

Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi: Hatay'da Bir Uygulama

Yakup BULUT¹,

Mehmet DURUEL²,

Mehmet KARA³,

Ö. Faruk BİLBAY⁴

Özet

Bu çalışma, çalışanlarının gözüyle yerel yönetimlerde insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediğini ortaya koymayı amaçlayan bir alan araştırmasıdır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi denilince akla salt bir personel yönetiminin yanında kurumun tüm faaliyetlerini ve üretilen hizmetlerin kalitesini ve maliyetlerini, geleceğe yönelik tüm plan ve beklentileri etkileyen bir yönetim faaliyetini akla getirmektedir. Özellikle yerel siyasetin çok canlı bir şekilde yaşandığı, yerel kamusal hizmetlerin üretilmesi noktasında halkın çok şeyler beklediği yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimi, kurumları etkilediği gibi halkıda çok hızlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durum yerel yönetim sisteminde yapılan son değişikliklerle birlikte yerelde neredeyse tek yetkili kurum haline getirilen büyükşehir belediyelerinin kurulması ile birlikte daha önemli bir hale gelmiştir.

Bu bağlamda hazırlanan çalışmada, Hatay'da faaliyet gösteren Hatay Büyükşehir Belediyesi, Antakya Belediyesi, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı ve Hatay Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü çalışanlarının, kurumlarında uygulanan insan kaynakları yönetimine ilişkin görüş ve yaklaşımlarına yer verilmektedir. Araştırmanın, **İlk aşamasında**

¹ Prof. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, ybulut@mku.edu.tr.

² Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi

³ Doktora Öğrencisi, m.kara@egm.gov.tr.

⁴ Arş Gör., Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, bilbay1987@hotmail.com.

kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınarak süreç hakkında kısa bilgi verilecek, **ikinci aşamada** ise Hatay ölçeğinde uygulanan anket verilerinden elde edile bulgular değerlendirilecektir. **Son olarak da**, teori ve uygulama birlikte ele alınarak ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Belediye Çalışanları, Hatay, Büyükşehir Yönetimi.

Effective Management of Human Resources In Local Government: An Application In Hatay

Abstract

This paper is a field study which aims to put forth whether human resources being managed as effective and efficient manner in local government through the eyes of its employees is an effective and efficient manner. Today, human resource management associate with an management activity together pure staff management which affects institution's whole activities and quality and cost of produced services, future plans and expectations. Especially local politics so as vividly experienced, local public in the service of producing point people want many things about the human resource management in local authorities, which affect the people as it affects the organization very quickly. This situation has become more important with the establishment of local government system together with recent changes in the local metropolitan almost turned into a single municipal authority.

The study prepared in this context, Hatay Metropolitan Municipality operating in Hatay, Antakya Municipality, the Investment Monitoring and Coordination Department and Hatay Metropolitan Municipality Water and Sewerage Administration General Directorate employees, implementation of human resources in institutions are the views and approaches to management. At the first stage of the research, conceptual and theoretical framework will be brief information about the considering process, in the second stage findings obtained from the survey applied in Hatay scale will be assessed. Finally, theory and applications will be evaluated together with the taken results.

Key Words: Human Resource Management, Municipal Employees, Hatay, Metropolitan Administration.

Giriş

Yerel yönetimlerde insan kaynaklarının yeterlilik düzeyi, hemen her zaman sorgulanır konuların başında gelmektedir. Öyle ki, sadece belediye bürokrasisi değil, zaman zaman seçilmiş belediye başkanları ve meclis üyeleri bile bu eleştiriden nasibini almaktadır. Çünkü karar vericilerin etkinlik ve yetkinliği, beraberinde tüm çalışanları hemen her düzeyde etkin ve verimli çalışma ortamına sürüklemekte, sunulan hizmetin kalite ve maliyetini etkilemektedir. Diğer bir yaklaşımla yerel yönetimlerdeki insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimi, yerel yönetimlerin varlık amacı olan halkın beklentilerine tatmin edici bir düzeyde karşılamak anlamına gelmektedir. son yıllarda önemli hale gelen norm kadro, toplam kalite yönetimi, sürekli gelişme, ödül ve cezalandırma yöntemleri, disiplin kuralları, etik kurallar, liyakat ve yeterlilik, moral ve motivasyon gibi birçok konu, sağlıklı ve etkin bir insan kaynakları yönetim sistemini gerektirmektedir. Doğrudan halk ile muhatap olan ve birçok karar ve uygulaması yerel halk tarafından daha yakından takip edilen yerel yönetimler söz konusu olduğunda, bu etkinliği daha hassas değerlendirmek gerekmektedir.

Bu çalışmayla, Hatay ölçeğinde belediye yönetimlerinde insan kaynaklarının etkin yönetilip yönetilmediği, işin gerekleri açısından yeterli donanımına sahip olup olmadığı, yönetim-çalışan diyalog kanallarının etkin işletilip işletilmediği, kurum aidiyetine sahip olup olmadıkları, moral ve motivasyonlarının ne düzeyde olduğu? Verimli çalışıp çalışmadıkları? gibi birçok konuda veri elde etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçla Hatay Büyükşehir Belediyesi, Antakya Belediyesi, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı ve Hatay Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğündeki hemen her düzeyde çalışana anket uygulaması yapılacaktır. Anketlerin yüz yüze uygulanması ve bazı gözlemlerde bulunulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda çalışmada **ilk olarak**, insan kaynaklarına ilişkin kavramsal çerçeve ve önemi üzerinde durulacaktır. **Daha sonra** genel olarak yerel yönetimlerde ve özellikle belediye yönetimlerinde mevcut insan kaynakları üzerinde değerlendirmeler yapılacaktır. **Son olarak** Hatay ölçeğinde yapılan alan araştırması ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilecektir.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi

Son yıllarda yönetim alanında yaşanan gelişme ve arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alıştığımız personel yönetiminin yanında farklı argümanları da kullanarak organizasyonu hedeflerine götürmeyi amaçlayan yeni bir paradigmanın ürünüdür. Bu anlayışın odağında insan vardır ve insan sadece ekonomik bir değer, yönetimi ve organizasyonu etkileyen bir iç faktör değil aynı zamanda sosyal bir varlık ve organizasyonunun bir parçası olarak görülmektedir. Örgütsel hedeflerin yanında çalışanlarında bireysel gelişimi, eğitimi, kariyer beklentileri vb. ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduran bir anlayıştır. (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2013, s. 64).

İKY organizasyonun amaç ve hedeflerine göre iş analizlerinin ve tanımlarının yapılarak iş gören nitelik ve sayısının belirlenmesi ile başlayan, uygun iş görenin seçilmesi, organizasyonun amaçlarına göre eğitilmesi, gelişimin sağlanması ve motive edilmesi, çalışan performansının değerlendirilmesi, motivasyonunun ve performansının artırılması için yapılan tüm faaliyet ve yönetim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanlardan en üst seviyede performans göstermelerini bekleyen ve bunun için uygun ortam hazırlayan İKY anlayışı stratejik düşünme ve planlamayı gerektirmektedir. Çünkü İKY organizasyon içerisinde çalışan insanları etkilediğinden, organizasyonun hedeflerine ulaşma başarısını, üretim kalite ve maliyetleri ile çalışan ve müşteri konumundaki kişilerin tatmin düzeylerini de etkilemektedir. Bu bağlamda organizasyonun temel yönetim unsurlarının başında gelmektedir ve bu yönüyle de organizasyon yönetiminde kilit rolü oynayan bir yapıdır(Fındıkçı, 2001, s. 9- 10).

Bu açıdan herhangi bir örgütte çalışanların etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, sürekliliğin, kuramsal mükemmelliğin ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini ifade eden stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır” (Barutçugil, 2004: 32). Diğer bir ifade ile İKY, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir diyebiliriz (Acar, 2000, s. 17). Ülkemizde yerel yönetimlerin sahip olduğu insan kaynakları dikkate alındığında ifade edilen bu tanımlar çerçevesinde etkin bir yönetimin olduğunu söylemek zordur. (Yıldırım, 1993:1).

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı, Kapsamı ve Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin evrensel nitelikte dört amacı vardır (Bayraktaroğlu, 2003:7). Birincisi, toplumsal ihtiyaçları etkin bir şekilde karşılayabilecek bilince sahip olmak. İkincisi örgütseldir, örgüt faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirerek örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Üçüncüsü, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda katkısını sürdürmek ve hizmet ettiği örgüte uygun olmasını sağlayan işlevsel amaçtır. Dördüncüsü ise kişiseldir ki, kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olur. İKY, aslında bu amaçların gerçekleşmesinde gerekli ortamı hazırlamak, yenilikleri, ekip çalışmasını ve kaliteye özendirerek uygun koşulları sağlamaktır (Armstrong, 2002: 15-16). Bu açıdan İKY kurumun ihtiyaç duyduğu personel teminden tut onların kurum içi tüm faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. (Özkan, 2012: 9; Akyüz, 2001:50). Bu bağlamda İKY'ne ilişkin sorunların önem kazanmasını sanayi devrimine kadar götürmek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2003, s. 3). Sanayileşmenin hız kazanması ile bu konudaki önem daha da artmıştır (Özhan ,2012:13). İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise bilimsel temellerinin atıldığı görülmektedir (Bayraktaroğlu 2003: 4).İnsan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980'li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinde meydana gelen sosyo-ekonomik gelişmeler, özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabetçi anlayış insan kaynakları yönetiminde de kendini göstermiştir (Büyüksulu, 1998: 86).

3. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde personel yönetimi temel olarak 1965 tarihli Devlet Memurları Kanununa ve 4857 sayılı İş Kanunu göre yapılmaktadır. Yerel yönetimlerde de uygulanan bu kanunların İKY anlayışı ve felsefesine uygun olduğunu söylemek oldukça zordur. Nitekim bu kanunlar kapsamında hak ve ödevlere sahip memur ve işçilerin hem sayı hem nitelikleri bakımından belediyelerde etkin ve verimli İKY uygulamalarının başarısını etkilediği noktasında eleştiriler bulunmaktadır (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2013, s. 68).

Ancak 2000'li yıllardan itibaren ülkemizde başlayan kamu reformu kapsamında İKY ilke ve prensiplerinin belediyelerde uygulanmaya başladığını görmekteyiz. Nitekim 2005 tarihli 5393 sayılı Belediye Kanunu ilk olarak stratejik planlama ve performans

yönetimini zorunluluk haline getirerek belediyelerde personel yönetiminden İKY yönetimine geçişi başlatmıştır (5393 sayılı kanun madde 41).

Bu kanun ayrıca belediyelerde norm kadro uygulamalarını başlatarak belediyelerin çalıştıracakları personel sayı, nitelik ve unvanlarına yeni bir standart ve sınırlama getirmiştir.

Bunun yanında bütçe- personel giderine bir denge noktası belirleyen kanun *Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın yüzde otuzunu aşamaz* düzenlemesi de getirerek norm kadro uygulamalarında belirtilen sayıları etkin ve verimli İKY yapamayan belediyeler için daha da aşağıya çekmiştir. Ancak etkin ve verimli İKY olan ve bütçe imkanları gelişmiş olan belediyeler için bu sınırlamanın pratikte bir önemi bulunmamaktadır (5393 sayılı kanun madde 49).

Belediyelerde İKY uygulamalarının en başarılı olduğu kesim olarak sözleşmeli personeli göstermek mümkündür. Belediye kanununda belirlenen alanlarda tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak istihdam etme imkanı bulunan sözleşmeli personelin kurumun ihtiyacı olan eğitilmiş, teknik ve uzmanlık bilgisine sahip, kurumun hedef ve amaçlarına göre motivesi ve yüksek performans göstermesi diğer istihdam türlerine göre daha avantajlı görülmektedir. Ayrıca işe alım noktasında da bu yöntemin belediyelere daha kolay gelmekte ve açıkçası partizanca yaklaşımlara açık yönü bulunmaktadır. Nitekim belediyelere memur ve işçi alımı merkezi yönetimin belirlediği genel esaslara göre yapılmakta ve belediyeler sadece istediği nitelik ve personel sayısını merkezi yönetime bildirmekle yetinmektedir. Uzun vadede personel için dezavantajlı olduğu yönünde eleştirilere rağmen sözleşmeli personelin esnek işe alma ve çıkarma, motive kolaylığı, maliyetinin azlığı vb. yönleri de belediyelerin bu yolu seçmelerinde etkili olmaktadır (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2013, s. 69- 75).

Belediyelerdeki hizmet alımı sözleşmeleri yolu ile kamu hizmetlerini yerine getirmeleri de İKY açısından olumlu sayılabilecek uygulamalar arasında görülmektedir. Belli hizmetleri taşeron firmalara ihale eden belediyelerin hizmetin istediği kalite ve maliyette yürütülmesi ile ilgilenmekte ve bu konuları denetlemektedir. Bu hizmetleri yürüten çalışanların belediye ile hukuki bağı olmadığından belediyelere personel

giderleri, sorunları vb. konusunda kolaylık sağlamaktadır (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2013, s. 69).

4. Yerel Yönetim Birimlerinde İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Hatay Ölçeğinde Yapılan Alan Araştırmasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde yerel yönetim birimlerinde insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde yönetilip yönetilmediğini Hatay ölçeğinde yapılan alan araştırmasının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Özellikle kurum aidiyeti, çalışanların performansı, motivasyonu, kurumsal ilişkiler, yönetici-çalışan diyaloğu gibi etkin bir personel yönetimi açısından önemli olan konulara dikkat çekilmektedir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Hatay Büyükşehir Belediyesi (BŞB), Antakya Belediyesi, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı (YİKOB) ve Hatay Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğünü (HATSU) kapsamaktadır. Toplam 267 kişinin katıldığı anket çalışması Haziran- Temmuz 2015 döneminde yapılmıştır.

4.2. Araştırma Alanının Kurumsal Özellikleri

Araştırma alanı olarak belirlenen Hatay BŞB, Antakya Belediyesi, YİKOB ve HATSU kurumları 2012 yılında çıkarılan 6360 sayılı yasa ile kurulmuş ve 30 Mart 2014 tarihinde yapılan yerel seçimlerden sonra faaliyetlerine başlamışlardır. Araştırmanın yapıldığı Temmuz 2015 tarihi itibariyle yaklaşık olarak 16 aylık bir geçmişe sahip bu kurumların henüz kurulma döneminde olduklarını söylemek mümkündür. Bu kurumların kurum içi statü ve istihdam türüne göre çalışan sayıları Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Kurum İçi Statü ve İstihdam Türüne Göre Çalışan Sayıları

	Büyükşehir Belediyesi	Antakya Belediyesi	YİKOB	HATSU	
Kurum içi statü	Başkan	1	1	-	-
	Başkan Yardımcısı	-	7	-	-
	Genel Sekreter	1	-	-	-
	Genel Müdür	-	-	-	1
	Genel Müdür Yardımcısı	-	-	-	2
	Daire başkanı	15	-	-	10
	Şube Müdürü	56	18	2	9
	Uzman veya Teknik personel	115	27	35	32
	Büro amir veya şefi	20	12	8	17
	Büro çalışanı	458	190	15	364
	TOPLAM	666	255	60	435
İstihdam türü	Memur	133	107	38	175
	İşçi	476	141	-	228
	Sözleşmeli	57	7	-	32
	Geçici Görevli	-	-	22	-
	Taşeron işçi	- ⁵	857	39	- ⁶
	TOPLAM	666	1112	99	435

Tablo 1 incelendiğinde tablodaki kurumların çalışan sayılarının, belediyeler ve bağlı kuruluşların istihdam edecekleri çalışan sayısı, niteliği ve unvanlarını belirleyen norm kadro yönetmeliği ile belirlenen sayılardan az olduğu görülmektedir. Nitekim adı geçen yönetmelikte, Hatay BŞB için 3261 memur ve 1630 işçi, Antakya Belediyesi için 686 memur ve 343 işçi, HATSU için 804 memur ve 387 işçi sayısı üst sınır olarak belirlenmiştir

(<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=7.5.11125&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=belediye>). Oysa Hatay Büyük Şehir Belediyesinde 348 memur 552 işçi 7 sözleşmeli olmak üzere toplamda 907 çalışan varken, Antakya Belediyesinde 159 memur 185 işçi, 1 sözleşmeli olmak üzere 345 çalışan bulunmaktadır. YİKOP'ta 27 memur, HATSU'da ise 83 memur görev yapmaktadır (Hatay Valiliğinin 04.08.2015 tarih ve 16277528-250-E.13077 sayılı yazısı).

Norm kadronun amacı istenen sayıda ve nitelikte istihdamı sağlamak olduğuna göre bu sonuç iki açıdan değerlendirilebilir: Birincisi, ilgili birimlerde ciddi bir istihdam eksikliği vardır. İkincisi, Büyük Şehir olma sürecine ilişkin yeniden yapılanma henüz

⁵ Veri elde edilememiştir.

⁶ Veri elde edilememiştir.

tamamlanmamıştır. Etkin insan kaynakları yönetimi, beraberinde kaynakların da yeterliliğini gerektirmektedir. Bu açıdan Hatay'da yerel yönetimlerin insan kaynakları açısından sorunlar yaşadığı söylenebilir.

Bununla beraber 6360 sayılı kanun kapsamında Antakya Belediyesinin Büyükşehir İlçe Belediyesi olarak yeniden kurulma sürecinde, bazı çalışanlarını kendi ihtiyacından fazla oldukları ve yukarıda belirtilen kanuni düzenlemeyi gerekçe göstererek Devlet Personel Başkanlığına iade ettiği ifade edilmektedir ki, bu durum ayrıca irdelenmesi gerek bir konudur.

Buna karşılık YİKOB'un teknik personel ihtiyacını başka kurumlardan Geçici Görevli olarak istihdam ettiği, HATSU'nun ise sözleşmeli personel çalıştırarak hizmetleri yürüttüğü görülmektedir.

4.3. Anketlerden Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde önce ankete katılanların kişisel özellikleri daha sonra da insan kaynakları yönetimine ilişkin elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılacaktır. Değerlendirmelerde esas olarak frekans yöntemi kullanılırken aynı zamanda Ki Kare istatistiksel test yöntemi de kullanılmıştır. Bilindiği üzere Ki Kare testi seçilen soruların cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı konusunda değerlendirme yapma imkânı vermektedir. Bunun için bağımsız değişkenler⁷ ile gösterge olarak seçilen sorular⁸ temel alınarak diğer sorularla Ki Kare Bağımsızlık testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda ($p < 0,05$) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilen değişkenlerle ilgili değerlendirmeler yapılacaktır. Tekrardan kaçınmak ve konunun dağılmasını önlemek için her seferinde istatistiksel açıklayıcı bilgi verilmeden sadece ilişki durumu sonuçları itibariyle belirtilecektir.

4.4. Ankete katılanların özellikleri

Ankete 159'u (%59,6) erkek ve 108'i (%40,4) kadın olmak üzere toplam 267 kişi katılmıştır. Katılanların 102'si (%38,2) 18- 30 yaş aralığında ve 93'ü (%34,8) 31- 40 yaş aralığındadır. Dolayısıyla genç sayılabilecek kişilerden oluşmaktadır. Katılanların tamamına

⁷ Ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim, kurumda çalışma süresi, istihdam türü, kurum içi statü ve çalıştığı kurum ile ilgili sorular.

⁸ "İşe giriş şekliniz?", "Eğitim aldığınız alanda mı çalışıyorsunuz?" ve "Kurum içerisinde etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetimi uygulandığını düşünüyor musunuz?" soruları.

yakınının lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip olduğu ve 11 kişinin (4,1) Yüksek lisans veya Doktora seviyesinde olduğu görülmüştür. Ayrıca ankete katılanların genel olarak (%75,6) eğitim aldığı veya yakın bir alanda çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanların özelliklerine baktığımızda dikkatte değer bazı sonuçlar çıkmıştır. Yukarıda da açıklandığı üzere araştırma kapsamına alınan kurumlar 1 yıldan biraz fazla bir süredir faaliyettedir. Dolayısıyla bu birimler istihdam edilen personelin de bu birimlerdeki çalışma süreleri kısadır. Nitekim ankete katılanların yarısına yakını 125 kişi (%46,8) 1 yıldan az ve 80 kişi (%30) 1- 5 yıl aralığında bir süredir bu kurumlarda çalıştığı görülmektedir.

Ankete katılanların özellikleri tablo 2. de gösterildiği gibidir.

Tablo 2: Ankete Katılanların Özellikleri

		f	%
Kurum	Hatay BŞB	112	41,9
	Antakya Belediyesi	93	34,8
	YİKOB	32	12
	HATSU	30	11,2
Kurum içi statü	Belediye Başkan Yardımcısı,	4	1,5
	Daire başkanı,	2	0,7
	Şube Müdürü	19	7,1
	Büro amir veya şefi	15	5,6
	Teknik veya uzman personel	50	18,7
	Büro çalışanı	177	66,3
İstihdam türü	Memur	102	38,2
	İşçi	27	10,1
	Sözleşmeli	27	10,1
	Taşeron işçi	111	41,6
İşe giriş şekli	Merkezi sınavlar (KPSS vb. sınavlar)	23	8,6
	Kurumun açtığı sınavlar	70	26,2
	Kurumlar arası geçiş	43	16,1
	Tanıdık veya siyasiler vasıtasıyla	131	49,1

4.5. Kurumsal bilinç ve aidiyet ile ilgili soruların değerlendirilmesi

Ankete katılanların kurumsal bilinç düzeylerini ve kurumlarına bakış açısını ölçmeye yönelik olarak “Benzer kurumlarla karşılaştığımızda kurumunuzun öne çıkan yönü hangisidir?” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve bazı görüşleri içeren seçeneklerden uygun gördükleri iki seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Tablo 3. incelendiğinde sırasıyla *Hizmet kalitesi daha yüksektir* (%19,7), *Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından oldukça başarılıdır* (%18,3) ve *Vatandaşları tatmin düzeyi açısından oldukça başarılıdır*(%17,3) seçeneklerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu seçenekler kendi aralarında değerlendirildiğinde birinci ve üçüncü sırada çıkan seçeneklerin genel olarak kurumların vatandaşa bakan yönünü, ikinci sırada çıkan seçeneğin ise çalışanlara bakan yönünü temsil ettiği görülmektedir. Bu bağlamda ankete katılanların yarısına yakınının bu soruya cevap verirken kendileri yani çalışanlardan ziyade kurumun vatandaşa bakan yönünü ön planda tuttukları gözlenmektedir. Bunun yanında *Kurumsallık bilinci yüksektir* seçeneğinin düşük bir oranda çıkması (%7,2) ise bu kurumların henüz kurulma aşamasında olduklarından belli bir kurum kültürü ve kurumsallık bilincinin oluşmadığını göstermektedir. **Ancak hizmet kalitesinin yüksekliği, vatandaşın hizmet tatmin düzeyinin iyi olması ve yönetici-çalışana ilişkilerinin iyi olması gibi seçenekler etkin bir personel yönetiminin varlığını göstermektedir.**

Ki Karetesti sonuçlarına göre, bu soruya verilen cevapların kurumdan kuruma, cinsiyete, eğitim düzeyine, istihdam türüne, kurum içi statüye ve kurumda insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediği düşüncesine bağlı olarak değiştiğini söylemek mümkündür. Buna göre kurumsallık bilincinin bu değişkenlerin etkisiyle değiştiğini de söyleyebiliriz.

Tablo 3: Benzer Kurumlarla Karşılaştırdığımızda Kurumunuzun Öne Çıkan Yönü Hangisidir?

Görüşler	f	%
Hizmet kalitesi daha yüksektir	82	19,7
Vatandaşları tatmin düzeyi açısından oldukça başarılıdır	72	17,3
Kaliteli elemanları kuruma kazandırmada oldukça başarılıdır	28	6,7
Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından oldukça başarılıdır	76	18,3
Çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler açısından oldukça başarılıdır	65	15,6
Kurumsallık bilinci yüksektir	30	7,2
Benzer kurumlarla arasında fark yoktur	63	15,1
TOPLAM	416	100,0

Ankete katılanlara “*çalışanların kuruma aidiyet duygularının yüksek*” olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 4 de görüldüğü üzere ankete katılanların %31,5’i aidiyet duygusunun yüksek olduğunu ifade etmiştir. Hatta olumlu sayılabilecek görüşlerin oranları birlikte değerlendirildiğinde ankete katılanların yarısından fazlasının kurumsal aidiyet duygusunun yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında Ki Kare testinde kurumsal aidiyet duygusunun kurumlara göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4: Çalışanların Kuruma Aidiyet Duygusu Yüksektir

Görüşler	f	%
Kesinlikle katılıyorum	33	12,4
Katılıyorum	84	31,5
Kısmen katılıyorum	58	21,7
Katılmıyorum	36	13,5
Kesinlikle katılmıyorum	17	6,4
Fikrim yok	39	14,6
TOPLAM	267	100

4.6. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin soruların değerlendirilmesi

Tablo 5 incelendiğinde Ankete katılanların kurumlarında uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimine ilişkin görüş ve düşüncelerini yansıtan 3 soruya verilen cevapların yüzdelik dağılımı görülmektedir. Yüzdelik dağılımları incelendiğinde sorulara

verilen cevaplar içerisinde genel olarak evet cevaplarının hayır cevaplarından yüksek olduğu ve kısmen cevaplarını olumlu olarak değerlendirdiğimizde ankete katılanların yarısından fazlasının kurumlarındaki insan kaynakları yönetimini olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Ki Kare testi sonuçlarına göre, *Kurum içerisinde etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetimi uygulandığını düşünüyor musunuz?* sorusuna verilen cevapların, kurum içi statüye ve eğitim alınan alanda çalışıp çalışmamaya göre değişiklik gösterdiği,

Kurum içi iş bölümü yapılırken çalışanların bilgi ve becerileri göz önünde bulunduruluyor mu? sorusuna verilen cevapların, kurumdan kuruma, kurumdaki statüye, eğitim alınan alanda çalışıp çalışmamaya ve kurumda insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediği düşüncesine bağlı olarak değiştiği,

Kurumda geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması (hangi alanlarda ne kadar çalışana ihtiyaç duyulacağını belirlenmesi vb.) yapılıyor mu? sorusuna verilen cevapların, kurumdan kuruma, kurumda çalışma süresine ve kurumda insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediği düşüncesine bağlı olarak değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Sorular⁹

Sorular	Hayır %	Kısime n %	Evet %	F. yok %
Kurum içerisinde etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetimi uygulandığını düşünüyor musunuz?	22,5	39,3	25,8	12,4
Kurum içi iş bölümü yapılırken çalışanların bilgi ve becerileri göz önünde bulunduruluyor mu?	21	33,3	39	6,7
Kurumda geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması (hangi alanlarda ne kadar çalışana ihtiyaç duyulacağını belirlenmesi vb.) yapılıyor mu?	25,1	19,5	26,6	28,8

⁹ Tablo içerisinde değerler sadece yüzde (%) olarak verilmiştir.

4.7. Liyakat ve kariyer yönetimine ilişkin soruların değerlendirilmesi

Aşağıdaki tablo 6 ve tablo 7’de ankete katılanlara sorulan ve kurumlarında hangi boyutlarda kariyer yönetimi uygulandığının belirlenmesini amaçlayan verilerin değerlendirmesi yapılmaktadır.

Tablo 6 incelendiğinde kariyer yönetimine ilişkin görüşlerin “Kısmen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerinin ön planda görülmeyle beraber, liyakat ve kariyer yönetiminde etkin bir yönetim anlayışının olduğu da söylenemez. Nitekim gerek yükselme gerek adaletli ve tarafsız davranma gerekse gelecekle ilgili alınan kararlarda etkin bir yönetimin olmadığı veya istenen düzeyde uygulanmadığı söylenebilir.

Ki Kare testi sonuçlarına göre, “*Kurum içerisinde kariyer olarak yükselme imkânınız vardır*” sorusuna verilen cevapların, kurumdan kuruma, istihdam türüne, kurum içi statüye ve kurumda insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediği düşüncesine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. “*Kariyer planı yapılırken tüm çalışanlara adil, tarafsız ve şeffaf davranılmaktadır*” sorusuna verilen cevaplarda da kurumdan kuruma, istihdam türüne, kurum içi statüye, işe giriş şekline, eğitim aldığı alanda çalışıp çalışmadığına ve kurumda insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediği düşüncesine bağlı olarak değişmektedir. “*Kurumunuzun alacağı kararlarda ve yapılacak işlerde, sizin geleceğinizi düşünerek hareket edeceğine güvenirsiniz*” sorusuna verilen cevaplar da ise, sadece kurumdan kuruma değişiklik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 6. Liyakat ve Kariyer Yönetimine İlişkin Sorular¹⁰

Sorular	Kes. Katılıyorum	Katılıyorum	Kıs. katılıyorum	Katılmıyorum	Kes. katılmıyorum	Fikrim yok
Kurum içerisinde kariyer olarak yükselme imkânınız vardır	9,7	18,7	24,7	17,6	16,1	13,2
Kariyer planı yapılırken tüm çalışanlara adil, tarafsız ve şeffaf davranılmaktadır	10,9	26,6	24,3	15,4	9,4	13,4
Kurumunuzun alacağı kararlarda ve yapılacak işlerde, sizin geleceğinizi düşünerek hareket edeceğine güvenirsiniz.	9,4	24	22,5	16,1	12,7	15,3

Aşağıda verilmiş olan tablo 7 incelendiğinde kurum içi hizmet içi eğitim ve kurs veriliyor mu? sorusuna verilen cevaplar içerisinde hayır seçeneğinin (%33) diğer seçenekler arasında öne çıktığı görülmektedir. Ancak kısmen (%28,5) ve evet (%28,8) seçeneklerini birlikte değerlendirdiğimizde ankete katılanların yarısından fazlasının kurumlarında düzenlenen hizmet içi eğitim ve kurslara katıldıkları veya düzenlendiği konusunda bilgisi olduğunu söylemek mümkündür.

Nitekim Ki Kare testine göre, bu soruya verilen cevapların istatistiksel olarak kurum içi statüye, istihdam türüne, işe giriş şekline ve insan kaynakları yönetimine bakış açısına göre değiştiğini söyleyebiliriz.

Çalışanlar işlerini öğrenmeleri ve kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik ediliyor mu? sorusuna verilen cevaplar içerisinde evet seçeneğinin (%40,8) gibi yüksek bir oranda çıkması ankete katılanların yarısına yakınının kişisel gelişimleri için teşvik edildiğini göstermektedir. Kısmen seçeneğini de (%26,6) değerlendirmeye kattığımızda ankete katılanların büyük çoğunluğunun böyle bir teşvik ile karşılaştıkları görülmektedir.

¹⁰ Tablo içerisinde değerler sadece yüzde (%) olarak verilmiştir.

Tablo 7. Liyakat ve Kariyer Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular¹¹

Sorular	Hayır %	Kısmen %	Evet %	F. yok %
Çalışanlara işlerini günün şartlarına göre ve verimli yapabilmeleri için hizmet içi eğitim veya kurs veriliyor mu?	33	28,5	28,8	9,7
Çalışanlar işlerini öğrenmeleri ve kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik ediliyor mu?	27,3	26,6	40,8	5,3

Ankete katılanlara *Çalışanların görevlerinde yükselebilmeleri için aşağıdakilerin hangisi gereklidir?* şeklinde bir soru yöneltilmiş ve uygun görecekları iki seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar tablo 8’de belirtildiği gibidir.

Tablo 8 incelendiğinde, *Eğitim, bilgi ve beceri* (%47,4) ve *Çalışma performansı* (%26,7) seçeneklerinin öne çıktığını görmekteyiz. Bu sonucu çağdaş insan kaynakları yönetiminin ve liyakat güvencesinin bir yansıması olarak değerlendirmek mümkündür. Bununla beraber seçenekler arasında yer alan siyasi güç, torpil, adam kayırma vb. çağrıştıracak seçeneklerin oldukça düşük düzeylerde çıktığı da görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamına alınan kurumlar genel itibarıyla siyasetin çok canlı yaşandığı kurumlar olsalar bile ankete katılanların görevde yükselmek için siyasi güç, torpil, adam kayırma vb. durumları uygun seçenekler arasında görmediklerini söyleyebiliriz.

Ki Kare testi sonuçlarına göre, bu soruya verilen cevapların, kurumdan kuruma, istihdam türüne ve kurum içi statüye göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Çalışanların Görevlerinde Yükselbilmeleri İçin Aşağıdakilerin Hangisi Gereklidir?

Görüşler	f	%
Eğitim, bilgi ve beceri	158	47,4
Başkanın seçilmesi için çalışmış olmak	11	3,3
Aile ve tanıdıkların siyasi gücü	30	9,0
Başkan ve yöneticilerle iyi iletişim ve iyi geçinme	7	2,1
Çalışma performansı	89	26,7
Resmi süreç ve sınav	28	8,4
Fikrim yok	10	3,0
Toplam	333	100

¹¹ Tablo içerisinde değerler sadece yüzde (%) olarak verilmiştir.

4.8. Performans yönetimine ilişkin soruların değerlendirilmesi

Araştırma kapsamına alınan kurumlarda uygulanan performans yönetimin anlaşılabilmesi için toplam 5 sorudan oluşan iki soru seti hazırlanmış ve sonuçlar tablo 9 ve tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde *Kurumunuzda çalışanların performansları objektif ve adil bir şekilde değerlendiriliyor mu?* sorusuna verilen cevaplar içerisinde kısmen seçeneğinin (%32,2) öne çıktığı görülmektedir. Evet seçeneğini de (%25,8) birlikte değerlendirdiğimizde ankete katılanların yarısının kurumlarında objektif ve adil bir performans değerlendirilmesinin yapıldığını düşündüğünü söyleyebiliriz.

Ki Kare testi sonucuna göre, bu düşüncenin kurumdan kuruma, cinsiyet, yaş, kurum içi statü, işe giriş şekli ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değiştiği ortaya çıkmıştır.

Kurum içerisinde çalışanların motivasyon ve performanslarını artırıcı çalışmalar yapılıyor mu? sorusuna verilen cevaplar arasında hayır seçeneğinin (%34,5) öne çıkmasına rağmen kısmen (%33) ve evet seçeneği (%19,1) birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların yarısının bu konuyu olumlu değerlendirdiğini görmek mümkündür.

Ki Kare testi sonucuna göre, bu soruya verilen cevapların kurumdan kuruma ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 9. Performans Yönetimine İlişkin Sorular

Sorular	Hayır %	Kısım n %	Evet %	F. yok %
Kurumunuzda çalışanların performansları objektif ve adil bir şekilde değerlendiriliyor mu?	29,6	32,2	25,8	12,4
Kurum içerisinde çalışanların motivasyon ve performanslarını artırıcı çalışmalar yapılıyor mu?	34,5	33	19,1	13,5

Tablo 10 incelendiğinde *Kurumunuzda etkin bir disiplin anlayışı mevcuttur* görüşüne ankete katılanların büyük oranda katıldıkları görülmektedir. Buna göre ilk bakışta araştırma kapsamındaki kurumlarda etkin bir disiplin anlayışı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak Ki Kare testi sonucuna göre, bu anlayışın kurumdan

kuruma, kurumda çalışma süresine ve insan kaynakları yönetimine bakış açısına göre değiştiği sonucunun ortaya çıkması aslında bazı kurumlarda etkin bir disiplin anlayışının olduğunu göstermektedir.

Kurumunuzda verimli bir ödüllendirme sistemi vardır görüşüne bakışın daha çok olumsuz olduğu görülmektedir. Disiplin ve performans yönetimi içerisinde ödül uygulamalarının çok önemli bir yeri olmasına rağmen, ankete katılanların kurumlarında ödüllendirmenin ya yapılmadığını ya da kendilerini tatmin etmediğini düşündüklerini söylemek mümkündür. Ki Kare testi sonucuna göre, bu soruya verilen cevapların sadece kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Kurumunuzda adil ve objektif bir ceza sistemi uygulanmaktadır görüşüne katılanların oranının katılmayanlardan biraz fazla çıktığı görülmektedir. Ki Kare testi sonucuna göre, bu soruya verilen cevapların kurum içi statü ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 10. Kurumsal Disiplin, Ceza ve Ödül Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Sorular	Kes. Katılıyorum	Katılıyorum	Kıs. katılıyorum	Katılmıyorum	Kes. katılmıyorum	Fikrim yok
Kurumunuzda etkin bir disiplin anlayışı mevcuttur	20,2	26,6	29,6	6,7	7,5	9,4
Kurumunuzda verimli bir ödüllendirme sistemi vardır	5,6	11,2	20,6	29,2	18	15,4
Kurumunuzda adil ve objektif bir ceza sistemi uygulanmaktadır	6,4	23,2	22,1	21,3	11,2	15,7

4.9. Kurum içi iletişim ile ilgili soruların değerlendirilmesi

Ankete katılanların kurum içi iletişim ile ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmak için bazı görüşler öne sürülmüş ve bu görüşlere ne derece katıldıkları sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevapların yüzdelik dağılımı tablo 11’de belirtildiği gibidir. Tablo 11 incelendiğinde ankete katılanların genel olarak kurum içi iletişim ile ilgili öne sürülen olumlu görüşlere katılma oranlarının katılmama oranlarından yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun yanında Ki Kare testi sonuçlarına göre, *Kurum içinde çok iyi işleyen ve etkin bir iletişim vardır* sorusuna verilen cevapların, istihdam türüne ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,

Çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır sorusuna verilen cevapların, kurumdan kuruma, çalışma süresine, kurum içi statüye, işe giriş şekline, eğitim alınan alanda çalışıp çalışmamaya ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,

Kurumunuzda katılımcı yönetim anlayışı vardır. O yüzden yöneticiler karar verme süreçlerine katılımınızı isterler sorusuna verilen cevapların, kurumdan kuruma, eğitim alınan alanda çalışıp çalışmamaya ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,

Kurumunuzun yönetim anlayışı takım çalışması, dayanışma ve saygı üzerine kuruludur sorusuna verilen cevapların, kurumdan kuruma, istihdam türüne ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 11: Kurum İçi İletişim ile İlgili Görüşler

Sorular	Kes. Katılıyorum	Katılıyorum	Kıs. katılıyorum	Katılmıyorum	Kes. katılmıyorum	Fikrim yok
Kurum içinde çok iyi işleyen ve etkin bir iletişim vardır.	11,2	24,7	32,6	10,1	7,5	13,9
Kurumunuzda katılımcı yönetim anlayışı vardır. O yüzden yöneticiler karar verme süreçlerine katılımınızı isterler	10,1	24	24,7	17,6	10,5	13,1
Kurumunuzun yönetim anlayışı takım çalışması, dayanışma ve saygı üzerine kuruludur.	15,4	32,2	23,2	12	5,6	11,6
Çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.	11,2	23,2	35,6	10,1	9,4	10,5

Sonuç

Yerel yönetimlere verilen işlerin artışına paralel olarak istihdam ettikleri çalışan sayılarında da artışlar yaşanmaktadır. Bu gün özellikle 6360 sayılı yasa ile yerel yönetim sisteminde yaşanan değişimle birlikte büyükşehir belediyelerinin çoğu merkezi yönetim birimlerinden daha fazla sayıda çalışan istihdam ettikleri görülmektedir. Hal böyle olunca bu kurumlarda insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı kendini göstermiştir.

Günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışı geçmişte uygulanan personel yönetimi anlayışından çok farklı bir noktaya evrilmiştir ve evrim günümüzde de devam etmektedir. Yeni anlayışta, insan kaynakları yönetimi çalışan ihtiyacının tespiti, işe alımı, verimli ve yüksek bir performansla çalıştırılması, moral ve motivasyonunun yüksek tutulması, kariyer olarak yükselmesi, kurum içi iletişim, yönetim vb. gibi birçok unsurun birlikte değerlendirilmesi ve yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Bugün ister kamu ister özel sektör olsun hemen her işletme, kurum veya kuruluşta insan kaynakları elli bir şekilde yönetilmektedir. Ancak bu yönetimin etkili ve verimli bir şekilde uygulandığına yönelik literatürde araştırma olduğunu söylemek oldukça güçtür. Bu çalışma ile Hatay'da faaliyet gösteren bazı yerel yönetim kurumlarında uygulanan

insan kaynakları yönetimi çalışanların bakış açısına göre etkililik ve verimlilikleri araştırılmıştır. Bu araştırma neticesinde elde edilen sonuçları kısaca aşağıya çıkarılmıştır.

- Araştırma kapsamındaki kurumlarda kurumsallık bilincinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu kurumların henüz kurulma aşamasında olması, çalışanların yeni işe alınmasından dolayı kuruma alışamamaları veya kurum kültürünün henüz oluşmaması gibi nedenlere bağlayabiliriz. Ayrıca kurumsallık bilincinin, kurumdan kuruma, cinsiyete, eğitim düzeyine, istihdam türüne, kurum içi statüye ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,
- Çalışanların genel olarak, kendilerini kurumlarına karşı aidiyet duygusu ile bağlı hissetmelerine rağmen bu duygunun kurumdan kuruma değişiklik gösterdiği,
- Çalışanların genel olarak, kurumlarındaki insan kaynakları yönetimini olumlu olarak değerlendirdikleri, bu düşüncelerinde kurum, statü ve istihdam türü farklılıklarının etkili olduğu,
- Çalışanların genel olarak, görevde yükselme imkanlarının olduğuna ve iş güvencesine sahip olduklarını düşündüğünü, bu düşüncelerinin kurumdan kuruma, istihdam türüne, kurum içi statüye ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara bağlı olarak değiştiği,
- Çalışanların kariyer gelişimleri için kurumlarında bir teşvik ile karşılaştıkları,
- Çalışanların görevde yükselebilmelerinin ancak kendi eğitim, bilgi ve beceri ile çalışma performansına göre olacağı, siyasi güç, torpil, adam kayırma vb. durumların görevde yükselebilmeleri için çok önemli unsur olarak görülmediği, bununla birlikte bu düşüncede kurum, istihdam türü ve kurum içi statü farklılıklarının etkili olduğu,
- Çalışanların genel olarak, performanslarının objektif ve adil bir şekilde değerlendirildiğini düşündükleri ancak bu düşüncenin kurumdan kuruma, cinsiyet, yaş, kurum içi statü, işe giriş şekline ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,
- Çalışanların genel olarak, kurum içerisinde motivasyon ve performanslarını arttırıcı çalışmalar yapıldığını düşündükleri ancak bu düşüncenin kurumdan

kuruma ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara değişiklik gösterdiği,

- Çalışanların genel olarak, kurumlarında etkin bir disiplin anlayışı olduğunu düşündükleri ve bu düşüncenin kurumdaki kuruma, kurumda çalışma süresine ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değiştiği,
- Çalışanların genel olarak, kurumlarında verimli bir ödüllendirme sistemi ile adil ve objektif bir ceza sistemi olmadığını düşündükleri,
- Çalışanların genel olarak, kurum içinde çok iyi işleyen ve etkin bir iletişim olduğunu düşündükleri ve bu düşüncenin istihdam türüne ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,
- Çalışanların genel olarak, öneri ve isteklerin göz önünde bulundurulduğuna inandıkları ve bu inançlarının kurumdaki kuruma, çalışma süresine, kurum içi statüye, işe giriş şekline, eğitim alınan alanda çalışıp çalışmamaya ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,
- Çalışanların genel olarak, kurumlarında katılımcı yönetim anlayışı olduğu, 0 yüzden yöneticilerin karar verme süreçlerine çalışanlarında katılmasını istediği düşüncesine sahip oldukları ancak bu düşüncenin kurumdaki kuruma eğitim alınan alanda çalışıp çalışmamaya ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği,
- Çalışanların genel olarak, kurumlarında takım çalışması, dayanışma ve saygı üzerine kurulu bir yönetim anlayışı olduğunu düşündükleri ancak bu düşüncenin, kurumdaki kuruma, istihdam türüne ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.
- İnsan kaynakları yönetimi ve içerisindeki uygulamalarla ilgili duygu ve düşüncelerin oluşmasında cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi ve işe giriş şekli gibi bağımsız değişkenlerin çok etkili olmadığı ancak özellikle kurum olmak üzere, statü, istihdam türü ve kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimine bakış açısındaki farklılıkların çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça:

- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Acar, N. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=7.5.11125&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=belediye>, (15.07.2015)
- Sadioğlu, U., Ömürgönülşen U. (2013). Belediyelerde Personel Politikasını Stratejik Planlar Üzerinden Okumak: İl Belediyeleri Örneği, *MEMLEKET Siyaset Yönetim*, 19-20, 63- 96.
- Acar, N. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Açıkalin, A. (1994). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- Armstrong, M. (2002). *Strateji Human Resource Management*. London: Koran Page.
- Aytaç, F. (2005). *Belediye ve Büyükşehir Belediyesi Kanunu*. Ankara: Seçkin.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi
- Büyükuslu, A. (1998). *Globalizasyon Boyutundan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der.
- Eken, M. & Şen M. L. (2005). Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler, Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik (Ed.), *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar* (s. 109- 128). Ankara: Nobel.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Fırıncioğlu, A. & Temir A.(2003), Belediyelerde İşçi İstihdamı, *Türk İdare Dergisi*, 439, 211- 220.
- Güler, B.A. (2005). *Kamu Personeli*, Ankara.İmge.
- <http://iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/388-4857-sayili-is-kanunu-duz-metin> (10.07.2015).
- <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=7.5.11125&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=belediye>, (15.07.2015)
- Özkan, Y. (2012). *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Öztekin, A. (2008). Türk Kamu Personel Yönetiminde Liyakat ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Türk İdare Dergisi*, 459, 13- 36.

- Öztürk, Hasan (2010). *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Sayan, İ. (2013). Yerel Yönetimlerde Etkin Bir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Personel Güçlendirme. Yakup Bulut, Veysel Eren, Abdullah Aydın & Sedat Karakaya (Ed.), *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler ve Kentsel Politikalar*.(s. 825- 837). Ankara. Pegem.
- Tortop N., Aykaç B., Yayman H. & Özer M. A. (2008). *Mahalli İdareler*. Ankara: Nobel.
- Yıldırım, F. (1993). *Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*. İstanbul: Kent.
