

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**11. VE 12. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNE YÖNELİK POLİTİKALAR VE UYGULAMA HEDEFLERİ**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Güzün GEZER

Ankara, 2024

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**11. VE 12. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNE YÖNELİK POLİTİKALAR VE UYGULAMA HEDEFLERİ**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Güzün GEZER

**Proje Danışmanı
Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK**

Ankara, 2024



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı 22944588 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Güzün GEZER'in "11. Ve 12. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Politikalar ve Uygulama Hedefleri" adlı tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI



BAŞARISIZ



bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci Bilgi Sistemi*'ne (OBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 25.06.2024

Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK danışmanlığında hazırladığım “11. Ve 12. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Politikalar ve Uygulama Hedefleri” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

25.06.2024
Güzün GEZER

TEŞEKKÜR

Projemin belirlenmesinde, planlanmasında ve yazımında, derslerine de hevesle katıldığım ve kendisini tanımamın bir ayrıcalık olduğuna inandığım proje danıőmanım olan değerli hocam Prof.Dr.Bülent GÜLÇUBUK'a katkılarından ötürü teőekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca bu zorlu süreçte maddi, manevi her türlü desteği vererek anlayıő ve sabır gösteren kıymetli aileme sevgi ve teőekkürlerimi sunarım.

Güzün GEZER

Ankara, Haziran 2024

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	iii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	2
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	2
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amacı ve Kapsamı	3
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Özellikleri.....	5
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişim Süreci	5
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İlkeleri	9
BÖLÜM 2	12
1. KALKINMA, DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI VE BEŞ YILLIK KALKINMA PLANLARI	12
1.1. Kalkınma Planlarına Genel Bakış	12
1.2. Devlet Planlama Teşkilatı	14
BÖLÜM 3	16
1. KALKINMA PLANLARI VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA VE POLİTİKALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	16
1.1. On Birinci Kalkınma Planı	16
1.1.1. Hedef ve Politikaları	16
1.1.2. İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi.....	17
1.2. On İkinci Kalkınma Planı.....	21
1.2.1. Hedef ve Politikaları	21
1.2.2. İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi.....	23
SONUÇ VE ÖNERİLER	25
KAYNAKÇA.....	28
ÖZET	30
ABSTRACT	31

ŞEKİLLER VE TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Tablo 2: İnsan Kaynaklarının Temel İlkeleri

Tablo 3: Büyüme ve İstihdam Gerçekleşme Hedefleri (XI.Kalkınma Planı)

Tablo 4: Büyümenin Kaynaklarına İlişkin Gerçekleşme ve Hedefler (XI.Kalkınma Planı)

Tablo 5: Büyüme ve İstihdam Gerçekleşme Hedefleri (XII.Kalkınma Planı)

Tablo 6: Büyümenin Kaynaklarına İlişkin Gerçekleşme ve Hedefler (XII.Kalkınma Planı)

Tablo 7: Sosyal Güvenlik Sistemine İlişkin Hedefler

Tablo 8: İstihdam ve Çalışma Hayatı Hedefleri

GİRİŞ

Toplumların belirlemiş olduğu bir kalkınma, gelişmişlik düzeyleri vardır. Ülkemizde de bu hedefe ulaşılacak adına beşer yıllık kalkınma planları yapılmaktadır. Kalkınma planları toplumun yaşayışına yön verirken ekonomik, sosyal, kültürel gelişmeyi sağlamak amaçlanmaktadır.

İlk kalkınma planı ihtiyacı ekonomik buhran döneminde ortaya çıkmıştır. Planlı ilk kalkınma 1963 yılında yapılan I. Beş Yıllık Kalkınma Planı'dır. Ve sonrasında da 12 adet kalkınma planı yapılmıştır. XII. Beş Yıllık Kalkınma Planı halen uygulanmaya devam edilmektedir.

Kalkınma planlarında önemli bir kısmı insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır. İnsan kaynakları alanında yapılacak her ilerleme, her politika toplumun gelişmesine de katkı sağlayacaktır. Sosyal devlet olma ve toplumda eşitliği sağlama, kırsaldan kente her alanda bir gelişmişlik sağlama amacıyla insan kaynakları uygulamalarından yararlanılması şarttır.

XI. ve XII. Beşer Yıllık Kalkınma planlarındaki insan kaynakları uygulamalarına değinilen bu çalışma, insan kaynakları meraklılarına ve kalkınma planlarını takip eden araştırmacıların çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Kalkınma planlarında insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi için yapılan uygulama ve politikalar ve bunların değerlendirilmesi çalışmanın konusudur.

Çalışma üç bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin ne olduğu amacı, kapsamı, özellikleri, ilkeleri ve gelişim sürecine değinilmiştir. İkinci bölümde kalkınma kavramına, kalkınma planına, planlı döneme geçiş ve Devlet Planlama Teşkilatına değinilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise; XI. Ve XII. Beşer Yıllık Kalkınma planlarına genel olarak değinilirken, insan kaynakları uygulama ve politikalarına atıf yapan kısımlar yorumlanmıştır. Son olarak sonuç kısmında ise; genel değerlendirmeler ve çıkarımlar yapılarak çalışma sonlandırılmıştır.

BÖLÜM 1

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmeyi gerçekleştirmek için gerekli kalifiye elemanın işe başlatılması, eğitimlerinin planlanması ve kişisel gelişimi için çaba gösterilmesi, motivasyonun yükseltilmesi ve değerlendirilme işlemidir. Bir organizyonda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin asıl yapmaya çalıştığı şey çalışanlar ile örgütün ilişkilerine yön veren politikaları oluşturmak, işler hale getirmek ve bu politikaların uygulanabilirliğini denetlemektir. Bir işletmede çalışan her çalışanın eğitimi, görevi ne olursa olsun insan kaynaklarının çalışma ve inceleme alanına girer. İnsan kaynakları öncelikle şirket içerisindeki çalışanların nasıl yönetildikleri ile ilgilidir. İnsan kaynakları buldukları coğrafi lokasyona göre de ilgili mevzuat, kanun çerçevesinde istihdam uyumunu ve denetlemeleri de sağlamaktadır. Hem işveren hem de işgören açısından ayrı uçlarda bulunsa da birleştirici ve aynı zamanda birincil irtibat noktasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi yalnızca çalışanların işe alınmasından ibaret olmayıp, çalışanların örgütün misyonu ve değerleriyle uyumlu olmalarını, potansiyellerini ortaya çıkarmalarını ve organizasyonel başarıya katkıda bulunma konusunda motive olmalarını sağlamakla ilgilidir. Tüm işletmelerin en hayati varlığı çalışanlardır, ve insan kaynakları da bu çalışanlara rehberlik ederken işletmenin omurgası görevini görmektedir.

İnsan Kaynakları departmanını çalışanlarının bütün konularıyla ilgilenen, işletmede belirlenen hedeflere ulaşılması için sistem kuran ve bu sistemlerin yürütülmesine katkı

sağlayan bir departman olarak tanımlamak mümkündür. Kamu kesimi, özel kesim fark etmeksizin tüm işletmeler amaçlarını belirli bir çerçevede gerçekleştirmek için kurulurlar.Örgütten bahsedildiği noktada yönetime de değinmek gerekir. Yönetim, aynı örgüt sistemi içinde ortak olan amaçları gerçekleştirmeye yönelik yapılan faaliyetlerdir.Yönetici ise bahse konu amaçların gerçekleşmesi için, insanların görevlerini tanımlayan ve eşgüdümleyen kişidir. (CAN, KAVUNCUBAŞI&YILDIRIM, 2016)

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların verimli ve etkili bir şekilde çalışarak örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamalıdır. Çalışanların doğru sayılarda, doğru yerlerde planlanarak tüm iş yaşamı boyunca gerçekleşecek etkinlikler dizinini insan kaynakları yönetimi olarak tanımlamamız mümkündür.Burada çalışanın işe girişinden başlayarak, işe alıştırılması, eğitim kariyer planlaması ve örgüt ile ilişkilerinin yönetimi gibi bir dizi etkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır. (Ertürk, 2011)

“İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.” (Acar, AÖF Ders Notları)

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amacı ve Kapsamı

Her örgütün bir kuruluş amacı vardır. İnsan kaynakları da örgütlerin kuruluş amaçlarına göre farklı yetkinliklerde, farklı pozisyonlarda ve farklı görevlerde çalışan tüm işgörenlerin işlerini en verimli şekilde yapmalarını amaç edinmelidir. İnsan kaynakları bu amacı tek yönlü gerçekleştirirse işgörenleri bir makine olarak görmüş olacaktır. Yani şöyle ki; nasıl ki işgörenin örgüt için en yüksek verimlilikle çalışmasını

istiyor ise; işverenin de işgörenin iş tatminini en yüksek seviyede tutmasını istemelidir. Yalnızca bunu yaptığı zaman örgütlerdeki insanlara makine gibi yaklaşmamış olacaktır. Ve bu durumda örgütlerin yalnızca insanla var olduğu hatırlanacaktır.

“İnsan kaynakları yönetiminin amaçları sosyal, örgütsel, fonksiyonel ve kişisel amaçlar olarak genel anlam taşıyan dört ana başlık altında toplanabilir.”
(BENLİGİRAY, 2013)

İnsan kaynaklarının amaçlarını sıralayacak olursak;

- Çalışan verimliliğinin maksimum seviyede olması,
- İşgörenlerin iş yaşam kalitesinin en yüksek seviyede olması,
- Çalışanları örgüt içerisinde konumlandırırken, yetkinliklerine göre doğru pozisyona yerleşmesinin sağlanması,
- Çalışanın motivasyonun yüksek tutulmasının yanısıra bu durumun sürdürülebilirliğine özen gösterilmesi,
- Çalışanların ücretleri belirlenirken ve ücret artışları, terfiler belirlenirken adil olunması başlıca amaçlarındandır.

İnsan kaynakları amaçlarını başlıklar çerçevesinde belirleyecek olursak ise; Yetenek Yönetimi, Performans Gelişimi ve Yönetimi, Çalışan Deneyimi, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Ücret ve Yan Haklar Yönetimi, Organizasyonel Planlama gibi başlıkların tamamının insan kaynakları yönetimi amacına hizmet ettiğini söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi bir işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm çalışanlarının işe alınması ile başlayan ve işten ayrılma hatta emeklilik sürecine kadar devam eden seçme yerleştirme, eğitim, kariyer, görevde terfi, ödül, ceza, performans gibi tüm süreçlerin tamamını kapsamaktadır. Ve örgüt için işe alım,

bordrolamanın yanı sıra yeteneğin maksimum düzeyde kullanılması ve yüksek verimlilik açısından çok daha fazla bir öneme sahiptir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri belirlenirken siyasal, sosyal, ekonomik koşullar ve hatta coğrafi olarak ülkenin konumu ve buna bağlı değişen politikaları büyük oranda etkili olmuştur. Yine de bazı özellikler genel geçer ve diğerlerine göre öne çıkmaktadır. Bir organizasyonun en değerli oluşumlarından biri olan insan kaynakları yönetiminin öne çıkan genel geçer özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

-Çalışanların yüksek verimlilik hedefi için yüksek performans ile çalışırken aynı zamanda iş tatminlerinin de yüksek olmasının sağlanması,

-Çalışanlar arasında doğru, anlaşılır ve etkili bir iletişim oluşturmaları ve bu iletişime bağlı olarak işbirliğinin sağlanması,

-Değişen taleplere uyum sağlayabilmesi,

-Dinamik ve esnek olması,

-Örgütün vizyonu çerçevesinde plan yapılması ve ayrıca çalışanların da bu vizyona uyum sağlarken kendi gelişimlerini de gerçekleştiriyor olmasına fırsat vermesi gibi özelliklerdir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişim Süreci

Her ne kadar bunun adının insan kaynakları yönetimi olduğu net sınırlarla belirlenmese ve yapılmaya bile insanların yeteneklerinden etkin bir şekilde fayda sağlanması tarihin ilk zamanlarından başlar. Avcılık, toplayıcılık kadar geçmişe gidilse

bile; burada herkesin yeteneği etkin kullanma çabasının olduğu ve öncelikli olarak bu şekilde bir çalışma prensibine dayandığı görülebilecektir. Ve aslında insan kaynaklarında değindiğimiz verimli ve etkin kullanım, iyi yeteneği doğru birime yerleştirme gibi çabalar da geçmiş günlere dayanır. Fakat zaman içerisinde bu çaba ve kendiliğinden var olan yeteneği en doğru şekilde kullanma güdüsü de hatrı sayılır değişikliklere uğramıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişim sürecine değinirken şüphesiz ki öncelikle personel yönetiminin ortaya çıkışını konuşmamız gerekecektir. Sanayi Devrimi sonrasında makineleşmenin de etkisiyle fabrikadaki işçilerin çalışma koşulları günden güne kötüleşmiş, iş kazaları gibi insan kaynakları yönetiminin temel değinmesi gereken problemlerin başında gelmiştir. Böylelikle alışan işçiler tecrübesiz ve talepsiz değil aksine talepkar ve ses çıkaran tarafta olmuşlardır. Zira bu dönem sonrasında insan gücü, iş gücü gibi kavramlar yerini, personel yönetimi kavramına bırakmıştır. Personel yönetiminde yapılması gereken çalışma koşullarını iyileştirmek, personelin dosyasını tutmak, giriş çıkış saatlerinin kontrolünü sağlamak, izinlerini düzenlemek gibi daha basit kapsamda düşünülse de günümüzde modern insan kaynakları yönetimi anlayışı ile örgütte yer alan çalışanların ücretinden, eğitimine, gelişimine, performansına, kariyerine, iş tatminine ve dahasına bütünüyle bakmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi zerine ilk çalışmalar 1923 yılında Western Electric's Firması'nda yapılmıştır. Bu çalışmaların adı Hawthorne alışmalarıdır. Bu çalışmada çalışanların sosyal varlık olmalarına ve ortaya çıkan üretimde çalışan ile iletişimin ve çalışanların morallerinin önemi vurgulanmıştır.(GÜLDÜ,)

Personel ofisleri ilk olarak 19. Yy sonlarına doğru ortaya çıkmış ve de insan kaynakları faaliyetlerinin öncüleri kabul edilmişlerdir. şirketin büyümesi sonucunda personellerin takibi ve şirket ile personeller arasındaki ilişkilerin sorumlusu olarak

ortaya çıkmıştır. Buradaki asıl amaç zamanla bir işi yaparken en az maliyette yapabilecek personel ile çalışmak ve bu işin tamamlanmasını sağlamaktır. Sanayi devrimi dönemindeki kötü çalışma ortamlarında bugünkü haliyle bildiğimiz insan kaynakları yoktu. Taylor bir bilimsem yöntem ortaya atarak (Taylorizm) iş gücünden maksimum verim almayı amaçlıyordu. Bugünde geçerliliğini yitirmeyen veri toplama ve veri analizi gibi yöntemler bir yana; verimlilik konusuna bakıldığında işe duyulan memnuniyeti ve işçinin insani ihtiyaçlarını görmezden gelmesi sebebi ile geçerliliğini yitirmiştir. (ÜÇER, 2021).

İnsan Kaynaklarının bir diğer adı ise destekleyici yaklaşımdır bu kavram adı altında iki önemli araştırma yer alır. Birincisi Maslow'un Gütülenme Teorisi, ikincisi Mc Gregor'un X ve Y Teorisidir (1960-1970). Maslowun teorisine baktığımız zaman, insanın fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları öncelik sırasına göre düzenlenmiştir. En alt tabakada fizyolojik gereksinimler bulunmaktadır, onu takip eden sıra ile güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve en üst sırada kendini gerçekleştirme yer almaktadır. Alt ihtiyaçlar karşılanmadan üst ihtiyaç ortaya çıkmayacaktır. Maslow çalışanların IV gütülenmesi için yeni bir bakış açısı geliştirmiştir. İnsanın, hiçbir zaman tüm gereksinimleri karşılanmış olmaz. Karşılanan gereksinim ise motivasyon kaynağı olmaktan çıkar ve birinci düzey gereksinim karşılanmadan ikinci düzey gereksinime geçilemez. Mc. Gregor (1957) X ve Y Teorisine bakacak olursak, X kuramı; iş gören çalışmaktan hoşlanmaz, işletmenin başarısı her şeyden önemlidir, kararları yöneticiler alır ve sert bir otorite söz konusudur. Y kuramında ise; İş görenler çalışmaktan zevk alır, birey ve işletme amaçları bütündür, kararlara katılma vardır, kendi kendine denetim vardır ve ılımlı bir otorite vardır. Bugüne kadar X teorisiyle yaşanılmış fakat Y teorisi ile istenilen verim sağlanmıştır (UĞUR, 2008).

1950-1960 yılları arasında, insanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların insanları çalışmaya motive etmek amacıyla değiştirmeye çalışılmıştır. İş görenin yaptėı işin niteliğine göre tatmin olup olmaması gibi sorunlarla karşılaşmamak adına çözümler üzerinde durulmuştur.1970'lerde örgütler hem çalışanlar hem de müşteriler açısından verimli, iyi koşullar ve motive edici yenilikler bulmayı hedeflemişlerdir.

Çıkarılan, düzenlenen yeni yasalar ile birlikte personel faaliyetinde bulunan çalışanların üzerine büyük bir yük binmiştir. Personel birimi çalışanların ve işletmenin hedeflerini göz önünde bulundurarak aralarında bir bağ kurulmaktadır İyi bir personel yöneticisinin, birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak personel yönetimi rutin işler yapmakla ykmlyken görev ve sorumlulukları artıkça dönüşüme uğrayıp İnsan Kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsan Kaynakları yönetimi insan odaklı olması ve değişen dünya düzeni içinde küreselleşme ile birlikte stratejik İnsan Kaynakları Departmanına evrilmiştir.

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık Hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak Anlayışı
Statik Bir Yapı	Dinamik Bir Yapı
İnsan Maliyet Unsuru	İnsan Önemli Bir Girdi
Kalıplar, Normlar	Misyon ve Değerler
Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte Çalışan İnsan	İşi Yönlendiren İnsan
İç Planlama	Stratejik Planlama

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İlkeleri

“Süreç içerisinde bir takım uygulama ve deneyimler sonucunda benimsenip, özümsemiş kurallar bütününe ilke ya da ilkeler denir. Her yönetim politikasının kendine özgü ilkeleri mevcuttur (Ertürk, 2011:13,Akt: Altın, 2015). İnsan kaynakları yönetimine çeşitli yararları olan ilkeler de vardır. Bu ilkeler doğrultusunda alınmış olan kararlar daha tutarlı ve yararlı olup, yöneticiye daha kesin kararlar almasında yardımcı olur. İlkelerle çıkılan yolda zaman kaybı olmayacağı gibi, bilgilerin kuşaktan kuşağa geçmesinde de önemi büyüktür (Sabuncuoğlu, 2000:3, Akt: Altın, 2015).”

İnsan kaynakları ilkelerini genel olarak aşağıdakiler olarak sıralayabiliriz. Bazı kaynaklarda aşağıdaki ilkelerin bir kaçı yok iken, bazı kaynaklar daha da detaylandırabilmektedir.

-Liyakat İlkesi : Burada liyakati yeterlilik gibi düşünebiliriz. Kişinin bulunduğu görevde ne kadar yeterli olduğunu bu ilke ile anlayabiliriz.

-Eşitlik İlkesi : Çalışanlar arasında eşit olunması gerekmektedir.

-Kariyer İlkesi : Sadece örgütün karını ve işin verimliliğini değil çalışanın gelişimini, liderliğini de düşünmek gerekmektedir.

-Güvence İlkesi : Çalışanın işi kaybetme korkusu olmaması ve çalıştığı yere güvenmesini gerektirmektedir. Bu ilke çalışan gözüyle baktığımızda aidiyeti de besleyecek olan ilkedir.

-Verimlilik İlkesi : İşe alım sürecinde uygun aday seçilmeli ve bu süreç güzel yönetilmelidir. Aynı zamanda çalışanların motivasyonun artması için çaba gösterilmesi de verimliliğin gereğidir. Verimliliğin sürdürülebilir olması için öncelikli olarak insana insan odağı ile bakılmalı, sadece verimlilik gözüyle bakılmamalıdır.

Tablo 2:İnsan Kaynakları Temel İlkeleri

İnsan Kaynakları Temel İlkeleri		
İlke	Tanım	Örnek Uygulama
Verimlilik İlkesi	Çalışanların fiziksel ve düşünsel güçlerinden en yüksek seviyede faydalanmayı ve sağlanan yüksek çalışma temposunun devam etmeyi ifade eder.	İlgili çalışanların işe alımından ayrılmasına kadar onların bilgi, yetenek ve deneyimlerini en yüksek verimi elde etme şeklinde kullanmak.
İnsancıl Davranış İlkesi	İnsana ait istek ve beklentileri doğru seviyede tanımlamaya ve bunları karşılamaya yöneliktir.	Yaşam kalitesini en üst seviyeye getirmek, kurumsal bağlılığı yükseltmek ve kişinin kendisini tanımaya yardımcı olmak.
Eşitlik İlkesi	Çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet ve diğer farklılıklara bakılmaksızın eşit davranılmasını ifade eder.	İşe alma, terfi gibi konularda çalışanların kişilik, bilgi, beceri ve yeteneklerine göre hareket etmek.
Güvence İlkesi	Personelin işini ve haklarını kaybetmemesi gerektiğini ifade eder.	Personelin işten uzaklaştırılabileceği korkusunu giderme.
Açıklık İlkesi	Kuruluşun iç ve dış hareketlerinin anlaşılabilir olmasını ifade eder.	Kuruluş politikalarını ve uygulamalarını tüm çalışanlarına açıklama.
Halef Yetiştirme İlkesi	Çalışanların ileride üstlendiği görevler için eğitmek ve geliştirmektir.	Çalışanların liderlik yeteneklerini ve teknik bilgilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları.
Yönetim Geliştirme İlkesi	Kuruluşun yönetim becerilerini geliştirmesini ifade eder.	Yönetim eğitimleri ve gelişim faaliyetlerini desteklemek.
Hizmet İlkesi	Her çalışanın hizmet kalitesini en üst düzeyde tutmasını ifade eder.	Kalite kontrol faaliyetlerini uygulamak.
Gelişim İlkesi	Kuruluşun sürekli gelişimine odaklanılmasını ifade eder.	İnovasyon ve araştırmaya yönelik projeleri desteklemek.
İnsan Kaynakları İlkesi	Personelin beceri ve yeteneklerini optimum düzeyde kullanılmasını ifade eder.	Çalışanları doğru işte, doğru zamanda ve doğru şekilde kullanmak.

İİENSTITU - www.iienstitu.com

Kaynak:(<https://www.iienstitu.com/blog/insan-kaynaklari-temel-ilkeleri,2021>)

BÖLÜM 2

1. KALKINMA, DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI VE BEŞ YILLIK KALKINMA PLANLARI

1.1. Kalkınma Planlarına Genel Bakış

Kalkınma ifadesini ülkelerin yapısal niteliğinin iyi bir ivme kazanması ve gelişim göstermesi olarak açıklamak mümkündür. Kişi başı milli gelir ve üretim artırılarak, ekonomik yapı da güçlendirilerek kalkınmayı sağlamak mümkün olabilir. (Toksoy ve Akyol, 2006)

Kalkınma planlarının asıl ortaya konuluş amacı ekonomik sorunları gidermek ve yatırımcılarda güven unsuru oluşturmaktadır. Toplumlar ister gelişmekte olsun ister az gelişmiş isterse de gelişmiş; ayırım gözetmeksizin belirli hedefler uğruna kalkınma planları yapabilirler. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkeden örnek verecek olursak, her ne kadar ilk kalkınma planının 1960'lı yıllarda yapıldığı görülsede aslında milli mücadele döneminde bile devletin ekonomik kalkınmayı önemseydiğini bazı bölgeleri tarım, inşaat vs. alanlarında vergiden muaf tutarak teşvik ettiğini görebiliriz.

Gelişmişlik düzeyini artırmak için de kalkınma planları büyük önem taşır. Burada tarım, hayvancılık, sanayi, hizmet gibi farklı alanlara farklı görevler düşer. Bu alanlardan asıl beklenen toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermesidir. Ve bu görevleri yerine getirirken de kaynakları etkin kullanmasını bekleriz. Bu alanlara aktarılacak kaynakları ise belirleyecek olan hükümettir. Hükümetler tam da bu noktada kalkınma planlarına ihtiyaç duymaktadır.

“Türkiye Cumhuriyeti’nde hükümetler ülke kalkınmasının “üretim” ile olacağını, bunun da öncelikle tarımsal üretimle sağlanacağı gerçeğini kabul etmişlerdir. 1963 yılında başlayan birinci plan ve sonrasında yayınlanan bütün kalkınma planlarında bu durum göz önünde tutulmuştur.” (Erdoğan, 2020,syf266)

Kalkınmaya yalnızca ekonomik istikrar olarak değil aynı zamanda toplumsal ve kültürel gelişme olarak da bakılmalıdır. Kalkınma planlarının genel amacı ekonomi, güvenlik, sağlık, adalet, eğitim gibi belli basit konularda devletlerin izleyeceği politikaları ve uygulanacak siyaseti belirlemektir.

Kalkınma planları genellikle 5 yıl,10 yıl gibi bir zaman dilimi için hazırlanır. Ülkemizde kalkınma planları 1963 yılından itibaren 5'er yıllık planlarda hazırlanır ve uygulanır.

- Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)
- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)
- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)
- Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)
- Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)
- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)

“Ekonomik büyüme ve ekonomik kalkınma birbirlerinin yerine kullanılan ama aynı anlamlara gelmeyen kavramlardır. Ekonomik büyüme, belirli bir zaman dilimi içerisinde mal ve hizmet üretimi miktarında yaşanan artışlardır. Aynı zamanda ülke milli gelirinin artmasıdır. Ekonomik kalkınma ise bir ülkenin sadece iktisadi anlamda büyüme göstermesi değil bunun yanında sosyal, siyasi ve kültürel alanlarda da kendisini gösterdiği ve geliştirdiği bir süreçtir. Bir ülkenin ekonomik kalkınması ülke bireylerinin

yaşam standartlarının artmasına, verimli alanlara yapılan yatırımlar sonucu milli gelirin artış göstermesine, eğitilmiş- sağlıklı toplumlar oluşmasına neden olur. Kalkınma aşamasında başta toplum refahında olmak üzere hayatın her alanında iyileşmelerin görüldüğü bir süreçtir. Devlet tarafından geliştirilen politikalar sayesinde ekonomik kalkınmaya yönelik geliştirilen hedeflere ulaşmak kolaylaşır. Teşvik politikalarıyla birey veya firmaların tasarrufları olsun veya olmasın yatırım yapma kararları etkilenecek onları özendirme amaçlanmaktadır.” (Sipahi, 2022 Türkiye’de Bölgesel Kalkınmayı Sağlamada Kalkınma Ajanslarının Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi,S:4)

1.2. Devlet Planlama Teşkilatı

Planlı kalkınmanın konu olduğu ilk zamanlar 19.yy’a kadar dayanmaktadır. Ama planlı ekonomi ile iç içe geçen dünya iktisadi düzeninde gerçek anlamda 2. Dünya Savaşı’nda gündem olmuştur.

İlk iktisadi planlama sovyetlerde 1917 yılında yapılmıştır.Amacı gelecekteki beş yıllık süreçte sanayide üretimin artırılması, tüketimin düzenlenmesi ve Avrupa’ya oranla iktisadi üstünlük sağlamasıdır.

Türkiye Büyük Millet Meclisi 1 Mart 1922’de Üçüncü Yıl Kalkınma Planlama Toplantısı yapmıştır. Ve bu toplantıda Mustafa Kemal ATATÜRK; “bundan sonraki iktisat siyasetimizde, tespit etmiş olduğumuz temel esaslara uygun olarak hazırlanacak bir plana göre Bakanlar Kurulu’muzun harekete geçmesini bekliyoruz“ demektedir. Türkiye’de kalkınmanın plana bağlanmasındaki istekler en başından net bir şekilde belliydi. Ülkemizi “özgün sanayi toplumu” yapmak; bu da sanayileşme ile mümkündü. Hedefe ulaşmanın yöntemi ise demokratik planlı kalkınmayı seçmektir. (Planlama Dergisi, 2002)

Türkiye’de 1950-1960’lı yıllarda plansız ekonomi hakimken, bu durumun plana bağlanması gerekliliği hasıl olmuştur.Nihayetinde 1961 Anayasası ile kalkınma

planlarının hazırlanacağı anayasal bir hükme bağlanmıştır.Kalkınma amacına hizmet etmek adına; “30 Eylül 1960” tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur.Devlet Planlama Teşkilatı kısaca DPT olarak bilinir. Ülkemizde kalkınma planlarının hazırlanması ve uygulamaya geçirilmesinden sorumludur. Kalkınma planlarını hazırlarken uzun vadeli olarak hazırlar ve bu kalkınma planlarının ülkemizde uygulanmasını izler. Hazırlanan bu kalkınma planları ülke ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde önemlidir. Devlet Planlama Teşkilatı hazırladığı ve uygulamasını takip ettiği kalkınma planlarının yanısıra ekonomik analizler yaparak, politikalara önerilerde bulunarak ve uluslararası işbirliği faaliyetlerine katılarak da ülkeye önemli bir katkı sağlar.

“15 yıllık bir perspektif içinde 5’er yıllık dönemleri kavramak üzere kalkınma plânları hazırlanacak ve bu çerçevede planlar her yıl gözden geçirilecektir. Nüfus artış hızı ile kalkınma hızı arasındaki uzun vadeli münasebetler üzerinde ayrıca durulacaktır.(...) Önümüzdeki plan devresinde nüfusun şimdiki artış hızı göz önünde tutularak %7 civarında bir kalkınma hızına ulaşmak hedef olarak tespit edilmiştir. Yapılan ilk hesaplara göre bunun gerçekleştirilmesi %14 kadarı iç, %4 kadarı dış kaynaklardan sağlanmak suretiyle gayri safi milli hâsılanın %18’i civarında bir yatırım yapılmasına bağlıdır.” (Resmi Gazete, 5 Temmuz 1961).

“1950’li yılların sonlarına gelindiğinde ekonomik dengede başlayan bozulmalar, liberal ekonomi politikalarından alınan verimin sürdürülebilir olmadığı kanısını ortaya çıkarmıştır. Bu aşamada, kalkınmanın belirli bir plan dâhilinde yürütülmesi gerekliliği düşüncesi yeniden ortaya çıkmıştır. Öyle ki sermaye kaynaklarının kullanımındaki belirsizliği ortadan kaldıracak olan planlı sermaye kullanımına yönelmek ekonominin düzeltilmesi için önemli bir seçenek olarak görülmüştür” (Takım, 2011, s. 156, Aktaran: Erdoğan,2020).

BÖLÜM 3

1. KALKINMA PLANLARI VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA VE POLİTİKALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. On Birinci Kalkınma Planı

1.1.1. Hedef ve Politikaları

“On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), 30.10.1984 tarihli ve 3067 sayılı Kanun gereğince, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 18.07.2019 tarihli 105’inci Birleşiminde onaylanmıştır.”(TBMM Karar No.1225)

Onbirinci beş yıllık kalkınma planının hedef ve politikaları genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

-Verimliliği odak noktasına almıştır.

-Büyüme modeli ihracata dayalıdır.

-Politikalar arasındaki uyumun güçlendirilmesine yönelik bir tutum sergilenmesi gündemdedir.

-Kurallı serbest piyasanın gelişimi desteklenmektedir.

-Özel sektör yatırımlarının öncelikli sektörlerle yönlendirilmesi için yatırım, teşvik politikaları uygulanacaktır.

-Güçlü bir iş ve yatırım ortamıyla güven ve istikrarı oluşturmak istenmektedir.

-Eğitimdeki kalitenin artırılması ve mesleki eğitim olanakları sunulması,bunlara bağlı olarak da yetkinliklerin geliştirilmesi istenmektedir. (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 31)

“Plan döneminin ilk iki yılında ekonomide yeniden dengelenme döngüsüne uygun bir büyüme öngörülürken, atılacak adımlarla büyümenin sonraki üç yılda ivmelenerek yüksek ve sürdürülebilir bir seviyeye ulaşması beklenmektedir. Bu çerçevede Plan döneminde büyüme oranının yıllık ortalama yüzde 4,3 oranında gerçekleşmesi ve Plan dönemi sonunda kişi başına gelirin 12.484 dolara ulaşması, SAGP cinsinden kişi başına milli gelirin ise 37.000 doları aşması hedeflenmektedir. Plan dönemi boyunca 4,3 milyon yeni istihdam sağlanması ve işsizlik oranının dönem sonunda yüzde 9,9’a gerilemesi öngörülmektedir.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 31,32)

Tablo 3: Büyüme ve İstihdam Gerçekleşme ve Hedefleri (XI.Plan)

	2018	2023
Temel Göstergeler		
GSYH (2009=100 Zin. Hac., Milyar TL)	1.737	2.142
GSYH (Cari, Milyar TL)	3.701	7.453
GSYH (Cari, Milyar Dolar)	784	1.080
Nüfus (Yıl Ortası, Milyon Kişi)	81,4	86,5
Kişi Başına GSYH (Cari, Dolar)	9.632	12.484
Kişi Başına GSYH (SAGP, Dolar)	28.205	37.423
Katma Değerin Sektörel Dağılımı (Cari GSYH'ya Oran, Yüzde)		
Tarım	5,8	5,4
Sanayi	22,2	24,2
Hizmetler	61,5	60,1
İşgücü Piyasası		
İşgücüne Katılma Oranı (%)	53,2	56,4
İşgücü (Milyon Kişi)	32,3	36,7
İstihdam (Milyon Kişi)	28,7	33,0
İstihdam Oranı (%)	47,4	50,8
İşsizlik Oranı (%)	11,0	9,9

Kaynak: 2023 yılı verileri On Birinci Kalkınma Planı tahminleridir.

Tablo 4: Büyümenin Kaynaklarına İlişkin Gerçekleşme ve Hedefler (XI.Plan)

	2014-2018 ¹	2019-2023 ¹
Büyüme (%)	4,9	4,3
Üretim Faktörleri Artışları (%)		
Sermaye Stoku ²	7,3	5,9
İstihdam	3,2	2,8
TFV	0,1	0,3

Kaynak: 2019-2023 dönemi verileri On Birinci Kalkınma Planı tahminleridir.

- (1) Dönem ortalaması
- (2) Kapasite kullanım oranı ile düzeltilmiştir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi

“Dünyada nüfus artışı yavaşlarken yaşam beklentisi artmakta, yaşlanma eğilimi sürmekte, 2015’te yüzde 8 olan yaşlı nüfus oranının 2050’de yüzde 16 olması beklenmektedir.”(XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 7)

“Demografik dönüşümde yaşlanma sürecini yoğun bir biçimde yaşayan gelişmiş ülkelerde işgücünün daralmasıyla ekonomiler yavaşlamakta, artan sağlık ve sosyal güvenlik harcamaları sağlıklı ve aktif yaşlanma politikalarının geliştirilmesi ihtiyacını artırmaktadır”.(XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 7)

Kalkınma planında bahse konu maddeler ile yaşlanma nüfusunun artacağı, buna bağlı olarak genç nüfusun azalması ile insan kaynakları açısından insan gücü kısmında sıkıntı yaşanacağını belirtilmiştir.Ve artan yaşlı nüfus için sağlık ve sosyal güvenlik harcamaları için daha fazla politika geliştirilmesi bu anlamda alınabilecek bir tedbir olarak gündeme gelmiştir. Burada bir başka bakış açısıyla bakacak olursak; insan kaynaklarının geleceği konuşulurken insan gücüne duyulan ihtiyacın yapay zeka, robot vs. düşünüldüğünde azalacağı ve iş gücü olarak değerlendirildiğinde bu açığı kapatabileceği yönünde olacaktır.

“Uluslararası göçün hızlı nüfus artışı gösteren az gelişmiş ülkelere hızlı büyüyen ekonomilere yönelmesi beklenmekte, seçici göçmen politikaları nitelikli işgücünde rekabeti artırırken niteliksiz ve yoksul nüfus hareketlerinin yönetimindeki belirsizlikler sürmektedir.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 8)

Son yıllarda ülkemizin de önemli sektörleri ve kuruluşlarını etkileyen nitelikli iş gücü kaybının büyük oranda gelişmiş Avrupadaki iş imkanlarını değerlendirerek hızlı bir şekilde gittiği düşünüldüğünde kalkınma Avrupa ülkelerine doğru olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir çok mühendisimizin,doktorumuzun planları oluşturulurken demografik nüfusun ve işgücü kaybının değerlendirilmesi de yerinde olacaktır. İşgücünde yaşanan bu durum serbest dolaşımı da beraberinde getirecek ve genç nüfuslu ülkelerin yoğun işgücü kaynağı olmasına sebebiyet verecektir.

“Teknolojik değişimlerin etkisiyle günümüzün ve geleceğin işlerinde; demografi ve

göç boyutlarıyla emek arzında; işin niteliğindeki değişimlerin etkisiyle istihdam ilişkilerinde; gelirin bölüşümü ve güvencesiyle sosyal mutabakatta küresel ölçekte dönüşümler yaşanmaktadır.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 8)

“Üretim biçimlerindeki teknoloji kaynaklı dönüşüm, nitelikli işgücü talebini artırmakta ve otomasyona konu olan işlerde orta ve düşük nitelikli emek talebini azaltmakta; özellikle gelişmiş ülkelerde istihdamda orta düzey nitelikli işlerin ve ücretlerinin payı gerilemektedir.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 8)

“Dijital teknolojilerdeki gelişmelerle yeni meslek ve iş yapış biçimleri ortaya çıkmakta, ülkeler iş mevzuatlarını farklı esnek çalışma biçimlerini içerecek şekilde değiştirmektedir.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 8)

Yaşanan ekonomik ve sosyal dönüşümler işgücü piyasalarını da etkilemektedir. Teknolojinin yaygın kullanımı ile birlikte işgücüne duyulan ihtiyaç da değişiklik göstermiştir. Daha çok nitelikli iş gücü ön plana çıkarken, teknolojinin de gelişmesi ile birlikte emek talebi azalmakta ve bu da işgücünün talep&arzını etkileyerek değişikliğe gidilmesini gerekli kılmaktadır. İşgücüne olan ihtiyacın azalmasının bir diğer oluşturduğu sorun ise buna bağlı olarak ücretlerin gerilemesidir. Teknolojideki dijitalleşme ile birlikte insan kaynakları da dijitalleşmekte olup; buna bağlı olarak yeni meslekler ve yeni çalışma biçimleri de ortaya çıkmaktadır. Emeğe duyulan ihtiyacın azalması, dijitalleşme çağı aynı zamanda esnek, hybrid, uzaktan çalışabilme biçimlerine de olanak sağlamaktadır. Ve bu gelişen, değişen, dönüşen teknoloji ile birlikte insan kaynakları uygulamalarının da dönüşmesi gerekmektedir.

“Kadınlarda eğitim seviyesindeki artışa rağmen düşük nitelikli, kayıt dışı, ücretsiz aile işçiliği gibi alanlarda kadın işgücü oranının yüksekliği sürmekte, ülkelere göre farklılıklar gösterse de kadınların işgücüne katılımı gerilemektedir.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 8)

Kadınların işgücüne katılım oranını arttırmak önemli bir hedef olmakla birlikte, bu noktada kayıt dışılığın da önüne geçilmesi gerekmektedir. Çünkü aile işçiliği dediğimiz kırsalda çalışan kadınlarımız sosyal güvenlik hakları olmadan çalışmaktadırlar. Her ne kadar bu alanda istihdam fazla bile olsa; kayıt dışı durum oldukça cinsiyet eşitliği sağlamadıkça bu husus zayıf kalacaktır. Kadın girişimciliğinin desteklenmesi, kayıt dışı işçiliğin önüne geçilmesi, daha fazla liderlik sıfatları ile birlikte aktif olmalarının sağlanması doğru bir politika olacaktır.

“...Türkiye'nin kalkınma dinamiklerine sağlıklı bir zemin oluşturmak üzere özellikle küresel kriz sonrasındaki dönemde uluslararası boyutlarda gözlenen aksaklıklara yönelik tedbirlerini alması, bölgesinde ve dünyada barışın güç kazanması ve paylaşılan refah için yapıcı uluslararası politika eşgüdümünün aktif ve sürükleyici bir üyesi olması esastır.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 11)

“Ülkemizde eğitim alanında önemli ilerlemeler kaydedilmekle birlikte, Plan döneminde öngörülen hedeflere ulaşılmasında eğitim sisteminde yapılacak köklü reformlar ile eğitimin kalitesinin artırılması ve rekabetçi üretim ve verimlilik için gerekli olan becerilere sahip işgücünün yetiştirilmesi temel önceliklerdendir.” (XI.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 11)

İnsan kaynaklarında yaşanan işgücü sorununa eğitim açısından yaklaşılmasının öneminin vurgulandığı bu maddede, yapılacak temel değişimler ile eğitime verilen önemin arttırılacağı, ilerleme kaydedilmesine karşın daha da yol almak adına planlama yapılması gerekliliği doğmuştur.

1.2. On İkinci Kalkınma Planı

1.2.1. Hedef ve Politikaları

“On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), 30.10.1984 tarihli ve 3067 sayılı Kanun gereğince, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 31.10.2023 tarihli 15’inci Birleşiminde onaylanmıştır.”(TBMM Karar No.1396)

Onikinci beş yıllık kalkınma planının hedef ve politikaları genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bu planda da diğer planlar gibi büyüme potansiyelinin arttırılması önceliklidir.
- Para, maliye ve gelirler politikası arasındaki uyum güçlendirilmesi hedeflenmektedir.
- Dijital dönüşüm ile birlikte yeşil dönüşümü de fırsata çevirecek düzenlemeler yapılacaktır.
- Öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayide ithalat azaltılacak rekabetçi üretim hedeflenecektir.
- Onbirinci kalkınma planında olduğu gibi, kurallı serbest piyasanın gelişimi desteklenmektedir.
- Tadımda gıda arz güvenliğinin sağlanması,
- Ülkemizde yabancı yatırımların hızlandırılması,
- İşgücüne dahil olmayan kesimin öncelikli olarak kadın ve gençler, piyasaya işgücü olarak dahil edilmesi için eğitim planlanması, meslek edindirilmesi gibi hedefler mevcuttur.

“Plan döneminde, yıllık ortalama yüzde 3,0 oranında artışla, 5 milyon yeni istihdam oluşturulması öngörülmektedir. Sağlanacak ekonomik büyümeye bağlı olarak hızlı istihdam artışının yanında, işgücü piyasasında özellikle kadınlara yönelik politikaların desteğiyle işgücüne katılma oranının yüzde 56,7 seviyesine yükseleceği tahmin edilmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda, Plan dönemi sonunda işsizlik oranının yüzde 7,5 seviyesine gerilemesi öngörülmektedir.” (XII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 58)

Tablo 5: Büyüme ve İstihdam Gerçekleşme ve Hedefleri (XII. Plan)

	2022	2023	2028
Temel Göstergeler			
GSYH (2009=100 Zincirlenmiş Hacim, Milyar TL)	2.122	2.215	2.820
GSYH (Cari, Milyar TL)	15.012	25.483	78.875
GSYH (Cari, Milyar Dolar)	906	1.067	1.589
Nüfus (Yıl Ortası, Bin Kişi)	84.980	85.917	90.538
Kişi Başına GSYH (Cari, Dolar)	10.659	12.415	17.554
Kişi Başına GSYH (SAGP, Dolar)	37.445	41.354	58.555
Katma Değerin Sektörel Dağılımı¹ (Cari GSYH'ya Oran, Yüzde)			
Tarım	6,5	6,9	6,2
Sanayi	26,4	24,7	26,9
Hizmetler	56,6	57,7	57,0
İşgücü Piyasası			
İşgücüne Katılma Oranı (%)	53,1	53,7	56,7
İşgücü (Bin Kişi)	34.334	35.196	39.621
İstihdam (Bin Kişi)	30.752	31.654	36.638
İstihdam Oranı (%)	47,5	48,3	52,5
İşsizlik Oranı (%)	10,4	10,1	7,5

Kaynak : 2023 yılı verileri gerçekleşme tahmini olup 2028 yılı verileri On İkinci Kalkınma Planı hedefleridir.

Tablo 6: Büyümenin Kaynaklarına İlişkin Gerçekleşme ve Hedefler (XII.Plan)

	2019-2023 ¹	2024-2028 ¹
Büyüme (%)	4,7	5,0
Üretim Faktörleri Artışları (%)		
Sermaye Stoku ²	4,8	5,0
İstihdam	2,0	3,0
TFV	1,6	1,1

Kaynak: 2019-2023 dönemi ortalaması gerçekleşme tahmini olup 2024-2028 dönemi verileri On İkinci Kalkınma Planı hedefleridir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi

Sosyal güvenlik sistemi ve finansmanı başlığı altında sosyal güvenlik sisteminin kapsamına değinilmiştir. Burada asıl amacın adil ve etkin bir system kurgulamak olduğu söylenebilir. Sosyal güvenliğin kapsamının genişletilerek, sistemin kolaylaştırılacaktır. Düşük gelirli gruplara özel sosyal sigorta programları oluşturulacaktır. İnsan kaynaklarının dönüşümü ile birlikte değişen çalışma şartları düşünüldüğünde esnek çalışma, kısmi çalışma da gündeme gelmektedir. Sosyal güvenlik sistemi de mevzuat ve uygulamalarla buna uygun hale getirilecektir. Kişilerin daha çok sistemde kalmasını, sistemden ayrılmamasını sağlayacak bazı uygulamalar, reformlar hayata geçirilecektir. Ve artan yaşlı nüfus için sağlık ve sosyal güvenlik harcamaları için daha fazla politika geliştirilmesi bu anlamda alınabilecek bir tedbir olarak gündeme gelmiştir. Sistemin sadeleştirilmesi ve bununla birlikte etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır.(XII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 76,77)

Tablo 7: Sosyal Güvenlik Sistemine İlişkin Hedefler

	2022	2023	2028
SGK'ya Yapılan Bütçe Transferlerinin GSYH'ya Oranı (%)	2,6	3,6	3,0
Dosya Bazında Aktif-Pasif Oranı ¹	1,9	1,6	1,7
Toplam Prim Tahsilat Oranı (%)	85	85	90
Sosyal Sigorta Kapsamı (%)	89	89	92

Kaynak: 2023 yılı verileri gerçekleşme tahmini olup, 2028 yılı verileri On İkinci Kalkınma Planı hedefleridir.

Kamu işletmeciliği ve özelleştirme başlığı altında da kamu iktisadi teşebbüslerinde istihdam politikaları ile insan kaynağı kalitesinin iyileştirmesi ve kapasitenin geliştirilmesine değinilmiştir. İnsan kaynakları açısından nitelikli çalışanın önemi son yıllarda gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru yaşanan nitelikli beyin göçleri ile daha da gündeme gelmiş, işgücünün niteliğine her alanda önem

verilmeye başlanmıştır. Bunun yanısıra insan kaynakları faaliyetlerinin kurumsal hafızayı devam ettirecek ve koruyacak şekilde uygulanması konusu gündeme gelmiştir. (.XII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 79)

Meslek birliklerinin insan kaynakları da dahil olmak üzere kurumsal hacimlerini artırabilmek için periyodik eğitimlerin verilmesi ve lisanslama sistemi kurulması planlanmıştır. Bu noktada insan kaynaklarının gelişmesinin her alanda öneminin fark edildiğini söylemek mümkün olacaktır. (XII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 126)

Farklı sektörlerde yapılan uygulamalar için iş süreçlerindeki yetki ve sorumlulukların belirgin hale gelmesi ve bununla birlikte insan kaynaklarının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi ve profesyonelleşmenin de artırılması gündeme gelerek insan kaynaklarını ön plana bir kez daha alınmıştır.

İstihdam ve çalışma hayatı başlığında incelendiğinde ise engelli istihdamı gibi özel gruplar birincil olmak üzere tüm gruplarda öncelikli olarak sosyal güvenlik haklarıyla, iş sağlığı ve güvenliği sağlanmış bir şekilde ve çalışma döneminde olan her adayın azami şekilde piyasaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. Hayat boyu öğrenmeye önem gösterilecektir. Gençlere yönelik yetenek kazanımı geliştirilmesi planlanan hususlar arasındadır. (XII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, syf 162,163)

Tablo 8: İstihdam ve Çalışma Hayatı Hedefleri

	2022	2023	2028
İşgücüne Katılma Oranı, Toplam (%)	53,1	53,7	56,7
İşgücüne Katılma Oranı, Kadın (%)	35,1	35,9	40,1
İstihdam Oranı (%)	47,5	48,3	52,5
İşsizlik Oranı (%)	10,4	10,1	7,5
İşsizlik Oranı, Genç Nüfus (%)	19,4	18,5	16,6
Kısmi Süreli Çalışan Oranı (%)	9,7	10,0	12,3
Kayıt Dışı İstihdam Oranı (%)	26,8	26,5	23,4
Ölümlü İş Kazası Oranı (Yüz Binde)	6,6	6,6	6,2

SONUÇ VE ÖNERİLER

Devletin yol göstermesine, öncülük etmesine ve örgütlerin yapamadığı şeyleri yapabilmek için kaynak ayırmasına ihtiyaç vardır. Kalkınma planı hükümetin ülkeyi götürmek istediği yönü ifade ediyor. Nasıl yapılacağı, nelere öncelik verileceği ve ne sonuçları elde edeceği kalkınma planları ile belirli oluyor.

Sermayenin bilgi, deneyim, kalifiye çalışan olduğunun ve kaynağının da aslında insan olduğunun anlaşılması ile insan kaynakları da gelişim göstermiştir. Geçmişte beşeri bir sermaye olan insan kaynağının etkin olarak kullanılması maliyetmiş gibi görülse de günümüzde kullanılması artmış, stratejik bir değer olarak ortaya çıkmıştır.

Ülkemizin ekonomik, politik ve sosyal bağlamda gelişim göstermesi, dönüşmesi kalkınma planlarının da öncesine dayanan bir süreçtir. Fakat karar mercii devlet olduğu sürece kalkınma daha çok ekonomik boyutta kalmıştır. Sonrasında kalkınmanın ekonomik yönünün yanısıra toplumsal ve sosyal bir gelişme olduğu gösterilmeye başlanmıştır. Aynı şekilde tüm dünyada dönüşen, gelişen insan kaynakları politikaları da en başta sadece personelcilik anlayışı ile işin operasyonel kısmı ile ilgilenmekteyken; ilerleyen zamanlarla birlikte insan kaynakları yönetimi olarak daha geniş bir literature sahip olmuştur. Bu çalışmada ise İnsan kaynakları yönetimini ve Beşer Yıllık Kalkınma Planlarında insan kaynakları yönetimine yönelik uygulama ve politikalara değerlendirilmiştir. Hem kalkınmaya verilen önem hem de insan kaynakları politikaları yıllar içerisinde gelişme göstererek ilerlemiştir.

Liberalist tavırların ortadan kalktığı sıralarda Devlet Planlama teşkilatı kurulmuştur. Ve böylelikle planlı dönem başlamıştır. Kalkınma planlarının amacı ülkeyi başta ekonomik olmak üzere; ülkenin bunu yanısıra sosyal ve kültürel ve politik olarak da gelişimini sağlamaktır.

Ülkemizdeki kalkınma planları incelendiğinde en önemli sorunlardan birinin insan kaynakları yönetimini doğrudan ilgilendiren işsizlik ve istihdam konuları olduğu gözlemlenmektedir. İstihdam ve işsizlik makroekonomik politika çerçevesinin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. Kalkınmanın öncelikli olarak ekonomik alanda sağlanması isteği ve ihtiyacı aşıkardır. Fakat bu bakış açısıyla da istihdamın artması, işsizliğin önüne geçilmesi gerekecektir. Ve yine bu noktada insan kaynakları yönetimi önem arz edecektir. Nitekim kalkınma planları incelendiğinde; özellikle kamuda insan kaynakları ile ilgili ilerlemenin, dönüşümün gerekliliğine değinilmiştir.

Son yıllarda uzmanlardan oluşan komisyonlar kurularak insan kaynakları yönetiminin kalkınma planları oluşturulurken önemine daha çok yer verilmiş ve hız kazandırılmak istenmiştir. XI. Beş Yıllık kalkınma planında farklı olarak çalışma grupları oluşturulmuştur. İnsan kaynakları çalışma grubu da bunlardan biridir. Ve Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışma Grubu Raporu incelendiğinde; ülkemizdeki devlet memurlarının güvence ilkesinin onların çalışmalarını pozitif yönde etkilemesi, verimliliklerini arttırması fakat bir rehavet ortamı yaratılmaması adına bir değerlendirme sisteminin kullanılması, insan kaynakları politikalarının düzenlenmesine değinilmiştir. Kalkınma planları devletin eliyle, yönlendirmesi ile oluşturulan planlar olduğu için bunu kamu çalışanları olan memurlar üzerinden örnekleyerek bütüne yayma gerekliliği yanlıs olmayacaktır. Asıl istenilen Dünya’da değişim dönüşüme ayak uyduran ve hızla gelişmesini beklediğimiz ülkemizin bunu her alanda yapabilmesi ve işsizliği, istihdamı, liyakatı, verimliliği ele aldığımızda bir ayağının da insan kaynakları alanında dönüşme, gelişme olduğunu gözlemlemek zor değildir.

Genel olarak kalkınma planlarında istihdamın geliştirilmesi, nitelikli işgücünün kaybını önleyecek çalışmalar yapılması, kadın istihdamının arttırılması, kırsalda aile

çalışanı olan kayıtdışı çalışmaların önüne geçilmesi, eğitime önem verilmesi,çalışma şartları gibi insan kaynaklarını yakından ilgilendiren ve ülkenin kalkınmasına doğrudan katkı sağlayacak düzenlemelerin yapılması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Bu hususta bir eleştiri yapacak olursak, kalkınma planlarında genelde aynı durumlardan bahsedildiği, hedeflerin yerinde olduğu ama gerekleşmelere bakarsak; çok da yol alamadığımızı söyleyebiliriz. İşsizlik sorununun neredeyse her kalkınma planında var olması ama yıllar içerisinde bir çözüm getirememek buna örnek verilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, D. A. C. İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme Lisans Programı Ders Notları
- Aldemir, M. C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). İnsan kaynakları yönetimi, İzmir, s.227
- Altın, Ö. (2015). Devlet Planlama Teşkilatının beş yıllık kalkınma planlarında insan kaynakları yönetiminin gelişimi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakanlığı, K. (2018). Kamuda insan kaynakları çalışma grubu raporu. On Birinci Kalkınma Planı Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu.
- Bakanlığı, K. (2018). Onbirinci kalkınma planı 2018-2023.
- Bakanlığı, K. (2023). Onikinci kalkınma planı 2023-2028.
- Benligiray, S. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, Ramazan Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s. 1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın, (1747).
- Berber, B. (2004). Kamuda insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Biçkin, R. (2024) Türkiye'nin beş yıllık kalkınma planlarında güvenlik olgusunun incelenmesi, yüksek lisans tezi
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2005). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2011, Cilt:7, Yıl:7, Sayı:2
- Erdoğan, H. (2020). Birinci beş yıllık kalkınma planı ekseninde Türkiye Cumhuriyeti'nin kalkınma politikası ve tarımsal üretim. Journal of Universal History Studies, 3(Prof. Dr. Mustafa Keskin Special Issue), 252-268.
- Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları.
- Güldü, Ö., İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kavramı, Temel İlkeleri [KONU 6.pdf \(ankara.edu.tr\)](https://konu6.pdf(ankara.edu.tr))
- Okakın, N. (2015). İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı. Beta
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi; 2002. ISSN: 9758561111, 6.

Resmî Gazete, Sayı 10846, Ankara 5 Temmuz 1961

Resmî Gazete, “Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kurulması Hakkında Kanun”, Sayı:10621, 5 Ekim 1960.

Tahiroğlu, F. (Ed.). (2002). Düşünceden sonuca insan kaynakları. Hayat Yayıncılık, Ernst & Young.

Tolunay, A., & Akyol, A. (2006). Kalkınma Ve Kırsal Kalkınma: Temel Kavramlar Ve Tanımlar. Turkish Journal of Forestry, 7(2), 116-127.

Uğur, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (Cilt 2). Sakarya.

Üçer, T. (2021, NİSAN 28). Kolay İK. <https://kolayik.com/blog/insan-kaynaklarinedir/>: <https://kolayik.com/blog/insan-kaynaklari-nedir/>

Yücel, M. Beş Yıllık Kalkınma Planlarının Hayvancılık Sektörü Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi

ÖZET

İnsanlar zaman boyunca ihtiyaçlarının karşılanması ve yaşamsal faaliyetlerinin devam edebilmesi için uğraş vermişlerdir. Fakat zaman geçtikçe ve nesiller değiştikçe ihtiyaçlar farklılaşmış ve bu noktada öncelikli personel yönetimi zamanla da insan kaynakları yönetimi ihtiyacı da doğmuştur. Bu evrilme ile birlikte insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç ve uygulanan politikalar da tür değiştirmiştir. Böylelikle bir çok konunun insan kaynakları açısından ele alınması gerekliliği hasıl olmuştur.

Bu çalışmada asıl yapılan 2019-2028 yılları arasını kapsayan Beşer Yıllık Kalkınma Planlarının insan kaynakları yönetiminde uygulanan politikalar ve uygulamalara odaklanarak değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yapılırken insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, kapsamı, ilkeleri ve özelliklerinin de neler olduğu belirtilerek; kalkınma planlarında insan kaynakları yönetimi ve politikalarına nasıl değinildiği ve eksik yönleri de ayrıca ele alınacaktır. Kalkınma planlarının öncelikli hedefi ülkemize fayda sağlayacak şekilde bir plan oluşturulmasıdır. Bu planlama yapılırken de ekonomik, siyasi, sosyal, politik ve kültürel olarak kalkınmayı ve büyümeyi en maksimum düzeyde sağlaması amaç edinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma

ABSTRACT

Throughout time, people have strived to meet their needs and sustain their vital activities. However, as time passes and generations change, needs diversify, leading to the emergence of the necessity for personnel management evolving into human resources management. With this evolution, the need for and the policies applied to human resources have also transformed. Consequently, the necessity to address various issues from the perspective of human resources management has arisen.

This study primarily focuses on evaluating the policies and practices applied in human resources management within the context of the Five-Year Development Plans spanning from 2019 to 2028. In conducting this evaluation, the definition, purpose, scope, principles, and characteristics of human resources management will be delineated. Furthermore, an examination will be made regarding how human resources management and policies are addressed within the development plans, while also identifying any shortcomings.

The primary objective of development plans is to create a plan that will benefit our country. In crafting these plans, the aim is to ensure maximum economic, political, social, and cultural development and growth that will benefit the nation as a whole.

Key Words: Human Resource Management, Five- Year Development Plan, Development