

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
FONKSİYONLARININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: ANKARA ÇANKAYA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**İSMET İLKAY SÜER**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. ALİ HALICI**

**ANKARA-2017**

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
FONKSİYONLARININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: ANKARA ÇANKAYA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
İSMET İLKAY SÜER**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. ALİ HALICI**

**ANKARA-2017**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 06 / 02 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı: İsmet İlkay SÜER

Öğrencinin Numarası: 21310320

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Bölümü

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ali HALICI

Tez Başlığı: Kamu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma: Ankara Çankaya Belediyesi Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 127 sayfalık kısmına ilişkin, 06 / 02 / 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %15'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

06 / 02 / 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Prof. Dr. Ali HALICI

## KABUL VE ONAY SAYFASI

İsmet İlkey Süer tarafından hazırlanan “Kamu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma: Ankara Çankaya Belediyesi Örneği” adlı bu çalışma Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Kabul Tarihi : 06 / 02 / 2017

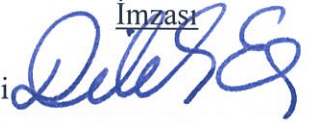
(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dilek KOÇAK – Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ali HALICI - Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Erdem KIRKBEŞOĞLU – Başkent Üniversitesi

İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / ..... / 2017

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam ve tım ylıksek lisans eğitimim sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren ve destek olan danıőman hocam Sayın Prof. Dr. Ali Halıcı'ya, istatistik analizlerini yürütürken bana yol gösteren Sayın Yard. Doç. Dr. Őeref Hoőđör ve Sayın Yard. Doç. Dr. Erdem Kırkbeőđlu'na, tım tez kabul aőamalarında desteklerini esirgemeyen Sayın Yard. Doç. Dr. Dilek Koçak'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, tez çalıőmam süresince bana desteklerini her zaman hissettiren değerli aileme ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Ankara

İsmet İlkey SÜER

## ÖZET

Ekonomik gelişme, sosyal refah, ekonomik büyüme gibi makroekonomik değişkenlerin iyileşmesi noktasında, sosyal devlet anlayışının ve katılımcı demokrasi ilkelerinin tabana yayılması açısından yerel yönetimler önem arz etmektedir. Yerel yönetimler, kendi yerel sınırları içerisinde yaşayan yerel halka yönelik sürdürdükleri görev, yetki ve sorumlulukları etkin ve verimli bir şekilde yaptıkları durumda hem mikro ekonomik olarak yerel refahın sağlanması hem de makroekonomik boyutta devlete ekonomik katma değer sağlanması mümkün olmaktadır. Dolayısıyla yerel yönetimlerin amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında en önemli kaynağı olan insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde belirlenen amaç ve hedeflere hizmet etmesi sağlanmalıdır. Bu çalışmanın konusu, yerel yönetimler içerisinde en önemlilerinden olan belediyelerde var olan insan kaynakları yönetim sisteminin fonksiyonel açıdan incelenmesidir. Çalışmanın temel amacı, belediyelerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağının insan kaynakları yönetim fonksiyonlarına yönelik sahip oldukları tutumun ortaya çıkartılmasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarına yönelik tutumların demografik değişkenler kapsamında farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, belediye özelinde yürütülen insan kaynakları fonksiyonlarının alan yazın kapsamında bazı durumlarda farklılaştığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler** : Belediye, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

## ABSTRACT

For the improvement of the macro economic variables such as; economic development, social welfare, economic growth, the role of local governments in expanding the sense of social state and pluralistic democracy, which are important factors, through the grassroots. Local governments are able to provide added value, through both for macro-economic size and micro-economic size, by the authorizations, assignments and responsibilities which they should tender to local residents. For serving fertile to the local residents, it is important for the local governments, use their human resources – which are one of the most important resources for local governments – active, ascendant and fertile. The subject of this study is investigating the human resources with regard to functional in the municipalities which are one of the most important type of local governments. The aim of this study is to find out the attitude of human resources about human resources management functions. It is founded that, there is a significant difference via demographic variables to the attitudes towards human resources management functions. Also, it is founded that, the human resources management functions are differentiating from literature specific to municipality.

**Key Words** : Municipality, Human Resources Management, Human Resources Management Functions.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LiSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LiSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. ....	4
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	4
1.1. Kavramsal Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi .....	4
1.2. Kavramsal Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Sahip Olduğu Önem .....	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	9
1.4.1. Liyakat İlkesi.....	9
1.4.2. Kariyer İlkesi.....	9
1.4.3. Eşitlik İlkesi .....	10
1.4.4. Güven İlkesi .....	10
1.4.5. Tarafsızlık İlkesi.....	10
1.4.6. Açıklık İlkesi.....	11
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	11
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	11
1.5.2. İş Analizi .....	13
1.5.3. İş Gören Bulma ve Seçme.....	13



1.5.4. Eğitim ve Geliştirme .....	14
1.5.5. Kariyer Planlama.....	16
1.5.6. Performans Değerlendirme .....	16
1.5.7. Ücret Yönetimi.....	17
1.6. Çalışan Memnuniyeti.....	18
BÖLÜM II. ....	22
BELEDİYE KAVRAMI VE BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONEL AÇIDAN İNCELENMESİ .....	22
2.1. Yerel Yönetim Kavramı ve Yerel Yönetimlerin Görevleri .....	22
2.2. Yerel Yönetimler Açısından Belediye Kavramının Tarihçesi.....	23
2.3. Belediyenin Görevleri, Yetki ve Sorumlulukları ile Yönetimi.....	24
2.4. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	27
2.4.1. Belediyelerde Var Olan İnsan Kaynakları Pozisyonları .....	28
2.4.1.1. Memur .....	28
2.4.1.2. Sözleşmeli Personel.....	29
2.4.1.3. İşçi .....	30
2.4.1.4. Geçici İşçi.....	30
2.4.2. Belediyelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Planlama Süreçleri.....	31
BÖLÜM III.....	35
ARAŞTIRMA.....	35
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	35
3.2. Araştırmanın Önemi .....	35
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	36
3.5. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları .....	38
3.6. Araştırmanın Ölçekleri .....	38

3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi .....	47
3.8. Araştırma Bulguları .....	48
3.8.1. Betimleyici İstatistikler .....	48
3.8.2. Araştırma Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Yanıtlarına İlişkin Bulgular...50	
3.8.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	56
3.8.4. Demografik Değişkenler – İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçeği.....	57
3.8.5. Demografik Değişkenler – Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği .....	90
3.8.6. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Analizler .....	103
SONUÇ ve DEğERLENDİRME.....	110
KAYNAKLAR.....	115
EKLER .....	121
Ek-1: Anket .....	121

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar .....	6
Tablo 2. Türkiye – Belediye Türlerine Göre Personel Sayıları.....	32
Tablo 3. Araştırmanın Örneklem Seçimi – Çankaya Belediyesi Müdürlükleri Bazında Memur Sayıları.....	36
Tablo 4. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçek İfadeleri ve Cronbach Alpha Değeri .....	42
Tablo 5. Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği İfadeleri ve Cronbach Alpha Değeri .....	45
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	48
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	48
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	49
Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Unvan Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	49
Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Değişkenine Göre Dağılımı (%) .....	50
Tablo 11. Katılımcıların İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Katılma Düzeyleri (%) .....	51
Tablo 12. Katılımcıların Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Katılma Düzeyleri (%) .....	54
Tablo 13. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlar ile Paylaşılır Sorusuna İlişkin Cinsiyet Dağılımı (%).....	57
Tablo 14. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlar ile Paylaşılır Sorusu – Cinsiyet Ki-Kare Tablosu.....	58
Tablo 15. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	58
Tablo 16. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi .....	59
Tablo 17. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	59
Tablo 18. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapları-Cinsiyet Ki Kare Testi .....	60

Tablo 19. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%) .....	60
Tablo 20. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi.....	61
Tablo 21. İş Gücü Seçiminde Potansiyel Yeni Eleman İşin Ve Kurumun İhtiyaçlarına Göre Gerçekçi Olarak Seçilir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%) .....	61
Tablo 22. İş Gücü Seçiminde Potansiyel Yeni Eleman İşin Ve Kurumun İhtiyaçlarına Göre Gerçekçi Olarak Seçilir Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi.....	62
Tablo 23. Bu Kurumda Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Eğitim Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	62
Tablo 24. Bu Kurumda Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Eğitim Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi .....	63
Tablo 25. Bu Kurum Çalışanının Gelişimine Önem Verir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	63
Tablo 26. Bu Kurum Çalışanının Gelişimine Önem Verir Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki-Kare Testi .....	64
Tablo 27. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	64
Tablo 28. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi .....	65
Tablo 29. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	65
Tablo 30. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir Sorusuna Verilen Cevaplar- Cinsiyet Ki Kare Testi .....	66
Tablo 31. İşimle İlgili Görevlerim Zorlu Ancak Fırsatlarla Doludur Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	66
Tablo 32. İşimle İlgili Görevlerim Zorlu Ancak Fırsatlarla Doludur Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi .....	67
Tablo 33. Şu Andaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%).....	67

Tablo 34. Şu Andaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi .....	68
Tablo 35. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Uygulanır Sorusuna Verilen Cevapların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	69
Tablo 36. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Uygulanır Sorusuna Verilen Cevaplar-Yaş Değişkeni Ki Kare Testi.....	69
Tablo 37. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlarla Paylaşılır Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	70
Tablo 38. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlarla Paylaşılır Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Değişkeni Ki Kare Testi.....	71
Tablo 39. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%) .....	71
Tablo 40. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapları-Öğrenim Durumu Değişkeni Ki Kare Testi.....	72
Tablo 41. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevapların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	72
Tablo 42. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi.....	73
Tablo 43. Çalıştığım Kurum İşgücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanır Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	73
Tablo 44. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış Ve Standart Mülakat Tekniğini Kullanır Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Testi.....	74
Tablo 45. Çalıştığım Kurum Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirmek İçin Bana Eğitim Fırsatı Sağlıyor Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%) ....	74
Tablo 46. Çalıştığım Kurum Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirmek İçin Bana Eğitim Fırsatı Sağlıyor Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Tablosu .....	75
Tablo 47. Çalıştığım Kurumda Çalışanın İhtiyaçlarını Karşılama İçin Verilen Maddi Teşvikler Sürekli Gözden Geçirilir Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	75

Tablo 48. Çalıştığım Kurumda Çalışanın İhtiyaçlarını Karşılama İçin Verilen Maddi Teşvikler Sürekli Gözden Geçirilir Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Tablosu .....	76
Tablo 49. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%).....	76
Tablo 50. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevaplar- Öğrenim Durumu Ki-Kare Testi.....	77
Tablo 51. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir-Öğrenim Durumu Dağılımı (%) ...	77
Tablo 52. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir-Öğrenim Durumu Ki-Kare Testi ..	78
Tablo 53. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanır – Mesleki Unvan Dağılımı (%) .....	78
Tablo 54. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanır – Mesleki Unvan Ki-Kare Testi .....	79
Tablo 55. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Unvan Dağılımı (%).....	80
Tablo 56. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Unvan Ki-Kare Tablosu .....	80
Tablo 57. Şuandaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum-Mesleki Unvan Dağılımı (%)	81
Tablo 58. Şuandaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum-Mesleki Unvan Ki-Kare Testi .....	81
Tablo 59. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%).....	82
Tablo 60. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) Ki-Kare Testi .....	82
Tablo 61. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir-Mesleki Kıdem Dağılımı (%).....	83
Tablo 62. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi.....	84
Tablo 63. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Adam Kayırmacılık Yapılmaz-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) .....	84
Tablo 64. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Adam Kayırmacılık Yapılmaz-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	85

Tablo 65. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%).....	85
Tablo 66. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	86
Tablo 67. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanılır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) .....	86
Tablo 68. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanılır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi.....	87
Tablo 69. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Kıdem Dağılımı (%).....	87
Tablo 70. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	88
Tablo 71. İşim Kariyer Gelişimime Fırsat Sağlamaktadır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) .....	88
Tablo 72. İşim Kariyer Gelişimime Fırsat Sağlamaktadır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	89
Tablo 73. İşim Karşılığında Aldığım Ücret Dışı Yan Ödemeler Tatmin Edicidir-Mesleki Kıdem Dağılımı (%).....	89
Tablo 74. İşim Karşılığında Aldığım Ücret Dışı Yan Ödemeler Tatmin Edicidir-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	90
Tablo 75. Çalışma Şartları-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%).....	90
Tablo 76. Çalışma Şartları-Cinsiyet Değişkeni Ki-Kare Testi .....	91
Tablo 77. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%) .....	91
Tablo 78. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Cinsiyet Değişkeni Ki-Kare Tablosu .....	92
Tablo 79. Kurumdaki Görevim İyidir-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%) .....	92
Tablo 80. Kurumdaki Görevim İyidir-Cinsiyet Değişkeni Ki-Kare Tablosu.....	93
Tablo 81. Yöneticim Zor Durumlar Karşısında Yardım Eder-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%) .....	93
Tablo 82. Yöneticim Zor Durumlar Karşısında Yardım Eder-Cinsiyet Ki-Kare Tablosu .....	94
Tablo 83. Yöneticim Altında Çalışan Personeli İyi Yönetmektedir-Cinsiyet Dağılımı (%).....	94

Tablo 84. . Yöneticim Altında Çalışan Personeli İyi Yönetmektedir-Cinsiyet Ki-Kare Tablosu .....	95
Tablo 85. Yöneticim Her Zaman Çalışanların Arkasında Durmaktadır-Cinsiyet Dağılımı (%) .....	95
Tablo 86. Yöneticim Her Zaman Çalışanların Arkasında Durmaktadır-Cinsiyet Ki-Kare Testi .....	96
Tablo 87. Yönetici Çalışan Personelin Şikâyetlerini Dikkate Alır-Cinsiyet Dağılımı (%).....	96
Tablo 88. Yönetici Çalışan Personelin Şikâyetlerini Dikkate Alır-Cinsiyet Ki-Kare Testi.....	97
Tablo 89. Kurumdaki Görevim Nedeniyle Görüştüğüm Dış Çevreden Olan İnsanlar Beni Rahatsız Etmez-Cinsiyet Dağılımı (%) .....	97
Tablo 90. Kurumdaki Görevim Nedeniyle Görüştüğüm Dış Çevreden Olan İnsanlar Beni Rahatsız Etmez-Cinsiyet Ki-Kare Testi .....	98
Tablo 91. Maaşımdaki Artış Oranlarından Memnunum-Cinsiyet Dağılımı (%).....	98
Tablo 92. Maaşımdaki Artış Oranlarından Memnunum-Cinsiyet Ki-Kare Testi.....	98
Tablo 93. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Öğrenim Durumu Dağılımı (%) .....	99
Tablo 94. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Öğrenim Durumu ki-Kare Tablosu .....	100
Tablo 95. Çalıştığım Kurumdaki Fiziksel Çevre Uygundur-Mesleki Unvan Dağılımı (%) ...	100
Tablo 96. Çalıştığım Kurumdaki Fiziksel Çevre Uygundur-Mesleki Unvan Ki-Kare Testi...	101
Tablo 97. Çalışma Şartları Bakımından Kurumdan Memnunum-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) .....	101
Tablo 98. Çalışma Şartları Bakımından Kurumdan Memnunum-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	102
Tablo 99. Kurumda Yükselmeler Bireysel Becerilere Dayanmaktadır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) .....	102
Tablo 100. Kurumda Yükselmeler Bireysel Becerilere Dayanmaktadır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi .....	103
Tablo 101. Performans Değerleme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler .....	104
Tablo 102. Çalışan Seçme ve Yerleştirme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler .....	104



Tablo 103. Eğitim ve Geliştirme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 104. Ücretlendirme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler .....	106
Tablo 105. İş Analizi Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
Tablo 106. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları.....	106
Tablo 107. Regresyon Analizlerinin Sonuçları .....	108
Tablo 108. Hipotezlerin Sonuçları.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları.....	8
Şekil 2. Çalışan Memnuniyetinin Bireysel Düzeyde Etkileri.....	19

## GİRİŞ

Kamu sektörü ve kamu hizmetlerinin sunulması, özellikle günümüz küresel dünyasında önem arz eden bir konudur. Gelişmekte olan ülke statüsünde olan ülkelerin, küreselleşme süreçlerinde, gelişmiş olan ülkeler seviyesine erişebilmeleri noktasında, her alanda olduğu gibi kamu alanında da gelişmesi gerekmektedir. Kamu hizmetleri ve kamu hizmetlerinin sunumunda yeni yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Yeni yaklaşımların birçoğundaki temel ortak nokta, kamu hizmetleri ve kamu hizmetlerinin sunumunda devletin sahip olduğu rolün azaltılmasıdır. Devletin kamu hizmetlerinde var olan rolünün azaltılması ve uygulamaya konması gereken önemli yaklaşımlardan bir tanesi olan insan kaynakları yönetimi, gerek özel sektör gerekse kamu sektörü tüzel kişileri açısından önemli bir stratejik yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının yönetilmesi, sektör farkı gözetmeksizin, sürdürülebilir, etkin ve verimli olmak isteyen tüm şirketlerin önemle üzerine eğilmesi gereken bir yaklaşımdır.

Ekinci (2008: 176), kamu sektöründe de özel sektörde de vizyon ve misyonlarını belirlemeleri ve sistemi bu vizyona göre yürütmelerine bağlı olduğunu düşüncesine sahiptir. İki sektöründe dünyada bulunan rekabetçiliğe bağlı olarak üzerinde durması gereken en önemli etmen insan ve buna bağlı olarak daha da önem kazanan insan kaynakları yönetimidir.

Eroğlu (2010: 1), dünyada meydana gelen sosyo-ekonomik değişimin etkisi gerek özel sektörü ve gerekse kamu sektörünü çeşitli açılardan etkilemektedir. Dolayısıyla, geleneksel personel yönetim sistemlerinin terk edilmesi ve yerine yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesi bu değişimlerden biridir. Yerel yönetimlerin yaptıkları hizmetler, insan yaşamını etkileyen ve insanların en yakından takip ettikleri ve değerlendirdikleri hizmetlerdir.

Yerel yönetimler içerisinde önemli bir paya sahip olan belediyelerin, yerel halkın beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve bu süreçte etkin ve verimli sonuçlar elde edebilmeleri için sahip olduğu insan kaynaklarının önemli olduğu günümüz küresel dünyasına kabul edilen bir gerçektir. Belediyelerin sunduğu hizmetlerin tatmin edici olması ve belediye özelinde sahip olduğu tüm insan kaynaklarını verimli olarak kullanabilmesi önem arz

etmektedir. Belediyelerin etkin insan kaynağı kullanabilmesi için, bu kaynağa ilişkin etkin stratejileri hayata geçirmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Demir, (2013: 1) belediyeler de çok çeşitli alanlarda kamu hizmeti veren gelişmiş ve çok büyük olarak örgütlenmiş organizasyonlardır. Bir organizasyon, ancak faaliyetleri ile rakiplerince kolaylıkla taklit edilemeyecek özgün değerler oluşturabilirse kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Oluşan her türlü değişime ve gelişmeye rağmen, önemini yitirmeyen en önemli unsurlardan biri, insan kaynakları ve bu kaynaklardan en yüksek düzeyde performans, verim ve memnuniyet sağlamaktır. Hâlbuki küreselleşme ve diğer çevresel farklılaşmaların etkisiyle, mali sermaye ve ölçek ekonomilerine ilişkin geleneksel kaynaklar, sahip olunan pazarlar, kullanılan teknoloji, başarı yönünden önemini yitirmektedir. Tüm organizasyonlar, örgüt ve işletmeler artık aynı doğal kaynakları kullanabilmekte, aynı mali kaynaklardan faydalanabilmekte, aynı teknolojiye sahip benzer üretim araçlarını kullanabilmektedirler; bu kaynaklar taklit edilebilecek konumdadırlar. Bu sebeple performansı artırarak devamlı rekabet üstünlüğü sağlayabilecek olan ve örgüt becerilerini en üst noktaya taşıyarak gerçek değişimi sağlayabilecek en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu artık yaygın biçimde benimsenmektedir.

Yürütülen bu çalışmamda, insan kaynakları yönetimine ilişkin genel kabul görmüş özellikler, fonksiyonları ve yerel belediyelerde çalışan personelin memnuniyetine etkisi üzerinde durulacak ve yerel belediyelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına ortaya çıkaracak örnek olay uygulaması yapılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimine kavramsal bir bakış yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle insan kaynakları yönetimi nedir sorusunun cevabı aranmış ve bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve alan yazında insan kaynakları yönetimine ilişkin var olan tanımlamalar kapsamında kavrama ilişkin genel bir çerçeve çizilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve sahip olduğu öneme ilişkin inceleme yapıldıktan sonra, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri olan; liyakat, kariyer, eşitlik, güven, tarafsızlık ve açıklık ilkeleri açıklanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin detaylı ve net bir şekilde açıklanması kapsamında insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yerel yönetimler içerisinde en önemlilerinden biri olan belediyeler ve belediyelerde insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle, yerel yönetim kavramının genel bir çerçevesi çizilmiş ve belediyeler özelinde insan kaynakları yönetim sistemlerinin açıklanması kapsamında önem arz edecek yerel yönetimlerin görevleri ve belediyelerin yerel yönetim penceresinden tarihçesi konuları ele alınmıştır. Belediyelerin yetkileri, görevleri, sorumlulukları, ülkemizde yürürlükte bulunan mevzuat kapsamında ve alan yazında yer alan kaynaklar yardımı ile anlatıldıktan sonra belediyelerde insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. Belediyelerde insan kaynakları yönetimi kapsamında öncelikle, belediyelerde ne tip insan kaynağı olduğu sorusunun cevaplandırılması gerektiği düşünülmüş ve ülkemizde belediyelerde var olan insan kaynakları; memur, sözleşmeli personel, işçi, geçici işçi kavramları ilgili mevzuat kapsamında açıklanmıştır. İkinci bölümde son olarak belediyelerde insan kaynaklarına ilişkin planlama süreçleri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, alan yazın kapsamında ele alınan belediyelerde insan kaynakları yönetimi konusuna ilişkin yürütülen uygulamaya dair bulgular ve sonuçlar detaylandırılmıştır. Uygulama kapsamında, Ankara İl sınırları içerisinde faaliyet gösteren Çankaya Belediyesinde görev yapan yönetim kadrosu çalışanlarının memnuniyetlerine yönelik, belediyenin insan kaynakları fonksiyonlarının etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Yürütülen araştırmada, Ankara İli, Çankaya Belediyesinde çalışan ve anket uygulamasına katılmayı kabul eden belediye memurların vermiş olduğu cevaplara ilişkin analizler yürütülmüştür.

## BÖLÜM I.

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

#### 1.1. Kavramsal Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz modern toplumlarında, gerek kamu tüzel kişilerinin gerekse özel sektör tüzel kişilerinin en temel ve en önemli kaynaklarından bir tanesi “insan kaynağı” olarak kabul edilmektedir. Özel sektör tüzel kişileri için, insan kaynağı, sürdürülebilirliğin sağlanması, kârlılığın korunması, müşteri payı ve Pazar payının elde tutulması gibi kilit örgüt amaç ve hedefleri açısından önem teşkil etmektedir. Kamu tüzel kişileri açısından ele alındığında insan kaynağı kavramı, halka (yerel ve merkezi düzeyde) daha iyi hizmet verebilmek, refah düzeyinin artırılması ve bir sonraki seçim döneminde tercih nedeni olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Gerek kamu tüzel kişileri, gerekse özel sektör tüzel kişileri için ve dolayısıyla tüm örgütler için etkin ve verimli olmasının kilit önem taşıdığı (Sadullah, 2013: 2) insan kaynaklarına ilişkin yönetsel boyutlar çalışmanın bu bölümünün temel içeriğidir.

#### 1.2. Kavramsal Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları terimi bir örgütün sahip olduğu iş gücünü ve var olan işgücüne ilave olarak örgüt bünyesinde kullanılabilecek potansiyel iş gücünü ifade etmektedir. Bu işgücünün etkin ve verimli yönetilmesi, örgüt amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde şekillendirilmesi ve bu katkının sürdürülebilir kılınması örgütsel performans, örgütsel çıktılarının verimliliği ve örgütün sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir. Bu nedendir ki, özellikle günümüz küresel ve rekabet koşulları yoğun piyasa koşullarında faaliyetlerini gösteren örgütler, insan kaynaklarının yönetimi önemli bir husus olarak değerlendirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin olarak alan yazın incelendiğinde birçok farklı tanımlama olduğu görülmektedir. Aytaç (1999: 27)'ye göre insan kaynakları yönetimi; örgütlerin merkezine insan olgusunu yerleştiren ve bu olguyu ön planda tutan ve tutulmasını sağlayan yaklaşıma verilen isimdir. Daha geniş kapsamlı bir tanımlaya göre insan kaynakları yönetimi, örgüt tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma noktasında, örgütün

sahip olduğu insan kaynağının etkin, verimlim ve doğru bir şekilde kullanılması ve yönetilmesine ilişkin fonksiyonların tamamına verilen isimdir (Aktan, 1999: 16). Fındıkçı (1999: 5) ise insan kaynakları yönetimini, bir insanın bir örgüte dâhil olması aşamasından başlayan ve işten ayrılma aşamasına kadar arada var olan tüm aşamaları (oryantasyon programı, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi) kapsayan yönetim anlayışıdır şeklinde tanımlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiğinde, insan kaynakları yönetiminin birçok farklı fonksiyonu içerisinde barındıran bir süreç olduğu görülmektedir. Bu sürece ilişkin olarak yürütölen fonksiyonel prosedürlerin temel amaçları ve arz ettikleri önem incelenmeden önce, insan kaynakları yönetiminin hangi aşamalardan geçerek günümüzdeki halini aldığını incelemek yararlı olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının temeli personel yönetimine dayanmaktadır. Personelin yönetilmesine ilişkin gereklilik ise, tarihsel süreçte makineleşme ile ortaya çıkan bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi, emek yoğun üretimden makine yoğun üretime geçiş, Sanayi Devrimi ile gerçekleşmiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte üretim süreçlerinde yaşanan yapısal değişimler ile birlikte, örgütler açısından yeni bir takım ihtiyaçların ortaya çıkması da kaçınılmaz olmuştur. Örgütler, endüstrileşme sürecindeki tesislerinde ve değişen örgüt yapılarında çalışanlara yönelik bir takım düzenlemeler yapmak zorunda kalmışlardır. Çalışanların dinlenmesi, ücretlendirilmesi, çalışanlara tıbbi olanaklar sağlanması gibi ihtiyaçların yönetilmesi ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak personel yönetimi anlayışı doğmuştur. Çalışanlara yönelik temel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak ortaya çıkan bir anlayış olan personel yönetimi zaman içerisinde gelişmiş ve farklı fonksiyonel süreçleri de bünyesinde barındırmaya başlamıştır. Endüstrileşmenin yaygınlaşması sonucunda, örgütler için verimlilik, çalışan verimliliği ve çalışan memnuniyeti kavramları ayrıca önem arz etmeye başlamıştır ve personelin örgüte ilişkin katma değeri sorgulanmaya başlamıştır. Bu sorgulama beraberinde çalışanlara yönelik bilimsel bir yöntemin doğuşunu getirmiştir (Özsöz, 2006: 5). Personel yönetiminin sahip olduğu fonksiyonlara ek olarak, çalışan ve çalışanın istek / ihtiyaç / beklentilerinin tespit edilmesi ve anlaşılması noktasında psikoloji biliminin süreçlere dâhil edilmesi ile birlikte günümüz modern insan kaynakları yönetiminin temelleri atılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının daha iyi anlaşılabilmesi için, günümüzde de kavramsal olarak karıştırılan personel ve insan kaynakları yönetimlerine ilişkin farklılıkların altının çizilmesi yararlı olacaktır. Her ne kadar tarihsel kökleri personel yönetimine dayanıyor olsa da bu iki yönetsel kavram birbirlerinden farklılaşmaktadır.

**Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Taktik ağırlıklıdır	Strateji ağırlıklıdır
Kısa dönemlidir	Uzun dönemlidir, politika oluşturmaktadır
İletişim araçları gelenekseldir	İletişim araçları çokludur ve moderndir
İnsan kaynaklarının karar verme süreçlerine dâhil olmadığı örgütler tarafından tercih edilmektedir	İnsan kaynaklarını örgüt karar verme süreçlerine dahil etmek isteyen örgütler tarafından uygulanmaktadır
Ücretlendirme sisteminde geleneksel yöntemleri benimsemektedir	Ücretlendirme sistemi performansa dayalıdır ve farklı ücretlendirme sistemleri kapsamında insan kaynaklarını motive etmeyi hedefler
Statükoyu korumayı hedefler	Değişim ve değişimin yönetilmesi önemli bir amacdır

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2000: 11.

Tablo 1 kapsamında personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi anlayışlarının birbirlerinden oldukça farklı iki anlayış oldukları görülmektedir. Bu farklılıkların ortaya konulmasına müteakip, insan kaynakları yönetimi anlayışının temel amaçlarını ve önemini açıklamak yararlı olacaktır.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Sahip Olduğu Önem**

İKY günümüz örgütlerinin sürdürülebilirlikleri ve örgüt amaç ile hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri için önemli olduğu çalışmanın bundan önceki başlıklarında belirtilmiştir. Bu başlık kapsamında, insan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin bilgilendirme yapmak yararlı olacaktır.



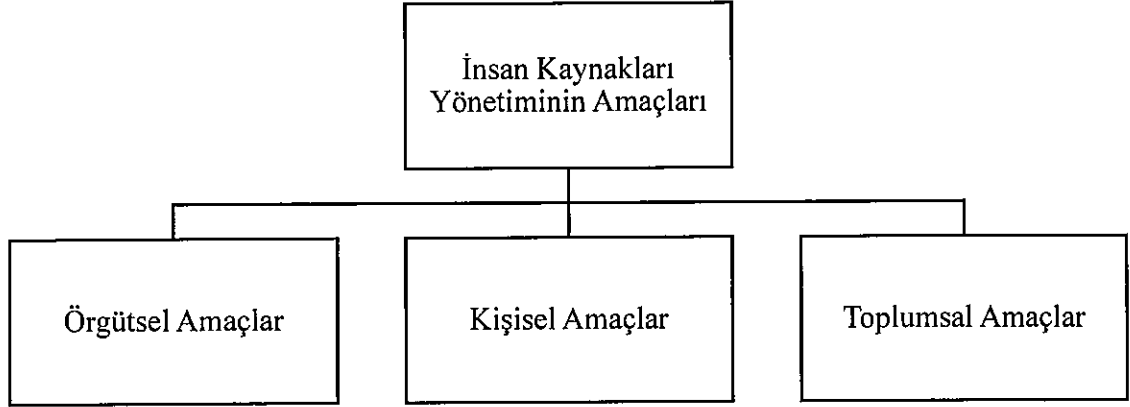
Küresel dünyada, siyasal, sosyal, kültürel alanlarda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek ve mevcut pazar payını koruyarak yeni müşteriler edinmek sureti ile pazar payını arttırmak için ya da daha kısa bir ifade ile rekabet avantajı sağlayabilmek için örgütlerin var olan tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilir olarak kullanıyor olması gerekmektedir. Bu kaynakların başında da insan kaynağı gelmektedir. Diğer tüm sektörler üzerinde önemli etkisi olan insan kaynağının etkin kullanılması, örgütsel açıdan ele alındığında önemli bir stratejik unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Selamoğlu, 2000: 13).

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde insan kaynağının ekonomik katma değerini en üst düzeye çıkartmayı amaçladığı ve insan kaynağının örgüt için en çok verim ile kullanılmasını (Çalış, 2000: 74) sağladığı ve / veya sağlamayı hedeflediği için önemli bir yönetsel anlayış olarak kabul edilmektedir. Sahip olduğu önem kapsamında, günümüzde insan kaynağının örgütsel süreçlerdeki rolü de değişme uğramıştır. Bu değişimleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Çakır, 2007: 14);

- İnsan kaynakları operasyonel bir öge olmaktan sıyrılmış ve stratejik bir öge haline almıştır.
- İnsan kaynakları günümüz örgütleri için bir iş ortağı pozisyonundadır.
- İnsan kaynakları yönetsel süreçleri sadece şirket içerisindeki süreçlere değil aynı zamanda müşteri ve şirket dışı süreçlere de odaklanmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi proaktif yönetim şekline dönüşmüştür.
- İnsan kaynakları yönetimi faaliyet odaklı olmaktan sıyrılmış ve çözüm odaklı bir yönetim anlayışı haline gelmiştir.

Sahip olduğu önem ve geçirdiği evrimsel süreç kapsamında insan kaynakları yönetiminin amaçları aşağıdaki şekil yardımı ile özetlenebilir;

### Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları



**Kaynak:** Bingöl, 2000: 13-14'den yararlanılarak şekil haline getirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları; örgütün mevcut etkinliğine katkı sağlamaktır. Örgütsel etkinliğe katkı sağlama noktasında, örgüt içerisindeki bireylerin kişisel gelişimlerinin artmasına yönelik çeşitli programlar kapsamında fayda sağlamayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi bu iki amacın çıktısı olarak da toplumsal boyutta örgüte ilişkin olumsuz etkileri minimize etmeyi hedeflemektedir. Bu temel amaçlar haricinde insan kaynakları yönetiminin diğer amaç ve hedefleri de aşağıdaki gibi listelenebilir (Bingöl, 2013: 14-16);

- Yasal uyum.
- Rekabet üstünlüğü sağlamak.
- Verimliliği maksimize etmek.
- Çalışma koşullarının kalitesini arttırmak.
- İşgücü koşullarının kapasitesini arttırmak.

İnsan kaynakları yönetiminin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşma noktasında bir takım ilkeleri benimsediğinin altını çizmek gerekmektedir. Çalışmanın takip eden başlığında insan kaynakları yönetimine ilişkin temel ilkeler ele alınacaktır.

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri**

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; liyakat ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, güven ilkesi, tarafsızlık ilkesi ve açıklık ilkesidir. İnsan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli olması ve hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için, bir bireyin örgüte girişinden çıkışına kadar olan tüm süreçlerde ve tüm aşamalarda bu ilkeler kapsamında davranmak gerekmektedir (Tutum, 1979: 18).

##### **1.4.1. Liyakat İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminin liyakat ilkesinin tam anlamı ile açıklanabilmesi noktasında öncelikle liyakat kelimesinin tanımlanması gerekmektedir. Liyakat en temel anlamda, başarı karşılığında hak elde etmek olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000: 22). Bu tanımdan yol çıkarak, insan kaynakları yönetiminin liyakat ilkesinin, örgütsel süreçlerde elde edilen başarılar karşılığında belirli hakların elde edilmesinin gerekliliği olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile liyakat ilkesi, bilginin, becerinin, başarının karşılığında sunulacak hak, ücret, prim gibi ödüllerin çerçevesini çizen süreçler ve prosedürlerin tamamıdır (Yüksel, 2003: 341).

Bu ilke, insan kaynakları yönetim süreçleri kapsamında özellikle benimsenmesi gereken bir ilkedir. Çünkü bu ilke, etkili ve verimli bir insan kaynakları yönetim sisteminin kurulması açısından bel kemiği niteliği taşıyan adil kuralların ve prosedürlerin kurulmasını kapsamaktadır (Can, 2001: 16).

##### **1.4.2. Kariyer İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi; bireylerin iş yaşamları sürecinde sahip olmayı hedefledikleri uzmanlık başarısı olarak tanımlanan kariyer (Tutum, 1979: 23) ile ilgili olan bir ilkedir. Belirli yeteneklere, eğitime ve becerilere sahip olan bireyler, hedefledikleri ve hayal ettikleri iş başarısına sahip olmak için örgütsel süreçlere dâhil olmaktadır. Bu örgütsel süreçler kapsamında bilgi, beceri kazanmakta ve hedefledikleri kariyer hedeflerine ulaşmayı çabalamaktadırlar. Bu noktada, kariyerin sadece bireysel bir hedef olduğu düşüncesine kapılmak mümkündür. Fakat kariyer sadece bireysel bir hedef değildir. Kariyer aynı zamanda

örgütsel bir hedeftir çünkü kariyer hedefi yüksek olan ve bu yönde çalışan tüm bireylerin örgüt içerisinde tutulması ve sahip oldukları yeteneklerden örgüt yararına faydalanılması gerekmektedir (Can, 2001). Bu aşamada, insan kaynakları yönetim sisteminin kariyer ilkesi devreye girmektedir. Kariyer ilkesi, kadro, pozisyon sistemini, insanların sahip olduğu kariyer hedefleri ile eşleştirmek sureti ile nitelikli insan kaynağının örgüt içerisinde tutulmasını hedeflemektedir.

#### **1.4.3. Eşitlik İlkesi**

İnsan Kaynakları Yönetiminin eşitlik ilkesi, insan kaynakları yönetim sisteminin etkin ve verimli olarak çalışabilmesi noktasında en önemli ilkelerden bir tanesidir. Bu ilkenin temelinde, örgüt çalışanları arasında hiçbir nedenle (dil, din, ırk, cinsiyet gibi) ayırım yapmamak ve işe alma, terfi etme, işten çıkarma gibi insana ilişkin süreçlerin tamamında adil, eşit, tarafsız olmak yatmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 20).

#### **1.4.4. Güven İlkesi**

Güven duymak insanların temel ihtiyaçlarından biri olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, bu temel ihtiyacın çalışma hayatları süresince de karşılanmasını beklemekte ve ummaktadırlar. Dolayısıyla insan kaynaklarının güven ilkesi de bu temel ihtiyaca dayanmaktadır. İnsan kaynağının beklediği, haklı sebep olmaksızın işten çıkarılmama, sahip olunan pozisyonu koruma, ağır bir kusur işlenmediği takdirde örgütteki çalışma hayatına devam etme ihtiyaçları insan kaynakları yönetiminin güven ilkesi kapsamında sağlanmalıdır (Yüksel, 2000: 29).

#### **1.4.5. Tarafsızlık İlkesi**

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin tarafsızlık ilkesinin temeli, objektiviteye dayalıdır. Diğer bir ifade ile özellikle kamu kesiminde sıklıkla görülen, siyasi görüşü temel alan (Yüksel, 2000: 29) atamaların önüne geçilmesi ve kültürel, sosyal farklılıkların işe alım, terfi, işten çıkartma süreçlerinde etkisiz eleman haline gelebilmesi için kurulacak insan kaynakları yönetim sistemlerinin tarafsızlık ilkesini mutlak surette benimsemesi gerekmektedir

#### **1.4.6. Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin başarısı, bu ilke ile direkt olarak ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetim sistemleri kapsamında oluşturulacak insan kaynakları politikasına ilişkin olarak çalışanlara ne denli açık olunursa, politika ve prosedürler, çalışanlara ne denli net, açık ve anlaşılır bir şekilde aktarılırsa (Sabuncuoğlu, 2000: 19), çalışanların sisteme katkısı o denli artacak ve bu sayede de insan kaynakları yönetim sisteminin performans çıktıları olumlu yönde olacaktır.

#### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları ya da alan yazında yer alan diğer bir ismi ile insan kaynakları yönetimin işlevleri, en temel anlamda, örgütte var olan çalışanların ve de buna bağlı olarak tüm şirketin etkin ve verimli olması amacı ile sürdürülen tüm süreçlere verilen isimdir (Yüksel, 2000: 30). Bu faaliyetler bütününde yer alan fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yüksel, 2000. 50);

- Planlama
- İşin Analizi
- Çalışan Bulma ve Seçme
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlama
- Performans Değerlendirme
- Ücret Yönetimi

#### **1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları yönetiminin etkin ve başarılı olabilmesi için en önemli fonksiyonlardan bir tanesi planlama fonksiyonudur. İnsan kaynaklarına ilişkin planlama, dinamik bir süreçtir ve

değişen çevre koşulları (gerek iç çevre gerekse dış çevre) kapsamında şekillenmektedir (Özkan, 2012: 21). Planlama fonksiyonunun temelinde, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının zamanında ve en etkin şekilde sağlanması yatmaktadır. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarına ilişkin planlama, örgütün var olan pozisyonu, amaçları ve hedefleri kapsamında ihtiyaç duyduğu ve / veya ihtiyaç duyacağı insan kaynağının iç ve dış çevre koşulları da değerlendirilmek sureti ile örgüte entegre edilmesidir.

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından en rasyonel şekilde faydalanmasının bir aracı olarak görülen insan kaynaklarına ilişkin planlama ve belirlenmiş vakitte ve yerde en uygun sayı ve nitelikteki çalışanın sağlanması ile örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun biçimde kullanımını gerçekleştirme amacı taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları planlamasının örgütteki çalışanları bir maliyet ögesi olmaktan çıkardığı ve bir üretim faktörü haline dönüştürdüğü görülmektedir (Özkan, 2012: 23-24).

İnsan kaynakları planlaması sürecinin sahip olması gereken bazı içerikler vardır. Bu içerikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Yılmaz, 2006: 35);

- Örgütün sahip olduğu mevcut insan kaynağına ilişkin envanter.
- Örgütün sahip olduğu mevcut insan kaynağının nasıl değerlendirildiğine ilişkin envanter.
- Gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel insan kaynağına yönelik tahminler.
- Gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel insan kaynağına yönelik eylem planları.
- Planlama sisteminin kontrolü ve değerlemesi.

İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetim fonksiyonları içerisindeki ilk adım olarak adlandırılabilir. İnsan kaynakları planlamasının etkinliğinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine yönelik yürütülen araştırmalarda fonksiyonun çalışan tutum ve davranışları üzerinde etki sahibi olduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Boselie, Wiele, 2002: 166).

### **1.5.2. İş Analizi**

İnsan Kaynağı Yönetim sisteminin bir diğer adımı iş analizi adıdır. İş analizleri en temel anlamda, bir örgüt içerisinde yürütülecek olan işlere ilişkin, doğru, tarafsız ve detaylı bilgilerin toplanmasına olanak sağlayacak ve bireysel anlamda oluşabilecek görüş, yanılğı ve ön yargıları ortadan kaldıracabilecek ya da minimize edebilecek yöntem olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2010: 24).

İnsan kaynakları yönetim sistemleri kapsamında iş analizleri adımı iki temel yaklaşım kapsamında incelenmektedir. Birinci yaklaşım, iş analizlerini sadece insan kaynakları yöntemi açısından; planlama-ücret-maaş-eğitim gibi konular kapsamında ele almakta iken, diğer yaklaşım, iş analizlerini insan kaynakları yönetim sistemleri yaklaşımına ek olarak kantitatif mühendislik çalışmaları kapsamında da ele alır (Uyargil, 2013: 50).

İnsan kaynakları yönetim sistemleri kapsamındaki iş analizi adımı sonrasında ortaya çıkacak olan ve örgütsel süreçlerde farklı amaçlar ile kullanılacak birçok belge olduğu bilinmektedir. Bu belgelerin en temeli iş tanımı olarak adlandırılan ve örgüt içerisindeki insan kaynağının hak, ödev, görev ve davranışlarının yazılı olarak içeren çıktıdır (Bingöl, 2013: 78).

Bingöl'e göre, (2013: 78) bu adım sonucunda var olan ve çok amaçlı olarak kullanılan en önemli belge iş tanımlarıdır. İş tanımları en temel anlamda, bir görevin belirlenmesi ve bu göreve ilişkin sürdürülmesi gereken davranışların yazılı olarak açıklanmasıdır (Bingöl, 2013: 78). Yani, iş tanımı, bir çalışanın yürüttüğü işi süresince yapmakla zorunlu olduğu temel görevlerin özetidir.

İş analizi fonksiyonu, insan kaynaklarının diğer bir fonksiyonu olan ücret sistemlerinin de geliştirilmesi ve farklılaştırılması noktasında veri niteliğinde olan bir fonksiyondur (Werther ve Davis, 1993: 123).

### **1.5.3. İş Gören Bulma ve Seçme**

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli fonksiyonu insan temini ve seçimidir. Bir örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte insan kaynağını doğru ve etkin bir şekilde seçmesi oldukça zorlu bir süreçtir. Fakat bu sürecin etkin ve verimli olması, bir anlamda örgütün de başarılı

olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim süreçlerinde insan temini ve seçimine ilişkin prosedürlerin detaylı bir şekilde tanımlanması ve bu işte yetkin personeller tarafından işe alma ve seçme süreçleri gerçekleştirilmektedir.

İş gören bulma ve seçme süreçleri, insan kaynakları fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde oldukça önemli ve zor bir süreç olarak kabul edilmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu insan kaynaklarının bulunması örgütsel başarı üzerinde etkilidir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının etkin ve verimli seçilemiyor olması, örgütü başarısızlığa doğru yöneltecektir. Bu denli kritik bir öneme sahip olan iş gören bulma ve seçme süreçleri, özellikle büyük montanlı örgütlerde ayrı bir departman tarafından insan kaynakları fonksiyonuna bağlı olarak sürdürülür (Sabuncuoğlu, 2011: 78).

İş gören bulma ve seçme sadece, örgüt içerisinde mevcut olan açık pozisyonlara iş gören yerleştirmesi ile sınırlı bir süreç olarak düşünülmemelidir. İş göre bulma ve seçme, doğru olan iş göreni, doğru olan işe almak olarak ifade edilmektedir (Özkan, 2012: 33). Dolayısıyla, iş gören seçme ve bulma, kaliteli, yetkin iş görenlerin, örgüt içerisinde etkin performans gösterebilme olasılığı olan açık pozisyonlara yerleştirilmesine ilişkin olan bir süreçtir. Bu sürecin doğru sonuçlar vermesi, örgütsel başarıyı arttırırken, doğru ve yeterli olmayan bir iş gören bulma ve seçme süreci, örgütsel açıdan çalışan maliyetlerinin artması, çalışan hatalarından kaynaklı maliyetlerin artması, çalışan devir hızının artması gibi istenmeyen sonuçlara neden olacaktır.

İş gören bulma ve seçme ya da literatürde yer alan diğer bir ifade ile çalışan seçme ve yerleştirme, çalışanların iş memnuniyetleri ve iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olan bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur (Chang, 2003: 436).

#### **1.5.4. Eğitim ve Geliştirme**

Küreselleşme ile birlikte gelişen ve değişen piyasa rekabet koşullarında örgütlerin sürdürülebilirliklerini korumaları ve rekabet avantajı elde edebilmeleri noktasında, teknolojik gelişmeleri, piyasada ortaya çıkan yenilikleri ve yenilikçilik hareketlerini takip etmesi ve örgütsel süreçlere adapte etmesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin sağlanması da ancak örgütün en



önemli kaynağı olan ve tüm örgütsel süreçler içerisinde yer alan insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Örgütlerin çalışanlarını eğitmesi, insan kaynakları yönetim sisteminin en temel işlevlerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Gerek yeniliklerin takip edilmesi, gerekse var olan örgüt süreçlerine insan kaynağının doğru entegre edilebilmesi noktasında eğitim son derece önemlidir. Eğitim yolu ile sahip olduğu yetenekleri geliştiren, etkili ve verimli bir biçimde mevcut iş tanımını yerine getirme yetisi kazanan ve düşünce, davranış ve becerilerini örgüt lehine kullanmayı (Özkan, 2012: 36) öğrenen insan kaynağının, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma noktasında katma değeri artacaktır. Nihai sonuç olarak örgütün amaç ve hedeflerine olan insan kaynağı katkısının artırılması olan insan kaynakları eğitim ve geliştirme süreçlerinin doğru planlanması son derece önemlidir. Doğru planlanmayan, örgüt amaç – hedeflerine ve bireysel hedeflere, yeteneklere yönelik olmayan eğitim ve geliştirme programlarının beklenen faydayı sağlaması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetim sisteminin doğru, etkin ve verimli eğitim-geliştirme süreçleri planlaması gerekmektedir. Özkan (2012: 37) etkin ve verimli eğitim-geliştirme programlarının planlaması sürecinde aşağıda belirtilen maddelere önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Özkan, 2012: 37);

- Eğitimin ihtiyacının belirlenmesi,
- Eğitilecek personelin seçimi,
- Eğitim hedeflerinin saptanması,
- Eğitimin veriliş biçiminin ve yerinin belirlenmesi,
- Eğitimi verecek kişinin seçimi,
- Eğitim yönteminin belirlenmesi,
- Değerlemenin nasıl yapılacağını tespit edilmesi.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, çalışanların örgüt süreçlerinde birebir dâhil oldukları insan kaynakları fonksiyonlarından biridir. Bu nedenle, bu fonksiyonun çalışan memnuniyeti üzerinde etkin ve etkili olması beklenmektedir. Literatürde yer alan araştırmaların da bu yönde

sonuç verdiği görülmektedir. Çalışanlara yönelik sürdürülen eğitim ve geliştirme süreçlerinin çalışanların iş tatminlerine ve memnuniyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır (Lam ad Liv, 2014: 321).

#### **1.5.5. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması örgütsel süreçlerin etkinliği açısından önemlidir. Bir insanın, seçtiği meslekte ilerleyebilmesi, bireysel amaç, hedef ve hayallerini gerçekleştirebilmesi noktasında çalışma hayatını sürdürdüğü örgütün katkısına ihtiyacı vardır. Şayet, bir birey kariyer olanağı görmediği örgüte ilişkin bağlılık duygusu geliştirememekte ve örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan bireylerin de işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Özellikle, eğitim düzeyi yüksek, kalifiye ve yetenekli bireylerin örgüt içerisinde kalmasını sağlamak noktasında, kariyer planlama sürecinin etkin ve verimli olmasının önemi büyüktür. Örgütün, yükselme (terfi) ve kariyer olanaklarını çalışanlarına açık bir şekilde sunması, kariyere ilişkin danışmanlık yapması ve çalışanlarında bulunan potansiyeli en üst seviyeye çıkartacak programları uygulaması gerek bireysel açıdan örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin gelişmesi gerekse örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması noktasında önem arz etmektedir (Wallis, 2001: 234).

1990'lı yılların başında örgütsel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan kariyer planlaması, günümüzde örgütlerin insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz örgütleri, kariyer planlamasına ilişkin süreçlerde farklı teknikler kullanmaktadır. Bu teknikler; kursların düzenlenmesi, seminer ve eğitimlerin düzenlenmesi, bireysel gelişime yönelik örgüt özelinde akademiler kurulması, mevcut örgüt kültürüne yönelik kitapların, broşürlerin, basılması, kitap, dergi gibi basılı yayınların örgüt tarafından basılması ve çalışanlarına dağıtılması şeklinde sıralanmaktadır. Kullanılan farklı tekniklerin temel amacı, örgüt içerisindeki insan kaynaklarının kariyerlerinin planlanması noktasındaki etkinliğin artırılmasıdır.

#### **1.5.6. Performans Değerlendirme**

Örgütün istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek düzeyde bilgi, birikim, yetenek ve tecrübeye sahip adayların seçilmesi ile insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanı

tamamlanmamaktadır. İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi, insan kaynağına yönelik performans değerlendirmesinin yapılmasıdır.

Performans, genel olarak belirli bir amacı olan ve daha önceden planlanmış olan bir etkinliğin sonucunda ortaya çıkan nicel ya da nitel sonuçtur. (Palmer, 1993).

İş performansı ise en temel anlamda, iş ortamında sergilenen, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere uygun olan davranışların tamamına verilen isimdir (Williams, 2002, 95). Griffin, Neal ve Parker'a (2007) göre ise iş performansı, çalışanların iş tanımları içerisinde yer alan görev, iş sorumluluklarının yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Poropart (2000) ise, iş performansını çalışanların ürettikleri bir çıktı olmaktan çok ölçülebilen yeterlilik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre iş performansı, belirlenmiş bir zaman diliminde, belirlenmiş bir iş ya da faaliyet kapsamında üretilen sonuçların kayıt altına alınması ve değerlendirilmesidir (Bernardin, vd, 1995: 65).

Etkin ve verimli bir performans yönetim sisteminin örgütlere sağlayacağı potansiyel yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2004: 337);

- Yönetimin iş ve işin sonuçları üzerindeki denetimi artırır.
- Çalışan-örgüt hedefleri arasında ilişki kurulur.
- Çalışan için motivasyon yaratır.
- Çalışanların sahiplenme duygusunu artırır.
- Yönetimsel sonuçlara ilişkin açıklık sağlar ve dolayısıyla örgüt içi iletişim artar.
- Standartlara uyumu, objektifliği ve disiplini destekler.
- Geri bildirim süreçleri objektif ölçütlere göre sürdürülür.
- Ücretlendirme sistemi, objektif ölçülere dayalıdır.

### **1.5.7. Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi en temel anlamda, bir örgüt içerisinde hangi çalışanın, hangi politika ve prosedürler kapsamında, hangi dayanağa göre, ne şekilde ve ne kadar ücret alacağını kapsayan plan, politika ve prosedürler bütünüdür ve örgütsel açıdan örgüt stratejisi olarak kabul edilmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2010: 358-359).

Örgüt stratejisi olarak ele alınan ücretlendirme politikasının, insan kaynakları yönetim sistemindeki yeri; iş analizleri adımı ile başlamaktadır. Etkin bir ücret yönetim sisteminin temel amaçları; örgüte nitelikli, kalifiye, yetenekli, çalışanları dâhil etmek, var olan, nitelikli, kalifiye ve yetenekli çalışanları örgütte tutmak, çalışanların motivasyonunu sağlamak, çalışanlar arasında ücretlendirme sisteminin tam adalet ilkesi ile işleminin sağlamak şeklinde sıralanmaktadır.

Etkin ve adil bir şekilde sürdürülen ücret yönetimi politikalarının beklenen sonuçları aşağıdaki gibidir (Schuller, 1995: 385);

- Potansiyel insan kaynaklarının örgüte çekilmesini sağlar,
- Çalışan sirkülasyonunu minimize eder,
- Örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırır,
- Örgütün yasal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar,
- Stratejik iş planlarının uygulanmasına aracılık eder,
- Örgütün rekabet gücünü artırır.

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları içerisinde, çalışanların memnuniyeti ile fazlaca ilgili olan bir fonksiyon olarak ele alınabilir. Fitz-enz (1987: 119-121), ücret yönetimi pozitif sonuçlar veren bir işletmenin, etkinliğinin artmasının yanı sıra, çalışanların moral ve motivasyonunun arttığını ve dolayısıyla da işçi devir hızının azaldığını belirtmektedir.

### **1.6. Çalışan Memnuniyeti**

Şirketlerin amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında, bir anlamda şirketlerin başarılı olması noktasında, çalışan memnuniyetinin etkili bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Çalışan memnuniyeti en temel anlamda, çalışanların sahip oldukları işe ilişkin deneyimlerini ne şekilde ortaya koyduğuna ilişkindir (Özkalp, Kırel, 2004: 75).

Çalışan memnuniyeti, çalışanın deneyimlerinin sonucu olarak oluşan olumlu davranış halidir (Erdoğan, 1996: 231). Çalışan memnuniyeti, çalışanların örgüt içerisinde var olan değerler, beklentiler, etik kurallara ilişkin sistem kapsamında, mevcut iş ortamı koşullarına ilişkin olarak geliştirdikleri olumlu içsel tepkidir (Altaş, Çekmecelioğlu, 2007: 50).

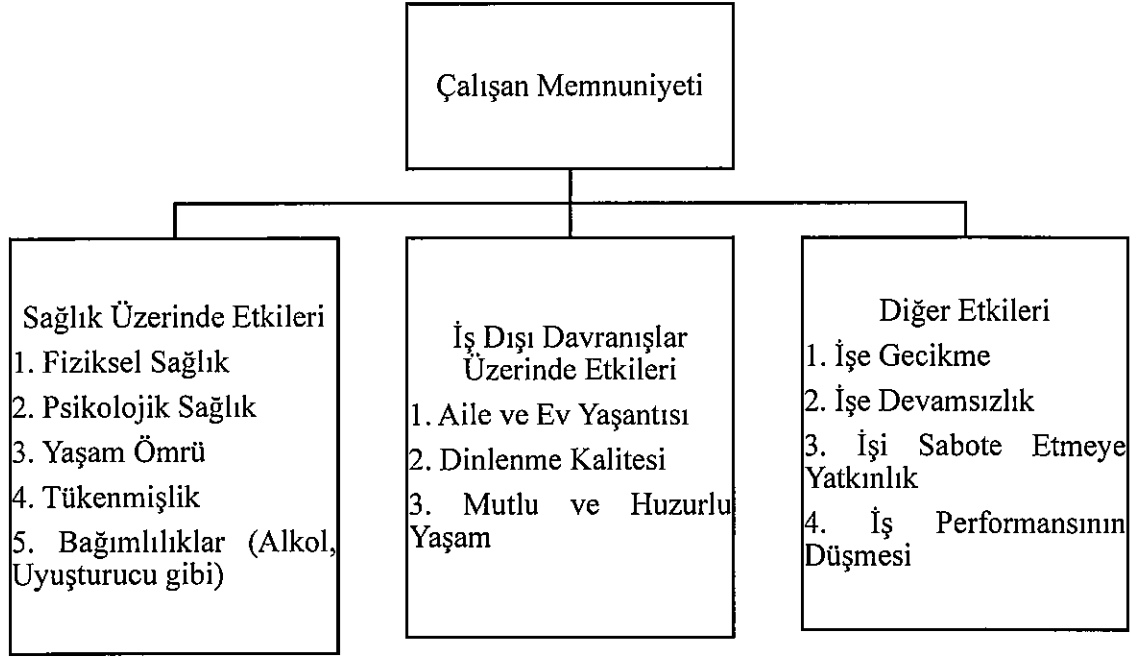
Çalışan memnuniyeti kavramına ilişkin alan yazın incelendiğinde, kavrama ilişkin üç temel boyut olduğu görülmektedir. Bu boyutlar;

- Birinci Boyut : çalışanın işine ilişkin geliştirdiği duygusal tutum boyutu,
- İkinci Boyut : iş ile ilişkili olan sonuçların tayin edildiği boyut,
- Üçüncü Boyut: çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanlara ilişkin geliştirdikleri tutum boyutu.

şeklindedir (Özkalp, Kırel, 2004: 389).

Çalışan memnuniyeti gerek bireysel açıdan, gerekse örgütsel açıdan önem arz eden bir kavramdır. Çalışan memnuniyetinin bireysel açıdan sağlık açısından, işe ilişkin davranışlar açısından, verimlilik açısından oldukça önemli olan bir kavramdır. Çalışan memnuniyetinin bireysel açıdan önemini kavramak açısından, çalışan memnuniyetinin bireysel düzeydeki etkilerini incelemek yararlı olacaktır. Aşağıda yer alan şekilde, çalışan memnuniyetinin bireysel düzeydeki etkileri yer almaktadır.

## **Şekil 2. Çalışan Memnuniyetinin Bireysel Düzeyde Etkileri**



**Kaynak:** Pelit, Öztürk, 2010: 51.

Çalışan memnuniyetinin, yukarıdaki şekil kapsamında yer alan diğer etkilerinin bir anlamda örgütsel düzeyde de önemli etkiler olduğunu söylemek mümkündür. İşe geç gelen, işe devamsızlık düzeyi artan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yüksek düzeyde olması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuç bir anlamda, örgütün çalışan devir hızı oranını arttıracaktır. Çalışan devir hızı oranının artması, örgütsel süreçlerde yeni çalışanların yeniden oryantasyona tabi tutulması, bu çalışanların örgütse ilişkin süreçleri tam anlamı ile anlaması ve bu süreçlere entegre olması noktasında zaman kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, memnun olmayan çalışanların düşük iş performansı göstermesi durumunda, örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmasına olumsuz etki göstermesi beklenen bir sonuçtur. Dolayısıyla, örgütler için memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanların yaratılması önemlidir. Çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olması beraberinde birçok olumlu durumları da getirmektedir. Memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel süreçler kapsamında ki etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karakuş, 2011: 51);

- Çalışanların işe ilişkin arzuları yüksektir,
- Çalışanların çalışma istekleri ve çabaları yüksektir,

- Çalışanlar, örgüt hedeflerine ulaşılması noktasında süreçlerde yüksek performans gösterir,
- Çalışanların bağlılık düzeyleri artar,
- Çalışanların devir hızları düşüktür ve işten ayrılma niyetleri düşüktür ve bu sayede örgütün katlandığı maliyetler minimize edilmektedir.

## BÖLÜM II.

### BELEDİYE KAVRAMI VE BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONEL AÇIDAN İNCELENMESİ

#### 2.1. Yerel Yönetim Kavramı ve Yerel Yönetimlerin Görevleri

Yerel yönetim kavramı devlet kavramının ortaya çıkışı ile birlikte ortaya çıkmış olan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Yerel yönetim kavramının her ne kadar kesin bir başlangıç tarihi olduğu bilinmiyor olsa da yerel yönetim kavramının temelini ortaçağa dayandığı kabul edilmektedir. Yerel yönetimlerin, tarihsel süreç içerisinde öncelikli sivil toplum kuruluşları şeklinde çalıştıkları (Aykaç, 1999: 3) ve daha sonra yaşanan toplumsal gelişmeler ve ihtiyaçlar sonucunda günümüzdeki halini aldığı kabul edilmektedir. Yerel yönetimlerin tarihsel süreci kapsamında birçok araştırmacı, günümüze benzer yerel yönetimlerin, sanayi devrimi sonrasında dönemin gelişmiş ülkelerinde ortaya çıktığını savunmaktadır (Urhan, 2008: 86). Gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ancak daha sonrasında, yaşanan dönüşüm ve değişim süreçleri sonucunda tüm ülkelerin tabanına yayılan yerel yönetim kavramının gelişmesindeki temel faktörler; kültürel düzeyin artması, eğitim düzeyinin artması, devlet yönetimine ilişkin olarak halkın siyasi bakış açısının değişmesi, eşitliğe olan inancın artması şeklinde sıralanmaktadır (Görmez, 1997: 46).

Esası, halkın devletin yönetimine daha etkin olarak katılabilmesine olanak sağlamaya dayanan yerel yönetim kavramına ilişkin alan yazında birçok tanım olduğu bilinmektedir. Temel olarak yerel yönetim, belirlenmiş bir coğrafya üzerinde hayatlarını sürdüren toplulukların ve bu toplulukların üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak kurulan ve katılımcı demokrasi esası ile çalışan ve yerel sınırlar içerisindeki halkın sosyal refah düzeyini arttırmayı hedefleyen, kamu tüzel kişiliğine haiz kuruluşların tamamına verilen isimdir (Varcan, 2013: 7). Alan yazında yer alan bir diğer tanıma göre ise yerel yönetim; belirli bir coğrafi sınır içerisinde yaşayan topluluğun sahip olduğu ortak gereksinimlerin karşılanması amacı ile halkın seçtiği karar organlarına sahip olarak kurulan özerk yönetim kademelerine yerel yönetim adı verilmektedir (Berk, 2003: 48).



Yerel yönetim kavramına ilişkin tanımlamalar incelendiğinde bazı sonuçlara varmak mümkündür. Yerel yönetimler; belirli bir coğrafyada yaşayan halka (topluluğa) yöneliktir. Merkezi yönetim gibi tüm ülke sınırlarına yönelik hizmet sunmamaktadır. Yerel yönetimler için, belirli bir bölgedeki (köy, ilçe, kent gibi) halkın ihtiyaçları, yerel gereksinimler önceliklidir. Yerel yönetimlere ilişkin yapılan tanımlar kapsamında varılacak başka bir sonuç, yerel yönetimlerin yerel halk tarafından seçiliyor olmasıdır. Halk tarafından seçiliyor olmanın doğal bir sonucunun, yerel yönetimlerin yerel halkın refah düzeyini arttıracak yönde verimli ve etkin hizmetler sunma amacı taşıması olması beklenmektedir ve yerel yönetimler bir ülkedeki katılımcı demokrasinin en temel göstergelerinden bir tanesidir.

Yerel yönetimlerin temel amacı, kamu maliyesi kapsamında var olan üç temel işleve; istikrar sağlamak, gelir Dağılımı (%) ile kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi katkı sağlamaktır (Berk, 2003: 50). Sahip olduğu bu temel amaç kapsamında yerel yönetimlerin gerçekleştirmesi gereken bazı görevleri vardır. Yerel yönetimlerin gerçekleştirmesi gereken görevleri aşağıdaki maddeler kapsamında özetlemek yararlı olacaktır;

- Yerel yönetimler, toplumda ortaya çıkan değişimlere ve gelişmelere neden olan faktörleri irdelemeleri ve bu faktörlere ilişkin paydaşlara sahip çıkmalıdır (Yıldırım, 1993: 204).
- Yerel yönetimler, toplumun saygı, uzmanlaşma, sosyalleşme ve bütünleşme içinde kültürel gelişime öncülük ve aracılık etmelidir (Özer, 2000: 123).
- Yerel yönetimler halka en yakın birim olma özelliğini taşıdığı için, toplumsal gelişimi sağlayabilecek kalkınma politikalarının belirlenmesi hususunda görev sahibidir (Görmez, 1997: 49).

## **2.2. Yerel Yönetimler Açısından Belediye Kavramının Tarihçesi**

Belediye kelimesinin kelime kökü Arapçadır. Belediyeler, demokratik süreçlerin etkin bir şekilde işlemesi, toplumsal süreçlerde demokrasinin hâkim olması noktasında önemli role sahip kuruluşlardır.

Ülkemiz açısından ele alındığında, belediye kavramının Tanzimat Dönemi ile birlikte ortaya çıkan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Dünya genelinde ele alındığında ise, belediye kavramının Eski Yunan medeniyetine dayandığı bilinmektedir. Eski Yunan uygarlığında var olan “*cite*” ve “*municipe*” şehir tarzları bugün var olan modern belediyecilik anlayışının ataları olarak kabul edilmektedir (Uyar, 2003: 1). Eski Yunan uygarlığı ile temelleri atılan belediye ve belediyecilik kavramlarının 1700’lü yılların sonuna kadar önem arz eden bir yapısal değişim sürecinden geçmediği bilinmektedir. Fakat Fransız İhtilali ve Sanayi Devrimi’nden sonra toplumsal ve ekonomik yapılarda ortaya çıkan yapısal değişimler sonucunda, belediye ve belediyecilik kavramları da değişim ve gelişme süreci içerisine girmiştir. Özellikle Sanayi Devrimi’nden sonra köyden kente göç oranlarının ciddi seviyelere ulaşması, kent nüfusunun olağan dışı bir şekilde artması sonucunda, çarpık kentleşmenin ortaya çıkması, mevcut kent yapılarının yetersiz kalması gibi bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Belirtilen bu sorunların ve daha fazlasının ortadan kaldırılmasına yönelik olarak da belediye ve belediyecilik kavramları yapısal olarak değişmiş ve yerel toplumu yöneten en küçük yönetsel örgüt formuna kavuşmuştur (Uyar, 2003: 1).

Ülkemizde belediye ve belediyecilik kavramına ilişkin tarihsel köken daha önce de belirtilmiş olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu’na dayanmaktadır. Osmanlı Döneminde günümüz modern belediyeleri ile paralel tutulabilecek yerel örgütlenmeler, İslami kurallara göre yürütülen merkezi yönetim nedeni ile kadılar tarafından yönetilmekte idi. Kadıların başkanlık ettiği Osmanlı dönemi belediyelerinin 389 tanesi, Cumhuriyet dönemine devredilmiş ve bu devir ile 1930 yılında kabul edilen Belediyecilik Temel Kanunu ile günümüz modern belediyelerinin ve belediyeciliğinin temeli atılmıştır (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1992: 85).

### **2.3. Belediyenin Görevleri, Yetki ve Sorumlulukları ile Yönetimi**

Belediyeler, temsili demokrasinin en temel birimi olarak kabul edilmektedir. Sahip olduğu bu önem kapsamında, belediyelerin yerel sınırları içerisinde uygulamak ile yükümlü olduğu bir takım görev ve sorumlulukları ve pek tabii yine yerel sınırlarını kapsayacak şekilde bir takım yetkileri bulunmaktadır.

Belediyelerin en temel görevleri arasında, yerel sınırlar içerisindeki halkın ortak ihtiyaçlarının karşılanması; kamu sağlığı hizmetlerinin yürütülmesi, kamu güvenliğinin ve refahının sağlanması, park, oyun alanı, huzurevi gibi halkın ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri karşılamak sayılabilir (Bilgiç, 1998: 79). Bu temel görevlerinin yanı sıra, yine yerel sınırları içerisinde olmak kaydıyla, çevre sağlığının sürdürülebilir kılınmasına yönelik çalışmalar yürütmek, yerel halka yönelik sosyal hizmet sunmak, yerel sınırlar içerisindeki işsizliğin azaltılmasına yönelik katkı sağlamak gibi görevler de belediyeler tarafından icra edilmektedir (Özer, 2008: 13). Sayılan görevlerin bir anlamda sosyal devlet ilkesi kapsamında yer aldığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, sosyal devlet olmanın temel yapı taşlarından bir tanesi de belediyeler ve belediyeler tarafından sunulan sosyal hizmetlerdir.

Ülkemiz açısından ele alındığında, belediyelere ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların 5393 Sayılı Belediye Kanunu kapsamında tanımlandığı görülmektedir. Bu kanun kapsamında ve kanuna ilişkin ek düzenlemeler sonucunda ülkemiz belediyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarını yukarıda sayılan temel görevler haricinde, aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Toksöz ve diğerleri, 2009: 45; 5393 Sayılı Belediye Kanunu; Kaya, 2003: 248; Keleş, 1998: 176);

- Yerel sınırlar içerisinde olmak şartı ile her türlü okul binasının yapılması, onarılması, bakımı
- Ülkenin ekonomik kalkınmasına katma değer sağlayacak olan kentsel dönüşüm süreçlerinin belediye sınırları kapsamında sürdürmek
- Amatör sporcuların yetiştirilmesine katkı sağlamak
- Gençlere yönelik aktivite programları geliştirmek ve bu programlar ile gençlerin topluma verimli bir şekilde entegrasyonunu sağlamak
- Yangın, afet, sivil savunma gibi durumlarda yerel sınırlarda gerekli önlemleri almak ve aksiyon planlarını oluşturmak
- Yerel sınırlar dâhilindeki sokakların temizliği, çöplerin toplanması, gıda denetimi, atık denetimi, mezar işlerini yürütmek

Belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları kapsamında, belediyelerin ülke ekonomilerinin gelişmesi ve ülkenin sosyal refah düzeyinin artması noktasında temel yapı taşları olduğunun altını çizmek doğru olacaktır. Ekonomik büyüme, sosyal refah, ekonomik gelişme gibi makroekonomik değişkenler üzerinde etki sahibi olan belediyelerin yetkilerini ve sorumluluklarını faydalı bir şekilde sürdürmesi son derece önemli bir noktadır. Belediyelerin yönetilmesine ilişkin sorunsal ortaya çıkmaktadır. Belediyeleri yönetim açısından incelemeden önce, yönetim nedir? Sorusunu cevaplamak yararlı olacaktır. Yönetim kavramına farklı bilim dallarındaki bilim adamlarının yaklaşımı ve tanımlaması farklılaşmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim bir fonksiyondur. Diğer bir deyişle ekonomistlerin bakış açısına göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler için ise yönetim bir otorite sistemidir. Bunun yanında toplumbilimciler yönetimi sınıf sistemi olarak nitelendirirler. Tüm yaklaşımların ortak noktası ise yönetimin belirlenen amaçlara ya da başka bir deyişle belirlenen nihai sonuçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının düzenlenmesi sürecidir. Bu bilgiler ışığında yönetim; bir örgütün sahip olduğu amaçlara ulaşabilmesi noktasında, planlanama, örgütlenme, yöneltme, denetim gibi temel işlevlerin sistematik olarak sürdürülebilir bir uygulama sürecine dönüştürülmesidir. (Yiğit, 2002: 19).

Yönetime ilişkin bu tanımlama kapsamında belediyelerin yönetim süreçlerinin bazı organlar tarafından yapılması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Diğer bir ifade ile belediyeler, görev ve sorumluluklarını, yetkilerinin uygulanmasını sahip oldukları organlar vasıtası ile gerçekleştirmektedir.

Ülkemizde Belediye Yönetimleri ile ilgili düzenlemeler, 13.07.2005 tarih 25874 sayılı numaralı Resmî Gazetede yayımlanan, 5393 Sayılı Belediye Kanunu kapsamında yapılmaktadır. Konu kanunun üç numaralı maddesinin (b) bendinde belediye organları; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı olarak belirtilmiştir (Resmî Gazete, 2005).

Belediye meclisi bir belediyenin karar organı olarak kabul edilmektedir ve belediyenin stratejik planlarını yapmak, yatırım programlarını ve çalışma programlarını düzenlemek, belediye tarafından yürütülecek faaliyetleri belirlemek ile belediye çalışanlarının performans ölçütlerini belirlemek belediye meclisinin temel görevleri arasında kabul edilmektedir (5393 Sayılı Kanun Madde: 17-18, Resmî Gazete, 2005).

Belediye encümeni, belediye başkanı tarafından başkanlık edilen bir belediye organıdır. Belediye encümeninin temel görevleri arasında; belediye meclisi tarafından hazırlanan stratejik planı incelemek ve belediye meclisine görüş bildirmek, yıllık çalışma planı kapsamında karara bağlanmış kamulaştırmaları uygulamak, belediye tarafından kesilecek, kanuni dayanağı olan cezaların uygulamaya konmasını sağlamak şeklindedir (5393 Sayılı Kanun Madde: 34, Resmi Gazete, 2005).

Ülkemizdeki belediyelerin bir diğer organı, 5393 Sayılı Kanun kapsamında belediye başkanı olarak tanımlanmıştır. Konu kanunun otuz yedinci maddesi kapsamında belediye başkanı, belediye tüzel kişinin temsilcisi ve en üst amiri olarak tanımlanmıştır ve belediye başkanının temel görevleri; belediyeyi sevk ve idare etmek, kurumsal yönetim stratejilerini oluşturmak, belediye meclisine ve belediye encümenine başkanlık etmek, belediyeyi resmi ve özel kuruluşlar nezdinde temsil etmek şeklinde tanımlanmıştır (5393 Sayılı Kanun Madde: 37-38 Resmi Gazete, 2005).

#### **2.4. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Ülkemizde, belediyeler, yerel halka hizmet edilmesi ve sosyal devlet anlayışının tabana yayılması noktasında her geçen gün daha çok önem arz eden kuruluşla olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, belediyelerin ve belediyecilik faaliyetlerinin halk tarafından bilinilirlik ve farkındalık düzeyi artmıştır. Günümüzde belediyeler, yerel yönetim sisteminin bel kemiği ve çekirdeği durumundadır (Şengül, 2010: 69). Böylesine bir konuma sahip olan ve kendisine yüklenen görev ve sorumluluklar kapsamında oldukça önem arz eden belediyeler için; kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek ve ekonomik katma değer sağlamak noktasında insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmıştır.

Sosyal refahı sağlamak görevinin yanı sıra, yerel sınırlar içerisindeki, alt yapı hizmetlerinin sunulması, yol yapılması, park, otopark, spor alanı, spor tesisi, okul yapılması, bunların bakımı ve onarımı, halk sağlığına yönelik hizmetlerin sürdürülmesi, yerel kültüre ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesi, çevre koruma ve düzenlemeye ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesi, kültür ve tabiat varlıklarının korunması, okul öncesi eğitim kurumlarının bakımı, onarımı, araç ve gereç ihtiyaçlarının karşılanması, yerel sınırlar içerisindeki trafiğin düzeni,

turizm ve şehir tanıtımı gibi birçok hizmet alanı bulunan belediyeler için bu hizmetlerin verimlilik ve etkinliği noktasında insan kaynakları ve hatta etkin, verimli ve olumlu çıktı üreten insan kaynakları önemli ve temel bir ihtiyaç halini almıştır (Erbaşı, 2008: 13) (Şentürk, 2004: 10). Bir anlamda belediyeler modern örgütler olarak faaliyetlerini sürdürmektedir ve bu nedenle de tıpkı özel sektör tüzel kişileri gibi, mevcut insan kaynağından en çok performansı en verimli şekilde almayı hedeflemektedir. Bu hedef, belediyelerin, personel kadrolarına ilişkin süreçlerde ve potansiyel personel alımlarına ilişkin süreçlerde insan kaynakları yönetim sistemlerini entegre etme ihtiyacını doğurmuştur. Bir anlamda belediyelerin insan kaynaklarına ilişkin süreçleri yapısal olarak değişime uğramıştır. Bu noktada öncelikle belediyelerde istihdam edilmesi kanun ile mümkün kılınmış insan kaynaklarının incelenmesi ve daha sonrasında belediyeler özelinde insan kaynakları sisteminin incelenmesi yararlı olacaktır.

#### **2.4.1. Belediyelerde Var Olan İnsan Kaynakları Pozisyonları**

5393 Sayılı kanun kapsamında tanımları, görev, yetki, sorumluluk ve sınırlılıkları tanımlanan belediye yönetim organları haricinde, belediyelerde belediyeçilik faaliyetlerinin sürdürülebilir kılınması için çalışan insan kaynakları olduğu bilinmektedir. Bu insan kaynakları temel olarak dört sınıf altında incelenebilir. Bunlar; memurlar, sözleşmeli personelleri, işçiler ve geçici işçilerdir.

##### **2.4.1.1. Memur**

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında memur;

- Kuruluş biçimleri fark etmeksizin, devletin ya da diğer kamu tüzel kişiliğine haiz örgütler tarafından, genel idare esasını temel alarak sunulan sürdürülebilir kamu hizmetlerini gerçekleştirmek ile görevlendirilen kişilerdir. (657 Sayılı Kanun, Madde: 4 (A), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>).

Ülkemizde, memur statüsüne sahip olmak ve 657 Sayılı Kanun hükümlerine tabi olmak, sıklıkla tercih edilen ve istenilen bir durumdur. Memur olma durumu, yalnızca 657 Sayılı Kanun kapsamında değil aynı zamanda Türkiye Cumhuriyeti anayasası kapsamında da ele alınmış olan bir konudur.

Belediye tüzel kişiliğinde, memur olarak görev yapabilmek için, 657 Sayılı Kanun hükümleri kapsamında yer alan şartları taşımanın yanı sıra, yapılan sınavları da başarı ile sonuçlandırmak gerekmektedir.

Ülkemizde, belediyelerde kadrolu memur statüsünde çalışabilmek için, Kamu Personeli Seçme Sınavından<sup>1</sup> belediye memuru olabilmek için belirlenmiş minimum puanın üzerinde bir puan alınması ve merkezi sistem ile atama yapılması gerekmektedir.

#### **2.4.1.2. Sözleşmeli Personel**

Ülkemiz belediyelerinde var olan bir diğer pozisyon “sözleşmeli personel” pozisyonudur. Kadrolu devlet memuru olarak atanamayan ya da kadrolu devlet memuru olmayı tercih etmeyen insanlar, sözleşmeli personel sıfatı ile belediyelerde görev alabilmektedir.

Sözleşmeli personel 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

*“Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yıla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. (657 Sayılı Kanun, Madde: 4 (B), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> ).*

Sözleşmeli personele ilişkin tanım incelendiğinde, bu statüye sahip personelin “işçi” olarak adlandırılmayacağı görülmektedir. Diğer bir ifade ile sözleşmeli personel olarak istihdam edilen bir insan, iş kanunu hükümleri kapsamına girmemektedir.

---

<sup>1</sup> Belediyelerde kadrolu memur olabilmek için Kamu Personeli Seçme Sınavına girilmesine ilişkin zorunluluk 18.Mart 2002 tarihinde yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı kapsamındadır.

Belediyelerin sözleşmeli personel istihdam etmesine yol açan bazı faktörlerin olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Merkezi sistem ile atanan memur kadroları her zaman yürütülecek faaliyetler ile paralel yetkinlik ve kalifiyeliye sahip olamamaktadır. Belediyelerin, stratejik planları kapsamında belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşabilmek, belediye sınırlarındaki yerel halkın refah seviyesini yükseltebilmek için daha nitelikli ve kalifiye iş gücüne ihtiyaç duymaları beklenen bir sonuçtur. İşte bu ihtiyaca yönelik olarak belediyelerin sözleşmeli personel istihdam etmesine ilişkin gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Günümüzde ülkemizde faaliyet sürdüren belediyeler, istedikleri nitelikte insan kaynağını istihdam etme olanağına sahiptir.

#### **2.4.1.3. İşçi**

İşçi statüsüne sahip çalışanlar 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında girmemektedirler. Bu statüye haiz çalışanlar, 4857 Sayılı İş Kanunu (Resmi Gazete, 2003) kapsamındadırlar. 4857 Sayılı İş Kanunu kapsamında; sözleşmeye dayalı olarak çalışan ve gerçek kişi olarak kabul edilen bireyler işçi olarak tanımlanmaktadır (4857 Sayılı Kanun, Madde: 2 <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> ).

Belediye sınırları dâhilinde çalışıyor dahi olsalar işçi statüsüne sahip her birey İş Kanunu hükümlerine tabidir.

#### **2.4.1.4. Geçici İşçi**

Geçici işçi kavramına ilişkin tanımlama 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında yer almaktadır. Konu kanunda yapılan tanımlama kapsamında, geçici işçiler; belirli dönemler (belirli bir mevsim, belirli bir kampanya, belirli bir eylem planı gibi) süresince hizmet veren işçilerdir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun dördüncü maddesi (C) fıkrasında, geçici personel;

- Bir yıldan az süreli çalıştırılmasına karar verilen
- Mevsimlik olarak çalıştırılmasına karar verilen



- Ücret ve belirli adet sınırları belirli olmak üzere sözleşme kapsamında çalışan
- İşçi statüsüne sahip olmayan gerçek kişiler

Geçici işçi olarak kabul edilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 1995: 3).

#### **2.4.2. Belediyelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Planlama Süreçleri**

Alan yazın araştırmasının bu noktasında kadar genel çerçevede insan kaynakları yönetim sisteminin çalışma ilke, esaslarını ve sahip olduğu fonksiyonları açıklanmıştır. Bu başlık kapsamında, belediyeler özelinde insan kaynaklarına ilişkin planlama süreçleri açıklanacaktır. Bu kapsamda öncelikle “norm kadro” kavramının bu kavrama ilişkin düzenlemeleri içeren yönetmelik (Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik) kapsamında açıklanması gerekmektedir.

Norm kadro en temel anlamda, bir örgüt kapsamında yürütülen eş görev ve pozisyonların analiz edilmesi, analiz sonucunda birbirleri ile benzer nitelikleri taşıyan görev ve sorumlulukların “bir kadro” olarak tanımlanması ve bu tanımlama kapsamında da belirlenen kadroların hangi ölçütlere göre değerlendirileceği ve ücretlendirileceğine ilişkindir (Güler, 2005: 230). Diğer bir tanımlamaya göre norm kadro, bir örgütün önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedefine ulaşabilmesi noktasında ihtiyaç duyulan insan kaynağı sayısının nitelikleri detayında belirlenmesi, bu belirlemelere uygun insan kaynağının temin edilmesi ve muhafaza edilmesini içermektedir (Akçakaya, 2010: 199).

Belediyelerde norm kadro sistemine geçilmesi bir anlamda, belediyelerin personel yönetim sistemlerini bırakarak insan kaynakları yönetim sistemlerini kuruluşlarına entegre etmesi anlamına gelmektedir. Zaten, norm kadro düzenlemesini açıklayan yönetmelik maddesinden de aynı sonuca varılabilir. 22 Şubat 2007 tarihli 26442 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik kapsamında amaç;

*“kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli Dağılımı (%)nın temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanmasıdır”* (Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi).

Bu amaçtan yola çıkarak, günümüzde belediyelerin insan kaynakları yönetim sistemlerinin bir anlamda norm kadro sistemine dayandığını söylemek mümkündür. Uygulamada olan norm kadro sisteminde ülkemiz genelinde belediyelerde istihdam edilen personelin norm kadro Dağılımı (%) aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2. Türkiye – Belediye Türlerine Göre Personel Sayıları**

	Büyükşehir	İl Merkezi	Büyükşehir İlçe	İlçe Merkezi	Belde	Toplam
Özel Kalem Müdürü	16	65	108	18	0	207
Genel Sekreter Yrd.	54	0	0	0	0	54
Başkan Yrd.	0	152	458	478	66	1.154
Daire Başkanı	282	0	0	0	0	282
Hukuk Müşaviri	52	0	0	0	0	52
Avukat	333	202	736	336	13	1.620
Diğer Yönetici ve Nitelikli Personel	4.399	3.604	8.685	10.413	9.127	36.228
İdari Personel	11.774	4.955	12.733	10.576	11.621	51.659
Teknik Personel	10.712	3.908	7.962	7.134	5.397	35.113
Sağlık Personeli	1.457	996	2.402	2.216	2.291	9.362
Yardımcı Hizmet Personeli	1.335	836	2.919	2.177	2.064	9.331
Zabıta Personeli	5.019	4.264	11.915	8.429	7.255	36.882
İtfaiye Personeli	8.035	4.805	0	9.872	9.295	32.007
Toplam Memur	43.452	23.722	47.810	51.631	47.129	213.744
Sürekli İşçi	24.824	11.874	23.930	25.847	23.577	110.052
Toplam Personel	68.276	35.596	71.740	77.478	70.706	323.796

**Kaynak:** Türkiye Belediyeler Birliği, Personel İstatistikleri,

<http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/personel-istatistikleri/>

Norm kadro uygulaması belediyelerin insan kaynakları yönetim sistemi içerisinde birinci adım olarak kabul edilebilir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin ikinci aşaması ise, belirlenmiş olan bu norm kadrolara uygun ve yetkin personellerin belediye sistemine dâhil edilmesinden geçmektedir. Belediye kadrolarına memur ve uzman alımı “Kamu Personeli Seçme Sınavı” kapsamında gerçekleştirilmektedir. Merkezi sınav sisteminden sonra alınan puanlar çerçevesinde norm kadro uygulaması kapsamında belirlenmiş kadrolara merkezi atama gerçekleştirilmektedir. Altını çizmek gereken nokta, belediyelerin personel alım süreçlerinde oldukça az yetkiye sahip olması durumudur. Diğer bir ifade ile belediyeler A grubu kadrolardan sayılan belirlenmiş bazı unvanların seçilmesi sürecinde yetki sahibidir.

Belediye insan kaynakları yönetim sistemi içerisinde üçüncü adım, merkezi sistem ile norm kadrolara atanan insan kaynağının yönlendirilmesi ve motive edilmesi olarak kabul edilmektedir (Çöpoğlu, 2015: 169). Belediye çalışanlarının belediyenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi sürecinde en çok katkı sağlayabilmeleri için çeşitli yöntemler ile motive edilmeleri belediyeler tarafından sıklıkla uygulanmaktadır. Belediyeler, çeşitli motivasyon araçlarını kullanmak sureti ile çalışan memnuniyetini ve aidiyet duygusunu arttırmaya çalışmanın yanı sıra insan kaynakları yönetim sisteminin en önemli unsurlarından bir tanesi olan kariyer planlama sistemini de uygulamada kullanmaktadır. Belediyeler, hizmet içi eğitimler düzenleyerek, görevde yükselmeye yönelik eğitimler düzenleyerek, unvan değişikliği sınavları uygulayarak, yetkin ve kalifiye çalışanların kariyer planlamaları hususuna katkı sağlamaktadır (Çöpoğlu, 2015: 169).

İnsan kaynakları yönetim sisteminin en önemli adımlarından bir tanesi, performans yönetimi sisteminin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasıdır. Ancak, ülkemiz sınırları içerisinde yer alan belediyelerin tam anlamı ile performans yönetim sistemini yürüttüğünü söylemek mümkün değildir. Her ne kadar, yasal düzenlemeler ve yönetmelikler kapsamında, belediyeler özelinde performans yönetim sisteminin etkinleştirilmesine ilişkin adımlar atılmış olsa dahi uygulamada tam anlamı ile istenilen düzeyde olduğu söylenemez. Performans değerlendirme sisteminin tam anlamı ile başarılı bir şekilde sonuç vermesi için bu sistemlerin her bir belediyenin stratejik planlama süreçlerinde ele alınması ve stratejik plan kapsamında performans kriterlerini belirlemesi ve açık, net, adil süreç ve prosedürler ile bu kriterleri tüm çalışanlarına açıklaması gerekmektedir. Ülkemizde performans yönetim sistemine ilişkin olarak yürürlükte olan Belediye Kanunu'nun kırk dokuzuncu maddesinde hüküm yer almaktadır. Bu madde kapsamında, çalışanların ödüllendirilebileceği (yılda en fazla iki ikramiye kadar olacak şekilde) hükmü yer almaktadır. Ancak bu hükmün tüm belediyeler genelinde tam anlamı ile etkin bir şekilde uygulanmadığı bilinmektedir (5393 Sayılı Belediye Kanunu). Hâlbuki devlet memuru statüsünde ve işçi statüsünde çalışan belediye çalışanlarının ücretlendirme sisteminden hariç olarak iyi performansları kapsamında ödüllendirilmesi, hem çalışanların motivasyonunu arttıracaktır hem de yerel halka sunulan hizmetin kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Çünkü ücretlendirme sistemi de tıpkı personel yerleştirme süreci gibi belediyelerin yetki anlamında etkili olmadığı sistemlerdir. Diğer bir ifade ile memurların, sözleşmeli çalışanların ve belediye

işçilerinin ücretleri toplu iş sözleşmeleri, Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen üst sınır kapsamında belediye meclisi tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonunun artması, belediye amaç ve hizmetlerine ilişkin süreçlere katma değerlerinin maksimize edilmesi noktasında, ödöl sistemi bir anlamda Belediyelerin performans yönetim sistemi kapsamındaki tek silahıdır.

## BÖLÜM III.

### ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yürütülen araştırmada, Ankara İl sınırları içerisinde faaliyet gösteren Çankaya Belediyesinde görev yapan memurların memnuniyetlerine yönelik, belediyenin insan kaynakları fonksiyonlarının etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma, Ankara İli, Çankaya Belediyesinde çalışan ve anket uygulamasına katılmayı kabul eden belediye memurlarını kapsamaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma, küreselleşme sürecinde her tip örgüt için giderek önem kazanan bir konu olan insan kaynakları yönetimine ilişkin fonksiyonların uygulanmasını yerel belediye özelinde incelediği ve yerel yönetimlerde ortaya çıkan insan kaynakları fonksiyonları uygulama sorunlarına ilişkin çalışan algısını ortaya koyacağı için önemlidir.

#### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Yürütülen bu araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Nicel araştırma yöntemleri, gözlem, deney ve test yöntemleriyle nesnel yollardan bireylerin davranışlarını ölçmeyi ve yapılan ölçümleri sayısal veriler ile açıklamayı amaçlayan yöntemlerdir (Akman, 2014: 10). Nicel araştırma yöntemleri vasıtası ile yürütülen araştırmaların geniş kitlelere uygulanması imkân dâhilindedir ve yapılacak istatistiksel hesaplamalar sonucunda elde edilen bulgular kapsamında genellemeler yapılabilmektedir.

Nicel araştırma yöntemleri kapsamında yürütülen araştırmaların temel iki deseni vardır. Bu desenler; tarama modelleri ve deneme modelleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yürütülen bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden deneme modeli kullanılmıştır. Denem modeli ile yürütülen araştırmalar, neden-sonuç ilişkisi belirlemeyi amaçlayan, araştırmacı tarafından kontrol edilebilen verilerin üretildiği ve gözlenmek istenen olguların, olayların araştırmacı

tarafından üretilmesinin mümkün olduğu, hipotezler yardımı ile ifade edilebilen modellerdir (Bilal, 2012: 25).

Yürütülen bu araştırmada nicel araştırma deseni olarak deneme modeli kullanılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara İli Çankaya Belediyesinde çalışan memurlardır.

Araştırmanın örnekleme ilişkin seçim yapılırken, dikkat edilen ve belirlenen bazı önemli noktalar vardır. Bilindiği gibi, küçük nüfusa sahip araştırmalarda, minimum % 20 oranında örneklem seçilmesi gerekmektedir (Hoşgör, 2012). Bu bilgi kapsamında, Çankaya Belediyesinde çalışan memurlar içerisinde doğru örneklem sayısının seçilebilmesi için Çankaya Belediyesinde çalışan memurlar müdürlükler düzeyinde sınıflandırılmıştır. Çankaya Belediyesinde müdürlük bazında sınıflandırıldığında toplam 1230 çalışan olduğu görülmektedir. Bu çalışanların % 20'sinin anket örnekleme dâhil edilmesine ilişkin gereklilik kapsamında ve anket doldurma sürecinde hatalı / eksik / boş anket ortaya çıkması olasılığını da göz önünde tutarak örneklem seçim sayısı % 20'nin üzerine ek olarak % 20 daha arttırılmıştır. Bu kapsamda, yürütülecek bu araştırmanın minimum örneklem sayısının 271 olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda Çankaya Belediyesinin müdürlükleri ve bu müdürlüklerden seçilen memur sayısına ilişkin tablo aşağıdaki gibi oluşmuştur.

Araştırma evrenine dâhil edilecek 271 kişi sistematik örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve bu seçim sonucu Çankaya Belediyesi'nde çalışan 435 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin 276 adedine geri dönüş yapılmıştır. Uygulama yapılarak toplam 276 kişi ile çalışma tamamlanmıştır. Araştırmanın yeterli ölçek çapına ulaşabilmesi noktasında ve katılımcıların hatalı / eksik soru yanıtlamaları noktasında minimum örneklem sayısının tutturulabilmesi noktasında 276 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın örnek çapı % 22.44 tür. Araştırma yeterli örnek çapına sahiptir.

**Tablo 3. Araştırmanın Örneklem Seçimi – Çankaya Belediyesi Müdürlükleri Bazında Memur Sayıları**

Müdürlük İsmi	Toplam Memur Sayısı	Seçilen Örneklem Sayısı
Bilgi işlem müdürlüğü	11	2

Basın yayın müdürlüğü	6	1
Bilgi işlem müdürlüğü	11	2
Çevre koruma müdürlüğü	31	7
Destek hizmetleri müdürlüğü	33	7
Dış ilişkiler müdürlüğü	7	2
Plan proje müdürlüğü	1	1
Fen işleri müdürlüğü	138	30
Hukuk işleri müdürlüğü	25	6
İmar müdürlüğü	102	22
İnsan kaynakları ve eğitim müdürlüğü	38	8
İşletme müdürlüğü	15	3
Kültür sosyal müdürlüğü	55	12
Mali hizmetler müdürlüğü	165	36
Özel kalem müdürlüğü	20	4
Park ve bahçeler müdürlüğü	45	10
Ruhsat ve denetim müdürlüğü	35	8
Sivil savunma uzmanlığı	3	1
Sosyal yardım işleri müdürlüğü	118	26
Strateji geliştirme müdürlüğü	25	6
Teftiş kurulu müdürlüğü	20	4
Temizlik işleri müdürlüğü	9	2
Veteriner müdürlüğü	29	6
Yapı kontrol müdürlüğü	16	4
Yazı işleri müdürlüğü	23	5
Zabıta müdürlüğü	229	50
Toplam	1.230	276

Çankaya Belediyesinde çalışan toplam 1.230 memur içerisinde sistematik örnekleme yöntemi ile seçilen ve anket sorularını cevaplaması istenen 276 memur yürütülen bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin çapı % 22,44 olarak oluşmuştur ve bu rakam yeterli bir örnek çapı olarak kabul edilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan memurların, uygulanan anket kapsamında kendilerine yöneltilen soruları yanıtlarken, bireysel düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır.
- Araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında geliştirilen ve ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket soruları için başvuru kaynaklarının yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırma, Ankara İli Çankaya Belediyesinde faaliyet gösteren memurlar ile sınırlıdır.
- Araştırma, veri toplama aracı olarak belirlenen anket ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları araştırma ölçekleri ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları kapsamında varılan sonuçlar, evren ve örneklem ile sınırlıdır.

### 3.6. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler;

- İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçeği
- Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği

Şeklinde. Araştırmada kullanılan bu iki ölçek Tüzün (2013) ve Özpehlivan (2015) tarafından yürütülen çalışmalardan uyarlanmıştır. “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçeği”, Tüzün (2013) tarafından yürütülen “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü” adlı çalışmadan



uyarlanmıştır. Tüzün tarafından yürütülen çalışmada kullanılan ölçek için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı;  $\alpha > 0,60$  şeklinde hesaplanmıştır. Tüzün (2013: 184-185) tarafından kullanılan anket sorularına ilişkin yürütülen faktör analizinin sonuçları, soru bazında aşağıdaki gibidir;

- **Performans Değerleme  $\alpha$ :.85**

- Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır  $\alpha$ .63
- Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir  $\alpha$ .78
- Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır  $\alpha$ .83
- Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır  $\alpha$ .81

- **Personel Seçme ve Yerleştirme  $\alpha$ :.87**

- Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.  $\alpha$ .68
- Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz  $\alpha$ .70
- Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır  $\alpha$ .65
- İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir  $\alpha$ .75
- Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır  $\alpha$ .67

- **Eğitim ve Geliştirme  $\alpha$ :.83**

- Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar  $\alpha$ .73
- Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir  $\alpha$ .71

- Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir  $\alpha.67$
- Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor  $\alpha.66$
- Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir  $\alpha.67$
- **Ücretlendirme  $\alpha:.77$** 
  - Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir  $\alpha.63$
  - Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir  $\alpha.68$
- **İş Analizi  $\alpha:.73$** 
  - Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır  $\alpha.69$
  - Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır  $\alpha.56$
  - İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.  $\alpha.57$
- **İnsan Kaynakları Biriminin Saygınlığı  $\alpha:.75$** 
  - Kurumdaki insan kaynakları birimi işinde uzmandır  $\alpha.70$
  - İnsan kaynakları birimi kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır  $\alpha.59$
  - İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor  $\alpha.63$
- **Algılanan İş Performansı  $\alpha:.89$** 
  - Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım  $\alpha.49$
  - Kaliteli iş üretimim  $\alpha.57$
  - İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim  $\alpha.59$

- **İş Konumunun Uygunluğu  $\alpha$ :.79**
  - İşim kariyer gelişimime fırsat sağlamaktadır  $\alpha$ .45
  - İşim bende kişisel başarı hissi yaratıyor.  $\alpha$ .50
  - İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur.  $\alpha$ .55
  - İşim karşılığında hak ettiğim ücreti alıyorum  $\alpha$ .43
  - İşim karşılığında aldığım ücret işi yan ödemeler tatmin edicidir  $\alpha$ .41
- **İşten Ayrılma Niyeti  $\alpha$ .85**
  - Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum  $\alpha$ .56
  - Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım  $\alpha$ .46
  - Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım  $\alpha$ .43

“Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği” ise, Özpehlilvan (2015: 358) tarafından yürütülen “Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği” tez çalışmasında kullanılan anket uygulamasından uyarlanmıştır.

Kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri “Cronbach Alpha” katsayısının hesaplanması sureti ile gerçekleştirilmiştir. Cronbach Alpha değerinin hesaplanması sonucunda, kullanılan ölçeğin güvenilir olup olmadığı sonucuna varılmaktadır. Hesaplanan Cronbach Alpha değerinin yorumlanması sürecinde geçerli olan değer aralıkları aşağıdaki gibidir;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçümler güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçümler düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçümler oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçümler yüksek derecede güvenilir bir ölçümdür.

Araştırma ölçeklerine ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değerleri;

- “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Kurumda Uygulanması Ölçeği” için  $\alpha= 0,888$
- “Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği” için  $\alpha= 0,958$

şeklindedir. Değer aralıkları kapsamında, her iki ölçeğinde yüksek derecede güvenilir ölçekler olduğunu söylemek mümkündür. Her ne kadar her iki ölçeğin de güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek çıkmış olsa da ölçeklerde yer alan soruların Cronbach Alpha değerlerine olan etkileri de analiz edilmiştir. Yapılan bu analizin temel nedeni, ölçeklerde var olan ifadelerden anket uygulanması noktasında çıkartılması gereken ifade olup olmadığının belirlenmesidir. Bu kapsamda, Tablo 4 ve Tablo 5, her iki ölçekte yer alan ifadelerin Cronbach Alpha değeri üzerindeki etkisini ve ölçekten çıkartıldıkları takdirde yeni oluşacak Cronbach Alpha değerini göstermektedir.

Tablo 4 ve Tablo 5 te yer alan değerler incelendiğinde, sorulardan herhangi birinin çıkartılmasının, ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değeri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, ölçeklerde yer alan ifadeleri tamamının uygulama sürecinde kullanılması önünde herhangi bir engel bulunmamaktadır.

**Tablo 4. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçek İfadeleri ve Cronbach Alpha Değeri**

	Soru çıkarıldığında ortalama	Soru çıkarıldığında varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru çıkarıldığında Cronbach alpha
<b>Performans Değerleme</b>				
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	90,8152	529,933	,617	,881
Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte değerlendirilir	90,9384	536,203	,552	,882
Çalıştığım kurumda performans değerlendirmede işle ilgili kriterler ön plandadır	90,8333	529,928	,647	,881

Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir	91,0145	528,276	,710	,880
<b>Personel Seçme ve Yerleştirme</b>				
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz	91,0616	528,916	,694	,880
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	91,0942	528,427	,726	,880
İş gücü seçiminde potansiyel yeni eleman için ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir	90,8152	529,322	,709	,880
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır	91,0254	529,865	,649	,881
Çalıştığım kurum iş gücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	90,8696	530,281	,694	,880
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>				
Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	90,8623	532,846	,442	,884
Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	90,8478	530,820	,676	,881
Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor	90,7754	529,586	,672	,881

Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir	90,7500	528,646	,715	,880
Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle uyuşmaktadır	90,7464	517,725	,319	,892
Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir	90,9565	533,293	,625	,881
Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır	90,9130	531,054	,687	,881
Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır	90,2319	539,582	,521	,883
İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir	90,6848	532,777	,678	,881
Kurumdaki insan kaynakları birimi işinde uzmandır	90,4203	512,274	,261	,900
İnsan kaynakları birimi kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır	90,3768	536,163	,146	,901
İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor	90,8913	563,930	,082	,890
Konumumun kurallarına ve prosedürüne uyarım	89,6486	550,512	,361	,886
Kaliteli iş üretimim	89,6413	550,805	,361	,886
İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyimdir	89,4928	550,993	,367	,886
İşim kariyer gelişimime fırsat sağlamaktadır	90,3406	533,702	,592	,882
İşim bende kişisel başarı hissi yaratıyor	90,2319	536,470	,530	,883

İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur	90,8152	536,740	,592	,882
İşim karşılığında hak ettiğim ücreti alıyorum	90,5870	538,469	,359	,886
İşim karşılığında aldığım ücret dışı yan ödemeler tatmin edicidir	90,8043	541,540	,459	,884
Şu andaki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum	91,2246	564,698	,064	,890
Gelecek yıl büyük bir ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım	91,5145	558,367	,180	,888
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	91,4312	559,701	,146	,889

“Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği” kapsamında yer alan ifadelerin her birinin Cronbach Alpha değeri üzerindeki etkisine ilişkin aşağıda yer alan tablo kapsamında, ölçekten ifade çıkartıldığı noktada, ifadelerin birçoğunun, çıkartıldıkları takdirde güvenilirlik katsayısını düşürdüğü görülmektedir. Dolayısı ile mevcut ifadelerin tamamının uygulama dâhilinde kalmasına karar verilmiştir.

**Tablo 5. Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği İfadeleri ve Cronbach Alpha Değeri**

	Soru çıkarıldığında ortalama	Soru çıkarıldığında varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru çıkarıldığında Cronbach alpha
Çalıştığım kurumdaki fiziksel çevre uygundur	96,2138	524,140	,554	,958
Çalışma şartları bakımından kurumdan memnunum	95,9928	519,367	,679	,957
Kurumdaki görevim tatmin edicidir	96,0652	519,225	,688	,957

Çevreme kurumdaki görevimden gururla bahsederim	96,0833	514,840	,745	,956
Kurumumdaki görevim iyidir	95,9928	518,014	,741	,956
Yöneticim yaptığı görevde oldukça yeterlidir	95,9601	524,766	,639	,957
Yöneticim zor durumlar karşısında yardım eder	95,9710	523,476	,606	,957
Yöneticim altında çalışan personeli iyi yönetmektedir	95,9783	520,749	,686	,957
Yöneticim her zaman çalışanların arkasında durmaktadır	96,0036	521,153	,656	,957
Yöneticim çalışan personellerin şikayetlerini dikkate alır	95,9819	521,443	,696	,957
Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırım	95,5688	526,923	,638	,957
Kurumda birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	95,6775	526,765	,601	,957
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır	95,7572	523,843	,654	,957
Çalışma arkadaşlarımla dostluklarımdan memnunum	95,7862	522,743	,643	,957
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir	95,8333	523,005	,663	,957
Kurumdaki görevimin sağladığı dış çevre (tedarikçiler, danışmanlar, müşavirler vb.) ile ilişkilerimden memnunum	96,0688	521,664	,648	,957
Kurumdaki görevim gereği dış çevreden görüştüğüm kişilerin yaklaşımları iyidir	95,9638	521,991	,670	,957
Kurumdaki görevim nedeniyle görüştüğüm dış çevreden olan insanlar beni rahatsız etmez	95,8188	525,196	,634	,957



Kurumda dış çevreyle kurduğum ilişkiler iyidir	95,7790	524,507	,657	,957
Dış çevreden kurumdaki görevim nedeni ile irtibat kurduğum kişilerden memnunum	95,9457	523,768	,619	,957
Kurumda yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır	96,7826	522,323	,572	,958
Kurumda düzenli terfi uygulaması vardır	96,8225	520,241	,613	,957
Kurumda görevini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	96,9529	520,431	,621	,957
Kurumda terfilerin bildirilme yönetiminden memnunum	96,6884	521,881	,628	,957
Kurumda terfi olanağının olmasından memnunum	96,8841	520,241	,645	,957
Maaşım normal giderlerim için yeterlidir	96,7138	518,351	,652	,957
Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur	96,5326	520,752	,628	,957
Kurumda yaptığım görevim neticesinde adil bir maaş aldığımı düşünüyorum	96,6703	518,084	,676	,957
Maaşımdaki artış oranlarından memnunum	96,9203	519,143	,610	,957
Benim maaşım diğer kurumlarda benzer görevlerde bulunan kişilere ödenen maaşa kıyasla benim için memnun edicidir	96,7210	518,798	,636	,957

### 3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri, araştırma için seçilen ölçekler kapsamında geliştirilen anket (Bkz Ek-1) kapsamında toplanmıştır. Toplanan verilere ilişkin istatistiksel analizler, IBM SPSS 22 paket programının kullanılması yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket soruları

kapsamında elde edilen bulgulara ilişkin olarak betimleyici istatistiksel testler ve ki-kare testleri uygulanmıştır.

### 3.8. Araştırma Bulguları

Ankara İli Çankaya belediyesinde çalışan memurlar üzerinde uygulanan anket sorularından elde edilen bulgular kapsamında öncelikle araştırmaya katılan memurlara ilişkin betimleyici istatistikler ortaya konmuştur. Bu kapsamda, katılımcıların demografik özellikler kapsamında dağılımları incelenmiştir. Daha sonra, araştırmada uygulanan anket kapsamında yer alan ölçeklerde var olan sorulara ilişkin yanıtlar incelenmiştir. Araştırma bulgularına ilişkin yürütülen analizlerde demografik değişkenlerin araştırmanın iki ölçeği ile olan ilişki düzeyleri her bir ölçek özelinde ayrı ayrı incelenmiştir.

#### 3.8.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırma katılımcılarının betimleyici istatistiksel analizleri kapsamında önce, araştırmaya katılan memurların cinsiyete ilişkin dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

Cinsiyet	Frekans	Oran %
Kadın	123	44,6
Erkek	153	55,4
Toplam	276	100,0

Yukarıda yer alan tablo kapsamında, araştırmaya katılan katılımcıların 153 tanesinin erkek (%55,4) ve 123 tanesinin (%44,6) kadın olduğu görülmektedir.

Betimleyici istatistikler kapsamında ikinci olarak araştırmaya katılan memurların yaş değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

Yaş	Frekans	Oran (%)
21 ve altı	29	10,5

22-33	15	5,4
34-45	74	26,8
46 ve üstü	158	57,2
Toplam	276	100,0

Yukarıda yer alan tablo kapsamında, araştırmaya katılan katılımcıların 29 tanesinin (%10,5) 21 yaş veya 21 yaşından küçük olduğu, 15 tanesinin 22 ila 33 (%5,4) yaşları arasında olduğu, 74 katılımcının 34 ila 45 yaş (% 26,8) arasında olduğu ve 158 katılımcının ise 46 (% 57,2) veya daha büyük bir yaşta olduğu görülmektedir. Bu bulgular kapsamında Çankaya Belediyesinde çalışan ve araştırmaya katılan memurların yarısından fazlasının 46 yaşından daha büyük olduğunu söylemek mümkündür.

Betimleyici istatistikler kapsamında üçüncü olarak araştırmaya katılan memurların eğitim durumu değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Orta okul/ Lise	81	29,3
Ön lisans/Lisans	153	55,4
Yüksek lisans	42	15,2
Toplam	276	100,0

Çankaya Belediyesinde çalışan ve bu ankete katılmayı kabul eden memurların büyük bir kısmı (153 kişi) % 55,4 oran ile ön lisans ya da lisan mezunudur. Belediyede çalışan memurların sadece 42 tanesi (%15,2) yüksek lisans derecesine sahiptir. Geriye kalan memurların eğitim düzeyi ise ortaokul / lise düzeyindedir (% 29,3).

Betimleyici istatistikler kapsamında dördüncü olarak araştırmaya katılan memurların sahip oldukları mesleki unvana ilişkin dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Unvan Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

Mesleki Unvan Dağılımı (%)	Frekans	Oran (%)
----------------------------	---------	----------

Memur	218	79,0
Şef	23	8,3
Şube Müdürü	16	5,8
İşçi	19	6,9
Toplam	276	100,0

Anket katılımcılarının % 79'7 memur sıfatı ile Belediyedeki görevlerini sürdürmektedir. Katılımcıların 23 tanesi (% 8,3) şef unvanına, 16 tanesi (% 5,8) şube müdürü unvanına ve 19 tanesi de (% 6,9) işçi unvanına sahiptir.

Betimleyici istatistikler kapsamında beşinci olarak araştırmaya katılan memurların mesleki kıdemlerine ilişkin dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

Mesleki Kıdem Dağılımı (%)	Frekans	Oran (%)
1 yıl ve altı	9	3,3
2-5 Yıl	30	10,9
6-9 Yıl	35	12,7
10 yıl ve üstü	202	73,2
Toplam	276	100,0

Yukarıda yer alan tablo kapsamında, araştırmaya katılan memurların mesleki deneyimlerinin oldukça uzun olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan memurların 202 tanesi (% 73,2) 10 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Belediyede çalışan memurların yalnızca 9 tanesi (% 3,3) mesleğe yeni başlamış memurlardır.

### 3.8.2. Araştırma Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Yanıtlarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan iki ölçekten biri olan “insan kaynakları fonksiyonlarının kurumda uygulanmasına yönelik ölçeğe” dair katılımcıların vermiş olduğu

cevapların 5'li Likert ölçeği formatındaki yanıtlarının yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 11. Katılımcıların İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Katılma Düzeyleri (%)**

İfade	Kesrinde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Katılıyorum
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	22,5	22,8	16,3	27,2	11,2
Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte değerlendirilir	21,4	27,9	17,8	25,7	7,2
Çalıştığım kurumda performans değerlendirmede işle ilgili kriterler ön plandadır	20,7	23,6	20,3	26,1	9,4
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir	21	31,2	20,7	19,2	8
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz	21,7	34,1	17,4	18,8	8
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	21,4	34,4	20,3	16,7	7,2
İş gücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir	15,9	27,2	23,9	25	8

Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır	24,6	27,5	18,8	20,3	8,7
Çalıştığım kurum iş gücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	16,7	29,7	20,7	26,4	6,5
Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	17,4	33,7	18,5	22,5	8
Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	15,9	30,8	19,6	26,1	7,6
Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor	15,9	28,6	19,6	25,4	10,5
Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir	15,2	25,7	23,2	27,2	8,7
Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle uyumaktadır	17	34,1	21	20,7	7,2
Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir	19,6	29,3	22,5	21	7,6
Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır	17	30,4	22,5	23,6	6,5
Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır	10,1	14,1	16,3	44,2	15,2

İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir	11,6	25,7	26,8	27,9	8
Kurumdaki insan kaynakları birimi işinde uzmandır	14,9	24,3	28,3	22,5	10,1
İnsan kaynakları birimi kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır	12	20,7	28,3	26,1	13
İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor	17,4	27,5	26,8	19,9	8,3
Konumumun kurallarına ve prosedürüne uyarım	5,8	6,5	5,1	48,6	34,1
Kaliteli iş üretirim	5,8	4,3	9,4	45,7	34,8
İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyimdir	5,4	3,6	4,7	43,8	42,4
İşim kariyer gelişimime fırsat sağlamaktadır	10,9	17,8	22,1	29,7	19,6
İşim bende kişisel başarı hissi yaratıyor	11,2	14,9	19,9	30,4	23,6
İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur	12,3	31,9	26,8	19,6	9,4

İşim karşılığında hak ettiğim ücreti alıyorum	15,2	25	19,9	26,8	13
İşim karşılığında aldığım ücret dışı yan ödemeler tatmin edicidir	17,8	26,1	21,4	25	9,8
Şu andaki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum	30,1	27,2	22,1	13	7,6
Gelecek yıl büyük bir ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım	39,1	31,5	13,8	9,4	6,2
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	38,8	27,2	17	9,1	8

Araştırma kapsamında kullanılan iki ölçekten diğeri olan “çalışan memur memnuniyeti ölçeğine” dair katılımcıların vermiş olduğu cevapların 5’li Likert ölçeği formatındaki yanıtlarının yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 12. Katılımcıların Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Katılma Düzeyleri (%)**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumdaki fiziksel çevre uygundur	13	14	16	44	13,8
Çalışma şartları bakımından kurumdan memnunum	9,1	11	16	45	18,8
Kurumdaki görevim tatmin edicidir	9,1	12	19	43	16,7
Çevreme kurumdaki görevimden gururla bahsederim	9,1	15	19	38	19,2
Kurumumdaki görevim iyidir	7,6	11	20	44	17,4



Yöneticim yaptığı görevde oldukça yeterlidir	4,7	12	25	39	19,2
Yöneticim zor durumlar karşısında yardım eder	7,2	14	15	43	20,3
Yöneticim altında çalışan personeli iyi yönetmektedir	6,5	12	22	40	19,6
Yöneticim her zaman çalışanların arkasında durmaktadır	6,5	12	22	40	19,6
Yöneticim çalışan personellerin şikayetlerini dikkate alır	6,9	11	20	46	15,9
Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırım	4,3	4,3	14	47	30,8
Kurumda birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	5,8	6,2	13	49	26,8
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır	6,2	5,8	19	45	25
Çalışma arkadaşlarımla dostluklarımdan memnunum	7,6	5,8	18	43	25,7
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir	6,9	6,2	20	45	22,1
Kurumdaki görevimin sağladığı dış çevre (tedarikçiler, danışmanlar, müşavirler vb.) ile ilişkilerimden memnunum	8,7	12	21	41	16,7
Kurumdaki görevim gereği dış çevreden görüştüğüm kişilerin yaklaşımları iyidir	8	9,8	17	50	15,9
Kurumdaki görevim nedeniyle görüştüğüm dış çevreden olan insanlar beni rahatsız etmez	5,8	9,4	13	52	19,6
Kurumda dış çevreyle kurduğum ilişkiler iyidir	5,4	8,7	13	52	21
Dış çevreden kurumdaki görevim nedeni ile irtibat kurduğum kişilerden memnunum	7,6	11	16	47	18,5
Kurumda yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır	21,4	24	23	22	9,4
Kurumda düzenli terfi uygulaması vardır	21,4	27	20	23	8,7
Kurumda görevini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	23,6	30	19	19	7,6
Kurumda terfilerin bildirilme yönetiminden memnunum	17	23	27	27	6,5
Kurumda terfi olanağının olmasından memnunum	20,7	30	21	23	6,2
Maaşım normal giderlerim için yeterlidir	18,8	25	22	25	9,1
Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur	14,9	22	22	32	9,1
Kurumda yaptığım görevim neticesinde adil bir maaş aldığımı düşünüyorum	17,4	24	21	30	7,2
Maaşımdaki artış oranlarından memnunum	25,4	29	16	21	9,1
Benim maaşım diğer kurumlarda benzer görevlerde bulunan kişilere ödenen maaşa kıyasla benim için memnun edicidir	18,8	28	17	27	9,1

### 3.8.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yürütölen çalışmada bağımsız değişkenler;

- Performans değerleme
- alışan seçme ve yerleştirme
- Eğitim ve değiştirme
- Ücretlendirme
- İş Analizi

olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni “alışan memnuniyeti” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda kurulan hipotezler;

H<sub>1</sub> = çalışanların belediyenin performans değerlemesi fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2</sub> = çalışanların belediyenin çalışan seçme ve yerleştirme fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>3</sub> = çalışanların belediyenin eğitim ve değiştirme fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>4</sub> = çalışanların belediyenin ücretlendirme fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>5</sub> = çalışanların belediyenin iş analizi fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

Yukarıda yer alan hipotezler haricinde, cinsiyet değişkeni ve insan kaynakları yönetim sisteminin fonksiyonlarına ilişkin aşağıdaki hipotez de test edilecektir.

H<sub>6</sub> = Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

### 3.8.4. Demografik Değişkenler – İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Kurumda Uygulanması Ölçeği

Araştırma bulgularına ilişkin bu bölümde, insan kaynakları fonksiyonlarının kurumda uygulanmasına yönelik olarak verilen cevapların demografik değişkenler kapsamında incelenmesi öncelikle cinsiyet değişkeni ve verilen cevaplar kapsamında gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 13. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlar ile Paylaşılır Sorusuna İlişkin Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	Kesinlikle katılmıyorum	26,0%	19,6%	22,5%
	Katılmıyorum	27,6%	19,0%	22,8%
	Kararsızım	19,5%	13,7%	16,3%
	Katılıyorum	19,5%	33,3%	27,2%
	Kesinlikle katılıyorum	7,3%	14,4%	11,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınlar, çalışılan kurumda, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşıldığına, %7,3 oranında kesinlikle katılmaz iken, bu oranın erkeklerde %14,4 olduğu görülmektedir. Erkeklerin, kadınlar ile kıyaslandığında performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılmadığına yönelik eğilimde olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 14. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlar ile Paylaşılr Sorusu – Cinsiyet Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	12,722 <sup>a</sup>	4	,013
Likelihood Ratio	12,960	4	,011
Linear-by-Linear Association	9,153	1	,002
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,013$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,013 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlar ile paylaşılır ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 15. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır	Kesinlikle katılmıyorum	22,8%	26,1%	24,6%
	Katılmıyorum	29,3%	26,1%	27,5%
	Kararsızım	25,2%	13,7%	18,8%
	Katılıyorum	17,9%	22,2%	20,3%
	Kesinlikle katılıyorum	4,9%	11,8%	8,7%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınların %22,8'i terfilerde başarının esas alındığında kesinlikle katılırken bu oranın erkeklerde % 26,1 olduğu görülmüştür.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 16. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	9,676 <sup>a</sup>	4	,046
Likelihood Ratio	9,878	4	,043
Linear-by-Linear Association	,858	1	,354
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,046$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,046 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır Sorusuna ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 17. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir	Kesinlikle katılmıyorum	19,5%	22,2%	21,0%
	Katılmıyorum	35,8%	27,5%	31,2%
	Kararsızım	26,0%	16,3%	20,7%
	Katılıyorum	13,8%	23,5%	19,2%
	Kesinlikle katılıyorum	4,9%	10,5%	8,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınlar, çalışılan kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreçlerinin tarafsız olduğuna % 55,3 oranında katılmamaya yönelik eğilim gösterirken, bu oran erkek çalışanlarda, % 49,7 olarak ortaya çıkmıştır.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 18. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapları-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,854 <sup>a</sup>	4	,028
Likelihood Ratio	11,056	4	,026
Linear-by-Linear Association	2,528	1	,112
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,028$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,028 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir ifadesine ilişkin cevaplar cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 19. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	Kesinlikle katılmıyorum	27,6%	16,3%	21,4%
	Katılmıyorum	35,0%	34,0%	34,4%
	Kararsızım	22,0%	19,0%	20,3%
	Katılıyorum	11,4%	20,9%	16,7%
	Kesinlikle katılıyorum	4,1%	9,8%	7,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Bu tablo kapsamında, kadınların, belediye özelinde yeni bir eleman alınacağı zaman yetenek testleri kullanılmasına katılmama düzeylerinin, % 62,6 olduğu ve erkeklerin ise % 50,3 düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Kadınlar, belediyenin yeni bir eleman yerleştireceği zaman yetenek testi kullanılması ifadesine erkeklere nazaran daha az katıldıkları görülmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 20. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	11,212 <sup>a</sup>	4	,024
Likelihood Ratio	11,504	4	,021
Linear-by-Linear Association	9,353	1	,002
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,024$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,024 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır ifadesine ilişkin cevaplar cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 21. İş Gücü Seçiminde Potansiyel Yeni Eleman İşin Ve Kurumun İhtiyaçlarına Göre Gerçekçi Olarak Seçilir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
İş gücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir	Kesinlikle katılmıyorum	18,7%	13,7%	15,9%
	Katılmıyorum	34,1%	21,6%	27,2%
	Kararsızım	24,4%	23,5%	23,9%
	Katılıyorum	17,9%	30,7%	25,0%
	Kesinlikle katılıyorum	4,9%	10,5%	8,0%
	Toplam		100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınların, %18,7'si bu ifadeye kesinlikle katılmaz iken, katılmıyorum diyen kadınların oranı %34,1 olarak oluşmuştur. İfadeye katılım düzeyi gösteren kadınlar %17,9 oranında, kesinlikle katılan kadınlar ise %4,9 oranındadır. Erkeklerin ifadeye katılım düzeyleri incelendiğinde kesinlikle katılmayan erkek oranının %13,7

olduğu, katılmıyorum cevabı veren erkeklerin oranının %21,6 olduğu, ifadeye katılan erkeklerin %30,7 olduğu ve kesinlikle katılan erkek çalışanların oranının ise %10,5 olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 22. İş Gücü Seçiminde Potansiyel Yeni Eleman İşin Ve Kurumun İhtiyaçlarına Göre Gerçekçi Olarak Seçilir Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	12,203 <sup>a</sup>	4	,016
Likelihood Ratio	12,436	4	,014
Linear-by-Linear Association	10,170	1	,001
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,016$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,016 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İş gücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 23. Bu Kurumda Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Eğitim Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	Kesinlikle katılmıyorum	17,9%	14,4%	15,9%
	Katılmıyorum	32,5%	29,4%	30,8%
	Kararsızım	24,4%	15,7%	19,6%
	Katılıyorum	22,0%	29,4%	26,1%
	Kesinlikle katılıyorum	3,3%	11,1%	7,6%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanların, belediyede ihtiyaca göre eğitim gerçekleştirildiğine erkeklere oranla daha az katıldığı görülmektedir. Bu ifadeye kesinlikle



katılmıyorum cevabı veren kadın çalışan oranı % 17,9, erkek çalışan oranı ise %14,4'dür. İfadeye kesinlikle katılan kadın oranı %3,3 olarak gerçekleşirken, %11,1 erkek belediye çalışanı, belediyede çalışan ihtiyacına göre eğitim verildiğinde kesinlikle katılmaktadır.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 24. Bu Kurumda Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Eğitim Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,370 <sup>a</sup>	4	,035
Likelihood Ratio	10,905	4	,028
Linear-by-Linear Association	5,142	1	,023
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,035$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,035 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir sorusuna ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 25. Bu Kurum Çalışanının Gelişimine Önem Verir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir	Kesinlikle katılmıyorum	15,4%	15,0%	15,2%
	Katılmıyorum	30,1%	22,2%	25,7%
	Kararsızım	28,5%	19,0%	23,2%
	Katılıyorum	20,3%	32,7%	27,2%
	Kesinlikle katılıyorum	5,7%	11,1%	8,7%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınların, %15,4'ü ifadeye kesinlikle katılmaz iken, bu oran erkeklerde kadınlara oldukça yakın bir oran %15,0 olarak ortaya çıkmıştır. Belediyenin çalışanlarının gelişimine önem verdiği kesinlikle katılan kadın çalışan oranı %5,7'de kalırken, bu oranın erkek çalışanlarda %11,1 olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 26. Bu Kurum Çalışanının Gelişimine Önem Verir Sorusuna Verilen Cevaplar- Cinsiyet Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,433 <sup>a</sup>	4	,034
Likelihood Ratio	10,596	4	,032
Linear-by-Linear Association	4,691	1	,030
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,034$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,034 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu kurum çalışanının gelişimine önem verir ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 27. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	16,3%	17,6%	17,0%
	Katılmıyorum	39,0%	23,5%	30,4%
	Kararsızım	22,8%	22,2%	22,5%
	Katılıyorum	17,1%	28,8%	23,6%
	Kesinlikle katılıyorum	4,9%	7,8%	6,5%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınların belediyede iş analizi yapılmasına ilişkin ifadeye katılım düzeyleri; %16,4 kesinlikle katılmıyorum, %39,0 katılmıyorum, %22,8 kararsızım, %17,1 katılıyorum ve %4,9 kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Erkek çalışanların ifadeye katılım düzeyleri; %17,6 kesinlikle katılmıyorum, %23,5 katılmıyorum, %22,2 kararsızım, %23,6 katılıyorum ve %6,5 kesinlikle katılmıyorum şeklindedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 28. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,337 <sup>a</sup>	4	,035
Likelihood Ratio	10,437	4	,034
Linear-by-Linear Association	4,453	1	,035
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,035$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,035 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 29. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir	Kesinlikle katılmıyorum	13,8%	9,8%	11,6%
	Katılmıyorum	22,8%	28,1%	25,7%
	Kararsızım	36,6%	19,0%	26,8%
	Katılıyorum	20,3%	34,0%	27,9%
	Kesinlikle katılıyorum	6,5%	9,2%	8,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanların %36,6 düzeyinde ifadeye ilişkin kararsız oldukları ancak erkek çalışanlarda bu oranın sadece %19,0 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Erkek çalışanlar % 34,0 düzeyinde iş tanımının periyodik olarak güncellendiğini düşünmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 30. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	14,771 <sup>a</sup>	4	,005
Likelihood Ratio	14,867	4	,005
Linear-by-Linear Association	2,419	1	,120
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,005$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,005 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olduğu sonucuna varılmaktadır. İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir ifadesine ilişkin verilen cevaplar cinsiyet değişkeni kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 31. İşimle İlgili Görevlerim Zorlu Ancak Fırsatlarla Doludur Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur	Kesinlikle katılmıyorum	13,0%	11,8%	12,3%
	Katılmıyorum	40,7%	24,8%	31,9%
	Kararsızım	28,5%	25,5%	26,8%
	Katılıyorum	13,0%	24,8%	19,6%
	Kesinlikle katılıyorum	4,9%	13,1%	9,4%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanların fırsatlara ilişkin ifadeye oldukça düşük düzeyde bir katılım gösterdiği; %4,9 görülmektedir. Erkek çalışanlar ise %13,1 oranında işleri ile ilgili görevlerinin zorlu ve fırsatlar ile dolu olduğunu düşünmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 32. İşimle İlgili Görevlerim Zorlu Ancak Fırsatlarla Doludur Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	15,393 <sup>a</sup>	4	,004
Likelihood Ratio	15,890	4	,003
Linear-by-Linear Association	10,879	1	,001
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,004$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,004 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olduğu sonucuna varılmaktadır. İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur ifadesine ilişkin verilen cevaplar cinsiyet değişkeni kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 33. Şu Andaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Şu andaki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	20,3%	37,9%	30,1%
	Katılmıyorum	30,9%	24,2%	27,2%
	Kararsızım	26,8%	18,3%	22,1%
	Katılıyorum	13,0%	13,1%	13,0%
	Kesinlikle katılıyorum	8,9%	6,5%	7,6%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Bu tablo kapsamında çıkan oranların cinsiyet açısından çok keskin sınırlar ile farklılaşmadığını söylemek mümkündür. Kadın çalışanların %8,9'u işlerinden ayrılmayı sık sık düşünürüm ifadesine kesinlikle katılırken, erkek çalışanlarda bu oran %6,5 olarak oluşmaktadır. Bu ifadeye katılıyorum cevabı veren kadın çalışanların oranı %13,0 ve erkek çalışanların oranı %13,1 olarak gerçekleşmiştir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 34. Şu Andaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,904 <sup>a</sup>	4	,028
Likelihood Ratio	11,139	4	,025
Linear-by-Linear Association	4,800	1	,028
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,028$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,028 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Şu andaki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum ifadesine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının kurumda uygulanmasına yönelik olarak verilen cevapların demografik değişkenler kapsamında incelenmesine ikinci olarak yaş değişkeni ve verilen cevaplar arasındaki ilişki ile devam edilmiştir.

**Tablo 35. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Uygulanır Sorusuna Verilen Cevapların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Yaşınız				Toplam
		21 ve altı	22-33	34-45	46 ve üstü	
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	Kesinlikle katılmıyorum	41,4%	13,3%	23,0%	17,7%	21,4%
	Katılmıyorum	10,3%	20,0%	28,4%	43,0%	34,4%
	Kararsızım	27,6%	13,3%	20,3%	19,6%	20,3%
	Katılıyorum	10,3%	40,0%	20,3%	13,9%	16,7%
	Kesinlikle katılıyorum	10,3%	13,3%	8,1%	5,7%	7,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı yaş gruplarının vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 21 yaş ve altı çalışanların ifadeye %41,4 düzeyinde kesinlikle katılmadıkları, bu oranın 22-33 yaş arası çalışanlarda %13,3'e düştüğü, 34-45 yaş arası çalışanların %23,0 oranında ifadeye kesinlikle katılmadıkları ve 46 yaş ve üstü çalışanların %17,7 oranında ifadeye kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. Yaş grupları açısından ele alındığında, ifadeye en yüksek katılım düzeyinin %40,0 ile 22-33 yaş arası çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 36. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Uygulanır Sorusuna Verilen Cevaplar-Yaş Değişkeni Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	26,731 <sup>a</sup>	12	,008
Likelihood Ratio	26,043	12	,011
Linear-by-Linear Association	,371	1	,542
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,008$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,008 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri uygulanır ifadesine verilen cevaplar yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yaş değişkeni kapsamında farklılık gösteren başka bir ifade bulunmadığı için ifadeler ve öğrenim durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 37. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlarla Paylaşılır Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/ Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	Kesinlikle katılmıyorum	18,5%	26,1%	16,7%	22,5%
	Katılmıyorum	21,0%	24,2%	21,4%	22,8%
	Kararsızım	22,2%	12,4%	19,0%	16,3%
	Katılıyorum	27,2%	30,1%	16,7%	27,2%
	Kesinlikle katılıyorum	11,1%	7,2%	26,2%	11,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşıldığında ilişkin ifadeye en yüksek katılım düzeyinin %30,1 oran ile önlisans / lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlarda olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılıyorum cevabı veren çalışanların %26,2'si yüksek lisans, %11,1', ise ortaokul / lise mezunudur.

Verilen cevapların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.



**Tablo 38. Çalıştığım Kurumda Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlarla Paylaşılr Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Değişkeni Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,513 <sup>a</sup>	8	,018
Likelihood Ratio	16,789	8	,032
Linear-by-Linear Association	,165	1	,685
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,018$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,018 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır ifadesine verilen cevaplar öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 39. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/ Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir	Kesinlikle katılmıyorum	19,8%	21,6%	21,4%	21,0%
	Katılmıyorum	30,9%	30,7%	33,3%	31,2%
	Kararsızım	24,7%	19,6%	16,7%	20,7%
	Katılıyorum	17,3%	24,2%	4,8%	19,2%
	Kesinlikle katılıyorum	7,4%	3,9%	23,8%	8,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Yukarıda yer alan tablo kapsamında, iş gücü seçim ve yerleştirme süreçlerinin tarafsızlığına ilişkin en yüksek katılım düzeyi olan grup %23,8 ile yüksek lisans mezunu olan gruptur. Bu ifadeye kesinlikle katılan ortaokul / lise mezunlarının oranı %7,4 ve önlisans / lisans mezunlarının oranı ise %3,9'dur.

Verilen cevapların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 40. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme Ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir Sorusuna Verilen Cevapları-Öğrenim Durumu Değişkeni Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	24,297 <sup>a</sup>	8	,002
Likelihood Ratio	22,224	8	,005
Linear-by-Linear Association	,212	1	,645
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,002$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,002 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir ifadesine ilişkin cevaplar öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 41. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevapların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/ Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	Kesinlikle katılmıyorum	22,2%	20,3%	23,8%	21,4%
	Katılmıyorum	37,0%	32,0%	38,1%	34,4%
	Kararsızım	22,2%	22,2%	9,5%	20,3%
	Katılıyorum	16,0%	19,6%	7,1%	16,7%
	Kesinlikle katılıyorum	2,5%	5,9%	21,4%	7,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kadın ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Yukarıda yer alan ifadeye, yüksek lisans mezunlarının %21,4 oran ile diğer gruplarda yer alan çalışanlara kıyasla daha fazla katıldığı görülmektedir. Bu ifadeye kesinlikle katılan ortaokul lise mezunu çalışanların oranı %2,5 ve önlisans/lisans mezunu çalışanların oranı ise %5,9'dur.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 42. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır Sorusuna Verilen Cevaplar-Cinsiyet Ki Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	21,343 <sup>a</sup>	8	,006
Likelihood Ratio	19,359	8	,013
Linear-by-Linear Association	1,514	1	,219
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,006$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,006 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır ifadesine ilişkin cevaplar öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 43. Çalıştığım Kurum İşgücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanılır Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/ Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	Kesinlikle katılmıyorum	22,2%	20,3%	23,8%	21,4%
	Katılmıyorum	37,0%	32,0%	38,1%	34,4%
	Kararsızım	22,2%	22,2%	9,5%	20,3%
	Katılıyorum	16,0%	19,6%	7,1%	16,7%
	Kesinlikle katılıyorum	2,5%	5,9%	21,4%	7,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim gruplarına sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 44. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış Ve Standart Mülakat Tekniğini Kullanır Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,135 <sup>a</sup>	8	,040
Likelihood Ratio	15,945	8	,043
Linear-by-Linear Association	1,298	1	,255
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,040$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,040 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurum iş gücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniği kullanır ifadesine ilişkin cevaplar öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 45. Çalıştığım Kurum Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirmek İçin Bana Eğitim Fırsatı Sağlıyor Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/ Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor	Kesinlikle katılmıyorum	21,0%	12,4%	19,0%	15,9%
	Katılmıyorum	33,3%	27,5%	23,8%	28,6%
	Kararsızım	19,8%	20,9%	14,3%	19,6%
	Katılıyorum	18,5%	30,7%	19,0%	25,4%
	Kesinlikle katılıyorum	7,4%	8,5%	23,8%	10,5%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim gruplarına sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Yüksek lisans mezunu çalışanların %23,8'i bu ifadeye kesinlikle katılmaktadır. Ancak bu oranın önlisans/lisans düzeyinde %8,5 ve ortaokul/lise düzeyinde ise sadece %7,4 olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 46. Çalıştığım Kurum Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirmek İçin Bana Eğitim Fırsatı Sağlıyor Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,812 <sup>a</sup>	8	,032
Likelihood Ratio	15,177	8	,056
Linear-by-Linear Association	4,996	1	,025
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,032$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,032 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor ifadesine ilişkin cevaplar öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 47. Çalıştığım Kurumda Çalışanın İhtiyaçlarını Karşılama İçin Verilen Maddi Teşvikler Sürekli Gözden Geçirilir Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir	Kesinlikle katılmıyorum	27,2%	16,3%	16,7%	19,6%
	Katılmıyorum	28,4%	30,7%	26,2%	29,3%
	Kararsızım	22,2%	22,9%	21,4%	22,5%
	Katılıyorum	17,3%	24,8%	14,3%	21,0%
	Kesinlikle katılıyorum	4,9%	5,2%	21,4%	7,6%
	Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim gruplarına sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İfadeye ilişkin n belirgin oransal farklılığın kesinlikle katılıyorum cevabında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ifadeye kesinlikle katılıyorum cevabı veren yüksek lisans mezunu çalışanların oranı %21,4, önlisans/lisans mezunu çalışanların oranı %5,2 ve ortaokul/lise mezunu çalışanların oranı, %4,9'dur.

Verilen cevapların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 48. Çalıştığım Kurumda Çalışanın İhtiyaçlarını Karşılama İçin Verilen Maddi Teşvikler Sürekli Gözden Geçirilir Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,627 <sup>a</sup>	8	,017
Likelihood Ratio	15,258	8	,054
Linear-by-Linear Association	5,633	1	,018
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,017$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,017 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanlar noktasında farklılaşmaktadır.

**Tablo 49. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevapların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	22,2%	13,1%	21,4%	17,0%
	Katılmıyorum	29,6%	33,3%	21,4%	30,4%
	Kararsızım	18,5%	22,9%	28,6%	22,5%
	Katılıyorum	25,9%	26,1%	9,5%	23,6%
	Kesinlikle katılıyorum	3,7%	4,6%	19,0%	6,5%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim gruplarına sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İş analizinin yapıldığına ilişkin ifadeye kesinlikle katılan çalışan grubunun yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (%19,0 oran ile) bu ifadeye kesinlikle katılan önlisans/lisans mezunlarının oranı %4,6 ve kesinlikle katılıyorum diyen ortaokul/lise mezunlarının oranı %3,7'dir.

Verilen cevapların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 50. Çalıştığım Kurumda İş Analizi Yapılmaktadır Sorusuna Verilen Cevaplar-Öğrenim Durumu Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	22,116 <sup>a</sup>	8	,005
Likelihood Ratio	20,008	8	,010
Linear-by-Linear Association	1,381	1	,240
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,005$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,005 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanlar noktasında farklılaşmaktadır.

**Tablo 51. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir-Öğrenim Durumu Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek lisans	
İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir	Kesinlikle katılmıyorum	11,1%	12,4%	9,5%	11,6%
	Katılmıyorum	34,6%	20,3%	28,6%	25,7%
	Kararsızım	23,5%	29,4%	23,8%	26,8%
	Katılıyorum	21,0%	33,3%	21,4%	27,9%
	Kesinlikle katılıyorum	9,9%	4,6%	16,7%	8,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim gruplarına sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Periyodik olarak iş tanımının güncellendiğine ilişkin yüksek lisans mezunlarının katılım oranlarının diğer mezuniyet durumuna sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların %16,7'sinin bu ifadeye kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

Verilen cevapların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 52. İş Tanımı Periyodik Olarak Güncellenmektedir-Öğrenim Durumu Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	15,701 <sup>a</sup>	8	,047
Likelihood Ratio	15,121	8	,057
Linear-by-Linear Association	1,267	1	,260
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,047$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,047 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanlar noktasında farklılaşmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının kurumda uygulanmasına ilişkin ifadeleri içeren ölçeğe dair yanıtların diğer bir demografik değişken olan mesleki unvan değişkeni kapsamında Dağılımı (%)nı gösteren bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 53. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanır – Mesleki Unvan Dağılımı (%)**

		Mesleki Ünvanınız			Toplam
		Memur	İdareci(Şef/Şube Müdürü)	İşçi	
Çalıştığım kurum iş gücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	Kesinlikle katılmıyorum	17,9%	2,6%	31,6%	16,7%
	Katılmıyorum	31,2%	30,8%	10,5%	29,7%
	Kararsızım	22,0%	7,7%	31,6%	20,7%
	Katılıyorum	24,3%	41,0%	21,1%	26,4%
	Kesinlikle katılıyorum	4,6%	17,9%	5,3%	6,5%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki unvana sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İdareci statüsüne sahip çalışanların beklendiği gibi iş gücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniklerini kullanıldığına ilişkin katılım düzeyleri %41,0 katılıyorum ve %17,9 kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Fakat işçi statüsündeki belediye çalışanların bu ifadeye sadece %21,1 oranında katılmakta iken bu oran memur statüsündeki çalışanlar için %24,3 olarak oluşmuştur.

Verilen cevapların mesleki unvana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 54. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanır – Mesleki Unvan Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	27,206 <sup>a</sup>	8	,001
Likelihood Ratio	28,079	8	,000
Linear-by-Linear Association	,289	1	,591
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,001$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,001 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki unvana sahip çalışanlar noktasında farklılaşmaktadır.

**Tablo 55. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Ünvan Dağılımı (%)**

		Mesleki Ünvanınız			Toplam
		Memur	İdareci(Şef/Şube Müdürü)	İşçi	
İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor	Kesinlikle katılmıyorum	14,2%	35,9%	15,8%	17,4%
	Katılmıyorum	28,0%	25,6%	26,3%	27,5%
	Kararsızım	26,6%	30,8%	21,1%	26,8%
	Katılıyorum	22,9%	2,6%	21,1%	19,9%
	Kesinlikle katılıyorum	8,3%	5,1%	15,8%	8,3%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki unvana sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İnsan kaynakları biriminin kurum kaynaklarını boşa harcadığına ilişkin en dikkat çeken oranlardan bir tanesi, memur ve işçi statüsüne sahip çalışanların bu ifadeye %21,2 (işçi) ve %22,9 (memur) katılıyorum cevabı vermesi ancak idareci unvanına sahip çalışanların ifadeye sadece %2,6 oranında katılmasıdır.

Verilen cevapların mesleki unvana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 56. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Ünvan Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,164 <sup>a</sup>	8	,020
Likelihood Ratio	19,742	8	,011
Linear-by-Linear Association	,129	1	,719
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,020$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,020 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı

farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki unvana sahip çalışanlar noktasında farklılaşmaktadır.

**Tablo 57. Şuandaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum-Mesleki Unvan Dağılımı (%)**

		Mesleki Ünvanınız			Toplam
		Memur	İdareci(Şef/Şube Müdürü)	İşçi	
Şu andaki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	25,7%	48,7%	42,1%	30,1%
	Katılmıyorum	27,5%	25,6%	26,3%	27,2%
	Kararsızım	24,3%	17,9%	5,3%	22,1%
	Katılıyorum	13,8%	7,7%	15,8%	13,0%
	Kesinlikle katılıyorum	8,7%		10,5%	7,6%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki unvana sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İşten ayrılma niyetine ilişkin idareci düzeyindeki çalışanların hiçbirinin kesinlikle katılıyorum cevabı vermediği görülmektedir. Bu oran işçilerde %10,5 ve memurlarda %8,7 olarak oluşmuştur.

Verilen cevapların mesleki unvana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 58. Şuandaki İşimden Sık Sık Ayrılmayı Düşünüyorum-Mesleki Unvan Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	14,672 <sup>a</sup>	8	,066
Likelihood Ratio	18,091	8	,021
Linear-by-Linear Association	2,368	1	,124
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,066$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,066 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı

farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki unvana sahip çalışanlar noktasında farklılaşmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının kurumda uygulanmasına ilişkin ifadeleri içeren ölçeğe dair yanıtların diğer bir demografik değişken olan mesleki kıdem değişkeni kapsamında Dağılımını gösteren bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 59. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır	Kesinlikle katılmıyorum	20,5%	25,7%	25,2%	24,6%
	Katılmıyorum	12,8%	11,4%	33,2%	27,5%
	Kararsızım	33,3%	20,0%	15,8%	18,8%
	Katılıyorum	23,1%	25,7%	18,8%	20,3%
	Kesinlikle katılıyorum	10,3%	17,1%	6,9%	8,7%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 10 yıl ve üstü kıdeme sahip olan belediye çalışanlarının terfilerde başarı esasının gerçekleştiğine katılım oranları % 25,7 iken, bu oranın 6-9 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarda %42,8 ve 5 yıl ve altı kıdeme sahip çalışanlarda %33,4 olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 60. Bu Kurumda Terfilerde Başarı Esas Alınır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%) Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,925 <sup>a</sup>	8	,015
Likelihood Ratio	19,110	8	,014
Linear-by-Linear Association	5,148	1	,023
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,015$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,015 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 61. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir	Kesinlikle katılmıyorum	10,3%	20,0%	23,3%	21,0%
	Katılmıyorum	17,9%	14,3%	36,6%	31,2%
	Kararsızım	35,9%	20,0%	17,8%	20,7%
	Katılıyorum	23,1%	31,4%	16,3%	19,2%
	Kesinlikle katılıyorum	12,8%	14,3%	5,9%	8,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 10 yıl ve üstü kıdeme sahip olan çalışanların bu ifadeye %5,9 oran ile kesinlikle katıldıkları, 6-9 yıl kıdeme sahip çalışanların %14,3 oran ile kesinlikle katıldıkları ve 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanların ise %12,8 oranla bu ifadeye kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 62. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Süreci Adil (Tarafsız) Gerçekleştirilir-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	22,998 <sup>a</sup>	8	,003
Likelihood Ratio	23,000	8	,003
Linear-by-Linear Association	12,731	1	,000
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,003$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,003 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 63. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Adam Kayırmacılık Yapılmaz-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz	Kesinlikle katılmıyorum	17,9%	17,1%	23,3%	21,7%
	Katılmıyorum	17,9%	22,9%	39,1%	34,1%
	Kararsızım	30,8%	20,0%	14,4%	17,4%
	Katılıyorum	23,1%	25,7%	16,8%	18,8%
	Kesinlikle katılıyorum	10,3%	14,3%	6,4%	8,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Mesleki kıdemi 10 yılın üstünde olan çalışanların adam kayırmacılık yapılmadığına ilişkin katılım düzeylerinin %6,4 ile diğer çalışanlardan düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 64. Çalıştığım Kurumda İş Gücü Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Adam Kayırmacılık Yapılmaz-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,095a	8	,041
Likelihood Ratio	15,752	8	,046
Linear-by-Linear Association	6,933	1	,008
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,041$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,041 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 65. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yetiştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	Kesinlikle katılmıyorum	28,2%	17,1%	20,8%	21,4%
	Katılmıyorum	17,9%	14,3%	41,1%	34,4%
	Kararsızım	20,5%	20,0%	20,3%	20,3%
	Katılıyorum	20,5%	37,1%	12,4%	16,7%
	Kesinlikle katılıyorum	12,8%	11,4%	5,4%	7,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İstihdam öncesi yetenek testlerinin kullanıldığına kesinlikle katılan 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanların oranı %28,2, 6-9 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların oranı %17,1 ve 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip çalışanların oranı %20,8'dir.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 66. Çalıştığım Kurumda Yeni Bir Eleman Yetiştirileceği Zaman İstihdam Öncesi Yetenek Testleri Kullanılır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	25,788 <sup>a</sup>	8	,001
Likelihood Ratio	24,952	8	,002
Linear-by-Linear Association	5,510	1	,019
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,001$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,001 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 67. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanılır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Çalıştığım kurum iş gücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	Kesinlikle katılmıyorum	12,8%	14,3%	17,8%	16,7%
	Katılmıyorum	23,1%	14,3%	33,7%	29,7%
	Kararsızım	20,5%	20,0%	20,8%	20,7%
	Katılıyorum	25,6%	40,0%	24,3%	26,4%
	Kesinlikle katılıyorum	17,9%	11,4%	3,5%	6,5%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip çalışanlar %3,5 gibi düşük bir oran ile bu ifadeye kesinlikle katılırken, bu oranın en yüksek 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlarda ortaya çıktığı (%17,9) görülmektedir.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.



**Tablo 68. Çalıştığım Kurum İş Gücü Seçiminde Yapılandırılmış ve Standart Mülakat Tekniği Kullanır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	19,880 <sup>a</sup>	8	,011
Likelihood Ratio	18,081	8	,021
Linear-by-Linear Association	9,133	1	,003
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,011$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,011 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 69. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor	Kesinlikle katılmıyorum	25,6%	22,9%	14,9%	17,4%
	Katılmıyorum	17,9%	22,9%	30,2%	27,5%
	Kararsızım	25,6%	11,4%	29,7%	26,8%
	Katılıyorum	23,1%	20,0%	19,3%	19,9%
	Kesinlikle katılıyorum	7,7%	22,9%	5,9%	8,3%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kaynakların boşa harcandığına ilişkin olan ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde 6-9 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların %22,9 oranında ifadeye katıldıkları (kesinlikle katıldıkları) görülmektedir ki bu oran diğer gruplar ile karşılaştırıldığında dikkat çekici derecede yüksektir.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 70. İnsan Kaynakları Birimi Kurumun Kaynaklarını Boşa Harcıyor-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	19,215 <sup>a</sup>	8	,014
Likelihood Ratio	17,291	8	,027
Linear-by-Linear Association	,079	1	,778
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,014$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,014 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 71. İşim Kariyer Gelişimime Fırsat Sağlamaktadır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
İşim kariyer gelişimime fırsat sağlamaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	5,1%	14,3%	11,4%	10,9%
	Katılmıyorum	10,3%	8,6%	20,8%	17,8%
	Kararsızım	17,9%	22,9%	22,8%	22,1%
	Katılıyorum	46,2%	17,1%	28,7%	29,7%
	Kesinlikle katılıyorum	20,5%	37,1%	16,3%	19,6%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Bu soruya ilişkin mesleki kıdem açısından dikkat çeken farklılık katılıyorum cevabında gerçekleşmiştir. 10 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanların ifadeye %20,8 oranında katıldığı görülmektedir ve bu oran 6-9 yıl kıdemli çalışanlarda % 8,6 ve 5 yıl ile altı mesleki kıdeme sahip çalışanlarda %10,3 olarak oluşmuştur.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 72. İşim Kariyer Gelişimime Fırsat Sağlamaktadır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,009 <sup>a</sup>	8	,021
Likelihood Ratio	17,570	8	,025
Linear-by-Linear Association	6,137	1	,013
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,021$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,021 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

**Tablo 73. İşim Karşılığında Aldığım Ücret Dışı Yan Ödemeler Tatmin Edicidir-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
İşim karşılığında aldığım ücret dışı yan ödemeler tatmin edicidir	Kesinlikle katılmıyorum	15,4%	22,9%	17,3%	17,8%
	Katılmıyorum	30,8%	25,7%	25,2%	26,1%
	Kararsızım	35,9%	5,7%	21,3%	21,4%
	Katılıyorum	17,9%	37,1%	24,3%	25,0%
	Kesinlikle katılıyorum		8,6%	11,9%	9,8%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İfadeye ilişkin en çarpıcı cevaplardan bir tanesi, 5 yıl ve altı kıdeme sahip çalışanların hiçbirinin bu ifadeye tam anlamı ile katıldıklarına ilişkin cevap vermemiş olmalarıdır. İfadeye kesinlikle katılan 6-9 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların oranı %8,6 ve 10 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanların oranı %11,9'dur.

Verilen cevapların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 74. İşim Karşılığında Aldığım Ücret Dışı Yan Ödemeler Tatmin Edicidir-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,567 <sup>a</sup>	8	,035
Likelihood Ratio	21,097	8	,007
Linear-by-Linear Association	1,873	1	,171
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,035$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,035 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı mesleki kıdem düzeyi kapsamında farklılaşmaktadır.

### 3.8.5. Demografik Değişkenler – Çalışan Memur Memnuniyeti Ölçeği

Çalışmanın bu bölümünde Çankaya Belediyesi'nde çalışanların çalışan memur memnuniyeti ölçeği kapsamında yer alan ifadelere vermiş oldukları cevapların demografik değişkenler kapsamında incelenmesine ilişkin bulgular incelenmiştir.

**Tablo 75. Çalışma Şartları-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çalışma şartları bakımından kurumdaki memnuniyetim	Kesinlikle katılmıyorum	9,8%	8,5%	9,1%
	Katılmıyorum	18,7%	5,2%	11,2%
	Kararsızım	19,5%	13,7%	16,3%
	Katılıyorum	39,0%	49,0%	44,6%
	Kesinlikle katılıyorum	13,0%	23,5%	18,8%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınlar, ifadeye %52 oranında katıldıkları yönünde cevap vermiştir. Bu oran erkek çalışanlarda %72,5 düzeyindedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 76. Çalışma Şartları-Cinsiyet Değişkeni Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,070 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood Ratio	18,414	4	,001
Linear-by-Linear Association	10,777	1	,001
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,001$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,001 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 77. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çevreme kurumdaki görevimden gururla bahsederim	Kesinlikle katılmıyorum	10,6%	7,8%	9,1%
	Katılmıyorum	23,6%	7,8%	14,9%
	Kararsızım	22,8%	15,0%	18,5%
	Katılıyorum	32,5%	43,1%	38,4%
	Kesinlikle katılıyorum	10,6%	26,1%	19,2%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadınların %22,8'i bu ifadeye ilişkin

kararsız bir tutum sergilerken, erkeklerin sadece %15,0'ı ifadeye ilişkin kararsız bir tutuma sahiptir. Erkek çalışanların %26,1'i kurumdaki görevinden kesinlikle gururla bahsederken, bu oranın kadın çalışanlarda sadece %10,6 olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 78. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Cinsiyet Değişkeni Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	24,743 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	25,394	4	,000
Linear-by-Linear Association	18,305	1	,000
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,000 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 79. Kurumdaki Görevim İyidir-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Kurumumdaki görevim İyidir	Kesinlikle katılmıyorum	7,3%	7,8%	7,6%
	Katılmıyorum	17,1%	5,9%	10,9%
	Kararsızım	23,6%	17,0%	19,9%
	Katılıyorum	41,5%	46,4%	44,2%
	Kesinlikle katılıyorum	10,6%	22,9%	17,4%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Cinsiyet değişkeni kapsamında kadınların

bu ifadeye ilişkin erkeklere kıyasla daha kararsız oldukları %23,6 görülmektedir. Erkeklerin ise, kurumdaki görevlerinin kesinlikle iyi olduğuna ilişkin katılım oranları %22,9'dur. Bu oran kadınlarda yarı yarıya düşmüş ve %10,6 olarak gerçekleşmiştir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 80. Kurumdaki Görevim İyidir-Cinsiyet Değişkeni Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	15,679 <sup>a</sup>	4	,003
Likelihood Ratio	16,027	4	,003
Linear-by-Linear Association	8,423	1	,004
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,003$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,003 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 81. Yöneticim Zor Durumlar Karşısında Yardım Eder-Cinsiyet Değişkeni Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yöneticim zor durumlar karşısında yardım eder	Kesinlikle katılmıyorum	6,5%	7,8%	7,2%
	Katılmıyorum	21,1%	8,5%	14,1%
	Kararsızım	15,4%	15,0%	15,2%
	Katılıyorum	39,8%	45,8%	43,1%
	Kesinlikle katılıyorum	17,1%	22,9%	20,3%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanlar yöneticilerinin zor durumlar karşısında yardım ettiğine %21,1 oranında katılım göstermez iken, bu oran erkek

çalışanlarda %8,5 olarak gerçekleşmiştir. Her iki cinsiyette de bu ifadeye ilişkin kararsızlık oranı %15 düzeyindedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 82. Yöneticim Zor Durumlar Karşısında Yardım Eder-Cinsiyet Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	9,572 <sup>a</sup>	4	,048
Likelihood Ratio	9,600	4	,048
Linear-by-Linear Association	3,744	1	,053
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,048$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,048 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 83. Yöneticim Altında Çalışan Personeli İyi Yönetmektedir-Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yöneticim altında çalışan personeli iyi yönetmektedir	Kesinlikle katılmıyorum	5,7%	7,2%	6,5%
	Katılmıyorum	17,9%	7,2%	12,0%
	Kararsızım	23,6%	20,3%	21,7%
	Katılıyorum	39,0%	41,2%	40,2%
	Kesinlikle katılıyorum	13,8%	24,2%	19,6%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanların %17,9'u ifadeye



katılmaz iken bu oran erkek çalışanlarda %7,2'dir. Kadın çalışanların katılım düzeyi %13,8 de kalmış iken erkek çalışanların ifadeye katılım düzeyleri %24,2'dir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 84. . Yöneticim Altında Çalışan Personeli İyi Yönetmektedir-Cinsiyet Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,925 <sup>a</sup>	4	,027
Likelihood Ratio	11,054	4	,026
Linear-by-Linear Association	5,002	1	,025
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,027$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,027 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 85. Yöneticim Her Zaman Çalışanların Arkasında Durmaktadır-Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yöneticim her zaman çalışanların arkasında durmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	4,9%	9,8%	7,6%
	Katılmıyorum	18,7%	5,9%	11,6%
	Kararsızım	26,0%	20,3%	22,8%
	Katılıyorum	35,0%	39,2%	37,3%
	Kesinlikle katılıyorum	15,4%	24,8%	20,7%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanların ifadeye ilişkin katılım

düzeyleri ile erkek çalışanların katılım düzeyleri arasında oransal anlamda çok dikkat çeken bir farklılık görülmemektedir. Bu ifadeye kesinlikle katılan kadın çalışan oranı %15,4 ve erkek çalışan sayısı ise %24,8'dir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 86. Yöneticim Her Zaman Çalışanların Arkasında Durmaktadır-Cinsiyet Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,066 <sup>a</sup>	4	,003
Likelihood Ratio	16,345	4	,003
Linear-by-Linear Association	3,399	1	,065
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,003$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,003 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 87. Yönetici Çalışan Personelin Şikâyetlerini Dikkate Alır-Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yöneticim çalışan personellerin şikâyetlerini dikkate alır	Kesinlikle katılmıyorum	7,3%	6,5%	6,9%
	Katılmıyorum	16,3%	5,9%	10,5%
	Kararsızım	24,4%	17,0%	20,3%
	Katılıyorum	40,7%	51,0%	46,4%
	Kesinlikle katılıyorum	11,4%	19,6%	15,9%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Kadın çalışanların ifadeye katılım

düzeyleri; %40,7 katılıyorum ve %11,4 kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Erkek çalışanların ifadeye katılım düzeyleri %51,0 katılıyorum ve %19,6 katılmıyorum şeklindedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 88. Yönetici Çalışan Personelin Şikâyetlerini Dikkate Alır-Cinsiyet Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	13,351 <sup>a</sup>	4	,010
Likelihood Ratio	13,479	4	,009
Linear-by-Linear Association	8,557	1	,003
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,010$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,010 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 89. Kurumdaki Görevim Nedeniyle Görüştüğüm Dış Çevreden Olan İnsanlar Beni Rahatsız Etmez-Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Kurumdaki görevim nedeniyle görüştüğüm dış çevreden olan insanlar beni rahatsız etmez	Kesinlikle katılmıyorum	4,9%	6,5%	5,8%
	Katılmıyorum	15,4%	4,6%	9,4%
	Kararsızım	13,0%	13,1%	13,0%
	Katılıyorum	51,2%	52,9%	52,2%
	Kesinlikle katılıyorum	15,4%	22,9%	19,6%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 90. Kurumdaki Görevim Nedeniyle Görüştüğüm Dış Çevreden Olan İnsanlar Beni Rahatsız Etmez-Cinsiyet Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,841 <sup>a</sup>	4	,028
Likelihood Ratio	11,011	4	,026
Linear-by-Linear Association	3,483	1	,062
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,028$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,028 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 91. Maaşımdaki Artış Oranlarından Memnunum-Cinsiyet Dağılımı (%)**

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Maaşımdaki artış oranlarından memnunum	Kesinlikle katılmıyorum	22,8%	27,5%	25,4%
	Katılmıyorum	38,2%	20,9%	28,6%
	Kararsızım	15,4%	15,7%	15,6%
	Katılıyorum	16,3%	25,5%	21,4%
	Kesinlikle katılıyorum	7,3%	10,5%	9,1%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı cinsiyete çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Maaş artış oranından memnun olan kadın çalışanların yüzdesi %23,6 iken erkek çalışanların yüzdesi %40 olarak oluşmuştur. Erkek çalışanların artış oranlarından kadınlara kıyasla daha memnun oldukları görülmektedir.

Verilen cevapların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 92. Maaşımdaki Artış Oranlarından Memnunum-Cinsiyet Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	11,179 <sup>a</sup>	4	,025
Likelihood Ratio	11,215	4	,024
Linear-by-Linear Association	2,172	1	,141
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,028$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,028 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 93. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Öğrenim Durumu Dağılımı (%)**

		Öğrenim durumunuz			Toplam
		Ortaokul/Lise	Ön lisans/Lisans	Yüksek lisans	
Çevreme kurumdaki görevimden gururla bahsederim	Kesinlikle katılmıyorum	14,8%	7,2%	4,8%	9,1%
	Katılmıyorum	14,8%	14,4%	16,7%	14,9%
	Kararsızım	18,5%	20,9%	9,5%	18,5%
	Katılıyorum	24,7%	41,8%	52,4%	38,4%
	Kesinlikle katılıyorum	27,2%	15,7%	16,7%	19,2%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı öğrenim seviyelerine çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Öğrenim durumuna göre ifadeye ilişkin cevaplar incelendiğinde ifadeye katılmayan grubun en yüksek oran ile (%52,4) yüksek lisans öğrenim durumuna sahip olan çalışanlar olduğu görülmektedir.

Verilen cevapların öğrenim seviyelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 94. Çevreme Kurumdaki Görevimden Gururla Bahsederim-Öğrenim Durumu ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	17,206 <sup>a</sup>	8	,028
Likelihood Ratio	17,436	8	,026
Linear-by-Linear Association	1,146	1	,284
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,028$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,028 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı öğrenim seviyesine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 95. Çalıştığım Kurumdaki Fiziksel Çevre Uygundur-Mesleki Unvan Dağılımı (%)**

		Mesleki Unvanınız			Toplam
		Memur	İdareci (Şef / Şube Müdürü)	İşçi	
Çalıştığım kurumdaki fiziksel çevre uygundur	Kesinlikle katılmıyorum	15,1%	2,6%	10,5%	13,0%
	Katılmıyorum	15,6%	5,1%	15,8%	14,1%
	Kararsızım	15,6%	7,7%	31,6%	15,6%
	Katılıyorum	41,7%	61,5%	26,3%	43,5%
	Kesinlikle katılıyorum	11,9%	23,1%	15,8%	13,8%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak farklı unvanlara çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İdareci düzeyindeki çalışanlar ifadeye %2,6 oranında kesinlikle katılmıyorum cevabı vermişken bu oranın diğer grup çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Memurlar ifadeye %15,1 oranında kesinlikle katılmaz iken, işçilerde bu oran %10,5'dir.

Verilen cevapların farklı unvanlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 96. Çalıştığım Kurumdaki Fiziksel Çevre Uygundur-Mesleki Unvan Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,805 <sup>a</sup>	8	,016
Likelihood Ratio	20,250	8	,009
Linear-by-Linear Association	,751	1	,386
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,016$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,016 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar farklı sahip olunan unvana göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 97. Çalışma Şartları Bakımından Kurumdan Memnunum-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Çalışma şartları bakımından kurumdan memnunum	Kesinlikle katılmıyorum	2,6%	11,4%	9,9%	9,1%
	Katılmıyorum	17,9%	5,7%	10,9%	11,2%
	Kararsızım	28,2%	22,9%	12,9%	16,3%
	Katılıyorum	28,2%	34,3%	49,5%	44,6%
	Kesinlikle katılıyorum	23,1%	25,7%	16,8%	18,8%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kıdem seviyesi farklı çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 5 yıl ve altı kıdeme sahip çalışanların %2,6 oranla ifadeye katılmama düzeylerinin 6-9 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (%11,4) ve 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (%9,9) farklılaştığı görülmektedir.

Verilen cevapların farklı kıdem seviyelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 98. Çalışma Şartları Bakımından Kurumdan Memnunum-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,457 <sup>a</sup>	8	,036
Likelihood Ratio	16,816	8	,032
Linear-by-Linear Association	,000	1	,987
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,036$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,036 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar mesleki kıdem seviyesine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 99. Kurumda Yükselmeler Bireysel Becerilere Dayanmaktadır-Mesleki Kıdem Dağılımı (%)**

		Mesleki kıdeminiz			Toplam
		5 Yıl ve altı	6-9 Yıl	10 Yıl ve üstü	
Kurumda yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	12,8%	22,9%	22,8%	21,4%
	Katılmıyorum	25,6%	14,3%	25,7%	24,3%
	Kararsızım	25,6%	14,3%	23,8%	22,8%
	Katılıyorum	15,4%	34,3%	21,3%	22,1%
	Kesinlikle katılıyorum	20,5%	14,3%	6,4%	9,4%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sorulan soruya ilişkin olarak kıdem seviyesi farklı çalışanların vermiş oldukları cevaplara ilişkin frekanslar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanların diğer gruplara kıyasla ifadeye daha yüksek oranla %20,5-kesinlikle katılıyorum-katıldıkları görülmektedir. Bu oran 10 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanlar için %6,4'dür.

Verilen cevapların farklı kıdem seviyelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yürütülen Ki-Kare testine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.



**Tablo 100. Kurumda Yükselmeler Bireysel Becerilere Dayanmaktadır-Mesleki Kıdem Ki-Kare Testi**

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	15,626 <sup>a</sup>	8	,048
Likelihood Ratio	14,842	8	,062
Linear-by-Linear Association	5,028	1	,025
N of Valid Cases	276		

Yukarıda yer alan ki-kare test istatistiği tablosu kapsamında p değerinin  $p = ,048$  olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında;  $p = 0,048 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır, dolayısıyla konu ifadeye verilen cevaplar mesleki kıdem seviyesine göre farklılaşmaktadır.

### **3.8.6. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Analizler**

Belediye çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin performans değerlemesi fonksiyonuna ilişkin olarak yanıtlamaları istenen sorular;

- Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır
- Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir
- Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır
- Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır

şeklindedir. Araştırmanın ilk bağımsız değişkeni olan performans değerlendirme değişkenine ilişkin verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 101. Performans Değerleme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler**

Performans Değerleme	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Hata	Varyans
				İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
	276	1,00	5,00	2,7310	,06710	1,11472	1,243

Belediye çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin çalışan seçme ve yerleştirme fonksiyonuna ilişkin olarak yanıtlamaları istenen sorular;

- Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.
- Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.
- Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır.
- İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir.
- Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat teknikleri kullanılır.

şeklindedir. Araştırmanın ikinci bağımsız değişkeni olan çalışan seçme ve yerleştirme değişkenine ilişkin verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 102. Çalışan Seçme ve Yerleştirme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler**

Performans Değerleme	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Hata	Varyans
				İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
	276	1,00	5,00	2,6630	,06465	1,07410	1,154

Belediye çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme fonksiyonuna ilişkin olarak yanıtlamaları istenen sorular;

- Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.
- Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.
- Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.
- Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir.

şeklindedir. Araştırmanın üçüncü bağımsız değişkeni olan eğitim ve geliştirme değişkenine ilişkin verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 103. Eğitim ve Geliştirme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler**

Performans Değerleme	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Hata	Varyans
				İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
	276	1,00	5,00	2,8071	,06285	1,04410	1,090

Belediye çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin ücretlendirme fonksiyonuna ilişkin olarak yanıtlamaları istenen sorular;

- Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.
- Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.

şeklindedir. Araştırmanın dördüncü bağımsız değişkeni olan ücretlendirme değişkenine ilişkin verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 104. Ücretlendirme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler**

Performans Değerleme	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Hata	Varyans
				İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
	276	1,00	5,00	2,6739	,06605	1,09736	1,204

Belediye çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin iş analizi fonksiyonuna ilişkin olarak yanıtlamaları istenen sorular;

- Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.
- Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.
- İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.

şeklindedir. Araştırmanın beşinci bağımsız değişkeni olan iş analizi değişkenine ilişkin verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 105. İş Analizi Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler**

Performans Değerleme	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Hata	Varyans
				İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
	276	1,00	5,00	3,0242	,05869	0,97495	0,951

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyonlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 106. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6
1. Performans değerlendirme	1	,775(**)	,621(**)	,540(**)	,518(**)	,446(**)
		,000	,000	,000	,000	,000
	276	276	276	276	276	276

2. Çalışan Seçme ve Yerleştirme	,775(**) ,000 276	1 276	,773(**) ,000 276	,630(**) ,000 276	,638(**) ,000 276	,553(**) ,000 276
3. Eğitim ve Geliştirme	,621(**) ,000 276	,773(**) ,000 276	1 ,000 276	,683(**) ,000 276	,720(**) ,000 276	,632(**) ,000 276
4. Ücretlendirme	,540(**) ,000 276	,630(**) ,000 276	,683(**) ,000 276	1 ,000 276	,691(**) ,000 276	,595(**) ,000 276
5. İş Analizi	,518(**) ,000 276	,638(**) ,000 276	,720(**) ,000 276	,691(**) ,000 276	1 ,000 276	,696(**) ,000 276
6. Çalışan Memnuniyeti	,446(**) ,000 276	,553(**) ,000 276	,632(**) ,000 276	,595(**) ,000 276	,696(**) ,000 276	1 ,000 276

N = 276 ve \*\* p < 0,01

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi ölçmek için yürütülen regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 107. Regresyon Analizlerinin Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Çalışan Memnuniyeti	
	B	p
Performans Değerleme	-,007	,880
Çalışan Seçme ve Yerleştirme	,033	,588
Eğitim ve Geliştirme	,146	,011
Ücretlendirme	,098	,032
İş Analizi	,354	0,000

bağımlı değişken = çalışan memnuniyeti

Regresyon analizi sonuçları kapsamında, performans değerlendirme ile çalışan seçme ve yerleştirme bağımsız değişkenleri ile çalışan memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti arasındaki regresyon analizinin sonucunda p değeri 0,880 bulunmuştur. Bu değer, %95 anlamlılık düzeyinde  $p = 0,05$ 'den büyük olduğu için iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilemez.

Çalışan seçme ve yerleştirme ile çalışan memnuniyeti arasındaki regresyon analizinin sonucunda p değeri 0,588 bulunmuştur. Bu değer, %95 anlamlılık düzeyinde  $p = 0,05$ 'den büyük olduğu için iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilemez.

İnsan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile çalışan memnuniyeti arasında  $p = 0,011 < 0,05$ ; ücretlendirme ile çalışan memnuniyeti arasında  $p = 0,032 < 0,05$ ; iş analizi ile çalışan memnuniyeti arasında  $p = 0,000 < 0,05$  anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Hipotezlerle ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 108’de özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 108. Hipotezlerin Sonuçları**

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub> = Çalışanların belediyenin performans değerlemesi fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmedi.
H <sub>2</sub> = Çalışanların belediyenin çalışan seçme ve yerleştirme fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmedi.
H <sub>3</sub> = Çalışanların belediyenin eğitim ve geliştirme fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi.
H <sub>4</sub> = Çalışanların belediyenin ücretlendirme fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi.
H <sub>5</sub> = Çalışanların belediyenin iş analizi fonksiyonuna ilişkin algıları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi.
H <sub>6</sub> = Çalışanların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Desteklendi.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yerel yönetimler içerisinde önemli bir aktör olan belediyelerde çalışanlara yönelik olarak uygulanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının incelenmesini konu alan bu tez kapsamında, yürütülen uygulama çalışması sonucunda, belediye çalışanlarının insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların bir kısmının demografik değişkenlere göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin farklı cevapların en keskin ve net olarak cinsiyet değişkeni kapsamında ortaya çıktığı görülmektedir. Erkek belediye çalışanlarının, kadın çalışanlara kıyasla belediye hizmetlerine ve süreçlerine ilişkin daha olumlu cevaplar verdiği ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkek çalışanların verdikleri cevaplar ve ifadeler kapsamında; erkek çalışanların, belediyelerin performans değerlendirme sonuçlarını çalışanları ile paylaştığına ilişkin kadınlara nazaran daha olumlu bir yaklaşıma sahip oldukları belirlenmiştir.

Erkek çalışanlar belediyede gerçekleşen terfilerde başarının esas alındığına kadınlara oranla daha inançlıdır. Diğer bir ifade ile erkek çalışanların % 34'ü başarı kriterleri kapsamında terfi yapıldığına inanırken, kadın çalışanların sadece % 22,8'i, bu inanca sahiptir. Burada dikkat çekilmesi gereken asıl konu, çalışanların (cinsiyet ayrımı yapılmaksızın) % 52,1'inin atama süreçlerinde başarının esas alınmadığına inanıyor olmasıdır. Sorulması gereken soru; "Belediyelerin yürüttüğü hizmet içi eğitimlerin, unvan sınavlarının, terfi etmeye ilişkin prosedürlerin neden doğru ve etkin işlemiyor." olduğu sorusudur. Beklenen, çalışanların terfi süreçlerinde başarının temel faktör olarak esas alınmasına inanmalarıdır. Çünkü çalışanların bu inanca sahip olması bir anlamda yürütülen insan kaynakları yönetim sisteminin etkin ve verimli çalıştığına işaret etmesine sebep olabilir. Fakat bulgulardan varılan sonuçlar kapsamında belediye çalışanlarının bu tip bir yaklaşımı olmadığı yönündedir. Ancak, belediye çalışanları işgücü yerleştirme süreçlerinin tarafsızlığına da inanmamaktadırlar (% 52,2). İnsan kaynakları yönetim sisteminin temel ilkelerinden olan, eşitlik ve tarafsızlık ilkelerinin Çankaya Belediyesi özelinde, terfi süreçlerinde başarının ele alınmadığı ve bir anlamda insan kaynakları yönetim sistemlerinin temel ilkesinin belli oranda yerine getirilmediğine dair bulgular ortaya koymaktadır.



Araştırma bulguları ve mevcut uygulamada var olan bir diğer farklılık eleman yerleştirme öncesi yetenek testlerinin kullanımına ilişkindir. İş gören bulma ve seçme süreçlerinde belediyelerde uygulanan yöntemlerin, alan yazın ile farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın temeli, merkezi atama sisteminden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar belirli bir puan üzerinde olan pozisyonlara atama yapılıyor olsa dahi, birebir görüşme, etkinlik ve yetkinlik değerlendirmesinin tam anlamı ile süreç dahilinde olmaması alan yazında yer alan, iş gören bulma ve seçme süreçlerinin belediyeler özelinde farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda Çankaya Belediyesi çalışanlarının istihdam öncesi yetenek testlerinin kullanılmasına olumlu yaklaşımları gerekmektedir. Çünkü en nihayetinde, merkezi sistem kapsamında yapılan sınavların norm kadrolar için gerekli olan yeterlilik düzeyine sahip insan kaynağını seçmesi beklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetim sisteminin fonksiyonlarından biri eğitim ve gelişimdir. Belediyelerin insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etkinliğine ilişkin eğitime yönelik olan sorularda çalışanların büyük bir kısmının % 46,7'sinin ihtiyaca göre eğitim gerçekleştirilmediğine inandığı görülmüştür. İnsan kaynakları yönetim sistemine yönelik olarak gelişim boyutu kapsamında sorulan soruya ilişkin verilen cevaplar kapsamında çalışanların, "personel gelişimine önem verilmediği" kanaatine sahip olduğu görülmüştür. Bu yüzden, belediyelerin insan kaynakları yönetim sisteminin eğitim boyutunun da Çankaya Belediyesi özelinde tam anlamı ile etkin olmadığı görülmektedir. Eğitim ve gelişim boyutuna yönelik olarak belediye özelinde çalışan eğitim programlarının düzenlenmesi, düzenlenen bu programlara ilişkin olarak çalışanlardan Geri Bildirim Formları yardımı ile bildirimler alınması, çalışanların kendi gelişimlerine yönelik olarak ihtiyaç duydukları veya duyacakları eğitim programlarının takibinin yapılması ve belediye insan kaynakları sisteminde var olan eğitim - gelişim fonksiyonu boyutunun iyileştirilmesi konusunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çankaya Belediyesi'nde çalışanların çalışma şartlarından genel olarak memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışanların büyük bir kısmının mevcut kurumlarındaki görevlerinden gururla bahsettikleri ve kurum içerisindeki görevlerinden de önemli ölçüde memnun oldukları bu çalışmada görülmektedir.

Çankaya Belediyesi'nde çalışanların mevcut işlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin yöneticilerinin tavırlarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Anket kapsamında, çalışanların % 63,4 gibi yüksek bir oranı, yöneticilerinin zor ve sıkıntılı durumlar karşısında kendilerine yardım ettikleri görüşüne sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlarının zor durumlarında, süreçlere ilişkin yardımsever bir tavır ile davranan yöneticilerin, çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilemesi ve dolayısıyla, çalışanların memnuniyet düzeylerinin artması beklenen bir durumdur. Anket sonuçlarına göre çalışanların belediye özelinde yöneticilerinden sadece “zor durumda yardımcı olmak” ifadesi kapsamında değil, aynı zamanda “iyi yönetici” sıfatına sahip olması konusunda da memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Çankaya Belediyesi çalışanlarının büyük bir kısmı, yöneticilerinin çalışan personeli iyi yönettiği, yöneticilerin çalışanlarının arkasında durduğu ve çalışanların süreçlere, durumlara ya da olaylara ilişkin şikayetlerini dinlediği, konularında fikir birliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Çankaya Belediyesi çalışanlarının çalışma memnuniyetleri üzerinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkisi olup olmadığına yönelik yürütülen analizler kapsamında, insan kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonunun çalışanların memnuniyeti üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer fonksiyonu olan çalışan seçme ve yerleştirme fonksiyonu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çankaya Belediyesi çalışanlarının memnuniyet düzeyleri üzerinde çalışan seçme ve yerleştirme süreçlerinin etkisi bulunmadığı görülmüştür.

Çankaya Belediyesi çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ile ücretlendirme fonksiyonu arasında beklendiği gibi anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre ücretlendirme fonksiyonu, çalışan memnuniyeti üzerinde etkilidir.

Çankaya Belediyesi tarafından etkin ve verimli eğitim süreçleri sürdürüldüğü noktada, belediye çalışanlarının memnuniyetlerinin artacağı beklenmektedir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre belediye çalışanları, memnuniyet düzeylerinin insan kaynakları yönetimi eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile ilişkili olduğuna yönelik cevaplar vermiştir.

İnsan kaynaklarının iş analizi fonksiyonu ile çalışan memnuniyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çankaya Belediyesi çalışanları, yürütülen iş analizi süreçlerinin etkin olması durumunda çalışan memnuniyetlerinin arttığı yönünde görüş bildirmiştir.

Bilindiği gibi, bir çalışanın en önemli motivasyon araçlarından bir tanesi ücrettir. Çalışanlarda, faaliyeti karşılığında almış olduğu ücretten tatmin olmadığı takdirde, farklı işlere yönelme düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile ücret, işten ayrılma niyeti üzerinde ve çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir değişkendir. Çankaya Belediyesi çalışanlarının ücret artış oranlarından tam anlamı ile memnun olmadığı görülmektedir. Bu noktada çalışanların genel memnuniyet düzeylerinin üzerindeki temel etkenin iyi yönetici – iyi yönetim olduğunu söylemek mümkündür.



## KAYNAKLAR

Aktan C.C. (1999). 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

Altaş, S.S., Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7, 28, 47-57.

Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Aytaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması. *Bilgi Dergi*, 113-124.

Berk, A. (2003). Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri, *Sayıştay Dergisi*, 49, 47-63.

Bilgiç, V. K. (1998). *Yerel Yönetimler*. Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları.

Bingöl, P. D. (Şubat, 2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. D. Bingöl içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-46). İstanbul: Beta Yayınları.

Boselie, P. & Wiele, van der Ton (2002). "Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave" *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 (3), 165-172.

Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çakır, T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Çalış, A. (2000). İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi. *İgeme Yayınları*.

Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010, 6. Sayı). İşletmelerde İş Gören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, s. 79 – 93.

Chang, Y.C. (2003). “Benefits of Co-Operation on Innovative Performance: Evidence From Integrated Circuits and Biotechnology Firms in the UK and Taiwan”, *R&D Management*, 33 (4), 425-437.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.Inc.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, s. 802-835.

Demir, İ. (2013). İstanbul Büyükşehir Sınırları Dahilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Amerika: Pearson Yayıncılık.

Ekinci, F. (2008, Temmuz - Aralık Sayı 155). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, s. 175 - 176.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım.

Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Psikolojik Bir Yaklaşım Academyolus Yayınevi.

Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınları,

Eroğlu, M. (2010, Haziran 21). Belediyelerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Norm Kadro Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Gürbüz, S. (2011, Cilt: 15 Sayı: 2). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 397-418.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi İİBF Dergisi*, 1-35.

Görmez, K. (1997). *Yerel Demokrasi ve Türkiye*. Ankara: Vadi Yayınları.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği, *Dicle Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 3, 6, 46-57.

Karatepe, Ö. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi*. Konya.

Kaynak, T., & Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kaya, E. (2003). *Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma*. İstanbul: İlke Yayıncılık.

Keçecioğlu, D. T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Keleş, R. (1998). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Muter, Ş. (2000, Temmuz S:10). Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi. *İşveren Dergisi*.

Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Özer, A. (2000). *Kentleşme ve Yerel Yönetimler*. Ankara: Ürün Yayınları.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Ed: E. Özkalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkan, Y. (2012). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. *Doktora Tezi*, İstanbul, Türkiye: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özsöz, B. (2006). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Özyurt, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme. *Beytepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İK ve Örgütsel Değişim Bölümü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Pelit, E., Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma *İş Araştırma Dergisi*, 2, 1, 43-72.

Resmi Gazete, 13.07.2005 Sayı: 25874. 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Tertip: 5 Cilt: 44

Roff, H. E., & Watson, T. E. (1976). *Job Analysis*. Londra: Personel Yönetimi Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sadullah, P. D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Ö. Sadullah, C. Uyargil, A. C. Acar, A. O. Özçelik, G. Dünder, İ. D. Ataay, et al. içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-47). İstanbul: Beta Yayınları.

Selamoğlu, A. (1998). Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı. *Tühis Yayını*, s. 31.

Selamoğlu, A. (2000, Temmuz). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği. *İşveren Dergisi*, s. S:10.



Toksöz, F., Özgür, A. E., Uluçay, Ö., Koç, L., Atar, G., Akalın, N. (2009). *Yerel Yönetim Sistemleri*. İstanbul: Tesev Yayınları.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.

Türkiye Belediyeler Birliği, Personel İstatistikleri, [HYPERLINK "http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/personel-istatistikleri/"](http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/personel-istatistikleri/)  
<http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/personel-istatistikleri/> Erişim Tarihi: 02.Ocak.2017.

Tüzün, İ. K. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü . *Yönetim ve Ekonomi*, s. 171 - 185.

Tüzün, İ. K. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları. *İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı*. Ankara.

Urhan, V. F. (Temmuz-Eylül 2008). *Türkiye' de Yerel Yönetimlerin YenidenYapılandırılması*. <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der70m4.pdf>, Erişim Tarihi: 2 Ocak 2017.

Uyargil, P. D. (2013). İş Analizi ve İş Dizaynı. Ö. Sadullah, C. Uyargil, A. C. Acar, A. O. Özçelik, G. Dünder, İ. D. Ataay, et al. içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 49-84). İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme. *Kamu - İş*.

Varcan, N (2013). *Yerel Yönetimler*, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Yıldırım, B. F. (1993). *Çevre ve Yerel Yönetim*. Ankara: Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı

Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yüksel, P. D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

## EKLER

### Ek-1: Anket

Bu araştırma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Bölümü'nü bitirmek için Kamu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma: Ankara Çankaya Belediyesi Örneği konulu tezde yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının Ankara Çankaya Belediyesi'nde bulunan çalışanların memnuniyetlerine ilişkin algılarını belirlemektir. Vereceğiniz içten cevaplarınız, araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

Yaşınız?

21 ve altı  22-33  34-45  46 ve üstü

Öğrenim durumunuz?

Ortaokul / Lise

Ön Lisans / Lisans

Yüksek lisans

Mesleki unvanınız?

\_\_\_ Memur

\_\_\_ Şef

\_\_\_ Şube Müdürü

\_\_\_ Daire Başkanı

\_\_\_ Diğer(Lütfen belirtiniz.) \_\_\_\_\_

Mesleki kıdeminiz?

\_\_\_ 1 yıl ve altı

\_\_\_ 2-5 yıl

\_\_\_ 6-9 yıl

\_\_\_ 10 yıl ve üstü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b><u>İnsan Kaynakları fonksiyonlarının kurumda uygulanması;</u></b>	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalıştığım kurumda iş gücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testlerin kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman için ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kurumdaki insan kaynakları birimi işinde uzmandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İnsan kaynakları birimi kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Kaliteli iş üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşim kariyer gelişimime fırsat sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşim bende kişisel başarı hissi yaratıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. İşim karşılığında hak ettiğim ücreti alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşim karşılığında aldığım ücret işi yan ödemeler tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Çalışan memur memnuniyeti:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Çalıştığım kurumdaki fiziksel çevre uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çalışma şartları bakımından kurumdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumdaki görevim tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çevreme kurumdaki görevimden gururla bahsedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumdaki görevim iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yöneticim yaptığı görevde oldukça yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticim zor durumlar karşısında yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticim, altında çalışan personeli iyi yönetmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticim her zaman çalışanların arkasında durmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10. Yöneticim çalışan personelin şikayetlerini dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kurumda birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışma arkadaşlarımla dostluklarımdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kurumdaki görevimin sağladığı dış çevre (tedarikçiler, danışmanlar, müşavirler, vs.) ile ilişkilerimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kurumdaki görevim gereği dış çevreden görüştüğüm kişilerin yaklaşımları iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kurumdaki görevim nedeniyle görüştüğüm dış çevreden olan insanlar beni rahatsız etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kurumda dış çevreyle kurduğum ilişkilerim iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Dış çevreden kurumdaki görevim nedeniyle irtibat kurduğum kişilerden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kurumda yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kurumumda düzenli terfi uygulaması vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kurumumda görevini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Kurumda terfilerin bildirme yönetiminden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Kurumda terfi olanağının olmasından memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Maaşım normal giderlerim için yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Maaşım, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kurumda yaptığım görevim neticesinde adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Maaşımdaki artış oranlarından memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>30. Benim maaşım diğer kurumlarda benzer görevlerde bulunan kişilere ödenen maaşa kıyasla benim için memnun edicidir.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------