

KAMU GÖREVLİLERİ İLE KAMU GÖREVLİLERİ SENDİKALARININ KAMU SEKTÖRÜNDEKİ NORM KADRO ÇALIŞMALARINA KARŞI TUTUMLARI*

Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

(Öğr. Gör. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06532, ANKARA)
omur@hacettepe.edu.tr

M. Kemal ÖKTEM

(Öğr. Gör. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06532, ANKARA)
kemalok@hacettepe.edu.tr

Özet:

Modern insan kaynakları yönetiminin önemli tekniklerinden biri olan norm kadrolama, son yıllarda Türkiye’de de gündeme gelmiş ve kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır. Norm kadro ile ilgili Türkçe literatür incelendiğinde, genellikle norm kadro sürecinin teknik yönlerinin ele alındığı ve/veya norm kadro ile ilgili mevzuatın ve uygulama örneklerinin değerlendirildiği görülmektedir. Türkçe literatürde, taranabildiği kadarıyla, kamu görevlileri ile kamu görevlileri sendikalarının norm kadrolama sürecindeki rolleri ile norm kadrolama karşısındaki tutumları ne teorik ne de ampirik bir incelemeye tabi tutulmuştur. Bu çalışmada, norm kadro tekniği karşısında farklı statülerdeki kamu görevlilerinin tutumları (düşünceleri, kanaatleri, beklentileri, endişeleri vb.) ile kamu görevlileri sendikalarının tutumları ele alınmıştır. Farklı nitelikteki iki kamu kuruluşunda yürütülen norm kadro çalışmalarında farklı statülerdeki kamu görevlileri ile yapılan görüşmeler sırasındaki gözlemler ile bu kamu görevlilerini temsil eden önemli işçi ve kamu görevlileri sendikalarının resmî yayınları ve bu sendikaların yöneticileri ile yapılan görüşmeler ışığında, kamu görevlileri ve sendikaların kamu sektöründeki norm kadro çalışmalarına karşı

* Bu makale, Yazarların, Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı (EDOK) tarafından 27-28 Nisan 2004 tarihlerinde Ankara’da düzenlenen “Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu”nda sunulan “Kamu Sektöründe Norm Kadro Çalışmaları: Kamu Görevlilerinin Bu Çalışmalara Karşı Tutumları” (EDOK, 2004: 259-266) başlıklı basılı tebliğlerinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş bir versiyonudur.

Anahtar Sözcükler: Norm kadro, norm kadrolama süreci, kamu görevlileri, kamu görevlileri sendikaları.

Keywords: Standard position, the process of determining standard positions, public servants, public service unions.

tutumları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda, bu tür yönetsel teknikleri adeta sihirli birer değnek gibi görmek yerine ilgili tarafların oydaşmasına dayanan daha bütünleştirici bir yeniden düzenleme çabasına girişmenin çok daha faydalı bir yaklaşım olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle, Türk kamu yönetiminde kamu görevlilerinin norm kadro konusundaki olumsuz kanaatlerini ve geçerli endişelerini dikkate alan; çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında son yıllarda uygulanan norm kadro çalışmalarında ortaya çıkan sıkıntıları göz ardı etmeyen; ve kamu görevlileri sendikalarının argümanlarını değerlendiren bir yaklaşım benimsenmelidir. Böyle bir yaklaşımla gerçekleştirilecek olan norm kadro çalışmaları, kamu yönetiminin belirli alanlarında gereksiz kadro ve personel yığılmalarının önlenmesi, gerek duyulan alanlara kadro ve personel takviyesi yapılması, kişisel ve siyasal kayırmaya dayalı atamaların engellenmesi ve bu suretle liyakat ilkesinin hayata geçirilmesinde önemli bir araç haline gelecektir.

Abstract:

**The Attitudes of Public Servants and Public Service Unions
toward the Works of Determining Standard Positions in the Public
Sector**

As one of the important techniques of modern human resources management, the determination of standard positions has recently been on the agenda in Turkey as well and it has been started to use in the public sector. If the Turkish literature on the determination of standard positions is examined, it can be generally seen that the technical aspects of process of determining standard positions are treated and/or positive law and practices related to the determination of standard positions are evaluated. As far as it is searched, neither theoretically nor empirically the role of public servants and public service unions in the process of determining standard positions and their attitudes toward the work of determining standard positions have been examined in the Turkish literature. In this paper, the attitudes (thoughts, opinions, expectations, worries, etc.) of public servants in different status and the public service unions toward the technique of determining standard positions have been treated. In the light of observations made in the course of the interviews done with public servants in different status during works of determining standard positions in two different kind public organisations, the official publications of prominent confederations of labour and public service unions, and interviews made with the official administrators of such unions, the attitudes of public servants and their unions toward the work of determining standard positions in the public sector have been evaluated. As a result of this evaluation, it can be concluded that it is more beneficial to initiate an integrative reorganisation effort based on the consensus of related parties instead of regarding such managerial techniques as a magic stick. Therefore, it should be adopted an approach in the Turkish public

administration taking the negative opinions and true worries of public servants, not disregarding difficulties emerged during the recent works of determining standard positions in various public organisations, and considering the arguments of public service unions. The works of determining standard positions with such an approach is going to be a significant tool for preventing unnecessary position and personnel accumulation in certain areas of public administration, reinforcing necessary areas with positions and personnel, preventing appointment based on nepotism, cronyism and political considerations, and thus, for putting merit principle into practice.

GİRİŞ

Modern insan kaynakları yönetiminin önemli tekniklerinden biri olan “norm kadro”¹ en yalın anlamıyla, “bir örgüt ya da bu örgüte ait bir birimin, daha önceden saptanmış olan görevlerini, kullandıkları teknoloji de göz önünde tutularak, etkin ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal kadronun nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi”dir. Bu niteliği ile norm kadro tekniği, kamu kurum ve kuruluşlarının etkin ve etkili olarak çalışmalarını sağlamak amacıyla son yıllarda Türkiye’de de gündeme gelmiş ve kamu yönetiminde uygulanmaya başlamıştır.

Türk kamu yönetiminde “örgütsel reform” (reorganizasyon) ve “personel reformu” konuları sürekli olarak gündemde olmasına karşın, örgütsel yapı, kadro ve insangücü konuları ve sorunları tüm boyutlarıyla ayrıntılı olarak ve bir bütünlük içerisinde yeterince incelenememektedir (bkz. Öktem 1991: 192). Kamu yönetiminde başarılı bir reform ya da güncel deyiimiyle yeniden yapılanma uygulamasında, kamu kuruluşunun yapısının gözden geçirilmesi (örgütsel planlama ve reorganizasyon) ile insangücünün niceliksel-niteliksel tahmini (insangücü planlaması) ve kadro sayısının belirlenmesi (norm kadrolama) önemli adımları oluşturur (bkz. Bramhan 1988: 4). Bu çerçevede, örgüt planlaması, insangücü planlaması ve norm kadrolama uyumu sağlanmalı; çalışma programlarına göre gerekli kadro düzeyi ve sayısı, iş gerekleri, iş tasarımı, sınıflandırma, bütçe, kadro ihdası, işe alım, atama ve nakil, insangücü kayıplarının tahmini, performans ve potansiyelin değerlendirilmesi, örgütsel değişim, eğitim ve gelişim, iş doyumu, kariyer geliştirme, ödüllendirme, ücretlendirme, çalışma ortamı ilişkilerinin geliştirilmesi gibi unsurlar (bkz. Walker, 1977; Canman ve Öktem 1992: 54) birlikte ele alınmalıdır.

Norm kadro ile ilgili Türkçe literatür incelendiğinde, yazarların, genellikle, norm kadro sürecinin teknik yönlerini ve/veya norm kadro ile ilgili mevzuat ve uygulama örneklerini değerlendirme yoluna gittikleri görülmektedir.² Kalkandelen’in, örgütlerdeki reorganizasyon ve norm kadro

planlarının maddi olduğu kadar beşeri (personele ilişkin) yönlerinin de bulunduğunu, bu farklı yönlerin söz konusu planların hazırlanması ve uygulanmalarında güçlük yarattığını, bu sebeple her iki yöne de gereken önem verilmesi ve her ikisi arasındaki ilişkilerin iyi biçimde düzenlenmesi gerektiğini, düzen değişikliğinin personelde yaratacağı kuşku, huzursuzluk ve tepkilerin ortadan kaldırılması ve personelin desteğinin kazanılmasında örgüt yöneticisine büyük rol düştüğünü bir kaç cümle ile vurgulaması (1976: 76-77 ve bila tarih: 65-66); Aykaç ve Yayman'ın norm kadro çalışmaları sonucunda kamu personelinin eş durumu sebebiyle tayini ya da personel havuzuna aktarılma gibi uygulamalar karşısında yaşanan huzursuzluklara kısaca değinmesi (2003: 309) dışında, Türkçe literatürde, tarayabildiğimiz kadarıyla, kamu görevlilerinin norm kadro karşısındaki tutumları ne teorik ne de ampirik bir araştırmaya konu olmuştur. Yine, kamu görevlilerini temsil eden örgütlerin, özellikle de sendikaların, bu süreçteki rolleri, sadece birkaç makalede oldukça sınırlı bir şekilde ifade edilmiş (Aykaç ve Yayman, 2003: 313 ve Timur, Kılıç, Arslan, Aydın, 2003: 306); sendikaların tutumları, en azından Türkiye örneğinde, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmamıştır. Oysa, modern katımlı yönetim anlayışı gereği, kamu görevlileri ile onları temsil eden sendikaların tutumlarının dikkate alınması bu tür tekniklerin uygulanma imkan ve başarıları açısından son derece büyük bir önem arz etmektedir.

İşte bu makalede, norm kadro tekniği karşısında farklı statülerdeki kamu görevlilerinin (memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel, daimi ve geçici işçiler) tutumları (düşünceleri, kanaatleri, beklentileri, endişeleri vb.) ile kamu görevlileri sendikalarının tutumları ele alınmaktadır. Makalenin amacı ve sınırları doğrultusunda norm kadro sürecinin teknik ayrıntılarına girilmeyecek; norm kadro alanındaki son mevzuat ve uygulamadaki son gelişmeler kısaca gözden geçirildikten sonra, farklı nitelikteki iki kamu kuruluşunda yürütülen norm kadro çalışmalarında farklı statülerdeki kamu görevlileri ile yapılan görüşmeler sırasındaki gözlemler ile bu kamu görevlilerini temsil eden³ önemli işçi ve kamu görevlileri sendikalarının yayınları ve bu sendikaların yöneticileri ile yapılan görüşmeler ışığında, kamu görevlileri ve sendikaların norm kadro çalışmalarına karşı tutumları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

1. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE YAKIN DÖNEMDE NORM KADRO İLE İLGİLİ OLARAK ÇIKARILAN MEVZUAT VE UYGULAMALAR

Türkiye'de, özellikle 1960 yılından itibaren, planlı kalkınma çabasına girişilmesiyle birlikte kamu yönetiminin genel örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi ile kamu personel rejiminin iyileştirilmesi girişimleri gündeme gelmiştir. Bu çerçevede, kamu kurum ve kuruluşları için gerekli kadroların

saptanması ve bu kadroların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi önem kazanmıştır. Bu amaca yönelik kadro araştırmalarının (iş analizi, norm kadro ve iş değerlendirmesi vb.) yapılması ile ilgili görev ve yetkiler, 1960 yılından itibaren çıkarılan mevzuatta (160, 657, 1322 ve 1327 sayılı Kanunlar; 190, 217 ve 308 sayılı KHK'ler; ve bunlarla ilgili Yönetmelikler) yerini almış; gerek kamu kurum ve kuruluşları gerekse bu alanda yetkili temel kuruluşlar olan Maliye Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığı'na (DPB) önemli yetki, görev ve sorumluluklar verilmiştir. Ancak, 2000'li yıllara kadar, çoğu KİT'lerde olmak üzere bazı istisnai örnekler hariç, bu yetkilerin layıkıyla kullanılarak kamu yönetimi çapında kadro araştırmaları (norm kadro çalışması dahil) yapıldığı söylenemez (bkz. Ömürgönülşen, 1987 ve 1988; Öktem ve Ömürgönülşen, 1989).

Türkiye'de kamu personeli sayısının nüfusa, toplam istihdama ve işgücüne oranlarının OECD standartlarının altında kalmasına rağmen kamu personelinin kamu kurum ve kuruluşları arasındaki, bu kuruluşların çeşitli birimleri arasındaki, merkez ve taşra teşkilatları arasındaki ve coğrafi bölgeler arasındaki dağılımındaki dengesizlikler; devletin bir istihdam kaynağı olarak görülmesi ve her türlü kayırmacılık sonucunda kamu personelinin nitelik açısından yetersizliği ve kamu hizmetlerinin kalitesindeki düşüklük kamu personelinin sayısının sürekli olarak tartışılmasına neden olmaktadır (Ömürgönülşen, 2000: Bölüm: V). Özellikle son yıllarda, kamu yönetiminde norm kadro çalışmalarının yapılmasındaki temel amaç aşırı personel kullanımını önleyici bir istihdam politikasıyla verimliliği artırmak ve kronikleşmiş kamu mali açıklarını personel maliyetlerini düşürmek suretiyle azaltmak olmuştur (Timur, Kılıç, Arslan, Aydın, 2003: 299-300).

Nitekim, 2000 yılından itibaren hem yukarıda sözü edilen ekonomik amaç hem de atama ve yükseltmelerde her türlü kayırmacılığın önlenmesi amacı bağlamında norm kadro konusu Bülent Ecevit'in Başbakanlığındaki DSP-MHP-ANAP Koalisyon Hükümeti döneminde gündeme gelmiştir. 6 Aralık 2000 tarih ve 2000/1658 sayılı "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararı" (R.G. 24266) ve bu Karar çerçevesinde yayımlanan 11 Temmuz 2001 tarih ve 2001/39 sayılı "Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Çalışma Takvimi ve Norm Kadro Çalışmalarında Dikkat Edilecek Hususlar Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi" (R.G. 24459) ile kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülecek norm kadro çalışmalarında izlenmesi gereken yol ve yöntemler belirlenmiş ve bu çalışmaların Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı denetiminde 2001-2003 yılları arasında tamamlanması öngörülmüştür. Abdullah Gül'ün Başbakanlığını yaptığı I. AKP Hükümeti tarafından hazırlanan "Acil Eylem Planı"nda (Başbakanlık, 2002b) norm kadro çalışmalarına devam edileceği

vurgulanmış; ve bu yaklaşım, Recep Tayyip Erdoğan'ın Başbakanlığını yaptığı II. AKP Hükümeti tarafından da benimsenmiştir.

Norm kadro çalışmalarına çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında 2001 yılından itibaren yeni bir umutla başlanmış olmasına rağmen, kimilerinde bu çalışmalar tamamlanamamış; tamamlanmış olanlar ise Kasım 2002'deki hükümet değişikliği ve AKP Hükümetleri tarafından gündeme getirilen kamu yönetimi reformu sebepleriyle DPB'de onaylanmadan beklemeye alınmıştır.

Norm kadro çalışmalarında kullanılacak temel ilke ve yöntemlerle, bu çalışma projelerinin onaylanıp yürürlüğe konulması ile ilgili hususların konuyla ilgili taraflarca (DPB, Maliye Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İŞKUR, TODAİE, MPM, sendikalar, üniversiteler vs.) önceden kapsamlı bir şekilde belirlenmemiş olması; kamu mali açıkları ve istihdam fazlası açısından hangi kamu kurum ve kuruluşlarına öncelik verileceğinin tespit edilmemiş olması; DPB tarafından geliştirilmiş ve "Norm Kadro El Kitabı"nda (bila tarih) yer alan iş analizi anket formu ve norm kadro kılavuzundaki teknik eksiklikler; uygulamada kamu kurumları ile DPB ve Maliye Bakanlığı arasındaki koordinasyon eksikliği; ve kamu kurumlarında oluşturulan norm kadro ekiplerinin yapısındaki yetersizlikler (bkz. Aykaç ve Yayman, 2003; ve Timur, Kılıç, Arslan, Aydın, 2003) bu yıllarda yürütülen norm kadro çalışmalarının başarısını ve bunların uygulamaya konma olasılıklarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Son yıllarda kamu yönetiminde yapılan norm kadro çalışmalarında, halkın ihtiyaç duyduğu hizmetler ve bu hizmetlerin gerektirdiği sayıda ve nitelikte kadroların belirlenmesinden ziyade özelleştirmeyi temel alan bir yönetim yaklaşımı ile kamu gelirlerinin borç ödemeleri için kullanıldığı bir bütçe anlayışı altında istihdamın azaltılması ve esnek istihdama geçişin hedeflendiği söylenebilir. Nitekim, bu çalışmalarda, genellikle, mevcut kadroların belirli oranlarda (%10, %20 gibi) tırpanlanması yolu seçilmiş; teknik çalışmalar sonucu ortaya çıkan kadro ihtiyaçları da, yine genellikle, göz ardı edilmiştir. Yine son yıllardaki norm kadro çalışmalarının hiç de küçümsenemeyecek bir bölümünün, merkezi yönetimin taşra teşkilatının ve bunlara ait görevlerin önemli bir parçasının gündemde olan kamu yönetimi reformu ile birlikte yerel yönetimlere aktarılacak veya özelleştirilecek olması karşısında geçersiz kalma tehlikesi ile karşı karşıya olduğu söylenebilir (örn. bkz. TÜRKİYE KAMU-SEN, 2003: 20-21).

Türk kamu yönetiminde, son yıllardaki norm kadro ile ilgili mevzuat düzenlemeleri ve uygulamalarının en kapsamlısı ve en tartışılmalı, hiç şüphesiz ki, Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki (MEB) düzenleme ve uygulama olmuştur. MEB, 10 Ağustos 1999 tarihinde (R.G. 23782) norm kadroların belirlenmesine

ilişkin olarak “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik”i çıkartmış, ve böylece yönetici ve öğretmen norm kadrolarının yeniden belirlenmesini amaçlamış ve bununla ilgili teknik ayrıntıları düzenlemiştir. MEB, ayrıca, 10 Mart 2000 tarih ve 2000/28 sayılı bir Genelge ile norm kadro uygulama ilkelerini belirlemiştir. 4 yılı aşkın bir süreden beri uygulanan bu Yönetmelik, özellikle norm kadro dışında kalan öğretmenlerin yönetimin belirlediği bölge ve okullarda çalışma zorunluluğu, böyle bir imkan yoksa süresiz-ücretsiz izinli sayılmaları, eş durumundan tayin gibi konularda getirilen sınırlamalar, Halk Eğitim Merkezleri’ndeki öğretmen kadrolarının herhangi bir sebeple boşalması halinde bu kadrolara atama yapılmaması ve buralardaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin geçici personel ile yürütülmesi gibi sebeplerle ciddi bir biçimde eleştirilmiş ve hatta norm kadro uygulaması ile birlikte eğitim hizmetinde “esnek istihdam” a geçişin yolu açıldığı iddia edilmiştir (Ertürk-Keskin ve Güneşer-Demirci, 2003: 33-35).

2. KAMU GÖREVLİLERİNİN NORM KADRO ÇALIŞMALARI KARŞISINDAKİ TUTUMLARI

Kamu görevlilerinin norm kadro çalışmaları karşısındaki tutumları, esas itibariyle, yazarlardan birinin 2001-2002 yıllarında farklı nitelikteki iki kamu kuruluşunda yürütülen norm kadro proje çalışmalarında farklı statülerdeki ve düzeylerdeki kamu görevlilerine uygulanan görev analizi anketleri sırasında veya hemen sonrasında yaptığı yarı-yapısallaştırılmış görüşmeler ve bu esnadaki gözlemleri aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak, bu projeler, yukarıda ifade edilen gerekçelerle uygulama aşamasına geçirilmediğinden, başta, MEB’deki norm kadro uygulaması olmak üzere, kamu görevlilerinin çeşitli norm kadro uygulamaları hakkında son birkaç yılda hem yazılı basına hem de internet ortamındaki kamu görevlileri ile ilgili sitelere (bkz. <http://www.memurlar.net>) yansıyan eleştirileri de, destekleyici veri olarak, dikkate alınmıştır.

Sözü edilen kamu kuruluşlarından birisi genel idare içinde Başbakanlığa bağlı bir başkanlık şeklinde örgütlenmiş; geniş bir merkez ve taşra teşkilatı bünyesinde büyük çapta kadro ve personele sahip bir kuruluşken; diğeri Tarım Bakanlığı’na bağlı, ancak, özel hukuk hükümlerine göre ticari faaliyet gösteren ve sadece merkez teşkilatı bünyesinde küçük çapta kadro ve personeli olan bir kuruluştur. İlk kuruluştaki, merkez teşkilatında görevli 50 kişiyle görüşme yapılırken (merkezdeki toplam personelin yaklaşık % 5’i); ikinci kuruluştaki 100 kişiyle (toplam personelin yaklaşık %20’si) görüşülmüştür. Her iki kuruluştaki görüşmelerde (ortalama 30 dakika kadar süren görev analizi anket çalışmaları sırasında veya hemen sonrasında), görüşme yapılan çeşitli statü ve düzeylerdeki kamu görevlilerinin norm kadro konusundaki görüş ve düşüncelerini

yansıtılmaları istenmiş; ayrıca kamu görevlilerinin bu görüş ve düşüncelerini yansıtırken takındıkları tavır ve beden dilleri de gözleme tabi tutulmuştur. Kamu görevlilerinin neredeyse tamamı görev analizi anketini doldurmayı ve varsa norm kadro ile ilgili görüş bildirmeyi kabul etmiştir.

Bu kuruluşlarda yapılan görüşme ve gözlemler sonucunda, kamu görevlilerinin, norm kadro çalışmaları konusunda kurumları tarafından yeterince bilgilendirilmediklerinden ve de norm kadro ekiplerinde yer alan kurum çalışanlarının bu konudaki bilgi ve tecrübe eksikliklerinden dolayı, norm kadro çalışmalarına genel olarak kuşkulu yaklaştıkları tespit edilmiştir. Bu kuşku oranı, üst yönetim kademesinden alt kademelere doğru gidildikçe ve de özellikle üst yönetimle sorun yaşayan orta ve alt kademe yöneticileri ve diğer görevliler söz konusu olduğunda daha da artmaktadır.

Sözleşmeli personel, geçici personel ve geçici işçi kadrolarındaki personel arasındaki endişe düzeyi daha yüksek gözlemlenirken; bunlara göre çok daha güvenceli bir statüde yer alan memurlar ve sendikali daimi işçiler arasında endişe düzeyinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Özellikle de, memur statüsündeki oldukça kıdemli bazı alt ve orta kademe yöneticilerinin, “biz buna benzer ne çalışmalar gördük; bu tür projeler aynen diğerleri gibi reform tarihinin tozlu raflarında yerlerini alacaklardır!” şeklinde bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Daha yüksek eğitilmiş, yönetim konularında eğitim almış ve yaşça genç personelin bu tür çalışmalara bakış açılarının daha olumlu ve katkıda bulunma isteklerinin daha fazla olduğu da gözlemlenmiştir.

Norm kadro çalışmaları uzadıkça, hem kurumdaki sendika temsilcilerinin hem de yönetim tarafından kızak kadrolara çekilmiş bazı eski yöneticilerin etkisiyle, norm kadro çalışmalarının içeriğini de çarpıtıcı bazı söylentilerin doğmaya başladığı tespit edilmiştir.

3. KAMU GÖREVLİLERİ SENDİKALARININ NORM KADRO ÇALIŞMALARI KARŞISINDAKİ TUTUMLARI

1980’lerin başlarından itibaren dönemin elverişli siyasal ve ekonomik koşulları altında işveren sendikaları, norm kadroyla doğrudan bağlantılı olan iş analizi, iş gruplandırma, iş ve performans değerlendirme gibi tekniklerin verimliliği artırmak için kamu işyerlerinde uygulamaya sokulması için bunlara toplu iş sözleşmelerinde açıkça yer verilmesi gerektiğini daha açık bir şekilde vurgulamaya başlamışlardır (örn. bkz. TİSK, 1983). Yine bu yıllardan itibaren, dünyadaki genel Yeni Sağcı politikaların etkisi altında, çeşitli hükümet programları ile kalkınma programlarında buna benzer önlemlerin tüm kamu görevlilerini kapsayacak şekilde kamu yönetimine yaygınlaştırılması hedef

olarak belirlenmiştir (örn. bkz. Öktem ve Ömürgönülşen, 2003). Bu eğilim, 1990'ların sonu ve 2000 yılların başlarında yaşanan ve ardısıra gelen ekonomik krizlerin etkisiyle ve de IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası finans kuruluşlarının da bastırmasıyla, gerek farklı siyasal eğilimlerdeki hükümet programlarında gerekse de bu hükümetler tarafında hazırlanan ekonomik-yönetimsel eylem planlarında açıkça görülmektedir (örn. bkz. Başbakanlık, 2002a ve 2002b).

Ancak, gerek kamu işçilerini temsil eden işçi sendikalarının gerekse memurlar dahil diğer kamu görevlilerini temsil eden kamu görevlileri sendikalarının bu konulara bakış açıları genellikle kuşkulu ve olumsuz olmuştur. Örneğin, 1980 sonrası kamu işçilerini ağırlıklı bir biçimde temsil eden TÜRK-İŞ, başta MESS olmak üzere işveren sendikalarının öne sürdükleri görüşün aksine, maliyet-ücret-verimlilik ilişkisinde sadece çalışanların sosyo-ekonomik haklarını kısıtlamaya yönelik bu tür (çalışanlara rağmen) girişimlerin uzun dönemde verimliliğin artırılmasında etkili olamayacağını savunagelmıştır (örn. bkz. 1986: 7-9). Yazarlar tarafından TÜRK-İŞ yetkilileriyle Şubat 2004 içerisinde yapılan görüşmelerde, işsizliğin ve niteliksiz işgünün yüksek olduğu ülkemizde norm kadro, iş değerlendirme ve benzeri çalışmaların aslında lüks kaçtığı; bunların daha ziyade kamu işçileri ücret maliyetlerinin geriletilmesi amacıyla hizmet ettiği vurgulanmıştır. Bu yetkililer, özellikle norm kadro tarzı tekniklerin uygulanmasının kamu ve özel şirketlerin yönetim erkinin bir parçası olarak görüldüğü; ve çalışanların yönetime katılımı gerçek anlamda gerçekleştirilemediği için işçi sendikalarının norm kadro çalışmalarından çok iş değerlendirmesi ve ücret gruplandırmasına önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

1982 Anayasası'nın 53. maddesine 1995 tarih ve 4121 sayılı Kanunla getirilen ek hükümler ve bu hükümlerin uygulanmasına ilişkin usullerin düzenlenmesi amacıyla 25. Haziran 2001 tarihinde çıkarılan 4688 sayılı "Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu" ile Türkiye'de kamu görevlileri sendikaları hukuki temele oturtulmuştur. Böylece, 1990'lı ortaya çıkıp hızla gelişmeye başlayan kamu görevlileri sendikalarının norm kadro ve onunla ilgili teknikler konusundaki görüşleri, işçi sendikalarına benzer şekilde, genelde olumsuz veya en azından temkinlidir. Ancak, bu sendikaların konuya bakış açıları, temsil ettikleri siyasal ideolojiye ve hatta organik bağları olmasa bile sempati duydukları siyasal parti ve iktidarlara göre değişebilmektedir.

Siyasal yelpazenin solunda yer alan KESK'in ve ona bağlı sendikaların (özellikle Eğitim Sen'in) bu konudaki görüşleri son derece belirgindir. KESK, temelleri 1980'li yıllardan itibaren IMF ve Dünya Bankası ile imzalanan anlaşmalar tarafından atılan ve AKP Hükümeti'nin 2003 yılında gündeme getirdiği "kamu yönetimi reformu"nu kamu çalışanlarının haklarına ve onların örgütlü gücüne karşı yeni bir saldırı olarak görmektedir. KESK'e göre, bu

“reform”un temelini, kamu sektörünün “piyasanın işleyişine ayak uydurması” ve “sermayenin ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmesi” ve sonuç olarak da, başta eğitim ve sağlık olmak üzere, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi oluşturmaktadır. Yine bu bağlamda dile getirilen ve uygulamaları devam eden toplam kalite yönetimi ve norm kadro gibi “modern” yönetim teknikleri kamu kesiminde esnek istihdam ve sözleşmeli personel statüsüne geçişin ilk adımlarıdır (örn. bkz. 2004; ve Eğitim Sen, 2004: 2-3).

Eğitim Sen, kamu yönetimde reform çerçevesinde gündeme getirilen toplam kalite yönetimi ve norm kadro uygulamalarının oldukça süslü ve kolay kolay kimsenin reddedemeyeceği küreselleşme ve yeniden yapılanma söylemleri ile halkın karşısına çıktığını; bu söylemlerden etkilenen pek çok kamu çalışanının bu uygulamalara başlangıçta olumlu yaklaştığını; ancak uygulamaların kamu çalışanları için hiç de söylendiği gibi olumlu sonuçlar vermediğini iddia etmektedir. Eğitim Sen’e göre, hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, kaynakların verimli kullanılması, katılımcılık ve insan merkezilik gibi söylemlerle gündeme gelen toplam kalite yönetimi, aslında, başta eğitim ve sağlık olmak üzere kamu hizmetlerini ticari bir metaya, okullar ve hastaneler dahil kamu kuruluşlarını birer şirkete, kamu hizmeti alan vatandaşları ise birer müşteri haline dönüştürme isteğinin ilk adımını oluşturmaya yönelik bir tekniktir (bkz. Aydoğanoglu, 2003: 129).

KESK’e göre, norm kadro uygulamaları da, esnek istihdam ve memurluktan sözleşmeliliğe geçişin teknik hazırlığı işlevini yürütmektedir. Eğitim Sen, MEB tarafından 1999 yılında çıkarılan norm kadro ile ilgili Yönetmeliği’n, “öğretmen dağılımındaki dengesizliğin giderilmesi”, “bazı okullardaki öğretmen yığılmasını önleyerek öğretmensiz okulun kalmaması”, “personel ve kaynakların dengeli dağılımını sağlayarak eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması”, “atamalarda torpilin ortadan kaldırılması” gibi gerekçeler ileri sürülerek oluşturulduğunu ve uygulamaya konulduğunu ifade etmektedir. Eğitim Sen’e göre, bu amaçlara karşı çıkmak kesinlikle mümkün değildir. Ancak, kaşı çıkılan husus, bu Yönetmeliğin ve buna benzer norm kadro uygulamalarının arka planındaki “asıl” niyetlerdir. Bu asıl niyetler, eğitimin özelleştirilmesi, öğretmenlerin kalıcı örgütlenme özgürlüğüne darbe vurulması, sözleşmeli öğretmenliğe geçiş ile öğretmenlerin iş güvencelerinin tehdit edilmesidir (2000: 3, 10-11). Yazarların, Şubat 2004’te Eğitim Sen yetkilileriyle yaptıkları görüşmelerde de, bu görüşler aynen dile getirilmiştir.

Sağ (milliyetçi) bir siyasal çizgiyi takip eden TÜRKİYE KAMU-SEN ise bu konularda KESK’e göre çok daha pragmatik ve bir o kadar da eklektik bir yaklaşım sergilemektedir. TÜRKİYE KAMU-SEN, yayınlarında, dünyada gelişen teknoloji ile birlikte değişen yönetim anlayışının Türkiye’de de kamu yönetiminin değişimini gündeme getirdiğini kabul etmektedir (örn. bkz. 2003: 1

ve 2004: 58-69). Böylece, TÜRKİYE KAMU-SEN, başta kamu istihdamının şişkinliği olmak üzere, kamu yönetimi alanında reform ihtiyacı konusundaki küreselleşme söylemini (paradoksal olarak ulus devletin korunması konusu hariç) (örn. bkz. TÜRKİYE KAMU-SEN, 2003: 58 ve 2004) benimsemekte; ancak bu alandaki gelişmelerin kamu görevlileri açısından yaratacağı sakıncaları dile getirmekten de geri kalmamaktadır. Bu Konfederasyona göre, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması kapsamında AKP Hükümeti tarafından gündeme getirilen yeni kamu personel rejimi, kamu istihdamı ile ilgili sorunların çözümüne yönelik bütüncül bir yaklaşım getirmemekte; aksine kamu personel kadroları ve mevcut personel sayılarının azaltılmasını ve sözleşmelilik dahil esnek istihdamı temel almaktadır (örn. bkz. 2003: 55-56 ve 2004: 108). Yine bu bağlamda, son birkaç yıldan beri uygulanan norm kadro tekniği, kamu sektöründe çalışan sayısının azaltılmasında ve esnek istihdama geçişte yeni bir araç olabilir (2003: 20-21).

Yazarlarca TÜRKİYE KAMU-SEN yöneticileriyle Şubat 2004 içerisinde yapılan görüşmelerde, söz konusu yöneticiler, devletin yeniden yapılandırılması çerçevesinde norm kadro, toplam kalite yönetimi, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücret gibi modern yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde kullanılabileceğini; ancak, doğrudan iş güvencesini tehdit eden esnek istihdama aynı zamanda Anayasa'ya göre kamu görevlileri devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirdiklerinden dolayı karşı çıktıklarını ifade etmişlerdir. Sendika yöneticileri, yönetimde etkinliğe yönelik modern tekniklerin objektif kriterler ışığında ve TODAİE, MPM, üniversiteler gibi kuruluşların teknik gözetiminde uygulanabileceğini; bununla birlikte, kural olarak kişiyi değil işi esas alan norm kadro çalışmalarının uygulamada kadrolaşmanın yeni ismi haline dönüşmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Yine sağ (muhafazakar) siyasal çizgide bulunan MEMUR-SEN'in, yayınlarında kamu görevlilerinin sosyo-ekonomik statülerinin korunup geliştirilmesi konusunda bir kamu görevlileri sendikası olmanın gerektirdiği asgari duyarlılığı göstermekle birlikte, yapmış olduğu kimi yayınlarda, kitlesel eylemlerde, basın açıklamalarında ve hükümet yetkilileriyle yaptığı çalışmalarda "eşit işe eşit ücret", "atamalarda liyakat, kariyer ve performans ilkelerine uyulması" ve "kamu hizmetlerinde verimlilik ve kaliteyi sağlamak üzere toplam kalite yönetimi da dahil olmak üzere personelin gerekli bilgi ve beceri ile donatılması" gibi hususlarda (örn. bkz. 2003: 10 ve 2004a: 1) literatürdeki ve uygulamadaki küreselleşme söylemine oldukça yaklaştığı görülmektedir. Yine bu bağlamda, MEMUR-SEN ve bağlı sendikalar (örn. Eğitim-Bir-Sen), kimi eleştirilerine rağmen (örn. Kanun Tasarısının hazırlanmasında sendikaların ve bir çok sivil toplum kuruluşunun görüşünün alınmaması; kamu hizmetlerinin verimsiz ve kötü görülmesinden kamu görevlilerinin sorumlu gösterilmesi; kamu çalışanlarının haklarının özellikle sözleşmeliliğe

geçiş karşısında korunması), AKP Hükümeti tarafından hazırlanan “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı”nın bir ihtiyaçtan kaynaklandığını vurgulamakta ve Tasarının genel yaklaşımını, amaç ve temel ilkelerini benimsemektedirler (örn. bkz. MEMUR-SEN, 2004b: 4-5; Eğitim-Bir-Sen, 2004: 4). Norm kadro konusuna gelince, özellikle MEB’deki uygulama karşısında Eğitim-Bir-Sen, uygulamada öğretmenler aleyhine oluşan sorunları dile getirmekte; ancak KESK gibi doğrudan norm kadro tekniğini hedef almamaktadır (örn. bkz. Eğitim-Bir-Sen, 2003: 5).

Şubat 2004 içerisinde görüşülen MEMUR-SEN yöneticileri, yazarlara, mevcut AKP Hükümeti’nin kamu yönetimi alanında uygulamaya çalıştığı reform çalışmalarını, ilke olarak, desteklediklerini ifade etmişlerdir. Bu görüşmelerde, söz konusu yöneticilerin, dünyadaki devleti küçültme politikaları çerçevesinde AKP Hükümeti tarafından yürütülen çalışmalara (devlet memuru-hükümet memuru ayrımı; sözleşmeli kamu görevlisi uygulaması; norm kadro; performansa dayalı sözleşme ve ücret politikası vb.) tepki göstermekten ziyade bunları kamu yönetiminde verimliliği artırmaya yönelik çabalar olarak gördükleri izlenimi uyanmıştır.

DEĞERLENDİRME

Yöntemi ve uygulama takvimi iyi belirlenmiş norm kadro çalışmalarının, kamu yönetimindeki işyüküne paralel kadro sayısının belirlenmesi; söz konusu kadronun içerdiği görevlerin belirli standartlara bağlanması; ve bu standartlara uygun kamu görevlilerinin işe alınmaları ve yükselmelerinde önemli bir işleve sahip olduğu bir gerçektir. Ancak, unutulmamalıdır ki, Türk kamu yönetiminin ve özellikle de Türk kamu personel istihdamı ve rejiminin içinde bulunduğu durum sadece norm kadro ve benzeri yönetsel tekniklerin uygulanmasıyla kolayca düzeltilemeyecek derecede tutarlılığını ve ahengini yitirmiştir. Bu tür yönetsel teknikleri adeta sihirli birer değnek gibi görmek yerine ilgili tarafların oydaşmasını sağlayacak şekilde daha bütüncül bir yeniden düzenleme çabasına girişmek çok daha faydalı bir yaklaşım olacaktır.

Bu sebeple, Türk kamu yönetiminde farklı statülerde istihdam edilen kamu görevlilerinin norm kadro konusundaki genelde olumsuz kanaatlerini ve geçerli endişelerini dikkate alan; çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında son yıllarda uygulanan norm kadro çalışmalarında ortaya çıkan sıkıntıları göz ardı etmeyen; ve kamu görevlilerini temsil eden sendikaların argümanlarını değerlendiren bir yaklaşım benimsenmelidir. Böyle bir yaklaşımla gerçekleştirilecek olan norm kadro çalışmaları, kamu yönetiminin belirli alanlarında gereksiz kadro ve personel yığılmalarının önlenmesi, gerek duyulan alanlara kadro ve personel takviyesi yapılması, kişisel ve siyasal kayırmaya

dayalı atamaların engellenmesi ve bu suretle liyakat ilkesinin hayata geçirilmesinde önemli bir araç haline gelecektir.

NOTLAR

¹ Norm kadronun (standart kadro veya optimal kadro) ne olduğu yolunda literatürde birbirine oldukça benzeyen çok sayıda tanım yapılagelmiştir. Bu tanımlar için bkz. Timur (1986: 152); Bozkurt ve Ergun (1998: 180); Bilgin ve Aytürk (2003: 159); Timur, Kılıç, Arslan, Aydın (2003: 301); ve DPB (bila tarih: 3).

² Türkçe literatürde norm kadronun amacı, özellikleri, norm kadro sürecinin uygulama aşamaları ve bu süreçteki temel işlemler gibi norm kadronun teknik yönleri için bkz. Kalkandelen (1976, 1984, 1987a, 1987b ve bila tarih); Timur (1986 ve 1990); Timur, Kılıç, Arslan ve Aydın (2003); ve DPB (bila tarih). Norm kadro ile ilgili mevzuat ve uygulama değerlendirmeleri için ise bkz. Öktem ve Ömürgönülşen (1989); Timur, Kılıç, Arslan ve Aydın (2003); ve Aykaç ve Yayman (2003).

³ Türkiye’de işçi sendikalarını ve özellikle de kamu görevlileri sendikalarını düzenleyen mevzuat gereğince hiç de azımsanamayacak kategori ve sayıda kamu görevlisi sendika hakkında mahrum bırakılmıştır. Önemli bir bölümünü öğretmenler oluşturmak üzere, kamu görevlileri sendikalarına kayıtlı kamu görevlileri sayısı bu sendikalara üye olabilecek toplam kamu görevlileri sayısı itibariyle de hala büyük bir çoğunluğu oluşturmaktan oldukça uzaktır (bu konuda bkz. http://www.calisma.gov.tr/CGM/kamu_gorevlileri_sendikaları_uye_sayisi.htm). Her ne kadar söz konusu kamu görevlileri sendikalarının kamu işçileri haricindeki kamu görevlilerinin tümünü temsil ettikleri söylenemese de bu sendikaların tutumunu tespit etmek konumuz açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydoğanoğlu, E. (2003), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Gerçeği*, Ankara: Eğitim Sen.
- Aykaç, B. ve H. Yayman (2003), “Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Çalışmaları”, Ç. Gümüşsuyu, F. Kartal, E. Tural ve Y. Yıldırım (der.), *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri* içinde, Ankara, TODAİE, 295-314.
- Başbakanlık, T.C. (2002a), *Kamuda Saydamlığın Artırılması ve Etkin Yönetim*, Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Başbakanlık, T.C. (2002b), *Acil Eylem Planı*, Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Bilgin, K. U. ve N. Aytürk (2003), “Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”, *Türk İdare Dergisi*, 75 (438).
- Bozkurt, Ö. ve T. Ergun (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE.

- Bramhan, J. (1988), *Practical Manpower Planning*, (4.Bası), London: Institute of Personel Management.
- Canman, D. ve M. K. Öktem, (1992), “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(4), 31-55.
- DPB (Bila Tarih), *Norm Kadro El Kitabı*, Ankara: DPB.
- EDOK (2004), “Kamu Sektöründe Norm Kadro Çalışmaları: Kamu Görevlilerinin Bu Çalışmalara Karşı Tutumları”, *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, 27-28 Nisan 2004, Balgat-Ankara: Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 259-266.
- Eğitim-Bir-Sen (2003), “Öğretmen Ailesi Parçalanıyor”, *Eğitim-Bir-Sen Bülteni*, 2(21), 5.
- Eğitim-Bir-Sen (2004), “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Hakkında Eğitim-Bir-Sen’in Yaklaşımı”, *Eğitim-Bir-Sen Bülteni*, 3(23), 4.
- Eğitim Sen (2000), *Norm Kadro Yönetmeliği'nin Anormalliği*, Ankara: Eğitim Sen.
- Eğitim Sen (2004), “Emekçilere ve Halka Yönelik Kapsamlı Saldırıları Devam Ediyor!”, *Eğitim Sen Aylık Bülten*, (Aralık-Ocak), 2-3.
- Ertürk-Keskin, N. ve A. Güneşer-Demirci, *Eğitimde Çürüyüş*, KİGEM Özelleştirme Değerlendirmeleri, No.1, Ankara: KİGEM.
- Kalkandelen, A.H. (1976), *Reorganizasyon ve Norm Kadro*, Ankara: Önder Matbaası.
- Kalkandelen, A.H. (1984), *Kadrolama Yöntem ve Teknikleri*, Ankara: Sümerbank.
- Kalkandelen, A.H. (1987a), *Norm Kadro ve Teknolojisi*, Ankara: MPM.
- Kalkandelen, A.H. (1987b), “Norm Kadro Kılavuzu”, *Amme İdaresi Dergisi*, 20(4), 111-130.
- Kalkandelen, A.H. (Bila Tarih), *Reorganizasyon ve Norm Kadro: Kadro Yönetimi*, (6. Bası), Ankara: Adil Yayınevi.
- KESK (2004), “AKP'nin Yasası Bozuk Düzeni Değiştirmez! Çözüm; Halktan Yana Gerçek Reformda”, *KESK'in Sesi*, Özel Sayı: 81(Şubat).
- MEMUR-SEN (2003), “MEMUR-SEN'in Kalite Politikası”, *MEMUR-SEN Bülteni*, 8 (Mayıs), 10.
- MEMUR-SEN (2004a), “MEMUR-SEN Yetkiye Koşuyor”, *MEMUR-SEN Bülteni*, 9 (Şubat), 1.

- MEMUR-SEN (2004b), "MEMUR-SEN Konfederasyonu Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Rapor Özeti: Böyle bir Yasa Gereklidir", *MEMUR-SEN Bülteni*, 9 (Şubat), 4-5.
- Öktem, M. K. ve U. Ömürgönülşen (1989), "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", *MPM, Verimlilik Dergisi*, 1989(3), 27-46.
- Öktem, M. K. (1991), "Türk Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlaması Uygulamaları", *Türk İdare Dergisi*, 390 (Mart), 163-197.
- Ömürgönülşen, U. (1987), "Türkiye'de Kadro Rejiminin Gelişimi (I)", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1-2), 69-95.
- Ömürgönülşen, U. (1988), "Türkiye'de Kadro Rejiminin Gelişimi (II)", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1-2), 127-152.
- Ömürgönülşen, U. (2000), *Staff Cutback as a Strategy of the Policy of the Withdrawal of Government: An Analysis of the Motherland Party Governments' Strategy of Staff Cutbacks in the Turkish Civil Service (1984-1990)*, (basılmamış doktora tezi), Leicester University (England), Public Sector Economics Research Centre/Management Centre, Leicester.
- Timur, H. (1986), "Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1-2), 149-164.
- Timur, H. (1990), "İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 141-148.
- Timur, H., M. Kılıç, M. Arslan ve M. D. Aydın (2003), "Kamuda Norm Kadro ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar", K. Çonkar (der.), *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde, 22-24 Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 299-308.
- TİSK (1983), *İşveren Dergisi*, 21(10).
- TÜRK-İŞ (1986), "MPM Sempozyumuna Sunulan TÜRK-İŞ Görüşü", *TÜRK-İŞ, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayın Organı*, 206 (Kasım), 7-9.
- TÜRKİYE KAMU-SEN (2003), *Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısına İlişkin TÜRKİYE KAMU-SEN Raporu*, Ankara: TÜRKİYE KAMU-SEN AR-GE.
- TÜRKİYE KAMU-SEN (2004), *Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısına İlişkin TÜRKİYE KAMU-SEN Raporu (II): Kamu Yönetimi Reformu mu? Ulus Devletin Tasviyesi mi?*, Ankara: TÜRKİYE KAMU-SEN AR-GE.
- Walker, J. W. (1977), "Personnel and Career Development", D.Yoder and H.G. Heneman (ed.), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations* içinde, 5, (Washington: Bureau of National Affairs), 57-64.