

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

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME MERKEZİ:
TÜRK KAMU SEKTÖRÜ İÇİN BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

Doktora Tezi

Cevdet KAĞNICI

Ankara-2021

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

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME MERKEZİ:
TÜRK KAMU SEKTÖRÜ İÇİN BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

Doktora Tezi

Cevdet KAĞNICI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara-2021

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Doktora Programı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME MERKEZİ:

TÜRK KAMU SEKTÖRÜ İÇİN BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

İmzası

1- Prof. Dr. Mehmet BARCA

.....

2- Prof. Dr. Recep VARÇIN

.....

3- Prof. Dr. Metin PİŞKİN

.....

4- Dr. Öğr. Üyesi M. Arcan TUZCU

.....

5- Dr. Öğr. Üyesi İhsan AYTEKİN

.....

Tez Savunması Tarihi

24/06/2021

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Prof. Dr. Mehmet BARCA danışmanlığında hazırladığım “İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi: Türk Kamu Sektörü İçin Bir Yöntem Önerisi (Ankara.2021)” adlı doktora tezindeki 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.

Tarih: .../.../2021

Cevdet KAĞNICI

ÖNSÖZ

İlk teşekkür Sevgili Eşim Ayten Hanım'a,

Doktora süresince bana her türlü anlayışı ve kolaylığı gösterdiği için kendisine ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bu zorlu süreçte manevi desteklerini her daim hissettiğim Annem Fadili KAĞNICI ve Babam Mehmet KAĞNICI'ya en kalbi minnet ve şükranlarımı sunar, ellerinden öperim.

Tez yazım sürecinde ilmi birim ve tecrübelerini esirgemeyen, gerekli her türlü desteği sağlayan başta tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet BARCA olmak üzere, Prof. Dr. Recep VARÇIN ve Dr. Öğr. Üyesi Arcan TUZCU Hocalarıma şükranlarımı arz ederim.

Yine bu süreçte ilmi birikimlerinden istifade ettiğim Doç. Dr. Hakan DULKADİROĞLU, Dr. Öğr. Üyesi İhsan AYTEKİN ve Dr. Öğr. Üyesi Mahmut Sami KOYUNCU ile tez jürisi üyesi Prof. Dr. Metin PİŞKİN'e değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak eğitim ve öğretim hayatım boyunca fikir, düşünce ve tecrübelerinden istifade ettiğim, üzerimde emeği olan tüm kıymetli hocalarımı saygı, minnet ve şükranla anıyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ	V
KISALTMALAR.....	VI
GİRİŞ	
1. Araştırmanın Sorunsalı	1
2. Araştırmanın Amacı	5
3. Araştırmanın Katkısı ve Önemi.....	6
4. Araştırmanın Yöntemi	7
5. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
6. Araştırmanın Organizasyonu.....	9
1. BÖLÜM: KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM	
1. Değişimin Arka Planı	11
2. Geleneksel Kamu Yönetimi	14
3. Yeni Kamu Yönetimi	22
4. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımına Alternatif Arayışları.....	29
5. Kamu Personel Rejimine Yönelik Yansımalar.....	31
6. Türkiye’de Kamu Yönetiminin ve Kamu Personel Sisteminin Görünümü.....	40
2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SEÇME	
1. Kavramsal Çerçeve.....	50
2. Seçme Araçları	51
2.1 Başvuru Formu	52
2.2 Özgeçmiş	56
2.3 Referans	58
2.4 Test.....	61
2.5 Görüşme (Mülakat).....	64
2.6 Diğer Seçme Araçları.....	67
2.7 Genel Değerlendirme	68
3. BÖLÜM: DEĞERLENDİRME MERKEZİ	
1. Kavramsal Çerçeve.....	70
2. Değerlendirme Merkezi’nin Tarihsel Gelişimi.....	72

3. Değerlendirme Merkezi'nin Kullanım Amaçları	77
4. Değerlendirme Merkezi Egzersizleri ya da Araçları	78
4.1 Lidersiz Grup Tartışması Egzersizi	78
4.2 Evrak Sepeti Egzersizi	80
4.3 Rol Oynama Egzersizi	81
4.4 Gerçeği Bulma Egzersizi	84
4.5 Vaka Analizi Egzersizi	87
4.6 Sözlü Sunum Egzersizi	88
4.7 İş Oyunu Egzersizi	90
4.8 Değerlendirme Merkezi'nde Kullanılabilecek Diğer Bazı Araçlar	93
5. Değerlendirme Merkezi İle İlgili Başlıca Gelişmeler.....	95
6. Sanal Değerlendirme Merkezi	97
7. Değerlendirme Merkezi'nin Avantajları ve Dezavantajları	99
8. Türkiye'de Değerlendirme Merkezi'nin Durumu	101
9. Dünya'da Kamu Sektöründen Seçilmiş Uygulama Örnekleri.....	102
9.1 Avrupa Birliği	103
9.2 İngiltere	106
9.3 Güney Kore.....	111
4. BÖLÜM: TÜRK KAMU SEKTÖRÜNDE SEÇME	
1. Türk Kamu Sektöründe Seçme Araçları.....	117
2. Kamu Personeli Seçiminde Kurumların Görev ve Sorumlulukları	125
2.1 İnsan Kaynakları Ofisi	125
2.2 Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü	129
2.3 Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı	136
2.4 Türkiye İş Kurumu.....	140
2.5 Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü	144
2.6 Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Görev ve Sorumlulukları	147
3. Personel Seçiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	154
5. BÖLÜM: TÜRK KAMU SEKTÖRÜ İÇİN BİR YÖNTEM ÖNERİSİ	
1. Araştırmanın Amacı	160
2. Araştırma Yöntemi	160
2.1 Yöntem Seçimi	160
2.2 Araştırma Deseni	161
2.3 Çalışma Grubu	161

2.4 Sınırlılıklar	163
2.5 Araştırmanın Etik Yönü.....	164
2.6 Veri Toplama Tekniği.....	166
2.7 Veri Analizi.....	167
3. Bulgular	168
3.1 Personel Seçme İle İlgili Bulgular	168
3.2 Değerlendirme Merkezi İle İlgili Bulgular	178
4. Bulguların Değerlendirilmesi	203
5. Sonuç ve Öneriler	217
EKLER	221
EK-1: Mülakat Formu.....	221
EK-2: Bilgilendirilmiş Onam Formu	223
EK-3: Etik Kurul Karar Örneği	225
EK-4: (I) ve (II) Sayılı Cetveller.....	226
KAYNAKÇA.....	230
ÖZET	253
ABSTRACT	254

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. AT&T Firması Tarafından Kullanılan Değişkenler	74
Tablo 2. Gerçeği Bulma ve Vaka Analizi Egzersizlerinin Karşılaştırılması.....	85
Tablo 3. KPSS Sınavında Uygulanan Testler.....	118
Tablo 4. Katılımcı Bilgileri	162
Tablo 5. Katılımcıların Personel Seçme Süreçlerinde Kullandıkları Yöntemler/Araçlar İle İlgili Görüşleri	168
Tablo 6. Katılımcıların Personel Seçme Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar İle İlgili Görüşleri.....	172
Tablo 7. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Kurumlarda Uygulanması İle İlgili Görüşleri.....	178
Tablo 8. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabilme Şartları İle İlgili Görüşleri.....	180
Tablo 9. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Kamuda Uygulanması Durumunda Sağlayacağı Faydalar İle İlgili Görüşleri.....	182
Tablo 10. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörleri İle İlgili Görüşleri.....	185
Tablo 11. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörlerinin Nedenleri İle İlgili Görüşleri.....	185
Tablo 12. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanma Şekli İle İlgili Görüşleri.....	188
Tablo 13. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanma Şeklinin Nedenleri İle İlgili Görüşleri	188
Tablo 14. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanması Gereken Pozisyonlar İle İlgili Görüşleri.....	191
Tablo 15. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabileceği Pozisyonların Nedenleri İle İlgili Görüşleri	192
Tablo 16. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nde Kullanılabilecek Araçlar İle İlgili Görüşleri.....	194
Tablo 17. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Kamuda Uygulanmasının Önündeki Engeller İle İlgili Görüşleri.....	196
Tablo 18. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Önündeki Engellerin Nasıl Aşılabilceği İle İlgili Görüşleri.....	199

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
EKPSS	: Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
EPSO	: Avrupa Personel Seçme Ofisi
FSAC	: Fast Stream Değerlendirme Merkezi
GKY	: Geleneksel Kamu Yonetimi
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İşkur	: Türkiye İş Kurumu
İKY	: İnsan Kaynakları Yonetimi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MOPAS	: Kamu Yonetimi ve Güvenliği Bakanlığı
MSB	: Millî Savunma Bakanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği �rg�t�
�IB	: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
ÖSYM	: �lme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı
Peryön	: Türkiye İnsan Kaynakları Yonetimi Derneği
PMO	: Personel Yonetim Ofisi
PY	: Personel Yonetimi
RTÜK	: Radyo ve Televizyon �st Kurulu
SIGMA	: Yonetilişim ve Yonetimi Geliştirmek için Destek
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu

TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
vs.	: vesaire
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi



GİRİŞ

1. Araştırmanın Sorunsalı

Bilindiği üzere, Kamu Yönetimi anlayışına yönelik değişim ve dönüşüm çabaları 1980'li yıllardan itibaren artmaya başlamıştır. İlk olarak İngiltere, Amerika, Avustralya, Yeni Zelanda gibi gelişmiş ülkelerde önemli kamusal reform programları hayata geçirilmiştir. Daha sonraları Yeni Kamu Yönetimi (YKY) olarak adlandırılacak olan bu yeni anlayış zaman içerisinde dünya genelinde birçok ülkeye yayılarak ülkelerin reform uygulamalarına yön vermeye başlamıştır (Hood, 1991; Pollitt ve Bouckaert, 2017).

YKY'nin de etkisiyle günümüzde kamu ve özel sektör yönetimlerinin birbirine yakınlaştığı ve özel sektörde geliştirilen yönetime ilişkin teorilerden, yöntem ve tekniklerden kamu kesiminde de yararlanılmakta olduğu görülmektedir (Al, 2007). Sektörler arasındaki bu yakınlaşma şüphesiz İnsan Kaynakları Yönetimi için de söz konusudur (H. Eroğlu, 2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde personel seçme, örgütlerin performansları üzerinde doğrudan etkili olan en önemli faaliyetlerden biridir. Çünkü bu faaliyet, adayların işin özelliklerine (gereklerine) göre değerlendirilerek nitelikli personelin örgüte kazandırılmasını amaçlar. Bir örgütte nitelikli personelin varlığı ise örgütsel verimliliğin ve performansın temel anahtarıdır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012, s. 161-172).

Personel seçiminde kullanılan seçme araçları/yöntemleri genel olarak Başvuru Formu, Özgeçmiş, Referans, Test, Görüşme, Değerlendirme Merkezi ve Diğer Seçme Araçları (grafoloji, frenoloji vb.) olarak sınıflandırılabilir (Bingöl, 2010; Ergin, 2005; Taylor, 2014; Woods, Zibarras ve Hinton, 2014). Birçok örgüt ilk işe girişlerde ve örgüt içerisinde

yükselmelerde ya da nakillerde (yer değiştirmelerde) adaylarla ilgili bilgi toplamak amacıyla birden çok seçme aracı kullanılmaktadır. Bu araçları kullanmadaki amaç ise adayların iş performanslarını tahmin etmek ve değerlendirmeler aracılığıyla personel seçimine yönelik kararlar vermektir (Lundy ve Cowling, 1996).

Değerlendirme Merkezi, rgtlerde insan kaynağının seçilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak kullanılan, işe alma ve/veya terfi ile ilgili olarak verilecek kararların doğru Şekilde verilmesine ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik süreçlerin doğru Şekilde yönetilmesine destek olan, birden fazla eğitimli değerlendiricinin görev aldığı, birden çok farklı türden egzersizin kullanılarak bireylerin davranışlarının değerlendirildiği bir yöntem olarak tanımlanabilir. Değerlendirme Merkezleri, kimin işe alınacağı ya da terfi ettirileceği ile ilgili karar vermek, personelin gelişimi amacıyla işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek ve personelin işe ilgili becerilerini geliştirmek olmak üzere temelde üç amaç için kullanılmaktadır (Thornton III ve Rupp, 2006).

Değerlendirme Merkezleri'nde adayların değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan başlıca egzersizler Lidersiz Grup Tartışması, Evrak Sepeti, Rol Oynama, Gerçeği Bulma, Vaka Analizi, Sözlü Sunum ve İş Oyunu egzersizleridir. Bu egzersizler simülasyon egzersizleri olarak da adlandırılmaktadır (Thornton III ve Rupp, 2006; Thornton III ve Mueller-Hanson, 2004). Simülasyon egzersizleri Değerlendirme Merkezleri'nin temel bir unsurudur. Simülasyon egzersizlerinin kullanılmadığı bir Değerlendirme Merkezi'nden söz etmek mümkün değildir (Obermann, 2006). Ancak Değerlendirme Merkezleri'nde sadece simülasyon egzersizleri kullanılabileceği gibi simülasyon egzersizleri ve başka araçlar birlikte de kullanılabilir (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015).

Değerlendirme Merkezleri'nde sözlü ve yazılı iletişim kurma, kavrama ve anlama, problem analizi ve karar verme, planlama ve organize etme, işleri delege etme, liderlik, inisiyatif alma, ikna edicilik, kararlılık, esneklik, empati ve davranış inceliği, strese karşı dayanıklılık, ticari bakış açısı, başkalarıyla birlikte çalışma, öğrenme ve gelişme, stratejik yaklaşım, hedef odaklılık gibi daha pek çok yetkinlik değerlendirilebilmektedir (Assessment.com.tr, 2018; Crooks, 1982; EPSO FAQs, 2019; FSAC Guide 2018-2019, 2019; Gatewood, Feild ve Barrick, 2008; Joiner, 1984; M. Kim, 2016; N. Kim, 2008; Thornton III ve Rupp, 2006).

Personel seçme yöntemlerinden biri olan Değerlendirme Merkezi'nden günümüzde kamu sektöründe de geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Avrupa Birliği, İngiltere, Amerika, Kanada, Güney Kore, Japonya, Avustralya Değerlendirme Merkezi'nden yararlanan kuruluş ya da ülkeler arasında yer almaktadır (European Personnel Selection Office, 2020; FASC 2020 Guide to Candidates, 2020; Government of Canada-Assessment and Counselling Services, 2020; Hirose, 2016; Jin, 2018; NSW Recruitment and Selection Guide, 2020; OPM-Assessment Decision Guide, 2020; OPM-Delegated Examining Operations Handbook, 2019).

Değerlendirme Merkezi Yöntemi batı dünyasında uzun yıllardır kullanılmakla birlikte, Türkiye'de 1990'lı yıllardan itibaren tanınmaya ve uygulanmaya başlanmıştır (Esen ve Erdoğan, 2018, s. 85). Günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı birçok firma Değerlendirme Merkezi'nden yararlanmaktadır (Koç Topluluğu-İnsan Kaynakları, 2019; LC Waikiki-İnsan Kaynakları, 2019; Mercedes-Benz.com.tr, 2018; DHL-Kariyer, 2019; S. Erdem, 2018). Türkiye'de uygulanan Değerlendirme Merkezi Yönteminden genel olarak personel seçme (işe alma ve terfi) ve geliştirme amaçlarıyla yararlanıldığı,

yöntemin sadece yönetsel değil yönetsel olmayan pozisyonlara yönelik olarak da uygulandığı görülmektedir (Dereli, 2009; Sözer, 2004; Yelboğa, 2012).

Değerlendirme Merkezi Yöntemi, dünyada uygulamadaki yaygınlığının yanında pek çok bilimsel araştırmaya da konu edilmiştir. Türkiye’de ise bu yöntemle ilgili olarak yapılmış bilimsel araştırmaların sayısının çok fazla olmadığı görülmektedir. Değerlendirme Merkezi’nin kullanım oranını gösteren araştırmalar (Sözer, 2004; Taş, 2007), Değerlendirme Merkezi uygulamalarının içeriği/özellikleri konusunda yapılmış araştırmalar (Dereli, 2009; Yelboğa, 2012) ile örnek bir işletmede Değerlendirme Merkezi’nin geliştirilmesini ya da uygulanmasını konu alan (Algur, 2000; Salıngan Çilingir, 2008; Şengül, 2005; Yazar, 2016) ve Değerlendirme Merkezi ile ilgili teorik bilgi sunan (Esen ve Erdoğan, 2018) araştırmalar bu konuda yapılmış başlıca araştırmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar dikkate alındığında, Türkiye’de Değerlendirme Merkezi Yönteminin özel sektör tarafından uygulandığı görülmektedir. Kamu sektöründe ise bu yöntemin uygulandığına dair bir bulguya rastlanmamıştır. Oysa işe/pozisyona en uygun adayın seçilmesi konusu kamu sektörü için de oldukça önemlidir (Berk, 2005; Sınırcı, 2016; Yapıcı, 2014). Türk Kamu Personel Yönetiminde kamu hizmetlerine girişte kullanılan personel seçme yöntemleri incelendiğinde, bu yöntemlerin genel olarak sınav/test, görüşme (mülakat) ve kuradan oluştuğu görülmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965; Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 2002; Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2009; T.C. Devlet Personel Başkanlığı, 2017). Türk Kamu Personel Yönetiminde hizmet içinde yükselmelerde (terfilerde) ise seçme yöntemleri yazılı sınav ve mülakattan oluşmakta

olup; bu yöntemlerin müdür ve daha alt görevlere terfilerde uygulandığı, daha üst görevlere (Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı gibi) terfilerde veya atamalarda ise herhangi bir seçme yönteminin kullanılmadığı görülmektedir (Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, 1999; Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 2018; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 2017).

Türkiye’de kamu personeli seçimine yönelik yasal düzenlemelere, oluşturulan sınav kurullarına rağmen uygulamada ciddi sorunların olduğu gözlemlenmektedir. KPSS’den sonra kurumlar tarafından yapılan yazılı ve sözlü sınavların kalitesinin kurumdan kuruma değişiklik göstermesi, sözlü sınavın işe/pozisyona en uygun adayın belirlenmesine yönelik birtakım riskler (kayırmacılık, ayrımcılık, öznel değerlendirme, güvenilirlik ve geçerlik sorunları gibi) barındırması, istisnai kadrolara yapılan atamalarda DMK’nın seçmeye yönelik hükümlerinin uygulanmıyor olması, üst görevlere (Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı vb.) yönelik terfilerin veya atamaların objektif kriterlere ve rekabete dayalı olmaması Türk Kamu Personel Yönetiminin personel seçimine yönelik sorunlarından bazılarıdır (Özkal Sayan, 2016; SIGMA, 2016; Sınırcı, 2016; Uz, 2011; Yapıcı, 2014).

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı temel olarak “Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, özellikle Anglo Sakson dünyasında uygulanan Değerlendirme Merkezi Yöntemi bir çözüm oluşturabilir mi?” sorusuna cevap aramaktır. Bu amaca yönelik olarak cevabı aranan alt sorular aşağıda sıralanmıştır:

- Türk Kamu Sektöründe personel seçiminde yararlanılan temel yaklaşımlar nelerdir ve bu yaklaşımlar ne derece etkilidir?
- Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde karşılaşılan temel sorunlar nelerdir?
- Türk Kamu Yönetimi içinde Değerlendirme Merkezi nasıl konumlandırılabilir, nasıl fonksiyonel hale getirilebilir ve sürdürülebilirliği nasıl sağlanabilir?
- Türk Kamu Yönetiminde Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önündeki engeller nelerdir ve bu engeller nasıl aşılabılır?

3. Araştırmanın Katkısı ve Önemi

Araştırmada ilk olarak Türk Kamu Personel Yönetiminde kullanılan personel seçme yöntemleri etkinlik vb. hususlar açısından değerlendirilecek ve personel seçiminde yaşanan sorunlar tespit edilecektir. Buradan hareketle sorunları giderici, kamuda hizmet etkinliğine götürecek çözüm alternatifleri sunulacaktır. Bunlar içerisinde etkinlik, kapsam ve yöntem bakımından daha kurumsal bir çözüm olduğu düşünülen Değerlendirme Merkezi daha ayrıntılı olarak ele alınacak ve önerilecektir.

Türk Kamu Sektöründe personel seçimi ile ilgili mevcut durumun tespitine ve personel seçiminde Değerlendirme Merkezi Yönteminin uygulanabilirliğine yönelik yapılacak bu araştırma ile uygulayıcıların yararlanabilecekleri bir yöntem önerisi geliştirilecektir. Bu araştırmanın Türk Kamu Personel Sistemine yönelik yapılacak reformlar açısından da önemli olabileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan Türkiye’de Değerlendirme Merkezi ile ilgili olarak yapılmış araştırmaların odağının özel sektör olduğu görülmektedir. Literatürde Değerlendirme Merkezi Yönteminin Türk Kamu Sektöründe uygulanabilirliğine yönelik bilimsel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile literatüre de katkı sağlanması hedeflenmektedir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kişilerin gerçek düşüncelerini yansıtan söylemleri görüşme sırasında ortaya çıkarabilmek, kamunun personel seçme süreçlerinin niteliğini, bu süreçte yaşanan sorunları ve bu sorunların nedenlerini belirleyebilmek, dikkat çeken görüşler üzerine yoğunlaşabilmek ve derinlemesine analiz yapma imkânı elde edebilmek için nitel araştırma tekniklerinin avantajlarından yararlanma yolu seçilmiştir.

Araştırma kapsamında Temel Nitel Araştırma deseni kullanılmıştır. Bu araştırma türünde kişilerin hayatlarına ve deneyimlerine kattıkları anlam ve yorumlarla, inşa ettikleri dünyalar ile ilgilenilmekte, insanların hayatlarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları açığa çıkartılmaya ve yorumlanmaya çalışılmaktadır (Merriam, 2018, s. 21-24). Bu araştırmada katılımcıların araştırma sorusu hakkındaki düşüncelerini ve deneyimlerini anlayarak anlamlandırmak istenildiği için Temel Nitel Araştırma tercih edilmiştir.

Araştırma verileri kamunun farklı alanlarında faaliyet gösteren kurumların personel seçme süreçleri içerisinde yer alan Personel/İnsan Kaynakları yöneticileri ile görüşülerek elde edilmiştir. Örneklem yöntemi olarak zengin bilgi içerdiği düşünülen durumlar

üzerinde derinlemesine çalışmaya imkân vermesi dolayısıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında verilerin doygunluk ve aşırılık seviyesine ulaşılmaya kadar yeni katılımcılar ile görüşmelere devam edilmiştir. Bu doğrultuda 10 kurumdan toplam 11 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme (mülakat) formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Görüşmelerde katılımcılar tarafından ses kaydı alınmasına izin verilmemiş olması, görüşmelerin akıcı şekilde gerçekleşmesi ve katılımcı görüşlerinin eksiksiz şekilde araştırmada yer alması önünde bir engel teşkil etmiştir. Bu durum araştırmanın sınırlılığı olarak görülebilir. Araştırma kapsamında katılımcıların ses kaydının alınamamış olması bir sınırlılık oluşturmakla birlikte, ses kaydının olmayışının görüşme sürecini rahatlattığı ve kişilerin gerçek düşüncelerini daha rahat şekilde ifade etmelerine imkân sağladığı değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında veri toplama sürecinde kullanılan mülakat tekniğinin de birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bilginin doğal ortamdan ziyade tasarlanmış bir yerde elde edilmesi, bütün insanların aynı düzeyde algılama ve ifade etme becerilerine sahip olmamaları kullanılan tekniğin sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Creswell, 2017, s. 191).

Değerlendirme Merkezi, personel seçme dışında personel geliştirme süreçlerinde de yararlanılan bir yöntemdir. Yapılan araştırma Değerlendirme Merkezi'nin seçme amaçlı kullanımıyla sınırlandırılmıştır.

6. Araştırmanın Organizasyonu

Tez araştırması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kamu Yönetimi anlayışında meydana gelen değişim konusu masaya yatırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle söz konusu anlayış değişikliğine yönelik çabalar ve bu çabaların arkasındaki nedenler ele alınmış, sonrasında Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY), YKY ve YKY'ye yönelik alternatif arayışları incelenmiş, devamında ise YKY yaklaşımının kamu personel rejimine yönelik yansımaları ve Türkiye'de kamu yönetiminin ve kamu personel sisteminin görünümü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminde seçme konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda personel seçme kavramı incelenmiş, personel seçiminde yararlanılan araçlar sınıflandırılarak başlıklar halinde detaylı olarak ele alınmış, personel seçiminin örgütler için önemi, iyi tasarlanmış seçme araçlarının ve bu araçların etkili şekilde kullanımının faydaları ile yapılan seçme hatalarının sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise seçme araçları arasında yer alan Değerlendirme Merkezi konusu kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde Değerlendirme Merkezi ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konulmuş, Değerlendirme Merkezi'nin tarihsel gelişimi ve kullanım amaçları, Değerlendirme Merkezi'nde kullanılan egzersizler veya araçlar ve Değerlendirme Merkezi ile ilgili başlıca gelişmeler incelenmiş, bu gelişmelerden biri olan

Sanal Değerlendirme Merkezi konusuna daha yakından bakılmıştır. Daha sonra Değerlendirme Merkezi'nin avantajları ve dezavantajları açıklanmış, devamında ise Değerlendirme Merkezi'nin Türkiye'deki durumu ile Dünya'da kamu sektöründen seçilmiş uygulama örnekleri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde Türk Kamu Sektöründe Seçme konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda Türk Kamu Sektöründe ne tür seçme araçlarının kullanıldığı, kamu personeli seçiminde kurumların ne türden görev ve sorumluluklara sahip oldukları incelenmiş ve personel seçiminde karşılaşılan sorunlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise Türk Kamu Sektörüne yönelik yöntem önerisi getirilmiş, yapılan araştırma kapsamında "Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, özellikle Anglo Sakson dünyasında uygulanan Değerlendirme Merkezi Yöntemi bir çözüm oluşturabilir mi?" sorusuna cevap aranmıştır.

1. BÖLÜM: KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM

1. Değişimin Arka Planı

1980'li yıllardan itibaren dünyada Kamu Yönetimi anlayışına yönelik değişim ve dönüşüm çabaları artmaya başlamış olup, bu doğrultuda başlangıçta İngiltere, Amerika, Avustralya, Yeni Zelanda gibi gelişmiş ülkelerde önemli kamusal reform programları hayata geçirilmiştir. Daha sonraları Yeni Kamu Yönetimi (YKY) olarak adlandırılacak olan bu yeni anlayış zaman içerisinde dünya genelinde birçok ülkeye yayılarak ülkelerin reform uygulamalarına yön vermeye başlamıştır (Hood, 1991; Pollitt ve Bouckaert, 2017).

Anlayış değişikliğine yönelik bu çabaların, kökleri Woodrow Wilson'un 1887 tarihinde yayınladığı "Yönetim Çalışması" isimli makalesine kadar uzanan Eski ya da Geleneksel Kamu Yönetimi paradigmasına karşı ve bu paradigmayı ortadan kaldırarak yerine KYKY anlayışını koymaya yönelik çabalar olduğu söylenebilir (Gruening, 2001; Lynn, 2001). Kamu yönetimindeki değişim ve dönüşüm çabalarının arkasında birtakım nedenler bulunmaktadır. İlk neden Keynesyen ekonomi politikalarının ortaya çıkardığı sorunlardır. Gelişmiş ülkelerde hükümetler 1930'lu yıllardan itibaren Keynesyen ekonomi politikalarına ağırlık vererek devletin ekonomi ve sosyal politika alanlarında daha aktif rol üstlenmesini sağlamışlar, böylelikle devletin yapı ve faaliyetleri genişlemiş, kamu harcamaları artmıştır. 1970'lerde yaşanan petrol krizi de küresel ekonomiyi ve kamu harcamalarını olumsuz etkilemiş, yaşanan kriz devletlerin bütçe açığını ve borç yükünü artmıştır. İkinci neden özel sektörde özellikle teknolojik gelişmelerin ve ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetin etkisiyle yönetim anlayış ve uygulamalarında (yönetim ve

personel politikalarında değişiklik; yetki devri; hiyerarşik yapıların gevşetilmesi; kaliteye, yeniliğe ve müşteri taleplerine odaklanma gibi) önemli gelişmeler olmuş, pratik hayata olumlu yansımaları olan bu gelişmelerin kamu yönetiminde de uygulanabileceği görüşü güçlenmiştir. Üçüncü olarak vatandaşların kendilerine sunulan kamu hizmetleri ile ilgili beklenti ve talepleri artırmış, vatandaşlar verimlilik, etkinlik ve kalite konularında yönetimden daha fazla talepte bulunmaya başlamışlardır. Dördüncü olarak İngiltere’de ve ABD’de serbest piyasa ekonomisinin temel ilke ve değerleri çerçevesinde devletin küçülmesi ve yeniden yapılandırılması fikrini savunan ve “Yeni Sağ” olarak nitelendirilen partiler iktidara gelmiştir (Eryılmaz, 2017; Kurt ve Yaşar Uğurlu, 2007).

Özetlemek gerekirse, Keynesçi politikalar neticesinde kamunun yapı ve faaliyetlerinin genişleyerek kamusal harcamaların artması, 1970’lerde yaşanan ekonomik kriz ile birlikte hükümetlerin ciddi mali krizlerle karşı karşıya kalması, özel sektörde yaşanan gelişmeler, toplumun kamu hizmetlerine yönelik talep ve beklentilerinin artması ile kamu kesiminin küçülmesine ve yeniden yapılandırılarak ekonomideki etkinliğinin azaltılmasına yönelik neo-liberal politikaları (Öztürk, 2006, s. 24) benimseyen “Yeni Sağ” partilerin iktidara gelmesi kamusal değişim ve dönüşümün, diğer bir ifadeyle eski (ya da geleneksel) kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçişin (Lamba, 2014, s. 136; Turan, 2015, s. 97) arkasındaki başlıca faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda değinilen ekonomik, sosyal ve siyasal/ideolojik bu etkenler devletin rolünün sorgulanmasına yol açmış, böylelikle kamunun faaliyet alanının minimum düzeyde tutularak piyasaların güçlendirilmesi, devletin serbestleştirme ve özelleştirme politikaları aracılığıyla yabancı piyasalarla bütünleşmesi, kamu hizmetlerinin vatandaş memnuniyetini arttıracak şekilde ve daha az kamu harcaması yapılarak sunulması gibi konular gündeme gelmiştir. Bütün bunlar devlet-piyasa ilişkilerinin yeniden

yapılandırılmasında piyasayı merkeze alan, devletin piyasa mekanizmalarının gerektirdiği şekilde yeniden yapılandırılmasını ve yönetilmesini savunan Neo-liberal anlayışın yansımaları olarak görülebilir (Göküş, 2010; Turan, 2015).

1980’li yıllardan itibaren artarak yoğunluk kazanan neo-liberal politikalar ABD’de ve Batı Avrupa’da liberal muhafazakâr hükümetler tarafından devlet politikası haline dönüştürülmüştür (Tan, 1988, s. 73). Ancak bu politikalar liberal muhafazakâr hükümetler ile sınırlı kalmamış, uygulandığı ülkeden ülkeye geçişebilmekle birlikte, farklı siyasal ideolojilere sahip hükümetlerin iktidarda olduğu ülkelerin de aralarında olduğu dünyanın birçok ülkesinde (Arjantin, Kanada, Almanya, Avusturya, İsveç, İspanya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Singapur, Japonya gibi) uygulama imkânı bulmuştur. Diğer taraftan bu anlayış her ne kadar küresel bir nitelik kazanmış olsa da YKY anlayışının, diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında, Anglosakson ülkeler tarafından daha fazla benimsendiğini de ifade etmek gerekir. YKY reformlarının ilk olarak İngiltere’de ve ABD’de, devamında Avustralya’da ve Yeni Zelanda’da uygulandığı, daha sonra ise İskandinav ve Kıta Avrupası ülkeleri ile birlikte diğer ülkelerde yaygınlaştığı göz önünde bulundurulduğunda, bu durum normal görülebilir (Eryılmaz, 2017, s. 49-50; Turan, 2015, s. 108-111). Bununla birlikte YKY politikalarının her yerde geçerli tek bir uygulandığı bulunmamakta, ülkeler kendi önceliklerine göre bu politikaları şekillendirmekte ve politikaların bazı yönlerine daha fazla ağırlık verebilmektedir. Örneğin “Yeni Sağ” politikaların hâkim olduğu ülkelerde, İngiltere gibi, özelleştirmeye yapılan vurgu daha fazla iken, “Yeni Sol” politikaların uygulandığı ülkelerde, Almanya gibi, özelleştirmenin daha az vurgulanarak yerelleşme gibi başka unsurların ön planda olduğu durumlarla karşılaşabilmektedir. Ancak bu farklılıklar YKY’nin içindeki ince ayrımlar olup, birbirine karşıt unsurlar olarak görülmemektedir (Al, 2007, s. 151).

Yukarıda da ifade edildiği üzere neo-liberal anlayış temelinde gelişen YKY politikalarının uygulanışı ülkeden ülkeye birtakım farklılıklar gösterse de kamu yönetimindeki değişim ve dönüşüm çabalarının arkasındaki temel amaç aslında aynıdır: Devletin üstlendiği görevler ile hükümet, bürokrasi, piyasalar ve toplumun bireyleri yani vatandaşlar arasında var olan ilişkileri yeniden tarif ederek biçimlendirmek, böylelikle devleti daha fazla vatandaş odaklı, daha küçük ancak daha etkin ve daha verimli bir yapıya kavuşturmadır (Eryılmaz, 2017, s. 42-43).

2. Geleneksel Kamu Yönetimi

Devletin ve toplumun düzeninin kesintisiz şekilde işlemesi, yasaların uygulanması ve kamunun ortak gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla mal ve hizmetlerin üretilerek vatandaşlara sunulmasına yönelik bir sistem olan kamu yönetimi, tarih boyunca devlet adamlarının, yöneticilerin ve düşünürlerin ilgisini çeken bir alan olmuştur. Böylelikle devletin görevlerini daha iyi yerine getirebilmesi ve daha iyi işlemesi adına yönetimin usul, kural, yöntem, anlayış ve kurumları üzerinde çalışmalar yapılmış, yönetimle ilgili düşünce ve görüşler dile getirilmiştir. Kamu yönetimi bu düşünce ve görüşlerden büyük ölçüde etkilenmiş, bu sayede geçmişten günümüze birbirinden farklı kamu yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu anlayışlardan biri de tarihin belirli bir kesitindeki yönetime ilişkin anlayış, uygulama, yöntem ve ilkeleri ifade eden Geleneksel Kamu Yönetimi'dir (Eryılmaz, 2017, s. 13, 31; Nacak, 2015, s. 8-9).

Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY) anlayışı, 1800'lü yılların sonlarında ortaya çıkarak 20. yüzyılın büyük bir kısmına kadar hâkimiyetini sürdürmüş ve temelinde bürokrasi (modeli) olan bir anlayıştır (Eren, 2006; Kurt ve Yaşar Uğurlu, 2007; Lamba, 2015). Her

ne kadar bu anlayışın ortaya çıkmasının arkasında birçok nedenin olduğu ifade edilse de geleneksel yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olan başlıca faktörlerin üretim süreçlerinde yaşanan değişme, aydınlanma düşüncesi, modernleşme ve ulus devletlerin ortaya çıkması olduğu söylenebilir. Tarıma dayalı geleneksel toplumdaki sanayiye dayalı modern topluma geçişle birlikte büyük ve seri üretim yapan fabrikalar ortaya çıkmış ve Taylor'un bilimsel yönetim anlayışına dayalı seri üretim biçimi olan Fordist üretim, sanayi toplumunun üretim biçimi haline gelmiştir. Bu üretim biçiminin ayırt edici özellikleri arasında ise işlerin detaylı şekilde planlanması ve standartlaştırılması, rasyonalite, merkezileşme, katı hiyerarşik yapılanma ve buna bağlı olarak emir-komuta zinciri, bürokrasi, büyüyen ve genişleyen organizasyonlar, iş bölümü ve uzmanlaşma bulunmaktadır. Sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan bu üretim biçimi, kamu yönetimini de etkisi altına almış ve GKY anlayışının ortaya çıkmasını önemli ölçüde etkilemiştir (Nacak, 2015, s. 9-14). Siyasal iradenin sıkı denetimi, merkezden ve tek taraflı olarak alınan kararlar, yasalarla düzenlenmiş yetki alanı ve ayrıntılı kurallar, katı hiyerarşi, statüko, sorgulanamazlık ve dokunulmazlık, doğrudan kamu hizmeti sunumu, daimi süreli personel istihdamı, uzmanlaşma, çalışanların gayri şahsiliği ve tarafsızlığı, yazılı iletişim ile belge ve prosedürler GKY anlayışının temel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurt ve Yaşar Uğurlu, 2007, s. 87; Sahillioğlu, 2005, s. 12-13; Şat, 2009, s. 96-97).

Ayrıca GKY anlayışının ortaya çıkmasında: Akıl ve özgürlük vurgusu ile birlikte bilim, gerçeklik ve ilerlemenin dinsel kurumlar ve öğretiler karşısında yeni inanç değerleri olarak ortaya çıkmasına, böylelikle de sanayi devriminin ve yönetim düşüncesinin fikri temellerinin oluşmasına önemli katkılar sağlamış olan Aydınlanma Düşüncesinin; Nüfusun kentlerde toplanması, iş bölümünün yaygınlaşması, fırsat eşitliğine dayalı istihdamın gerçekleştirilmesi, toplumun eğitim ve kültür düzeyinin yükseltilmesi, sağlık-

barınma-egitim-ulasım gibi alanlarda ortaya çıkan sosyal sorunların özölmesi, rasyonelleşme, bürokrasinin geliştirilmesi gibi daha pek çok konuda ortaya koyduğu hedeflerin katkısıyla yeni bir kurumsallaşma ihtiyacını ortaya çıkartan ve modern devletlerin oluşmasına zemin hazırlayan Modernleşmenin; Meşruiyetinin kaynağını ulusların oluşturduğu, bireylerin vatandaşlık bağı ile bağlı olduğu, rasyonel hukuk kuralları çerçevesinde işleyen, sınırları kesin bir biçimde belirlenmiş ve birbirinden açık şekilde ayrılmış bu sınırlar içinde kontrolü elinde tutan merkezi bir otoriteye sahip, hiyerarşik olarak örgütlenmiş, bu bağlamda hem içeride hem de dışarıda kayıtsız ve şartsız egemenlik, siyasal ve ülkesel bütünlük, güçlü bir merkezi yapılanma ve bu yapılanmanın ortaya çıkardığı idari örgütlenme gibi özellikleri bünyesinde barındıran Ulus Devletlerin etkisinin olduğu görölmektedir (Nacak, 2015, s. 15-21).

GKY anlayışının genel olarak dört temel unsur üzerine inşa edildiği söylenebilir. Bunlar: Bürokrasi modeline göre örgütlenme; Müdahaleci devlet anlayışı ile devletin her alanda kendi örgütleri ya da bürokrasisi aracılığıyla görev alması; Kamu yönetimi ile siyasetin yani yönetsel ve siyasal konuların birbirinden ayrılmasını gerekli görme ve son olarak yönetimin özel bir biçimi olan kamu yönetiminin özel yönetimden farklı olduğu düşüncesidir (Nacak, 2015, s. 26-41; Saklı, 2013, s. 148). Diğer bir ifadeyle GKY; kamu sektörünün kamusal yönünü, yasal ve bürokratik süreçlerini merkeze alan ve bu bağlamda weberyen bürokrasi modelini esas alan, kamusal hizmetlerin üretimini ve sunumunu kamu sektörü eliyle gerçekleştirmeyi tercih eden, kamu sektörü ile özel sektör yönetimini birbirinden farklı gören ve son olarak siyaset ve yönetimi birbirinden ayrı düşünen yapısı ile ön plana çıkmaktadır (Eryılmaz, 2017, s. 95).

Bürokratik örgütlenme modeline göre büyüyen ve genişleyen örgütler ussal ilkelere göre örgütlenmeli ve yasalar çerçevesinde yönetilmelidir. Büyüme ve genişleme ile birlikte

yazılı iletişime ağırlık verilmekte, bürokratik ilişkiler kişisel niteliklerden arındırılmakta, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı hiyerarşik bir yapılanma ve planlama çerçevesinde geniş grupların disiplinli şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ayrıntılı kurallar, biçimsellik, katı hiyerarşi, gayrişahsılık, merkeziyetçilik ve teknik bilgi üstünlüğü modelin başlıca ayırt edici özellikleri olarak görülmektedir. İyi ve nitelikli eğitim almış bürokratların teknik bilgi üstünlüğü ve kendi alanındaki uzmanlıkları bürokrasinin gücünün temelini oluşturmakta ve bürokrasi bu gücünü resmi sır ilkesiyle korumaktadır. Modele göre kişiler arası ilişkiler rasyonel kurallara bağlı olup, çalışanların rolleri ve statüleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Yine modele göre memurluk ayrıcalıklı bir statü ve ömür boyu devam eden bir meslek olarak görülmektedir. Böylelikle memurlukta süreklilik ve kalıcılık için hiyerarşi içerisinde kariyer esaslı bir yapıya da ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Ayrıca memurluk için iyi bir eğitimden ve özel bir sınavdan geçilmesi gerekmekte olup, memurların atamaları kendilerinden daha yüksek konumda olan ve alanında uzman kişilerce yapılmalıdır. Aksi halde memurlarda hiyerarşiye bağlılık azalabileceği gibi kuralların uygulanmasında ve görevlerin yerine getirilmesinde kişisel davranışlar ortaya çıkabilir. Bürokratik model, örgüt içinde denetimi kolaylaştırdığı gibi disiplinin yerleştirilmesini de sağlamakta, katı hiyerarşiye dayalı aşırı merkezi otorite aracılığıyla karar alma ve politika oluşturmada üst yöneticilere büyük ölçüde serbestlik sunarken, alt kademede olanlara da verilen emirlere koşulsuz şekilde uyma sorumluluğu getirmekte, böylelikle örgüt içinde kitlesel itaatin oluşmasını ve yönetimde bulunanların iktidarlarını güçlendirmelerini olanaklı hale getirmektedir. Modele göre tüm bunların kamu yönetimine yasallığı, tarafsızlığı, öngörülebilirliği, verimliliği ve etkinliği getirerek devletin daha iyi yönetilmesini sağlayacağı varsayılmaktadır. Ne var ki bürokratik örgütlenme modeli zamanla devletten memnuniyetsizliğin sorumlusu olarak görülmeye başlanmış ve 1970'li yıllardan itibaren yoğun şekilde eleştiriye maruz kalmıştır. Örgütsel etkinlik için hiyerarşiye dayalı

yapıların zaruri olmadığı belirtilmekte, bürokrasi her ne kadar kontrol amaçlı etkin bir mekanizma olsa da yönetim noktasında gerekli görülmemekte, bürokrasi belirsizlikleri önleyici niteliğe sahip olmakla birlikte işle ilgili süreçleri yavaşlatmakta, bürokrasi işlerin standartlaştırılmasını sağlamakla birlikte örgütü yeniliklere kapatmaktadır. Bu bağlamda model her ne kadar birtakım avantajlara sahip olsa da; ağır ve hantal işleyişi, esnekliğe ve yeniliklere kapalı olması, kıt kaynakları etkin kullanmaktan çok kaynak israfına neden olması, kırtasiyeciliğe yol açması, karar alma ve politika oluşturma süreçlerinde çalışanlara yer vermemesi, piyasalara karşı duyarsız olması, iş birliğini ve etkileşimi desteklememesi, vatandaşlara karşı doğrudan sorumluluk hissetmemesi, risk ve sorumluluk almaktan kaçınması, vatandaşların talep ve beklentilerine duyarsız kalması ve böylelikle toplumsal sorunlara kaynaklık etmesi gibi pek çok açıdan yoğun şekilde eleştirilere maruz kalmıştır (Eryılmaz, 2017, s. 43-44; Nacak, 2015, s. 26-29; Turan, 2015, s. 85-96).

Müdahaleci Devlet veya Refah Devleti anlayışı ise temelde devletin hemen hemen her alanda kendi örgütleri vasıtasıyla doğrudan görev almasına dayanmaktadır. 1900'ü yıllardan itibaren devletin kamuyla ilgili mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunumunda sahip olduğu örgütler aracılığıyla aracısız görev almasının da etkisiyle devletin yapısı ve fonksiyonları büyük oranda genişlemiş, ekonomideki rolü ve etkisi artmıştır. Ancak bu durum zaman içerisinde kamu harcamalarının artması, kamunun istihdamdaki payının büyümesi, artan bürokrasi ile birlikte de hantallık, kırtasiyecilik, verimsizlik gibi sorunlara yol açmıştır (Eryılmaz, 2017, s. 44; Nacak, 2015, s. 37-41).

GKY'nin diğer önemli unsuru olan Siyaset-Yönetim ayrımı düşüncesi, 1887 yılında Woodrow Wilson tarafından kaleme alınmış olan Yönetimin İncelenmesi (The Study of Management) adlı makaleye dayanmaktadır. Bu makale aynı zamanda sistematik bir

bilimsel çalışma alanı olarak kamu yönetiminin başlangıç noktası olarak da kabul edilmektedir. Wilson'un bu düşünceyi ileri sürmesinde 1829 yılında ABD'de göreve gelen Başkan Andrew Jackson'la başlayarak zamanla yaygınlaşan ve siyasilerin kendileriyle aynı görüşe sahip kişileri kamu yöneticisi olarak atamalarına dayalı kayırma sisteminin yarattığı sorunların önemli rolü bulunmaktadır. Kamusal atamalarda egemen hale gelen kayırma sisteminin bir sonucu olarak 1881 yılında ABD Başkanı James Garfield'in, istediği göreve atanamayan bir partili tarafından öldürülmesinden sonra ABD'de kamu yönetiminin siyasi etkilerden arındırılmasına yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmalardan birisi de 1883 tarihli Pendleton yasası olup, yasa ile birlikte kamuda işe alımların siyasal ilişkilere göre değil, liyakat çerçevesinde yapılmasının ve kamu personelinin daha verimli şekilde yönetilmesinin önü açılmıştır. Wilson da Pendleton yasasının ortaya koyduğu hedeflerden hareketle, 1887 yılında Siyaset-Yönetim ayrımı düşüncesini ileri sürmüştür. Buna göre yönetim süreçleri ve uygulamaları yoğun bir şekilde bilimsel çalışmalara konu edilmeli; yönetim bilimi siyasetin aceleci, yüzeysel ve gerginlik barındıran yaklaşımlarından uzak tutulmalı ve kamu yöneticileri siyasi etkilere maruz kalmadan tarafsız bir şekilde görevlerini yerine getirmelidir. Bu bağlamda Siyaset-Yönetim ayrımı esasen kamu politikalarını oluşturmanın siyasetin yani halkın seçilmiş temsilcilerinin, bu politikaları uygulamanın da yönetimin yani kamu yöneticilerinin ve bu yöneticilere ast-üst ilişkisi içerisinde koşulsuz itaat eden memurların görevi olduğu düşüncesine dayalıdır (Hergüner, 2017, s. 27-38). Böylelikle kamu yönetiminin siyasetin yolsuzluk, kayırmacılık gibi olumsuz etkilerinden uzak tutulması ve ayrı bir bilimsel çalışma alanı haline gelmesi hedeflenmiştir (Turan, 2015, s. 88). Ne var ki yöneticiler politika oluşturma sürecine zaten sıklıkla müdahil oldukları için yönetim-siyaset ayrımının ideal anlamıyla uygulanamadığı, politika üretirken siyasilerin tüm muhtemel durumları düşünmelerinin mümkün olmaması, politika oluşturma sürecinde yönetimin görüş ve düşüncelerinden faydalanmanın gerekli olduğu

düşüncesinin yaygın bir kanıya dönüşmesi gibi nedenlerden dolayı Siyaset-Yönetim ayrımı düşüncesi 1940'lı yıllardan itibaren büyük ölçüde geçerliliğini yitirmeye başlamış ve siyaset-yönetim ayrımı yerine aralarındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır (Hergüner, 2017, s. 38; Nacak, 2015, s. 32-33; Turan, 2015, s. 85, 98).

Kamu-Özel yönetim ayrımı düşüncesi ise yönetimin özel bir şekli olan kamu yönetimi ile özel sektör yönetiminin birbirinden farklı olduğu düşüncesine dayalıdır. Genel olarak ifade etmek gerekirse kamu yönetiminin inceleme alanını devletin yapısı ve işleyişi oluştururken, özel yönetimin inceleme alanını devlet dışında kalan alanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda kamu yönetimini özel yönetimden farklı kılan yönlerden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Eryılmaz, 2017, s. 16-23; Nacak, 2015, s. 33-37):

- Kamu yönetimi, siyasiler tarafından ortaya konulan kamu politikalarını uygulamakta ve yasaların kendisine verdiği görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyetlerde bulunmaktadır.
- Kamu yönetiminde işler önceden belirlenmiş kurallara ve süreçlere göre yürütülmekte olup, yasal düzenlemelerin ve kuralların yoğunluğu göze çarpmaktadır.
- Kamu yönetiminde çalışan performansında yasa ve kurallara uygun şekilde hareket etmek yeterli görülmektedir.
- Kamu yönetiminin ürettiği mal ve hizmetlerde temel amaç kâr değil, kamu yararadır. Kamu yönetiminde toplum çıkarı, bireysel çikardan önce gelmektedir.
- Kamu yönetimi, ürettiği mal ve hizmetlerde devletin tek taraflı işlem yapabilmesi olarak ifade edilebilen kamu gücünden yararlanmaktadır.
- Kamu yönetiminde yasalara, siyasilere ve verilen emirlere karşı sorumluluk söz konusudur.

- Kamu yönetiminde bürokratların ya da kamu yöneticilerinin göreve gelmeleri ve görevden alınmaları yasal düzenlemelere uygun olarak yapılmaktadır.
- Kamu yönetimi, kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunumunda rekabetçi olmayan yani tekelci piyasa ve ortamlarda faaliyet göstermektedir.
- Kamu yönetiminde üretilen ve sunulan mal ve hizmetler toplumun her kesimine yönelik ve ortak bir biçimde tüketilebilecek niteliktedir.
- Kamu yönetiminde kamunun sunduğu hizmetlerden ihtiyacı olan herkesin yararlanması hedeflenmektedir.
- Kamu yönetimi, bir veya daha çok alanda yürütülen hizmetlerde kamusal hakemlik rolü üstlenmektedir.

Kamu ve özel yönetim biçimleri arasındaki yapı ve işleyiş farklılıklarının yanında birtakım benzerlikler de bulunmaktadır. Örneğin söz konusu iki yönetim şeklini de ilgilendiren örgüt, personel, mali kaynak gibi birtakım unsurlar ve sorun alanları söz konusudur. Buna ek olarak Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Toplam Kalite Yönetimi gibi özel yönetime ait kavram, anlayış ve teknikler günümüzde kamu yönetimi tarafından da benimsenmekte; ayrıca birçok kamusal proje ve faaliyet özel yönetimler tarafından yürütülmektedir. Tüm bunlar kamu ve özel yönetim arasındaki yakınlaşmayı ve iş birliğini göstermesi açısından önemli olup, günümüzde kamu ve özel yönetim arasındaki farklılıkların azalmakta olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2017, s. 16).

1970'lerin sonunda GKY anlayışı yoğun şekilde eleştiriye maruz kalmış olup, bu eleştiriler özellikle "Yeni Sağ" olarak ifade edilen siyasi aktörler tarafından gündeme getirilmiştir. 1980'lerin başlarında İngiltere'de ve ABD'de serbest piyasa ekonomisinin temel ilke ve değerleri çerçevesinde devletin küçülmesi ve yeniden yapılandırılması fikrini savunan ve "Yeni Sağ" olarak nitelendirilen muhafazakâr partilerin iktidara

gelmesi ile birlikte kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına yönelik yoğun reform çalışmaları başlatılmış, başlatılan çalışmalar özellikle devletin iş görme ve icraat mekanizması olan kamu yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Kamuda artan sorunları gidermeye yönelik olarak İngiltere ve ABD’de hükümetlerin başlattıkları reform girişimleri ve sonrasında bu girişimlere dayalı olarak yapılan teorik çalışmalar, GKY anlayışına alternatif olarak YKY anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Eryılmaz, 2017, s. 42, 96).

3. Yeni Kamu Yönetimi

YKY yaklaşımı, 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkmış, temeli GKY anlayışına getirilen eleştirilere dayanan ve bu anlayışın yetersizliklerine karşı çözüm olarak önerilmiş bir yönetim yaklaşımıdır (Batal, 2012; Eren, 2001; H. Eroğlu, 2010; Lamba, 2015). Bu yaklaşım, GKY’nin yerini almaya yönelik en önemli akım ve yaygın bir kanaate göre de “paradigma”dır (Köseoğlu ve Sobacı, 2015, s. 1).

YKY’yi savunanlar, bürokrasinin refah devleti anlayışının beraberinde getirdiği uygulamalar neticesinde genişlemesi ile birlikte mali ve kurumsal olarak sorunların ortaya çıktığını, bürokrasinin verimsizliğin, hantallığın ve kırtasiyeciliğin temel nedeni haline geldiğini, yöneticilerin risk alarak hareket etmesinin önüne geçtiğini, etkin ve verimli şekilde kaynakların kullanılmasını engellediğini ve anti-demokratik bir yapıya sahip olduğunu savunmakta; bundan dolayı da devletin faaliyet alanının daraltılarak kamu kurumlarının ıslahında piyasa mekanizmalarından daha fazla yararlanılmasını, bürokrasi ve siyaset etkileşimini, özel sektörle daha fazla iş birliği yapılmasını, rekabetçi sözleşmeciliği, ekonomik ve sosyal problemlerin çözülmesine yönelik olarak ise özel

sektör yönetiminin ve sektörel uygulamaların kamu sektörüne kıyasla daha iyi bir noktada olduğu düşüncesinden hareketle özel sektörde kendini kanıtlamış yöntem ve uygulamaların kamuya uyarlanması, dolayısıyla da kamunun özel sektör perspektifine uygun olarak yönetilmesini önermektedir (Batal, 2012; Lamba, 2015; Şat, 2009; Tuncer ve Usta, 2013).

Böylelikle GKY'nin katı, hiyerarşik, merkezîyetçi, büyük ölçekli ve bürokrasi yönelimli yönetim yapısından YKY'nin esnek, adem-i merkezîyetçi, küçük ölçekli ve piyasa yönelimli yönetim yapısına geçildiği; yine YKY anlayışı ile birlikte sevk ve idareden yönetişime, örgüt odaklılıktan müşteri/vatandaş odaklılığa, gizlilikten şeffaflığa, hizmetlerde nicelikten hizmetlerde kaliteye, kurallara dayalı yakın kontrolden performansa dayalı denetime, girdi ve süreç odaklılıktan çıktı ve sonuç odaklılığa, bürokrat tipi-az yetkili-yetkileri elinde toplayan-risk almaktan kaçınan yöneticilikten girişimci-yetkilendirilmiş-elindeki yetkileri paylaşan ve risk alabilen yöneticiliğe, kapalı enformasyon kanallarından açık enformasyon kanallarına, bireysel çalışmadan takım çalışmasına, üst yöneticiye bağlı değerlendirmeden çok yönlü değerlendirmeye geçiş olmak üzere daha pek çok hususta anlayış değişimi yaşandığı ve hiyerarşi, denetim gibi GKY ile ilişkili kavramların yerini esneklik, yönetişim, kalite, müşteri/vatandaş odaklılık gibi yeni kavramlara bıraktığı görülmektedir (Eryılmaz, 2017, s. 56-57). Bu bağlamda YKY'nin GKY paradigmasından bir ayrılığı ya da kopuşu ifade ettiğini (Nacak, 2015, s. 44; Pollitt, Van Thiel ve Homburg, 2007, s. 3), dolayısıyla da YKY'nin GKY'ye alternatif bir anlayış ya da paradigma olduğunu söylemek mümkündür.

YKY kavramını ilk kez kullanan ve bu konuda öncülük eden Christopher Hood (1991)'e göre bu anlayışın gelişmesinde Yönetimcilik ya da İşletmecilik (Managerialism) akımının etkisi büyüktür (Al, 2002, s. 110; Karcı, 2008, s. 45). YKY teorisi genel olarak özel

sektöre ait uygulamaların kamuya uyarlanarak uygulanmasını öngörmekte olup (Özer, 2005, s. 20), kamu örgütlerinin daha verimli çalışmalarının sağlanmasına ve daha esnek hareket edebilmelerine yönelik bir değişimi hedeflemekte, böylelikle de kendi meşruiyetini temellendirmiş olmaktadır (Karcı, 2008, s. 46). YKY yaklaşımını etkileyen diğer bir önemli teori de Kamu Tercih Teorisi'dir. Bu teorinin çıkış noktası devletin uyguladığı düzenleyici önlemlerin, kaynakların etkin şekilde dağılımını gerçekleştirme noktasında başarısız kalması olmuştur. Kaynakların etkin dağılımında piyasayı yetersiz gören refah devleti anlayışına bir tepki niteliğindeki bu teorinin, ekonomik krizin aşılmasında ve YKY anlayışının şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Al, 2002, s. 224-225). Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, YKY kavramı kullanılmaya başlanmadan önce de kamuda başlatılan reformlar içerik olarak YKY anlayışını yansıtmaktaydı. Bu reformlar daha sonra YKY kavramı ile ilişkilendirildi (Christensen ve Laegreid, 2002, s. 268). Bu bağlamda YKY ile ilgili kavramsallaştırmanın uygulamayı takip ettiği ve YKY'nin salt bir kavramsal çerçevenin ötesinde uygulamaya dönük bir model olarak da etkinlik alanını genişlettiği söylenebilir (Karcı, 2008, s. 45).

Al (2002)'ye göre YKY düşüncesinin temel yaklaşımları: 1. Kamusal faaliyet alanları ile kamunun sunmuş olduğu hizmetlerin yeniden tarif edilmesi, kamu hizmetlerinin alternatif yöntemler ile verilmesi; 2. Kamu yönetimine ait örgütsel yapı ile yönetim anlayışında değişim; 3. Siyaset ve yönetim arasındaki ilişkilerin, kamusal sorumluluk ve kamusal denetim anlayışının yeniden tanzim edilmesi; 4. Kamu yönetimi ve özel yönetim arasında iş birliği ve yakınlaşma olmak üzere dört noktada toplanabilir. Temel yaklaşımlardan ilki: Özelleştirme, kamusal bir faaliyeti sözleşmeye bağlı olarak özel sektöre yaptırma, kamusal bir faaliyetin gerekli olup olmadığına bakılarak gerekli değilse lağvetme, devletin sektörlere yönelik hukuksal düzenleme, kısıtlama veya kontrol yetkisinin

sınırlandırılması ya da tümüyle kaldırılması olarak ifade edilebilecek “Deregülasyon” ve yeni teknolojilerinin kullanımı gibi yöntemler kullanılarak büyüyen ve genişleyen kamunun faaliyet alanının daraltılmasını; Kamusal ürün ve hizmetlerin üretilmesinde ve tüketicilere sunulmasında piyasa mekanizmalarından yararlanılarak, devletin mal ve hizmet üretimi ve sunumunda “oyuncu” konumundan oyunun kurallarını belirleyen/düzenleyen konumuna geçmesini; Kamunun küçülmesi ile birlikte kamu tarafından boşaltılan alanların, özel sektör dışında ayrıca üçüncü sektör tarafından da doldurulmasını, böylelikle kamusal nitelikli hizmetlerin özel sektör dışında üçüncü sektör/gönüllü sektör/kâr-amaçsız sektör gibi kavramlarla ifade edilen gönüllü kuruluşlar tarafından da yürütülmesini içermektedir. İkinci temel yaklaşım: Kamunun değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamasına ve daha etkin ve verimli çalışabilmesine yönelik olarak küçük ve esnek örgütsel yapıları; Basitlik ve yalınlığı; Katı kuralların yumuşatılmasını; Birtakım yetki ve sorumlulukların merkezden/merkezi yönetimden çevreye (yerel yönetimler, taşra kuruluşları, meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri gibi) devredilerek merkezîyetçilikten uzaklaşmayı ve yerelleşmeyi; Alt kademe yöneticilerin ve bireyle daha çok ilişkide olan görevlilerin daha fazla yetki verilerek güçlendirilmesini ve yaratıcılıklarının teşvik edilmesini; Yeniliklere açık olmayı; Birlikte karar vermeye dayalı olarak katılımcı yönetimi ve ekip çalışmasını; Daha esnek görev tanımlarını ve görevler arasında geçişlere imkân tanımayı; Yeni teknolojilerden ve özel sektörde uygulanan yöntemlerden yararlanmayı; Bilgiye ve bilgiye dayalı işe önem vermeyi kapsamaktadır. Üçüncü temel yaklaşım: Kamu yönetiminin siyasal iktidar dışında, piyasalara ve bireylere karşı da sorumlu olmasını; Kamusal görevlerin etkili, verimli ve ekonomik şekilde yerine getirilmesini; Kamu yönetiminin sorumluluğunun siyaset ve kamusal mekanizmalar (yönetimin bizzat kendisi, yargı organları) dışında bireylerin ve gönüllü kuruluşların da aktif katılımı ile çok yönlü olarak denetlenmesini; Denetimlerde hukuka uygunluk dışında verimlilik, etkinlik gibi piyasa

mekanizmalarından da yararlanılmasını; Siyasetle yönetim arasında rol ve sorumluluklar noktasında net bir ayırım yapılmasını, böylelikle siyasetin ya da siyasetçilerin kamu politikalarını oluşturma ve yönlendirme işlevlerine sahip olmalarını ve kamu yönetiminin uygulamaya dönük günlük operasyonel yönetiminden uzaklaşmalarını; Yönetme özgürlüğüne sahip yöneticilerin ya da bürokratların da siyaset tarafından belirlenen kamu politikalarının uygulanmasından sorumlu olmalarını, böylelikle verimlilik, etkinlik, müşteri memnuniyeti gibi yönetsel konulara yoğunlaşmalarını; Siyaset-yönetim ilişkisi bağlamında ortaya çıkan yarı-bağımsız yönetsel birimler ya da bağımsız otorite, bağımsız idari otorite gibi farklı adlara sahip yeni örgütsel yapılanmaları; Bireylerin kamu yönetimine gerek politika oluşturulurken gerekse politikaların uygulanmasında doğrudan katılmasına dayalı katılımcı demokrasi anlayışını; Yönetimde açıklık ve bilgi edinme hakkını; Kamu politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında çok aktörlülüğü yani yönetişimi; Kamusal mal ve hizmet sunumunda müşteri yönelimliliği yani kullanıcıların (müşterilerin) talep ve beklentilerine uygun olarak kamusal mal ve hizmet sunulmasını içermektedir. Dördüncü ve sonuncu yaklaşım ise: Kamu yönetiminin kural ve düzenlemelerden ziyade sonuçlara odaklanmasını; Yöneticilerin kaynakların etkin kullanılmasına yönelik sorumluluk üstlenmelerini; Girişimciliği ve yaratıcılığı; Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere sahip olmayı; Maliyet, çıktı ve sonuçlara öncelik veren performansa dayalı bütçe sistemini; Çalışanların yetkilendirilmesini; Kaynakların etkili kullanımı ve yüksek performans için yeni yöntemlere başvurmayı; Teknolojiden daha fazla yararlanmayı; Kamusal program ve düzenlemelerin belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekli güncellemelerin yapılmasını ve fayda sağlamayan, işlevini kaybetmiş her türlü program ve düzenlemenin kaldırılmasını; Örgütsel ve bireysel verimliliği, etkinliği, kaliteyi ölçmeye ve elde edilen sonuçları değerlendirmeye yönelik performans yönetim sistemini ve performansa dayalı ödül ve ceza sistemlerini; Kamu örgütlerinin yapılarının ve iş süreçlerinin basitleştirilmesini; Daha yüksek kalite ve daha iyi

performans için benzer birimler arasında karşılaştırmalar yapılmasını; Net olarak ortaya koyulmuş hizmet standartlarını; Sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti gibi unsurları barındıran toplam kalite yönetimi anlayışını; Performans ve ücret arasında ilişki kurularak performansa dayalı farklı ücret politikalarını; Gerekli sayıda ve nitelikte personel istihdamını; Kamu personelinin geliştirilmesine ve motivasyonuna yönelik çalışmaları; Kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, sözleşmeli çalışma gibi yöntem ve unsurları barındıran esnek çalışma ilişkilerini kapsamaktadır (Al, 2002, s. 114-217).

YKY yaklaşımının çerçevesini çizen başlıca unsurlar ya da ilkeler ise: Sonuç odaklı, şeffaf, katılımcı, etkin, tutumlu ve verimli yönetim; Vatandaş odaklılık; Hesap verebilirlik; Esnek örgütsel yapılanma ve dar merkez; Ekonomik hizmet sunumu; Kamusal hizmetlerde ve kaynakların kullanımında etkinlik, verimlilik ve kalite; Minimal devlet anlayışı; Girişimcilik ruhu; Serbest piyasa sistemi ve rekabet; Performans odaklı olma; Bürokrasinin azaltılması; Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması; Özel sektör yönetim teknikleri; Liyakat; Ücret dengesi ve hizmet içi eğitim olarak özetlenebilir (H. Eroğlu, 2010, s. 228; Nacak, 2015, s. 44). YKY'nin bu unsurları aslında GKY'nin ortaya çıkardığı: Ölçülmesi ve ulaşılmaması belirsiz amaçlara sahip, geniş yelpazede hizmet sunan, gereğinden fazla büyük ve esnek olmayan yapılara sahip kurumların ortaya çıkması; Kamu kurumlarında karmaşıklığın artması ve yönetimin zorlaşması; Süreçlerin yasallık boyutuna sonuçlardan daha çok önem verilmesi; Kamuda çevresel etkilere ve değişimlere tepkisiz kalınması ya da küçük düzenlemelerle yetinilmesi; Gereğinden fazla personel istihdamı ile birlikte kadroların genişlemesi; Hizmet maliyetlerinin artması; Mali kaynakların kıtlığı; Kaynakların verimli kullanılamaması gibi sorunlara karşı çözüm olarak ortaya konulduğu söylenebilir (Tuncer ve Usta, 2013, s. 183-184).

Dünyada ağırlıklı olarak reform uygulamaları şeklinde gösteren YKY yaklaşımına yönelik olarak özellikle 1990'lu yıllardan itibaren eleştiriler de artmaya başlamıştır. YKY'ye yönelik getirilen eleştirilerden bazıları: YKY'nin başında kullanılan "yeni" ifadesinin yeni bir şeyler dile getirmek için değil yaklaşıma sadece meşruiyet kazandırmak için kullanıldığı; YKY'nin devleti hizmet üreten değil tüketen bir araç haline dönüştürdüğü ve devletin ulusal strateji ve hedefler tayin etme, çatışmaları çözme, ulusun geleceğine yönelik yatırımlar yapma gibi rollerine gereken önemi vermediği; YKY'nin tümünden olumsuzluklar taşımadığı, kendi içerisinde tutarlı ve başarılı olduğu; YKY'nin birçok teknik önermekle birlikte bunları açık şekilde tanımlamadığı; YKY'nin örgütsel davranışı çok fazla dikkate almadığı, örgütsel davranışın sosyo-psikolojik yönüne özel sektörde olduğu gibi çıkarıcı baktığı; YKY'nin demokratik değerlerle bağdaşmadığı, demokratik rejim için bir tehdit unsuru olduğu ve parlamenter demokrasiyi zayıflattığı; YKY'nin kamu hizmetinin temelde politik bir araç olmasını ve kamu çıkarını önemsemediği, YKY yaygınlaşsa bile kamu görevlilerinin politik olmayı sürdürdükleri; YKY'nin uygulanmasında dikkat gösterilmediğinde yönetsel değişikliklerin sonuç vermeyeceği, kamu yöneticilerinin kolay çözümleri tercih etmesi ve riskli kararlar vermekten çekinebilmeleri; Kamu tarafından sunulan hizmetlerin özel sektör tarafından sunulan hizmetlere göre sınırlayıcı bir yapıya sahip olduğu; Kamuda kârın tek amaç olmadığı; Vatandaşa müşteri olarak bakılamayacağı, örneğin müşterinin kurmuş olduğu iş ilişkisini bitirme olanağına sahip olduğu, vatandaşın ise oy ve protesto hakkı yoluyla politik baskı oluşturabileceği; YKY'nin toplumdaki ziyade "yeni yönetimler" olarak adlandırılan elit bir grubunun çıkarlarına hizmet ettiği; YKY'nin iddia edildiği gibi evrensel olmadığı; Özel sektör yaklaşımının ve piyasa mekanizmalarının olduğu gibi kamu sektörüne aktırılmasının birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceği, piyasa mekanizmalarının tam rekabette olduğu gibi kamu sektöründe aynı derecede işlevsel olmayabileceği ve piyasaya uyum yeteneği olmayan mal ve hizmetlere yönelik

özelleştirme uygulamalarının yeni krizler ortaya çıkarabileceği şeklindedir (Al, 2002, s. 230; Batal, 2012, s. 230-232; Kurt ve Yaşar Uğurlu, 2007, s. 88).

4. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımına Alternatif Arayışları

YKY karşısında getirilen eleştirilerin bir sonucu olarak günümüzde YKY'ye karşı alternatif arayışları dikkat çekmektedir. 2000'li yıllardan sonra YKY'ye alternatif ya da YKY'nin tamamlayıcısı olarak değerlendirilen birçok yaklaşım ortaya konulmuştur. Bütünleşik Kamu Yönetimi, Neo-Weberyen Devlet, Dijital Çağ Yönetimi, Ağ Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi ve Kamu Değeri ortaya konulan yaklaşımlardan bazılarıdır (Köseoğlu ve Sobacı, 2015). Ancak ortaya konulan bu yaklaşımların YKY'nin birer alternatifi mi yoksa onun açıklarını kapatmaya ve olumsuzluklarını gidermeye yönelik birer tamamlayıcısı mı oldukları konusunda alanyazında bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bununla birlikte YKY'nin kamusal reformların gerçekleştirilmesinde ve açıklanmasında tek yol gösterici ve çerçeve olmadığı tüm yaklaşımların ortak noktası olarak görülebilir (Çiner ve Olgun, 2015, s. 211). Son yıllarda kamu yönetimi reform düşüncelerinin yeni gündemini oluşturan bazı temel eğilimler şunlardır (Greve, 2010, s. 11-12; Köseoğlu ve Sobacı, 2015, s. 298):

- Ekonomik verimlilik yerine kamusal örgütlerin tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri küresel ısınma, uluslararası göç ve insan kaçakçılığı, terörizm, sürdürülebilir kalkınma gibi yerel ve ulusal sınırları aşan karmaşık sorunlara odaklanma,
- İşletmecilik ve kısa vadeli çıktılar yerine uzun vadeli sonuçlara dayalı kamu değeri yönetimine odaklanma,

- Hizmet sunulan tüketiciler ya da müşteriler olarak görülen vatandaş anlayışından birlikte üreten partnerler olarak görülen vatandaş anlayışına yönelme,
- Piyasaya dayalı yönetim yerine yeni kamu yönetimi içinde ağlara odaklanma ve kamu politika ve yönetim ağlarını tecrübe, risk ve sonuçları paylaşmak için örgütlenme,
- Bilgi teknolojileri destekli verimlilik anlayışı yerine web 2.0, sosyal medya gibi yeni teknolojiler ile destekli devlet-vatandaş etkileşimini, katılımcılık, şeffaflık gibi unsurları vurgulayan dijital çağ yönetimi anlayışına odaklanma,
- Çıktılara yönelik hesap verme sorumluluğu yerine ağlar içinde daha geniş bir şeffaflık anlayışının ve daha uzun vadeli sonuçlara yönelik hesap verme sorumluluğunun vurgulanması.

Ancak kamu yönetimi reform eğilimlerinin ve bu eğilimlere dayalı olarak ortaya konulan yaklaşımların YKY'nin yıpranmış köşelerini onarak onu yeniden canlandırmayı mı amaçladığı, yoksa YKY karşısında yeni bir reform sürecini mi temsil ettiği belirsizdir. Bach ve Bordogna (2011)'e göre ana odak, hali hazırda, YKY'nin sınırlılıklarına çözümler sağlamaya yöneliktir (Bach ve Bordogna, 2011, s. 2283). Greve (2010)'a göre de yukarıda bahsedilen eğilimler her ne kadar kamusal reformlar açısından yeni gündem oluşturuyor olsa da YKY'nin sonunu ilan etmek ya da yeni bir çağın başladığını ilan etmek şu an için mümkün değildir (Greve, 2010, s. 15). Bunların yanında alternatif olarak sunulan yaklaşımlar YKY'nin temel dayanaklarını tümünden reddetmemektedir. Örneğin YKY'nin temel dayanaklarından biri olan işletme benzeri yöntem ve tekniklerin kamuda kullanılması alternatif yaklaşımlar tarafından da kabul edilen önemli bir unsurdur (Bogt, Budding, Groot ve Helden, 2010, s. 241).

Her ne kadar YKY'ye karşı önemli eleştiriler ve alternatif arayışlar ortaya konulmuş olsa da YKY'nin son 25-30 yıl içerisinde kamu sektörü ile entegre olmuş ve kamu yönetimi alanında hala oldukça etkili bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir (Bogt vd., 2010, s. 241, 243). Al (2002)'ye göre ise YKY, zaman içerisinde teorik gelişimini sürdürerek temellerini sağlamlaştıran ve dünyada birçok ülkede uygulama alanı bulan bir düşünce ve reform hareketidir (Al, 2002, s. 113). Literatürde buna benzer YKY'yi destekleyen düşünceler az olmamakla birlikte YKY'ye karşı getirilen eleştiriler ve alternatif arayışları göz önüne alındığında, YKY'nin geleceğinin ortaya çıkan gelişmeler ışığında daha kapsamlı şekilde tartışılmasına ihtiyaç bulunduğu görülmektedir.

5. Kamu Personel Rejimine Yönelik Yansımalar

YKY anlayışı çerçevesinde kamu yönetimi bütün fonksiyonlarıyla reforma tabi tutulurken, kamu yönetiminin en önemli unsurunu oluşturan kamu personel sisteminin de bu reform sürecinden etkilenmemesi ve dönüşüm geçirmemesi mümkün değildir. Bunun temel nedeni ise geleneksel bürokratik kuralları esas alan personel sisteminin değişen kamu hizmeti beklentilerini uzun süre karşılayamayacak olmasıdır (Bayırlı, 2005, s. 166, 167). Yirminci yüzyılın son çeyreğinde kamu yönetimine yönelik yeniden yapılanma çabaları kamu yönetiminin ana unsurları arasında yer alan kamu personel yönetimini de etkilemiş olup, artık geleneksel personel yönetiminden ziyade insan kaynakları yönetimine dayalı bir personel yönetim anlayışından söz edilmektedir (H. Eroğlu, 2010, s. 225). Günümüzün en önemli konularından biri haline gelen, özel sektör mantığını ve yönetim uygulamalarını kamu sektörüne uygulayan YKY yaklaşımı insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere birçok modern yönetim tekniğini ön plana çıkarmıştır (Batal, 2012, s. 223; Sevinç ve Özer, 2016, s. 1697).

Etkili bir personel yönetiminin temel unsurlarını liyakat, kariyer, güvence, tarafsızlık, yeterli ve adil ücret, uzman kişilerden yararlanma, hizmet içi eğitim gibi hususlar oluşturmakta olup, bu ilkeler aynı zamanda kamu personel yönetimi ile ilgili sorunların tespitine ve giderilmesine yönelik önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Kamu personel yönetimine yönelik sorunlar arasında objektif değerlendirmelerin ihmal edilmesi, ücret rejimindeki dengesizlikler ve karmaşa, artan kadrolaşma ve partizanlık, hizmet içi eğitimin formalite olarak görülmesi, personel istihdamında nicelik ve niteliğin dikkate alınmaması, düşük verimlilik, motivasyon artırıcı düzenlemelerin önemsenmemesi yer almakta olup, YKY yaklaşımının kamu personel yönetiminin dönüşümünde ve personel yönetimine yönelik sorunların çözülmesinde etkisi oldukça fazladır (H. Eroğlu, 2010, 2010, s. 227).

Kamu yönetimi birçok ülkenin yapı ve stratejilerini, iş yöntemleri ve personel sistemlerini bu anlayış doğrultusunda dönüştürmekte, bürokrasiye dayalı yönetim anlayışını izlerini barındıran personel sistemleri YKY yaklaşımına göre yeniden yapılandırılmaktadır. YKY yaklaşımının kamu personel rejimine bakışı GKY yaklaşımından farklıdır. Bu iki yaklaşımın farklılaştığı konulardan ilki “İstihdam” konusudur. Buna göre GKY’de memurluk bir meslek olup, emekli oluncaya kadar devam eder. Memur, devletin otoritesini temsil etmesi dolayısıyla statü hukukuna tabidir. Memurlukta iş güvencesi ve düzenli yükselme söz konusudur. Memur, devletin birincil ve süreklilik arz eden görevlerini icra ederken devletin otoritesini temsil etmesi dolayısıyla “sözleşme hukukuna” değil “statü hukukuna” tabidir. Kamu çalışanı istihdamında kapalı sistem söz konusudur. Kapalı sistemde kamu mevzuatına, statü ve kıdeme dayalı bir “pozisyon sistemi” geçerlidir. İstihdam katı kural ve belirli standartlara dayalı olup, esneklik ve esnek çalışma ilişkileri söz konusu değildir. Buna karşılık olarak YKY’de ise memurun tabi olduğu statü hukuku yerini sözleşme hukukuna bırakmaya başlamıştır. Bir diğer

ifadeyle işçiler için geçerli olan sözleşme hukukunun memurlarda da uygulanması durumu söz konusudur. Sözleşme hukuku ile tam zamanlı istihdam yerini kısmi zamanlı istihdamda bırakmakta, böylelikle memurlukta iş güvencesi durumu ortadan kalkmaktadır. Kamu çalışanı istihdamında açık sistem söz konusudur. Açık sistem, liyakat ve performansa dayalı bir kariyer sistemini temel almaktadır. Bu sistemde özel sektör ve kamu sektörü arasında geçişler de mümkün olmaktadır. İstihdamda esneklik ve esnek çalışma ilişkileri söz konusudur. İki yaklaşımın kamu personel rejimi açısından farklılaştığı ikinci konu “Üst Kademelere Yükselme” konusudur. Buna göre GKY’de kariyer açısından “kapalı kariyer” sistemi söz konusudur. Böylelikle personel erken yaşta işe girerek üst kademelere doğru yükselme imkânına sahip olur. Örgütte boşalan görevlere örgüt içinden kişilerin atanması esastır. Görevde yükselmeler, ağırlıklı olarak çalışma süresi (kıdem) ile ilişkilendirilmiştir. Buna karşılık olarak YKY’de ise hizmetin her düzeyinde dışarıdan personel almaya imkân tanıyan “açık kariyer” sistemi söz konusudur. Açık kariyer sisteminde boşalan kadrolara yönelik olarak kurum içindeki personel ile kurum dışından başvuranlar eşit haklara sahip olup, burada işle kişinin nitelikleri arasında uyum esastır. Başarıya dayalı yükselme imkânı bulunmaktadır. Farklılaşmanın görüldüğü üçüncü konu “Kadro” konusudur. Buna göre GKY’de kişiye yönelik kariyer esası benimsenmiş olup, işten ziyade kişi ön plandadır. Hizmete giriş ile öğrenim durumu arasında ilişki bulunmaktadır. İşe giriş sınavlarında genel bilgi ve yeteneğin ölçülmesi önceliklidir. Buna karşılık olarak YKY’de ise işe yönelik kariyer sistemi benimsenmiş olup, temel amaç kişinin işe uymasını sağlamaktır. Personel temininde yapılacak olan iş belirleyicidir. Bu sistem kişinin iş ile ilgili bilgi ve becerileri daha önce edinmiş olmasını gerekli kılar. İşe giriş sınavlarında işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin ölçülmesi önceliklidir. Yaklaşımlar arasındaki dördüncü farklılık “Personel Değerlendirme” konusundadır. Buna göre personel değerlendirme GKY’de amir tarafından ve yılda bir kez yapılır. Bir sonuç değerlendirmesi olan performans

değerlendirmesi yerine personelin kişiliği, bilgi ve becerileri, iş ve sosyal yaşantısı vb. hususlar değerlendirilir. Değerleme sonuçları personel ile paylaşılmaz. Buna karşılık olarak YKY’de ise amir dışındaki kişiler de (iş arkadaşları gibi) değerlendirme sürecinde yer alabilmektedir. Değerlendirmeler bir yıldan daha kısa aralıklarla yapılmaktadır. Değerlendirme kişinin performansının değerlendirilmesi şeklindedir. Değerleme sonuçları personel ile paylaşılır. Farklılaşmanın olduğu beşinci konu ise “Ücretlendirme ve Ödüllendirme” konusudur. Buna göre GKY’de statü ve kıdeme bağlı ücretlendirme söz konusudur. Memurun maaşı bulunduğu pozisyon ve kıdemi esas alınarak belirlenir. Maaş esnek değil standart olup, başarıya göre de değişmez. Buna karşılık olarak YKY’de ise performansa yani kişinin başarısına bağlı bir ücretlendirme ve ödüllendirme söz konusudur. Standart değil farklılaştırılmış ücretlendirme söz konusudur. Böylelikle çalışanlar işlerinde daha fazla çaba gösterme ve potansiyellerini ortaya koyma imkânı elde edebilmektedir (Eren, 2006; Tortop, 1986).

Bayırlı (2005)’in Eren (2011:195)’ten aktardığına göre ise bürokrasi modeline ya da diğer bir ifadeyle GKY’ye göre şekillenmiş personel sistemi temelde yıllık merkezi istihdam planını, uzmanlık bilgisine göre personel seçimini, beş yıllık süreler içerisinde memur başarısının değerlendirilmesini, sosyal ölçütlere göre ücret farklılaşmasını, karşılıklı eğitim yükümlülüğünü ve tam gün çalışma anlayışı içerisinde ömür boyu istihdamı içerirken; buna karşılık olarak yeni yönetim anlayışının ya da diğer bir ifadeyle YKY’nin öngördüğü personel sistemi ise yerel kaynak sorumluluğuyla stratejik personel planlamayı, kilit niteliklere göre personel seçimini, bütün çalışanlarla yıllık hedef sözleşmesi ile performans değerlendirme, danışma görüşmeleri ve grup çalışmalarını, hizmete göre ücret farklılaşmasını, bütün çalışan gruplar için personel geliştirmeyi ve son olarak daha esnek personel istihdamını kapsamaktadır (Bayırlı, 2005, s. 167).

Buraya kadar söylenenlerden hareketle, GKY'nin personel yönetimi anlayışı ile, YKY'nin de insan kaynakları yönetimi anlayışı ile uyumlu yaklaşımlar olduğu; daha da ötesinde personel yönetimi anlayışının GKY'nin, İKY anlayışının da YKY'nin birer yansıması olduğu söylenebilir. Dolayısıyla nasıl ki YKY daha önce temeli GKY anlayışına getirilen eleştirilere dayanan ve bu anlayışın yetersizliklerine karşı çözüm olarak önerilmiş bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmiş ise, aynı şekilde İKY de temeli bürokratik izler taşıyan Personel Yönetimi (PY) anlayışına getirilen eleştirilere dayanan ve bu anlayışın yetersizliklerine karşı çözüm olarak ortaya konulmuş bir modern yönetim yaklaşımı olarak görülebilir. Ancak bu durumun İKY ve PY kavramlarının tamamen birbirine zıt kavramlar olduğu anlamına da gelmediğine dikkat çekmekte yarar vardır. Örneğin İKY ve PY bazı temel hususlarda benzerliklere sahip olup, bunlar çalışanların seçilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik etkili araçlar bulmaya ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik doğal bir endişeye sahip olmalarıdır (McKenna ve Beech, 2008, s. 8). Can ve arkadaşları (2012)'nin Armstrong (1996:152-153)'ten aktardığına göre ise PY tarafından gerçekleştirilen teknik faaliyetler (iş analizi, iş değerlendirme, personel değerlendirme vb.) İKY tarafından da yerine getirilmektedir (Can vd., 2012, s. 12). Bunların dışında her iki yaklaşımda da personel ve İKY uygulamalarının örgütsel amaçlarla entegre edilmesinin önemli görülmesi, personel ve İKY uygulamalarının örgütsel amaçlarla entegre edilmesinde doğru insanların doğru işlere yerleştirilmesinin önemli bir araç olarak görülmesi, personel ve insan kaynakları yönetimi görevinin ağırlıklı olarak hat yönetimine ya da diğer bir ifadeyle orta ve alt kademe yönetime verilmesi, dolayısıyla hat yönetimi ya da orta ve alt kademe yönetim ile personel ve insan kaynakları yönetimi arasında sıkı bir ilişkinin kurulması, örgütsel başarıya en iyi katkının verilmesi amacıyla kişisel tatmine yönelik bireysel becerilerin tam olarak geliştirilmesi vurgusu yaklaşımlar

arasındaki benzerlikler arasında sayılmaktadır (P. Kanten, Uyargil ve S. Kanten, 2017, s. 86; Legge, 1995, s. 70-71).

Her ne kadar yukarıda İKY ve PY arasında birtakım benzerliklerden bahsedilse de İKY kavramının büyük oranda kabul gördüğü ve PY'nin yerini aldığı görülmektedir (Can vd., 2012; Haslinda, 2009; Storey, 1995). 1980'li yıllardan itibaren İKY kavramının yaygınlaşarak PY kavramının yerine kullanılmasının arkasındaki temel nedenler: Rekabetin artması ve pazar bileşenlerinin daha entegre hale gelmesi; Japon yönetim sisteminden ve insan kaynakları yönetimine ağırlık veren yüksek performanslı şirketlerden çıkartılan olumlu dersler; İşgücünün sendikalaşma eğilimindeki azalma; Hizmet sektörünün büyümesi, beyaz yakalı çalışan sayısının artması ve Örgütsel performans üzerinde personel yönetimi fonksiyonun güç ve etkinliğinin sınırlı kalması olarak ifade edilmektedir (Beaumont, 1994, s. 11-12). Eryılmaz (2017)'nin Fındıkcı (2001:13)'ten aktardığına göre ise İKY klasik personel yönetiminin işlevini de (örgüt ile devlet arasındaki ilişkiler, çalışanlarla ilgili mali ve hukuki ilişkiler gibi) içeren, ancak bununla sınırlı kalmayarak çalışan motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışma yönetimi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, değişime yönelik kurum kültürü oluşturulması gibi daha pek çok alanda politika ve uygulamayı kapsayan bir yaklaşımdır (Eryılmaz, 2017, s. 305, 306). Buna göre İKY kavramı, personel yönetiminin değişen niteliği ve rolünü vurgulayan bir görünüm sergilemektedir (Sadullah, 2009, s. 3).

Günümüzde İKY'nin önemini artıran başlıca nedenler arasında insan kaynakları maliyeti; üretkenlik krizi; değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı; değişimle birlikte ortaya çıkan yeni yaşam tarzları; işin esnek yaşam tarzına uydurulması, kariyer geliştirme ve çalışan ilgilerindeki değişimin günümüzde önem kazanması; küreselleşme; beceri gereklerinin değişmesi; örgütsel küçülme ile işgücü sayısını azaltma eğilimi; çıkarılan yeni yasalar ve

özellikle özel sektöre yönelik olarak Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tavsiye ve kararları; temel iş değerlerinde değişme ve bu değişimin beraberinde getirdiği yabancılaşıma, iş tatminsizliği gibi sorunlar yer almaktadır (Can vd., 2012, s. 17-21). Fisher ve arkadaşları (2003)'ün Schuler (1992)'den aktardığına göre ise insan kaynaklarının önemini artıran çevresel değişiklikler şunlardır (Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, 2003, s. 57):

- Hızlı değişim,
- Temel iş koşullarıyla ilgili yüksek düzeydeki belirsizlikler,
- Maliyetlerdeki artış,
- Hızlı teknolojik ilerleme,
- Demografik yapıdaki değişim,
- Yüksek vasıflı işgücü arzının daha sınırlı hale gelmesi,
- Yasal düzenlemelerdeki hızlı değişim,
- Sanayideki hızlı küreselleşme.

Buraya kadar söylenenler esas alındığında, günümüz dünyasındaki gelişmeler nedeniyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçların karşılanmasında ve sorunların çözülmesinde PY'nin yetersiz kaldığı yerlerde çözümler sunması dolayısıyla İKY'nin önemini çok daha artırdığı görülmektedir. Bu durum sadece özel sektörü değil kamu sektörünü de yakından ilgilendirmektedir. Çünkü devletlerin ulusal ve uluslararası birçok faktöre bağlı olarak karşı karşıya kaldıkları sorunlara etkili şekilde cevap verebilmesi büyük oranda yetenekli iş gücüne sahip olma ve bu gücü elinde tutma kabiliyetine bağlıdır (Lavigna ve Hays, 2004, s. 237). Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de başarının anahtarı insan kaynağıdır. YKY yaklaşımı, kamuda insan kaynağının önemini artırmış olup, insan kaynağının en iyi şekilde yönetilebilmesine yönelik yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına, İKY'de farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmasına zemin hazırlamıştır (Saylam ve

Leblebici, 2015). İnsan kaynakları fonksiyonlarının âdemi merkezi bir yapıya dönüştürülerek yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili kararlar verme noktasında güçlendirilmesi, insan kaynakları prosedürlerine esneklik kazandırılması, gereksiz kural ve düzenlemelerin kaldırılarak çalışan dostu personel politikalarının uygulama alınması, İKY’de bilişim teknolojilerinin kullanımı, kontrol ağırlıklı bir insan kaynaklarından hizmetin ve hızlı cevap verebilirliğin ön planda olduğu bir insan kaynaklarına geçiş, İKY’nin kamu etiğiyle ilgili sorunların çözümünde rol alması, iş tanımlarında esnekliğe gidilmesi, yeni göreve başlayan çalışanların örgüte uyum sağlama sürecini kolaylaştırmaya yönelik mentorluk uygulamaları ve staj uygulamaları konuları İKY’ye yönelik bu eğilimlerden bazılarıdır (Lavigna ve Hays, 2004).

YKY yaklaşımının uygulamaya dönük yönü olan kamu yönetimi reformlarının, insan kaynakları yönetimi ile ilgili reformlara bağlı olduğu ve İKY ile ilgili bu reformların, insan kaynakları fonksiyonlarına ait geleneksel birtakım problemlerin çözülmesi açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin işe alma ile ilgili geleneksel problemler: işe alım ihtiyacının karşılanmasında yavaşlık ve gecikme, uzun izin prosedürleri, aday çekmeye yönelik proaktif olmayan yaklaşım, esnek olmayan test yöntemleri ile atama kriterleri ve nitelik standartları, insan kaynakları birimlerinin hizmet ya da hızlı yanıt verme yerine kontrol vurgusu olup, bu problemlerin çözümüne yönelik insan kaynakları reform eğilimlerinden bazıları şunlardır (Hays, 2004; Lavigna ve Hays, 2004; Vienazindiene ve Ciarniene, 2008):

- Tek nokta yerine birçok noktadan işe girişe izin verecek şekilde sorumluluğun alt birimlere dağıtılması,
- Seçmeye yönelik keyfi kural ve düzenlemelerin kaldırılması,
- Esnek ve cezbedici işe alma prosedürlerinin devreye alınması,
- İşe giriş şartlarının ve sınavların geçerliğinin sağlanması,

- Aşamalı olarak kâğıt kalem sınavlarının azaltılması, Değerlendirme Merkezi gibi yetkinlik temelli stratejilerin devreye alınması,
- Birçok potansiyel aday havuzuna erişim sağlanması,
- İnternette ve bilişim teknolojilerinden geniş ölçüde yararlanılması,
- İşe alma fonksiyonu ile diğer tamamlayıcı insan kaynakları fonksiyonları arasında entegrasyonun ve uyumun sağlanması,
- Tam zamanlı işe alma uzmanlarının istihdam edilmesi,
- Tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi.

Eğitim ve çalışan gelişimi ile ilgili olarak ise eğitimin ve çalışan gelişiminin ihmal edilmesi, eğitimlerin sıklıkla uzmanlaşmaya yönelik ve beceri temelli olması, çalışanların yeni beceriler kazanma ve/veya terfiye hazırlanma çabalarına yönelik rehberlik ve desteğin az olması hususları geleneksel problemler arasında yer almaktadır. Bu problemlerin çözümüne yönelik insan kaynakları reform eğilimlerden bazıları şunlardır (Hays, 2004; Vienazindiene ve Ciarniene, 2008):

- Kaliteli çalışanları yetiştirme, motive etme ve elde tutmaya yönelik eğitimler,
- Yetkinlik temelli eğitimler,
- Mentorluğun, maaşlı izinlerin ve stajların proaktif şekilde kullanımı,
- Çok daha detaylı ve gelişmiş oryantasyon programları,
- Çalışan gelişimini desteklemeye yönelik tecrübe temelli ödeme.

Sonuç olarak, YKY yaklaşımının da etkisiyle günümüzde birçok devlet kamu personel sistemlerini yeniden yapılandırmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere kamu personel sisteminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak birçok reform eğiliminden bahsedilmektedir. Burada belki de en önemli hususlardan biri devletlerin kendi yapı ve

özelliklerine en uygun reform eğilimlerini belirlemesi ve bunları kendine uyarlayabilmesidir.

6. Türkiye’de Kamu Yönetiminin ve Kamu Personel Sisteminin Görünümü

Kamu yönetimi, neo-liberal politikaların etkisi altında planlama, bütçeleme, denetim, örgütlenme, personel gibi birçok alanda yapısal ve işlevsel açıdan yeniden kurgulanmaktadır. Bu kurguda ise birçok aktör güçleri oranında görevler üstlenmekte olup, uluslararası kuruluşlar (IMF, OECD, AB gibi), sivil toplum örgütleri, danışmanlık şirketleri, hükümet, siyasi partiler ve bürokrasi önemli aktörler arasında yer almaktadır. Türkiye, yukarıda belirtilen uluslararası kuruluşların hemen hemen hepsine ilk zamanlarda üye olmuş ve bu kuruluşlarla yakın ilişki içerisinde bulunmuştur. AB üyeliği ile ilgili olarak ise tam üyelik yolunda müzakerelere devam edilmektedir. Bu kuruluşların hepsinin Türkiye’de kamu yönetimine yönelik reform sürecinde önemli etkileri olmuş olup, bu kuruluşlar gerek ikili anlaşmalar aracılığıyla gerekse politika belgeleri ve değerlendirme raporlarıyla reformlara yön vermişlerdir. 2000’li yılların başından itibaren ise AB, Türkiye’de kamu yönetimi reform sürecinin en güçlü aktörü konumuna gelmiştir (Övgün, 2013, s. 7-13). 2014-2018 ve 2019-2023 Kalkınma Planlarında AB’ye tam üyelik için gerekli çalışmaların (reform, ortak politika ve faaliyetler geliştirme vb.) kararlılıkla sürdürülmesine yönelik yapılan vurgular da AB’nin bu gücünü koruduğunun önemli bir işareti olarak değerlendirilebilir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 188; T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013, s. 144).

Türkiye’de cumhuriyet sonrası reform çabalarına genel olarak bakıldığında bu reformların değişik dönemlerde farklı amaçlara sahip bir görünüm sergilediği ifade

edilmektedir. Cumhuriyetin ilanıyla başlayan ve 1930'lu yıllarda daha da somutlaşan düzenlemeler, merkezi yönetimi güçlendiren ve devleti kalkınma çabasında birincil aktör olarak gören adımlarken; 1940'lı yılların ortalarından itibaren devletin hâkim konumu ve gücü eleştirilmeye başlanmış, yeni sınıf tartışmaları bağlamında devletin özellikle ekonomik fonksiyonları ciddi bir şekilde eleştirilmiştir. 1960'lı yıllardan itibaren ise planlı kalkınma çabalarının ve ithal ikameci politikaların ağırlık kazandığı, devlete olan vurgunun arttığı görülmüştür. 1980'li yıllardan itibaren ise durum tersine dönmüş, devlet yaşanan sorunların temel nedeni olarak kabul edilmiş, buradan hareketle devletin ekonomik ve toplumsal alandaki konumunun ve gücünün en aza indirilmesi, konumu ve gücü sınırlandırılmış olan devletin de etkili, etkin ve verimli olması gerektiği öne sürülmüştür. 1980'li yıllardan itibaren gerçekleştirilen reformlar ile Türk Kamu Yönetimi planlamadan yönlendirmeye, denetim sisteminden bütçeye, örgütlenmeden personel sistemine kadar her alanda dönüşüm süreci içine girmiştir. Bu reformların iki temel özelliği bulunmakta olup, bunlar ekonomik ve toplumsal alanın serbestleşmesi ve devletin bir piyasa birimi gibi çalışmasının, diğer bir ifadeyle devletin piyasa mantığına uygun olarak örgütlenmesinin ve işleminin sağlanabilmesidir. 2000'li yıllarla birlikte ekonomik serbestleşmeye yani merkezin daha az yerelin daha fazla olduğu piyasacı bir düzene ek olarak yönetimin de serbestleşmesine ve buna uygun olarak yeniden yapılanmasına yönelik gelişmeler hız kazanmıştır (Övgün, 2013, s. 32-34).

Çevik ve Demirci (2015)'e göre de 2000'li yıllardan bugüne devletin düzenleyici rolü ile birlikte YKY'nin beraberinde getirdiği politikaların etkisi devam etmekte, diğer bir ifadeyle yerelleşme, özelleştirme, modern yönetim teknikleri gibi yöntemler belki daha ileri seviyelerde uygulanmaya çalışılmaktadır. Çevik ve Demirci, bu tespitlerinin yanında yaşanan mali ve ekonomik krizlerin kamu politikası ve kamu hizmeti programlarını etkilediğini, 2008 yılında ABD'de ortaya çıkan ve bütün dünyayı etkileyen ekonomik

krizden kaynaklı olarak bankaların, konut kredisi sunan şirketlerin ve daha sonra da mali krizle karşı karşıya kalan büyük şirketlerin finansal olarak desteklenmesi ya da devletleştirilmesinden hareketle devletin düzenleyici işlevini sürdürmekle birlikte kısmen de olsa müdahale edici bir karakter göstermeye başladığını da ifade etmektedir. Buna göre devletin rolü ve müdahale sınırları döneme, zamana ve şartlara göre değişmekte, ihtiyaç halinde devlet müdahale edebilmektedir (Çevik ve Demirci, 2015, s. 58-59). Türkiye’de de yaşanan mali ve ekonomik krizlerin kamu politikası ve kamu hizmeti programlarını etkilediği bir gerçektir. Nitekim yıllardan beri devam eden yanlış makroekonomik politikalar ile siyasal istikrarsızlıklar, kronik hale dönüşmüş bütçe açıkları ve yüksek enflasyon, sermaye yapısı olarak bankacılık sektörünün güçsüz olması gibi içsel nedenlerden kaynaklı olarak patlak veren 2001 kriziyle birlikte bankacılık sektörü çökme noktasına gelmiş, krizden çıkış için devlet tarafından sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu kapsamda bankalardan sermaye yapılarını güçlendirmeleri talep edilmiş, sermaye yapısı sorunlu olan bankalara el konulmuş, TMSF’ye devredilen bankalar için birtakım çözüm yöntemleri (sermaye desteği, devir, birleşme gibi) uygulanmış, sürekli zarar eden kamu bankaları finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırılmış, özel bankalara mali destek sağlanmış, risk yönetimi ile bankaların kuruluş işlemleri ve faaliyet izinlerine yönelik düzenlemeler yapılmış, denetim ve gözetim faaliyetleri uluslararası kuruluşların standardına yükseltilmiştir. Bununla birlikte 2008 yılında ortaya çıkan ve “Mortgage Krizi” olarak adlandırılan küresel krizden Türk Bankacılık sektörünün 2001 krizindeki gibi etkilenmediği, hatta güçlenerek çıktığı ifade edilmekte olup, bunda 2001 krizinden sonra sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmaların yanında gerek Merkez Bankası ve BDDK gerekse hükümet tarafından hayata geçirilen düzenleyici önlemlerin önemli rolünün olduğu ifade edilmektedir (Afşar, 2011; Arslan Coşkun ve Eken, 2015; Ataman Erdönmez, 2009).

Buraya kadar söylenenlerden hareketle, Türkiye’de de devletin düzenleyici rolünün yanında gerektiğinde müdahale edici bir karakter sergilediği açık şekilde görülmektedir. Hatta denilebilir ki devlet bu müdahaleci tavrını TMSF aracılığıyla yerine getirmektedir. Devlet 2001 krizinde olduğu gibi piyasaya müdahale etmekte, gerekli hallerde TMSF aracılığıyla bankalara ya da şirketlere el koyabilmektedir. Burada söz konusu gerekli hallerin sadece ekonomik ya da mali krizlerle sınırlı olmadığını da ifade etmek gerekir. Nitekim 15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleştirilen Darbe girişimi ile birlikte FETÖ ile ilişkili şirketlere el konulması bu duruma örnek verilebilir. Bu şirketler, faal durumda olmayıp tasfiye sürecine alınanlar hariç, TMSF tarafından yönetilmektedir. YKY yaklaşımı bağlamında konuya bakıldığında burada belki de en önemli husus TMSF’nin bu şirketlerin ekonomik devamlılığında bir sıkıntı olmadığı sürece gelecekte de devlet tarafından işletilmesi yönünde bir yaklaşım ortaya koymasıdır. Bu yaklaşım aslında TMSF’nin aşağıda ifade edilen misyonu ile de örtüşmektedir (Sabah.com.tr, 2018; TMSF.org.tr, 2018):

“Misyonumuz; Finansal sistemin istikrarına katkıda bulunmak amacıyla; mevduatı ve katılım fonunu sigortalamak, devredilen bankaları, şirketleri ve varlıkları en etkin şekilde yönetmek ve çözümlenektir.”

Yukarıda söylenenler esas alındığında TMSF’nin benimsediği bu yaklaşım, YKY anlayışı ile uyumluluk arz etmemektedir. Çünkü YKY anlayışı daha önce de ifade edildiği gibi kamunun faaliyet alanının minimum düzeyde tutularak piyasaların güçlendirilmesini, devletin mal ve hizmet üretimi ve sunumunda “oyuncu” konumundan oyunun kurallarını belirleyen/düzenleyen konumuna geçmesini savunarak, GKY’nin devletin her alanda kendi örgütleri ya da bürokrasisi aracılığıyla görev alması olarak özetlenebilecek müdahaleci devlet anlayışına ya da refah devleti anlayışına karşı çıkmaktadır. TMSF’nin bu yaklaşımının, devletin bir diğer önemli kurumu olan Özelleştirme İdaresi

Başkanlığının (ÖİB) benimsediği “Devletin asli görevlerine ve özel sektörün yüklenemeyeceği alt yapı yatırımlarına yönelmesi, ekonominin ise pazar mekanizmaları tarafından yönlendirilmesi” ana felsefesi ile de örtüşmediği görülmektedir (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2018). Buna göre devletin farklı iki kurumunun uygulamaları arasında bir çelişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Son olarak TMSF’nin bu yaklaşımının yani devraldığı şirketleri işletmeye devam etme iradesinin arkasındaki gerekçeler (büyüme, kayyım olarak atanan yöneticilerin ehliyet ve liyakate dayalı olarak atanması, istihdam sayısının artması gibi) (Sabah.com.tr, 2018; Kayyım Açıklaması (2018/1), 2018) dikkate alındığında, TMSF’nin ve devletleştirilerek TMSF tarafından işletilmeye devam edilen şirketlerin YKY bağlamında daha kapsamlı ele alınmayı hak ettiği değerlendirilmektedir.

Türkiye’de TMSF örneğinde olduğu gibi pratikte YKY ile örtüşmediği gözlemlenen bazı uygulamalarla (PTT Messenger, İBB iTaksi gibi özel sektöre alternatif ya da rakip olarak görülebilecek kamu projeleri (İBB Kurumsal , 2018; PTT Messenger, 2018), Kamuda ve belediyelerde çalışan taşeron işçilerin kadroya alınması ya da iş güvencesine kavuşmaları (Dinçer, 2018), Bazı Bakanlıkların (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Kalkınma Bakanlığının, Ekonomi Bakanlığı ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığının, Orman ve Su İşleri Bakanlığı ile Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının, Avrupa Birliği Bakanlığı ile Dışişleri Bakanlığının) birleştirilerek daha büyük örgütsel yapıların oluşturulması (Habertürk.com, 2018) gibi) karşılaşılacakla birlikte, devletin piyasalar üzerindeki düzenleyici rolünün devam etmekte olduğu, YKY yaklaşımının beraberinde getirdiği özelleştirme, bürokrasinin azaltılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması, modern yönetim teknikleri gibi birtakım politikaların ya da yöntemlerin Türk Kamu Yönetimi üzerinde etkisini sürdürmekte olduğu görülmektedir

(Hürriyet.com, 2018; İdareyi Geliştirme Başkanlığı, 2017; ÖYK Kararları, 2018; TrtHaber.com, 2018). Türkiye'nin son yıllarda karşı karşıya kaldığı ABD merkezli ekonomik saldırılara rağmen devletin serbest piyasa ekonomisi prensiplerinden asla taviz vermeyeceğine dair yaptığı vurgu bu etkinin bugün olduğu gibi gelecekte de devam edeceğine işaret etmektedir (TCCB.gov.tr, 2018; TrtHaber.com, 2018)

1980'li yıllardan itibaren piyasa mekanizmasının düzgün olarak işleyişinin sağlanması, rekabet ortamının ve tüketici haklarının korunması gibi amaçlarla ortaya çıkan SPK, BDDK, BTK, RTÜK, EPDK gibi Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar (Leblebici, Kurban ve Sadioğlu, 2012) bugün de kuruluş misyonlarını yürütmeye devam etmektedir. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumların faaliyetleri yanında devletin piyasaların daha iyi işlemesine yönelik olarak almakta olduğu düzenleyici ve denetleyici nitelikte başka önemler de söz konusu olup, yatırım ortamının iyileştirilmesine, girişimcilere, şirketlere ve yatırımcılara her türlü kolaylığın sağlanmasına yönelik düzenlemeler (şirket kurma süreçlerinin hızlandırılması, şirket kurma maliyetlerinin düşürülmesi, inşaat sektörüne yönelik olarak inşaat izin süreçlerinin kısaltılması vb.) (Dünya.com, 2018); Emlak komisyonlarına yönelik düzenlemeler (emlakçıların aldığı satış ve kiralama komisyonlarına üst sınır getirilmesi, verilecek emlak hizmetlerin yazılı şekilde yapılan yetkilendirme sözleşmesine dayanılarak verilmesi vb.) (NTV.com.tr, 2018) ya da Ticaret Bakanlığının, ürün gruplarında arz ve talep dengesine uymayan fiyat artışları dolayısıyla çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işyerlerine yönelik olarak yaptığı saha denetimleri (TrtHaber.com, 2018) alınan bu önemlerden bazılarıdır.

ÖİB'nin kurumsal internet sitesinde aşağıdaki ifadeye yer verilmiştir (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2018):

“Özelleştirmenin ana felsefesi, devletin, asli görevleri olan adalet ve güvenliğin sağlanması yolundaki harcamalar ile özel sektör tarafından yüklenilemeyecek altyapı yatırımlarına yönelmesi, ekonominin ise pazar mekanizmaları tarafından yönlendirilmesidir.”

Başkanlık, bu felsefeye uygun olarak 1980’li yıllardan bugüne özelleştirme programlarını sürdürmekte olup, devletin ekonomideki sınai ve ticari aktivitelerinin asgari düzeye indirilmesine yönelik çalışmalar yürütmektedir. Özelleştirmenin ana amacının ise nihayetinde devletin işletmecilik alanından tamamen çekilmesinin sağlanması olduğu belirtilmektedir.

Mülga T.C. Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı tarafından bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda yürütülen çalışmalardan bazıları şunlardır (İdareyi Geliştirme Başkanlığı, 2017):

- Kamu Hizmetlerinde Yetki Devri ve İşlemlerin Basitleştirilmesi,
- Teamül Olarak İstenen Belgelerin Kaldırılması,
- Mevzuatta Yer Alan ve Gereksiz Addedilen Belgelerin Kaldırılması,
- Belediye Hizmetlerinin Basitleştirilmesi,
- Yatırımlarda Bürokrasinin Azaltılması,
- Kamu Yönetiminde Görev ve Yetki Çakışmalarının Giderilmesi.

Kamu hizmetlerinde bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılmasına yönelik çalışmalara kararlılıkla devam edilmektedir (TrtHaber.com, 2020). Bu çalışmalar ile gerek merkezi gerekse yerel olmak üzere kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerde bürokratik süreçlerin hızlandırılmasının ve kırtasiyeciliğin azaltılmasının amaçlandığı görülmektedir.

Bürokrasiyle mücadele kapsamında vatandaşlara sunulan devlet hizmetlerinin tamamının e-devlet üzerinden verilmesine yönelik de çalışmalar yapılmaktadır. 2008 yılında uygulamaya alınan e-Devlet Kapısı'nda başlangıçta 22 hizmet verilmekteyken e-Devlet Kapısı üzerinden verilen hizmet sayısı yıllar içerisinde artmış olup, bugün bu sayı binlerle ifade edilmekte ve e-devlet hizmetlerden milyonlarca kullanıcı yararlanmaktadır. Böylelikle e-Devlet Kapısı üzerinden vatandaşlar, işletmeler ve kamu kurumları bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla kamu hizmetlerine tek noktadan, hızla ve güvenle erişebilmektedir (Hürriyet.com, 2018; Türkiye.gov.tr, 2018).

9 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilmesi ile birlikte devletin yeniden yapılanmasına yönelik önemli adımlar atılmış olup, bu adımlardan bazıları şunlardır (Anadolu Ajansı, 2018; Basın İlan Kurumu, 2018; 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018; DW.com, 2018; F. Erdem, 2018; Habertürk.com, 2018; Memurlar.Net, 2018; Sputnik Türkiye, 2018):

- Yeni yapılanma kapsamında işlevi kalmayan kurumların kapatılması,
- Özellikle karar alma süreçlerini hızlandırmaya yönelik olarak bakanlıkların sayısının azaltılması, benzer görevleri yürüten bakanlıkların birleştirilmesi,
- Bürokrasideki kademelerin azaltılmasına yönelik adımlar atılarak örgütsel yapıda sadeleşmeye gidilmesi. Örneğin Bakanlık ve bağlı kuruluşlardaki Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı ve Merkez Valisi kadrolarının iptal edilmesi,
- Bakanlıklar, kamu kurumları, sivil toplum ve sektör temsilcilerinin de görüşlerini alarak ekonomik, sosyal ve kültürel politikalar geliştirmeye yönelik politika kurullarının oluşturulması,
- İnsan Kaynakları, Dijital Dönüşüm gibi ofislerinin kurulması. Böylelikle yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, insan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi modern insan kaynakları yönetim model ve

tekniklerinin hayata geçirilmesinin önünün açılması; Dijital Dönüşüm Ofisi ile de kamunun dijital dönüşümü başta olmak üzere devlette teknoloji temelli proje ve çalışmalara ağırlık verilmesi,

- Kurum Başkanı, Genel Müdür, Vali gibi üst düzey görevlere özel sektörden de atama yapılabilmesi, bu görevler için memuriyet şartının aranmaması ve bu pozisyonlarda çalışan kişilere esnek maaş ve haklar verilebilmesi,
- Yönetmelikler için Cumhurbaşkanlığı bünyesinde CV havuzu oluşturularak, CV'ler arasından uygun görülenlerin bu göreve atanmalarının önünün açılması,
- Kamuda sözleşmeli bürokrat döneminin başlaması. Bazı bürokratik kadroların Cumhurbaşkanlığı ile gelip gitmesi, bu kadrolara atanacakların görev süresinin Cumhurbaşkanlığı görev süresi ile sınırlı olması.
- Kaymakam olabilmek için mezun olunması gereken bölümlere işletme, iktisat gibi bölümler eklenerek, Kaymakam olma şartlarında esnekliğe gidilmesi.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte ortaya çıkan bu ve benzeri gelişmeler göz önüne alındığında, YKY'nin Türk Kamu Yönetimi ile Kamu Personel Sistemi üzerindeki etkisinin özellikle yeni sisteme geçiş ile birlikte artmış olabileceği gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de gerek kamu yönetiminin gerekse kamu personel sisteminin YKY yaklaşımından etkilendiği, sürdürülen reform çalışmalarının kamunun değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamasına ve daha etkin ve verimli çalışabilmesi amacına yönelik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte özellikle modern yönetim model ve tekniklerinin kullanımına yönelik olarak kamu ve özel sektör arasında yakınlaşmanın artması ve kamuya özel sektörden geçişleri mümkün kılan düzenlemelerin hayata geçirilmesi insan kaynaklarında seçme konusunun ve personel seçiminde kullanılan araçların önemini de artırmıştır. Kamunun değişen koşullara daha hızlı uyum sağlaması,

daha etkin ve verimli çalışabilmesi, nihayetinde de ortaya koyduğu vizyon ve hedeflere ulaşabilmesinin yolu kamuda nitelikli insan kaynağının istihdamından geçmektedir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte başlatılan yeniden yapılandırma çalışmaları göz önüne alındığında, yeni sistemin kamuda personel seçiminin iyileştirilmesi için de önemli fırsatlar ortaya koyduğu değerlendirilmektedir.



2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SEÇME

1. Kavramsal Çerçeve

İnsan Kaynakları Yönetiminde personel seçme, adayların işin özelliklerine (gereklerine) göre değerlendirilerek nitelikli personelin örgüte kazandırılmasını amaçlaması dolayısıyla örgütlerin performansları üzerinde doğrudan etkili olan en önemli faaliyetlerden biridir (Can vd., 2012, s. 161-172). Literatüre bakıldığında personel seçme (personel seçimi) ile ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Personel seçimi, bir örgütteki iş pozisyonlarını doldurmak için uygun niteliklere sahip bireyleri seçme sürecidir (Mathis ve Jackson, 1997, s. 247).
- Personel seçimi, işverenlerin bir iş için en nitelikli bireyi tespit edebilmesi amacıyla bir dizi yöntem kullanarak iş arayan kişiler hakkında bilgi toplaması ve bu bilgileri işe alma kararlarında kullanmasıdır (Berry, 2003, s. 2).
- Personel seçimi, kimin işe alınacağına karar vermek için bilginin toplanması ve test edilmesi sürecidir (Stewart ve Brown, 2009, s. 198).
- Personel seçimi, iş teklifi sunmak için bir birey hakkında bilgi toplama ve değerlendirme sürecidir (Gatewood vd., 2008, s. 3).

Yukarıdaki tanımlar esas alındığında, personel seçme kavramının hem örgüt dışından kişilerin örgüt bünyesinde ilk kez istihdamını hem de örgüt çalışanlarının terfi, nakil ya da yer değiştirmeler neticesinde farklı pozisyonlarda istihdamını kapsadığı söylenebilir.

2. Seçme Araçları

Dessler (2009)'a göre doğru personel seçimi, çalışan ve örgüt performansında artışa yol açması, olumsuz çalışan davranışlarını (hırsızlık, vandalizm, işe devamsızlık gibi) önlemeye katkı sağlaması, yanlış personel istihdamından kaynaklı birtakım maliyetlerin ve hukuksal sonuçların önüne geçilmesi gibi daha pek çok açıdan oldukça önemlidir (Dessler, 2009, s. 148). Doğru personel seçimi kararı verilebilmesi amacıyla adaylardan yeterli düzeyde ve gerçek bilgilerin temin edilmesi gerekmektedir (Can vd., 2012, s. 176). İyi tasarlanmış seçme araçlarının ve bu araçların etkili şekilde kullanımının, işe alımlarda yapılan hataların azaltılması, kurumların ihtiyaç duyduğu nitelikteki personelin işe alınması gibi pek çok faydası vardır. Yapılan seçme hataları, kurumlar üzerinde birtakım olumsuz etkilere (kurum yöneticilerinin eğitim ve rehberlik noktasında yanlış seçim sonucu işe alınan personele önemli oranda zaman ayırmak zorunda kalması, iş arkadaşlarının bu personelin hatalarını düzeltmek ya da işlerini yapmak zorunda kalmaları nedeniyle iş yüklerinin artması gibi) sahiptir. Seçme hataları bazen müşteri şikâyetleri, iş kazaları ve yararlanmaları, yüksek devamsızlık, düşük iş kalitesi, iş gücü devir oranını artması, kurumun imajının zarar görmesi gibi tüm kurumu etkileyebilecek sonuçlara da neden olabilmektedir (Assessment Decision Guide, 2016). Bu bağlamda personel seçimi örgütler için oldukça kritik bir öneme sahip olup, yapılacak işin ve bu işi yapacak personelin doğru eşleştirilememesi ya da diğer bir ifadeyle iş için doğru personelin seçilememesi halinde örgütler zaman ve para kaybı, düşük performans, düşük verimlilik ya da yasal yaptırımlar gibi birtakım olumsuz sonuçlara maruz kalabilmektedir (Dessler, 2009, s. 148; Lussier ve Hendon, 2013, s. 197-198).

Personel seçiminde yararlanılan araçlar, bir başka ifadeyle seçme araçları, genel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Bingöl, 2010; Ergin, 2005; Taylor, 2014; Woods vd., 2014):

- Başvuru Formu
- Özgeçmiş
- Referans
- Test
- Görüşme (Mülakat)
- Değerlendirme Merkezi
- Diğer Seçme Araçları

Birçok örgüt ilk işe girişlerde ve örgüt içerisinde yükselmelerde ya da nakillerde (yer değiştirmelerde) adaylarla ilgili bilgi toplamak amacıyla birden çok seçme aracı kullanmaktadır. Bu araçları kullanmadaki amaç ise adayların iş performanslarını tahmin etmek ve değerlendirmeler aracılığıyla personel seçimine yönelik kararlar vermektir (Lundy ve Cowling, 1996). Bu bağlamda Değerlendirme Merkezi'ne geçmeden önce diğer bazı seçme araçlarından bahsetmek gerekmektedir.

2.1 Başvuru Formu

Başvuru Formu, adayın biyografik nitelikleri, eğitimi ve çalışma hayatıyla ilgili bilgilerin toplandığı bir seçme aracıdır (Can vd., 2012, s. 177-182). Bir başka tanıma göre ise başvuru formu, bir işletmenin istediği belirli bilgileri üretmek için kullandığı işleme özel işe alma formudur (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2013, s. 165). Başvuru formlarının çoğunlukla adayların başvuru yapacakları işlere yönelik genel

uygunluklarıyla ilgili bilgileri temin etmek için tasarlandığı ve hemen hemen bütün örgütlerin adayın örgütteki başarı olasılığını değerlendirmeye yönelik gerekli bilgileri toplamak için başvuru formlarını kullandığı ifade edilmektedir (Gatewood vd., 2008, s. 363). Bu bağlamda başvuru formunun, adayın işe uygunluğu noktasında gerekli bilgileri temin etmeye yönelik olarak örgütlerin başvurduğu önemli araçlardan biri olduğu söylenebilir.

Başvuru formlarının içeriği, örgütlerin ihtiyaçlarına ve örgütlerin personelde aradıkları niteliklere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Birçok işveren sadece tek bir başvuru formu kullanırken, bazıları birden çok başvuru formu kullanabilmektedir. Örneğin bir hastane hemşire ve sağlık uzmanı için ayrı bir form, büro ve sekreterlik işleri için ayrı bir form, yöneticiler için ayrı bir form, temizlik ve yemek hizmetleri için de ayrı bir form kullanılabilir (Mathis ve Jackson, 2000, s. 288). Genel olarak başvuru formlarında bulunan bilgiler şunlardır (A. Acar, 2009, s. 135-136; Aselsan A.Ş. İş Başvuru Formu, 2018; Asil Çelik A.Ş. İş Başvuru Formu, 2018; Berzek, 1998, s. 52-66; Çolak, 2007, s. 96-97):

- Şahsi Bilgileri: Kişinin adı ve soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, medeni hali gibi bilgileri,
- İletişim Bilgileri: Telefon numarası, e-posta, ikamet adresi, sosyal ağ gibi bilgileri,
- Başvuru Bilgileri: Kişinin çalışmak istediği ülke, şehir ve alana/alanlara ilişkin bilgileri,
- Eğitim Bilgileri: İlkokuldan üniversiteye kadar bitirilen okullara ilişkin bilgileri,
- Kariyer Bilgileri: Kişinin daha önce çalıştığı yerlere ve pozisyonlara ilişkin bilgileri,
- Katılım Sağlanan Kurslar, Eğitimler: Kişisel ve mesleki gelişime yönelik katılım sağlanan kurs ve eğitimlere ilişkin bilgileri,

- Yabancı Dil: Kişinin bildiği yabancı dil ya da dillere ilişkin bilgileri,
- Referanslar: Adayla ilgili bilgi sağlayabilecek kişilere ait adı ve soyadı, pozisyonu, telefon numarası gibi bilgiler,
- Beceriler, Yetenekler: Kişinin kullanabildiği araç ve gereçler ile uzmanlık alanlarına ilişkin bilgileri,
- Diğer Bilgiler: Kişinin sağlık durumu, sabıka kaydı olup olmadığı, seyahat engeli olup olmadığı, sigara kullanıp kullanmadığı, hobileri, üye olduğu dernek, kulüp vb. organizasyonlar, talep edilen ücret gibi bilgileri.

Başvuru formlarının oldukça geniş bir içeriğe sahip olduğu görülmekle birlikte başvuru formlarında istenilen bilgilerin işle ilgili olması gerektiği ve başvuru formlarındaki işle ilgili olmayan bilgilerin adaylar arasında ayrımcılık yapılmasına neden olabileceği ifade edilmektedir. Başvuru formlarında ayrımcılığa neden olabilecek sorulardan bazıları şunlardır (Mathis ve Jackson, 1997, s. 255-256; Stone, 2008, s. 248-249):

- Irk, etnik köken
- Din
- Medeni durum
- Ailedeki fert sayısı ve yaşları
- Eş ile ilgili bilgiler
- Acil durumda iletişim kurulacak kişi

Bu soruların sayısı daha da artırılabilir. Örneğin başvuru formunda kişinin özürülük durumu ile ilgili genel olarak sorulan sorular da uygun değildir. Ancak başvuru formunda kişinin başvuru konusu işi yapmasına engel olabilecek herhangi bir özürünün olup olmadığı sorulabilir ya da kişinin boy ve ağırlığı eğer yapılacak işle ilgili değilse başvuru formunda sorulmamalıdır (Lussier ve Hendon, 2013, s. 204-205). Buraya kadar

söylenenlerden hareketle altı çizilmesi gereken en önemli husus başvuru formunun içeriğinin iş ile ilgili olması ve ayrımcı uygulamalara neden olmamasıdır.

Yukarıdakilere ek olarak başvuru formları ile ilgili dikkat edilmesi gereken başka hususlar da bulunmaktadır. Örneğin sadece başvuru formunda yazan bilgilere göre ve hızlı şekilde seçme kararı verilmemesi gerektiği, aksi halde iş için uygun niteliklere sahip adayların gözden kaçırılabilceği ifade edilmektedir (Balle, 2018). Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus adayın kişisel verilerinin korunmasına yönelik olup, işveren başvuru formu ile sağlanan kişisel verilerin korunmasına yönelik gerekli özeni göstermelidir. Buna göre başvuru formlarında işle ilgili olmayan ya da ihtiyaç duyulandan daha fazla bilgi talep edilmemeli, bir diğer ifadeyle form içerisinde yer verilecek sorular iş ile ilgili başarı ya da başarısızlığın geçerli birer göstergesi olacak şekilde seçilmeli (Bingöl, 1990, s. 93), adaydan sağlanan veriler yalnızca seçme amacıyla kullanılmalı, başvuru formu yoluyla elde edilen kişisel veriler uygun ortamlarda ve uygun şekilde saklanmalı, kişisel verilere sadece yetkili kişiler erişebilmeli, adayın kişisel verilerinin korunmasına yönelik her türlü önlem alınmalıdır (R. Eroğlu, 2018). Başvuru formlarının gereksiz ve yasal olarak sorunlu olan unsurlardan arındırılması amacıyla belirli periyotlarda gözden geçirilmesi de başvuru formları ile ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar arasında sayılabilir (Bingöl, 1990, s. 93).

Bunların dışında başvuru formlarının özgeçmişle benzer işleve sahip olduğu, bu bağlamda başvuru formunun kullanımının seçme sürecinde çok fazla zaman kaybına yol açtığı ve kırtasiyeciliği artırdığı (Balle, 2018), online başvuru formlarının kullanıcı dostu olmadığı, örneğin form doldurulurken sayfanın cevap vermemesi ya da verilerin kaydedilmemesi gibi sorunlarla karşılaşılabilceği (English, 2017), başvuru formlarında

adayların eksik ya da doğru olmayan bilgiler verebildikleri (Gatewood vd., 2008, s. 376) ifade edilmektedir.

Buraya kadar söylenenler dikkate alındığında, başvuru formlarının uygun şekilde tasarlanmasının ve uygulanmasının önemli olduğu görülmekte olup, aksi halde başvuru formunun kendisinden beklenen faydayı sağlamasının çok mümkün olmadığı görülmektedir.

2.2 Özgeçmiş

Özgeçmiş, adayın iş başvuru sürecinde kullanmak üzere hazırladığı, içerisinde kişisel bilgiler, eğitim bilgileri, iş deneyimleri gibi bilgilerin bulunduğu dokümana denilmektedir (Banfield ve Kay, 2008, s. 83). Çetin ve Arslan (2014)'e göre de özgeçmiş, adayın işle ilişkili olabilecek geçmişini, niteliklerini ve özelliklerini anlatan özet bir metindir (Çetin ve Arslan, 2014, s. 49). Tanımdan da görüleceği üzere Özgeçmiş ve Başvuru Formu içerik olarak birbirine benzemektedir. Bu iki seçme aracı arasında başka benzerlikler ya da ortak yönler de söz konusudur. Buna göre ortak yönlerden ilki her ikisinin de amacının havuzdaki başvurular sayısını azaltarak daha yönetilebilir bir boyuta indirmek olmasıdır. Bu iki araç arasındaki ortak yönlerden ikincisi her ikisinin de seçme sürecinin ilk aşamasını oluşturmasıdır. Buna göre seçme sürecinde aday ile işverenin birbirleri ile ilk teması bu araçlar vasıtasıyla gerçekleşir. Başvuru formu ile özgeçmiş arasındaki bir diğer ortak yön ise her ikisi de oldukça yaygın kullanılan seçme araçları olmasına rağmen, ikisinin de yordama geçerliliğinin düşük olmasıdır (Woods vd., 2014, s. 146). Bu benzerliklere rağmen iki araç arasında önemli temel farklılıklar da bulunmakta olup, bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (Aselsan İş Başvuru Uygulaması, 2018;

Banfield ve Kay, 2008, s. 83-84; Kariyer.net, 2018; TAI İş Başvuru Sistemi, 2018; Woods vd., 2014, s. 146):

- Özgeçmiş aday tarafından hazırlanırken, başvuru formu işveren tarafından hazırlanır.
- Özgeçmişin formatı ve içeriği adaydan adaya farklılık gösterebilirken, başvuru formu standart bir formata ve içeriğe sahiptir.
- Özgeçmişler üzerinden aday taraması, özgeçmişlerde format ve içerik birlikteliği olmaması dolayısıyla, başvuru formlarına göre daha zordur.
- Adaylar, hazırladıkları özgeçmişlerde işveren için önemli olabilecek birtakım bilgilere yer vermeyebilirken; başvuru formlarında, formlar işverenler tarafından hazırlandığı için, böyle bir durum söz konusu değildir.
- Aday farklı iş başvurularında aynı özgeçmişini kullanabilirken; başvuru formu işverenden işverene değişiklik gösterdiğinden, aday iş başvurusunda bulunacağı her işveren için ayrı form doldurmak durumundadır.
- Üst roller için yüksek performansa sahip adayları çekebilmek amacıyla özgeçmiş ile başvuru alınması tercih edilebilir. Daha düşük düzeydeki işler için ise başvuru formu daha fazla adayın başvuru yapmasına olanak sağlayabilir.

Başvuru formu ile ilgili daha önce ifade edilen ve dikkat edilmesi gereken hususların birçoğunun özgeçmiş için de geçerli olduğu görülmektedir. Özgeçmişin de eksik ya da doğru olmayan bilgiler içerebilmesi, sadece özgeçmişte yazan bilgilere göre ve hızlı şekilde karar verilmemesi, özgeçmiş yoluyla elde edilen kişisel verilerin korunmasına yönelik gerekli özenin gösterilmesi bunlardan bazılarıdır. Diğer taraftan özgeçmiş yoluyla bilgi temin etmenin ucuz olması, özgeçmişin aday tarafından hazırlanması dolayısıyla adayın iletişim ve sunuş yeteneği ile ilgili fikir vermesi, başvuru formunun belirli bir formatta olması dolayısıyla adayın formda ifade edemediği başarılarını ya da

yeteneklerini hazırladığı özgeçmişte sunabilmesi özgeçmişin faydalarına örnek olarak verilebilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2004, s. 184).

Aslında özgeçmiş ve başvuru formu benzer nedenlerle kullanılmakta olup, her ikisi ile de adayın becerileri, deneyimleri, eğitimi gibi temel bilgileri anlaşılmaya çalışılmaktadır (Lussier ve Hendon, 2013, s. 204). Bununla birlikte özgeçmiş sadece adayın paylaşmak istediği bilgileri içerdiğinden, uygulamada işverenler adaydan özgeçmiş haricinde başvuru formunu da doldurmasını isteyebilmektedir (Mathis ve Jackson, 2000, s. 281). Son tahlilde adaylardan aynı formatta bilgi temininin örgütlere aday havuzundan daha kolay ve hızlı tarama yapma, adaylar arasında daha sağlıklı karşılaştırma yapma gibi birtakım avantajlar sağladığı değerlendirilmektedir.

2.3 Referans

Referansların ya da referans mektuplarının en sık kullanılan seçme araçlarından biri olduğu ifade edilmektedir (M. Smith ve P. Smith, 2005, s. 264). Ergin (2005)'e göre de referans mektupları en çok kullanılan, ancak en az geçerli olan yordayıcılardan biridir (Ergin, 2005, s. 68). İşverenler referanslar aracılığıyla adayın karakteri, geçmiş performansı ve özel yaşamı hakkında bilgi toplamaya çalışırlar (Berzek, 1998, s. 75). Bu bilgi toplama sürecinin ise düşük maliyetli olduğu, çok fazla zaman ve çaba harcamayı gerektirmediği ve referans kontrolünün duruma göre e-posta aracılığıyla, telefon üzerinden ya da yüz yüze görüşülerek yapılabildiği ifade edilmektedir (Randhawa, 2007, s. 85). Burada yüz yüze görüşmenin, e-posta ve telefon yöntemine göre daha çok maliyet, daha çok zaman ve çaba gerektirdiğini de eklemek gerekir. Bingöl (1990)'a göre referanslar adayın önceki iş yerinden, mezun olduğu okuldan ya da adayı herhangi bir şekilde tanıyan

kişilerden oluşabilir. Bu kişilerden adayın işyerindeki ya da okuldaki performansı hakkında bilgiler alınır ya da adayın daha önce vermiş olduğu bilgilerin kontrolü sağlanır (Bingöl, 1990, s. 97). Böylelikle istihdam edilmesi düşünülen iş pozisyonuna yönelik adayın potansiyel performansı hakkında da net bir resim elde edilmeye çalışılır (Randhawa, 2007, s. 85). Uygulamada ise adayların kendileriyle ilgili olumsuz geri bildirimde bulunacak birini referans olarak yazmadıkları ve adayın sadece olumlu görüş bildirecek kişileri referans olarak belirttikleri gözlemlenmekte olup, bu durum adayla ilgili doğru bilginin elde edilmesine ve adayın potansiyel performansının tahmin edilmesine engel oluşturabilir.

Referanslar, her ne kadar geçerlikleri ve güvenilirlikleri düşük araçlar (Berry, 2003, s. 281) olsa da seçme kararı verilmesinde önemli domino etkisi oluşturabilirler (M. Smith ve P. Smith, 2005, s. 265). Örneğin adayla yapılacak görüşme öncesinde adaya ait tavsiye mektuplarının okunması beklenti oluşturarak adayın işe alınmasına yönelik verilecek kararı etkileyebilir (Tucker ve Rowe, 1979). Bundan dolayı referansların seçme kararı vermeden önce ve sadece başvuru formunda gerekli görülen birtakım bilgilerin teyit edilmesinde kullanılması uygun olabilir. M. Smith ve P. Smith (2005)'e göre iş başvurusu yapanlar, referansların başvuru bilgilerinin kontrol edilmesinde kullanılacağı hususunda bilgilendirilmelidir. Belki de referansların en önemli işlevi, adayların referansların gözden geçirileceğini bilmeleri, böylelikle doğru bilgi vermelerinin sağlanmasıdır (M. Smith ve P. Smith, 2005, s. 265). Çünkü adayların büyük bir kısmı işe girme hususunda aceleci oldukları için deneyimleri ya da yetenekleri ile ilgili bilgileri çarpıtma, adaylardan bazıları ise tamamıyla asılsız bilgiler verme eğilimindedir (Bingöl, 1990, s. 97).

Referansların etkili birer seçme aracı olabilmesi için referans gösterilen kişilerin aday hakkında bilgi vermeye istekli olması, tavsiye ettiği kişiyi tanıyor olması, yapılacak işe

ait gereksinimleri biliyor olması ve adayı (referans olduğu kişiyi) buna göre değerlendirmesi, düşüncelerini açık seçik ifade edebiliyor olması ve değerlendirmelerinde objektif olması gerekli görülmektedir. Referanslarla ilgili bir diğer problem alanı referansların karşılaştırmaya ve değerlendirmeye müsait olması gerektiğidir. Referansların herhangi bir formatta olmaması ve referans gösterilen kişinin istediği şekilde cevap vermesi halinde karşılaştırma ve değerlendirme yapmak zorlaşmaktadır (M. Smith ve P. Smith, 2005, s. 264-265). Referanslarla ilgili başka bir sorun ise birden çok kişiden alınan bilgilerin birbiri ile tutarlı olmaması halinde hangi bilginin doğru kabul edileceği konusudur (Berry, 2003, s. 281).

Referanslarla ilgili sorunların giderilmesine yönelik başkaca tavsiyeler de getirilmiş olup, bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir (Berry, 2003, s. 280; Berzek, 1998, s. 76; Ergin, 2005, s. 68):

- Adayın son çalıştığı iş yerindeki tanıdık birinden bilgi almak,
- Adayın ikamet ettiği yerdeki komşularından, ayrıca adayın herhangi bir organizasyona üyeliği var ise bu organizasyon üzerinden aday hakkında bilgi toplamak,
- Adayın bilgisi olmaksızın referans mektubu temin etmek,
- Çok olumlu referans mektuplarının içinde ya da satır aralarında herhangi bir olumsuzluk göze çarpması halinde buna dikkatle eğilmek,
- Referanslardan alınacak geri bildirimler için yapılandırılmış rapor ya da anket formu geliştirmek,
- Referanslardan adayın iş performansıyla ve işteki davranışlarıyla ilgili bilgiler almak, örneğin işle ilgili olmayan ayrımcılığa dayalı bilgiler talep etmemek.

Her ne kadar adayın bilgisi olmaksızın referans mektubu temin edilmesi tavsiye edilmiş olsa da adaydan habersiz şekilde örneğin daha önceki işyerinden referans mektubu temin etmenin birtakım olumsuz sonuçları olabileceğine de burada dikkat çekmekte yarar vardır. Örneğin aday ile referans olarak bilgisine başvurulmuş kişi arasında çatışma veya husumet olabileceği ya da adayın çalışmış olduğu işyerinden ayrılmasının işyerindeki yöneticileri rahatsız etmiş olabileceği göz önünde tutulmalıdır (Bingöl, 1990, s. 99). Böylesi bir durumda referans mektubu çok büyük bir olasılıkla adayla ilgili doğru bilgi sağlamayacaktır ya da eski işverenden temin edilecek referans mektubunun eski işveren aleyhine birtakım hukuksal sonuçları olabilir. Birçok örgütün referans kaynaklı hukuksal sonuçlarla karşı karşıya kalmamak için referans taleplerine asgari düzeyde bilgi vermeye yönelik politikalar geliştirdiği, çoğunlukla da kişinin işyerinde çalıştığı pozisyonlara ve sürelerle ilişkin bilgiler dışında bilgi verilmediği ifade edilmektedir (Berry, 2003, s. 283). Buna göre bu türden sorunların önüne geçilebilmesi için adayın referanslar noktasında bilgilendirilmesi ve adaydan referans görüşmeleri ya da referans mektubu için onay alınması uygun olabilir.

2.4 Test

Testler zekâ, ilgi, kişilik gibi bireye ait nitelikler hakkında bilgiler toplamaya yarayan personel seçme araçlarıdır. Testler aracılığıyla adaylar bilgi seviyeleri, yetkinlikleri, kişilik yapıları gibi birçok açıdan değerlendirilmekte olup; zekâ testleri, ilgi testleri, yetenek testleri, bilgi testleri, kişilik testleri test türlerinden bazılarıdır (Can vd., 2012; Çiftçi ve Öztürk, 2013; Stone, 2008; Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, 2009).

Hangi türden olursa olsun personel seçiminde kullanılacak testlerin iş performansını tahmin edebilirliğinin kanıtlanmış olması, ayrımcılığa yol açmaması ve işle ilgili olması gerekmektedir (Stone, 2008, s. 254). Bununla birlikte testlerin geçerlik ve güvenirlik kriterlerini sağlamaları beklenmekte, diğer bir ifadeyle testlerin ölçmek istedikleri şeyi gerçekten ölçüyor olması ve testlerin ölçüm sonuçlarının kararlı ya da tekrarlanabilir olması gerekmektedir (Lussier ve Hendon, 2013, s. 201-202). McKenna ve Beech (2008)'in Porteous (1997)'den aktardığına göre (McKenna ve Beech, 2008, s. 200):

- Testler güvenli bir şekilde dosyalanmalı ve sadece nitelikli kişiler tarafından yönetilmelidir.
- Testte kendilerini neyin beklediğini bilmelerine yönelik olarak adaylara testten önce örnek test soruları sağlanmalıdır.
- Testler işle ilgili olmalı, işteki değişikliklere göre gözden geçirilerek güncel tutulmalı ve adayların kapasitelerini ortaya koyabilmelerine imkân sağlamalıdır.
- Test sonucu ile kişinin işteki performansı arasında, en azından performansın bazı yönleri açısından, bir bağlantı olmalıdır.
- Testlerde (özellikle zekâ testlerinde) başarısız olmuş adaylara, test sonuçları ile ilgili hassas şekilde geri bildirimde bulunulmalıdır.
- Testlerde başarısız olmuş adayların test sonuçları imha edilmeli ya da sonuçların saklanması durumunda test sonuçları adayların kim oldukları anlaşılmayacak şekilde tutulmalıdır.

Testler ile ilgili olarak birtakım sınırlılıklardan da söz etmek mümkündür. Örneğin sağlık ile ilgili testler aracılığıyla kişinin sağlık durumunun, bilgiye dayalı testler ile kişinin çeşitli konulardaki bilgi düzeyinin, performans testleri ile kişinin el-göz koordinasyonu, bilgisayar ve araç kullanımı gibi becerilerinin yeterli doğruluk düzeyinde ölçülmesi mümkünken; bütün bireysel özelliklerin testler aracılığıyla aynı doğrulukta ölçülmesinin

mümkün olduğunu söylemek çok zor görünmektedir. Çünkü kişilerin mizaç, karakter gibi ruhsal, zihinsel yönleri somut olmayan, belirsiz ve karmaşık nitelikler göstermektedir. Bunlara ek olarak testlerin geliştirilmesi, uyarlanması ve uygulanması konuları uzmanlık gerektirmekte olup, testler bu nedenle yüksek maliyet oluşturabilmektedir. Uygulamada örgütler testlerin kullanım yoğunluğuna göre test uzmanları istihdam edebilmekte ya da dış uzmanlardan yararlanabilmektedir. Testlerin uzman olmayan kişiler tarafından ve uygun olmayan koşullarda yapılması durumunda testlerden beklenen fayda da çok büyük bir olasılıkla sağlanamayacaktır (A. Acar, 2009, s. 138-140).

Bunlara ek olarak testler kişinin gelecekteki performansını tahmin etmede mükemmel olmamaları, etkili şekilde kullanımında çok önemli olan geçerlik çalışmalarının çok fazla zaman alması, web üzerinden gerçekleştirilen duygusal zekâ testleri gibi yeni testlerde geçerlik çalışmalarına yeterince önem verilmemesi, testlerin geliştirilmesi sürecinde iyi iş performansını tanımlamak için kullanılan kriterlerin çoğunlukla yetersiz olması ve bu kriterlerin öznel olması, testlerin çoğunlukla işe özgü olması dolayısıyla testin kullanıldığı işte değişiklik meydana gelmesi durumunda test ve iş performansı arasındaki ilişkiden de artık bahsedilemeyecek olması, kişilik testlerinin sadece bireylerin belirli bir zamanda kendilerini nasıl gördüklerini ölçmesi dolayısıyla bu testlerin sonraki bir zamanda güvenilir şekilde tekrar kullanılamayacağı, testlerin sorulardaki ve puanlama sistemindeki olası toplumsal, cinsiyete yönelik ya da ırksal ön yargılardan dolayı adil olamayacağı, örgütlerin yüksek performansın ayırt edici özelliklerini tanımlamada ve geliştirmede yetkinlikleri bir araç olarak daha fazla kullanmaya başlaması gibi açılarından da sorunlu görülmekte ve eleştirilmektedir (Torrington vd., 2009, s. 85-86).

Yukarıda ifade edilen birtakım sınırlılıklara ve eleştirilere rağmen testlerin personel seçiminde kullanılmaya devam edildiği görülmekte olup, geçerlik ve güvenilirliği test

edilmiş, sorunlardan arındırılmış ve profesyonel şekilde kullanılan testlerin oldukça yararlı seçme araçları olduğu söylenebilir.

2.5 Görüşme (Mülakat)

Görüşme (Mülakat), belirli bir amaç doğrultusunda birden fazla kişi arasında gerçekleşen planlı ve karşılıklı etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir (Çetin ve Arslan, 2014, s. 6-8). İş görüşmesi de görüşmeci ve aday arasında karşılıklı bilgi aktarımının olduğu amaca yönelik gerçekleşen bir konuşma olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010, s. 253). Bu görüşme yüz yüze olabileceği gibi telefonla ya da video konferans şeklinde de olabilir (Stone, 2008, s. 270; Torrington vd., 2009, s. 82). İş görüşmelerinde görüşülen kişiler (adaylar) işi başarma yeteneğine sahip mi, başarılı olmak için motive edilebilir mi, örgütsel ihtiyaçları karşılayabilir mi gibi sorulara cevap aranmakta olup, görüşmeler tasarım şekillerine bağlı olarak planlı - yarı planlı ve plansız görüşme, baskıcı görüşme, grup görüşmesi ve kurul görüşmesi şeklinde sınıflandırılabilir (Can vd., 2012, s. 177-182; Günçağlayan, 2007, s. 43).

Mülakatların birtakım zayıf yönleri bulunmaktadır. Görüşmecinin olumlu ya da olumsuz birtakım kalıp yargılara (stereotiplere) ya da ön yargılara sahip olması; Farklı adaylara farklı sorular sorulması dolayısıyla mülakat içeriğinin kişiden kişiye değişmesi; Uygun olmayan mülakat ortamı nedeniyle adaydan yeterli düzeyde bilgi alınamaması; Seçim kararının erkenden verilmesi, mülakat esnasında da verilen seçim kararını destekleyecek bilgilerin adayda aranması; Görüşmecinin adayın vermiş olduğu sözel olmayan mesajlardan etkilenerek yanlış değerlendirmelerde bulunması mülakat ile ilgili kusurlardan bazılarıdır (Lundy ve Cowling, 1996, s. 233)

Mülakat ile ilgili yukarıda bahsedilen hatalar genişletilebilir. Görüşmenin amacının iyi şekilde tespit edilememesi, amaca uygun mülakat yöntemin seçilmemesi, görüşmenin iş ile ilgisinin zayıf kalması, görüşme sürecinin uygun şekilde yürütülmemesi, görüşmecilerin gerekli niteliklere sahip olmaması, görüşme yeri ve zamanı ile uygunsuzluklar bu hatalardan bazılarıdır. Bunların dışında hale etkisi, zıtlık etkisi, önyargı veya kalıp yargılar gibi görüşmeciden kaynaklı hatalardan da (değerlendirici hataları) söz edilebilir. Bunlardan genel hatlarıyla bahsetmek gerekirse: Hale etkisinde adaya ait bir özellik hakkında varılan yargının, adaya ait diğer özellikler için de geçerli kabul edilmesi durumu söz konusudur. Dolayısıyla hale etkisinde aşırı genelleme durumundan bahsedilebilir. Zıtlık etkisinde bir adayın kendinden önceki adaya göre değerlendirilmesi söz konusu olup, aday önemli ölçüde düşük ya da yüksek derecelendirilme durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Önyargıya ya da kalıp yargılara dayalı olarak yapılan değerlendirmede ise adayın mensubu olduğu grup ile ilgili yeterli bilgi ve kanıt dayandırılmadan varılan birtakım yargıların aday için de geçerli olduğu kabul edilmektedir. Bunlara ek olarak görüşmecinin adayın vereceği cevabı etkileyerek gerçek bilgiler vermesini engelleyecek şekilde “yönlendirici sorular” sorması, sürekli kendisinin konuşması ve adaya konuşması için yeterince fırsat vermemesi, gerekli hallerde adayın cesaretlendirilmesine ve yersiz endişelerinden arındırılmasına yönelik çaba göstermemesi, kendisinin görüş ve tutumları ile yakın olan adaylar hakkında daha olumlu değerlendirmede bulunması, özellikle beğendiği ve çalışmasını istediği adaylara yönelik olarak kendi örgütünü aşırı övme eğiliminde olması ve doğru ya da gerçekçi iş bilgilerini adaylara iletmemesi, aday hakkında erken karar vererek mülakatın geri kalan zamanında yargılarını destekleyecek bilgiler edinmeye çalışması, adayın olumsuz yönlerine daha fazla odaklanması, adayın sözel olmayan davranışlarının (giyim, duruş, bakışlar, el sıkma gibi) etkisinde kalması, mülakat sırasında adaya dini inanç, siyasi görüş, etnik köken gibi konularda fırsat eşitliğini zedeleyebilecek, ayrımcılığa neden

olabilecek sorular sorması, iyi bir dinleyici olmaması ve değerlendirmeyi mülakatın hemen bitiminde yapmaması da görüşmeciden kaynaklı diğer hatalar arasında sayılabilir (A. Acar, 2009, s. 147-148; Beaumont, 1994, s. 60-61; Bingöl, 1990, s. 97; Powel ve Amsbary, 2006, s. 37-38).

Can ve arkadaşları (2012)'nin Lombardi (1988)'den aktardığına göre görüşme sürecinde görüşmecinin sergilemesi gereken davranışlar genel olarak şunlardır (Can vd., 2012, s. 179):

- Adayların kişiliklerine saygı göstermek,
- Adayları mümkün olduğu ölçüde rahatlatmak,
- Adayları dikkatli şekilde dinlemek,
- Nesnel olmak,
- Adayları çok fazla isteklendirmekten ya da kaygıya düşürmekten kaçınmak,
- Görüşmelerde düzenli şekilde notlar almak,
- Görüşme esnasında bir soruya yeterli yanıtı almadan başka bir soruya geçmemek,
- Adaylara da soru sorma imkânı tanımak,
- Adaylarla göz teması kurmak.

Yukarıdaki tavsiyeler ek olarak, genel itibariyle yönlendirici ve kapalı uçlu sorulardan kaçınmak, adayı gerek organizasyon gerekse işle ilgili yeterli ve doğru şekilde bilgilendirmek, görüşme zamanının çok büyük bir kısmını (örneğin görüşmenin yaklaşık dörtte üçünü) adayın konuşarak kendini ifade etmesine ayırmak, aktif dinleme ve sözsüz iletişimi anlama gibi mülakat için gerekli yetenekleri geliştirmek, adayla ilgili gözlemleri mülakat sürecinde ve mülakat bittikten hemen sonra kaydetmek, görüşme sürecinde yasal ve etik hususlara dikkat etmek, tüm bunları belirli bir plan dâhilinde gerçekleştirmek, bu planı da işe ve işin niteliklerine dayandırmak, tüm adaylar için ortak bir mülakat ve

değerlendirme formatı kullanmak ve görüşme yapılan adaylardan işe kabul edilenlerin işteki performansları ile ilgili geribildirim almak da görüşmecilere yönelik rehber niteliğindeki tavsiyeler içerisinde yer almaktadır (Beaumont, 1994, s. 61-62).

Yaygın şekilde kullanılmasına karşın görüşmelerin etkinliğini ve başarısını olumsuz olarak etkileyen ve yapılan değerlendirmelerde hatalara neden olan birçok faktörün bulunduğu, bundan dolayı görüşmelerin adayların işle ilgili gelecekteki başarılarını geçerli bir biçimde tahmin etmeyi mümkün kılacak şekilde uygulanamadığı ifade edilmektedir (A. Acar, 2009, s. 147). Bununla birlikte mülakatlar zayıf geçerlik ve güvenilirliğe sahip olmaları açısından eleştirilmesine rağmen, en yaygın seçme aracı olmaya devam etmektedir (Beu ve Buckley, 2002, s. 190). Bu bağlamda görüşmelerin doğru personelin seçilmesine hizmet edebilmesi için sorunlu alanların tespit edilmesinin, bu sorunlara yönelik gerekli önlemlerin alınmasının, ayrıca görüşmeye yönelik yukarıda belirtilen tavsiyelerin dikkate alınmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2.6 Diğer Seçme Araçları

Yukarıda açıklanan seçme araçları dışında başka seçme araçları da bulunmaktadır. Örneğin yalan makinesi, grafoloji (el yazısı analizi), astroloji, el falcılığı, frenoloji (kafatasının çıkıntılarına göre kişiliğin değerlendirilmesi) bunlardan bazılarıdır (M. Smith ve P. Smith, 2005, s. 266-267).

McKenna ve Beech (2008)'e göre grafoloji, kişinin el yazısına dayalı olarak onun gelecek performansı hakkında tahminler yapmaya yarayan bir tekniktir. Grafoloji, "İş başvurusunda bulunan kişiler, el yazıları aracılığıyla kişilik özelliklerini belli ederler"

temel sayılısına dayanır. Buna göre personel seçiminde grafolojiyi kullanan örgütler, el yazısı analizi için adaylardan örnek el yazıları talep ederler (McKenna ve Beech, 2008, s. 204). El yazısı analistleri de bu örnekler üzerinden adayın ihtiyaçlarını, arzularını ve karakterini keşfetmeye çalışırlar (Dessler, 2017, s. 189). Her ne kadar grafolojinin seçme aracı olarak bazı ülkelerde kullanıldığı ifade edilse de bu aracın geçerli bir araç olduğunu ortaya koyan bilimsel çalışmaların olmayışı grafolojiye kuşku ile bakılmasına neden olmaktadır (Pilbeam ve Corbridge, 2006, s. 192). Grafoloji gibi yalan makinesi, astroloji, el falcılığı ve frenoloji de “sözde bilimsel” araçlar arasında değerlendirilmektedir (M. Smith ve P. Smith, 2005, s. 266-267). Geçerlikleri son derece kuşkuolu olan bu türden araçların nadiren kullanıldıkları ifade edilmektedir (Ergin, 2005, s. 68).

Yukarıda belirtilen araçların geçerliklerinin oldukça kuşkuolu olması ve gerek dünyada gerekse ülkemizde sık kullanılan araçlar olmaması dolayısıyla söz konusu araçların daha detaylı şekilde ele alınmasına gerek duyulmamıştır.

2.7 Genel Değerlendirme

Buraya kadar personel seçiminde yararlanılan başlıca araçlar başlıklar halinde ele alınmıştır. Bununla birlikte personel seçme sürecinde tek bir seçme aracı değil, genellikle iki ya da daha fazla seçme aracı birlikte kullanılmaktadır (Torrington, Hall ve Taylor, 2002, s. 193). Bunun da en temel nedeni hiçbir seçme aracının tek başına mükemmel şekilde güvenilir ve geçerli olmamasıdır (DeNisi ve Griffin, 2001, s. 219). Personel seçiminde hangi araçlarının kullanılacağına yönelik verilecek karar birçok faktöre bağlı olup; personelin çalışacağı iş pozisyonunun düzeyi, personel temini açısından bir zaman kısıtının olup olmaması, kullanılacak seçme aracının maliyeti, personel seçimi sürecinde

görev alacak kişilerin kabiliyetleri ve doldurulacak iş pozisyonunun gerektirdiği nitelikler bu faktörlerden bazılarıdır (Torrington vd., 2002, s. 193).

Bu noktada doğru personel seçimi kararının verilebilmesi için birden çok seçme aracının birlikte kullanılması gerekli olmakla birlikte, bunun yeterli olmadığına da dikkat çekmekte yarar vardır. Buna göre etkili bir personel seçimi önünde seçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlik sorunları dışında başkaca engeller de bulunmakta olup; arkadaşların, siyasilerin, aile ve akranların belirli bir adayın işe alınmasına yönelik yaptığı baskılar ya da din, sosyal sınıf, cinsiyet ve ırk temelinde yapılan ayrımcılıklar bu engeller arasında sayılabilir (Randhawa, 2007, s. 88).

Buraya kadar söylenenler esas alındığında, personel seçme araçlarının adayın işe uygunluğunu belirlemeye ya da tahmin etmeye yönelik kullanılan ya da kullanılması gereken araçlar olduğu, seçme araçlarının işin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak tasarlanması ve yapılacak geçerlik ve güvenilirlik analizlerine göre de kullanılıp kullanılmayacağına karar verilmesi gerektiği, işin gerektirdiği nitelikler ile aday özelliklerinin eşleştirilmesi noktasında tek bir seçme aracı ile yetinmek yerine birden çok seçme aracının birlikte kullanılmasının doğru personel seçimi açısından oldukça önemli olduğu ve son olarak seçme araçlarının kullanımında bu araçlar ile ilgili yukarıda ifade edilen sınırlılıkların, engellerin, tavsiye ve eleştirilerin göz önünde tutulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3. BÖLÜM: DEĞERLENDİRME MERKEZİ

1. Kavramsal Çerçeve

Değerlendirme Merkezi ile ilgili olarak literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Martin (2010)'a göre Değerlendirme Merkezi, bir değerlendirici ekibi tarafından bireysel egzersizler, grup egzersizleri gibi bir dizi araç kullanılarak adayların değerlendirildiği bir personel temini ve geliştirme sürecidir (Martin, 2010, s. 10). Telman ve Türetgen (2004) Değerlendirme Merkezi'ni, bir grup uzmanın çeşitli değerlendirme tekniklerini seri halde üretmek suretiyle birey ya da grupları değerlendirme süreci olarak tanımlamıştır (Telman ve Türetgen, 2004 , s. 36). Hunt (2007)'den aktaran Dereli (2009)'a göre Değerlendirme Merkezi, personel seçme ve geliştirme süreçlerine yönelik olarak kullanılan, kişilere ait davranışların gözlemlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması gibi temel faaliyetleri kapsayan, personel seçiminde doğru kararların verilmesine, personel geliştirme sürecinin doğru şekilde yönetilmesine katkı sağlayan bir yöntemdir (Dereli, 2009, s. 8-9). Peryön tarafından yayınlanan Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi'nde Değerlendirme Merkezi, kişilerin birden çok değerlendirici ve ölçüm aracı kullanılmak suretiyle davranış göstergeleri temel alınarak değerlendirildiği yapılandırılmış değerlendirme yöntemi olarak tanımlanmıştır (Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016, s. 10). Stone (2008)'e göre ise Değerlendirme Merkezi, bir bireyin potansiyelini değerlendirmek amacıyla mülakatları, grup tartışmalarını, testleri, simülasyonları ve gözlemleri kullanan tekniktir (Stone, 2008, s. 270).

Görüleceği üzere Değerlendirme Merkezi ile ilgili tek tanım bulunmamaktadır. Yukarıdaki tanımlardan hareketle Değerlendirme Merkezi, örgütlerde insan kaynağının seçilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak yararlanılan, işe alma ve/veya terfi ilgili

olarak verilecek kararların doğru şekilde verilmesine ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik süreçlerin doğru şekilde yönetilmesine destek olan, birden fazla eğitimli değerlendiricinin görev aldığı, birden çok farklı türden egzersizin kullanılarak bireylerin davranışlarının değerlendirildiği bir yöntem olarak tanımlanabilir.

Değerlendirme Merkezi'ni diğer yöntemlerden ayıran birtakım özelliklerden bahsedilmektedir. Buna göre bir değerlendirme yönteminin Değerlendirme Merkezi olarak adlandırılabilmesi için birtakım kriterlere uyulması gerekmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 38). Bunlardan ilki değerlendirilecek olan davranışsal boyutların iş analizi neticesinde belirlenmesidir. İkinci olarak bir Değerlendirme Merkezi'nde birden fazla geçerli ve güvenilir ölçme aracı ile eğitimli değerlendirici bulunmalıdır. Bir diğer ayırt edici özellik davranışsal boyutlar ile kullanılacak ölçüm araçlarının bir matris üzerinde ilişkilendirilmesi ve her bir boyut için birden çok ölçüm aracının kullanılmasının sağlanmasıdır. Bunların dışında Değerlendirme Merkezi ile ilgili tüm süreçlerin standart hale getirilmesi, her katılımcının aynı standartta değerlendirilmesinin sağlanması, gözlemlerin sistematik olarak kaydedilmesi ve puanlanması, her bir katılımcı için farklı değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmelerin boyutlar (yetkinlikler) temelinde sistematik bir şekilde bir araya getirilerek birleştirilmesi ve ölçüm araçları içerisinde en az bir adet simülasyon egzersizinin bulunması da Değerlendirme Merkezine yönelik ayırt edici özellikler arasında ifade edilmektedir (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1248-1252; Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016, s. 16-18; Thornton III ve Rupp, 2006, s. 38-43).

Yukarıda ifade edilen ayırt edici özelliklerden bazılarının Değerlendirme Merkezi tanımının içerisinde ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda Değerlendirme Merkezi'nin işe alma ve/veya terfi ilgili olarak verilecek kararların doğru şekilde

verilmesine ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik süreçlerin doğru şekilde yönetilmesine destek olması da yine Değerlendirme Merkezi'nin ayırt edici özellikleri arasında sayılabilir.

2. Değerlendirme Merkezi'nin Tarihsel Gelişimi

Değerlendirme Merkezi'nin tarihsel gelişimine bakıldığında, her ne kadar bazı yayınlarda psikofizyolojik testlerin kullanımının Amerika'da başladığı belirtilse de araştırmalar Değerlendirme Merkezi uygulamalarının ilk kez Avrupa'da ve 2. Dünya Savaşı öncesinde başladığını göstermektedir (Telman ve Türetgen, 2004 , s. 37). Brant ve Gray (1966)'nın OSS (1948)'den aktardığına göre de çok yönlü değerlendirme yöntemlerinin kullanımı büyük oranda alman askeri psikologlarının çalışmalarına dayanmaktadır (Bray ve Grant, 1966, s. 1-2). Buna göre Değerlendirme Merkezi ilk olarak 2. Dünya Savaşı öncesinde Almanya'da çok yönlü değerlendirme yöntemiyle subay seçiminde kullanılmıştır (Telman ve Türetgen, 2004 , s. 37). Bu yöntem ile kişilerin karmaşık durumlardaki davranışları gözlemlenerek, vermiş oldukları tepkilerin daha detaylı değerlendirilmesi, böylelikle kişi hakkında kâğıt-kalem testlerine göre çok daha detaylı bilgi elde edilmesi amaçlanmıştır (Dereli, 2009, s. 11). Örneğin uygulanan bir egzersizde alman subay adaylarının her birinden tüm güçleriyle metal bir yayı çekmeleri istenmiş, devamında ise adaylara metal yayı çekmeleri nispetinde elektrik akımı verilmiştir. Bu süre zarfında da adayların yüz ifadeleri gizli kamera aracılığıyla fotoğraflanmıştır. Karakter testini yürüten psikologların burada ilgilendiği şey ise adayların metal yayı ne kadar fazla çektikleri ya da acıya ne kadar uzun dayandıkları değil, adayların soğukkanlılık derecesi olmuştur (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 25). Üç gün boyunca devam eden değerlendirmelerde yürütülen görevler şunlar olmuştur (Telman ve Türetgen, 2004 , s. 37):

- Bir grup askere belirli bir boyutta, telden elbise askısı yapma görevi verilerek, liderlik örneği gösteren kişinin gözlenmesi,
- Askerler üzerinde denenen çeşitli uygulamalarda (düşük dozda elektroşok, yüksek frekanslı ani bir ses gibi) yüz mimikleriyle gösterecekleri ifadelerin gözlenmesi,
- Detaylı biyografik mülakat,
- Grup içerisinde verilen bir konunun tartışılması (Kişinin sosyal tepkisinin rekabete ne kadar yatkın olduğunu ayırt etmeye yönelik olarak).

Alman ordusu tarafından kullanılan bu geniş seçim tekniği (Telman ve Türetgen, 2004 , s. 37) ile yetenekleri tespit etme ve onları geliştirmeye yönelik günümüzde kullanılan modern Değerlendirme Merkezi'nin ilk temeli atılmıştır (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 25). Almanya'da uygulanan bu yöntem diğer ülkeler için de örnek teşkil etmiştir. Örneğin İngilizler Almanların bu çok yönlü seçim yöntemini kendilerine uyarlayarak subay adaylarının elenmesinde kullanmışlardır (Bray ve Grant, 1966, s. 2). Ancak İngilizler Almanların aksine intrapsişik yani zihinde oluşan ya da zihinde gelişen (Tıbbi Terimler Sözlüğü, 2018) süreçlere daha az, sosyal becerilerin öngörülmesine ise daha fazla yoğunlaşmışlardır. İngiliz ordusundaki psikiyatristler, gerçek hayatta askerlerin karşılaştıkları problemleri çözmeye yönelik olarak insanların başkalarıyla birlikte nasıl çalıştıklarını incelemek için yarı-doğal sosyal durumların kullanılmasına öncülük etmişlerdir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 25-26).

ABD'de ise çok yönlü değerlendirmeye yönelik ilk araştırmalar 1930'lu yıllarda Harvard Üniversitesi'nde Henry Murray tarafından yürütülmüştür (Taft, 1959, s. 333-334). Murray ve arkadaşları Almanlar ve İngilizler tarafından geliştirilen durumsal egzersizlerin birçoğunu kullanmış, bunların yanında kendileri de birçok egzersiz geliştirmişlerdir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 26). 2. Dünya Savaşı sırasında ise ABD

Stratejik Hizmetler Dairesi'nin ajan seçiminde Değerlendirme Merkezi tekniklerinden yararlandığı ifade edilmektedir (McConnell ve Parker, 1972, s. 6). Dereli (2009)'un Woodruffe (2007)'den aktardığına göre savaş sonrası yıllarda Değerlendirme Merkezi Yönteminin İngiltere'de kamu sektöründe yaygınlaşmaya başladığı, Amerika'da ise bu uygulamanın hızla özel sektöre geçtiği gözlemlenmiştir (Dereli, 2009, s. 13).

1950'li yıllardan itibaren Değerlendirme Merkezi'nin özel sektörde kullanılmaya başlandığı, AT&T ve Michigan Bell şirketlerinin Değerlendirme Merkezi'ni ilk uygulayan şirketler olduğu ifade edilmektedir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 26; Lance, 2008, s. 85). 1956 yılında AT&T firması tarafından başlatılan Yönetim Geliştirme Çalışması'nda (Management Progress Study) adaylar grup ödevlerine, simülasyonlara, mülakatlara ve testlere tabi tutulmuş, her bir aday yirmi beş kritere göre değerlendirilmiş, değerlendirme sonuçları ise adayların gelecek on yıl içerisinde orta kademe yöneticiliğe terfi etme olasılıklarının öngörülmesinde kullanılmıştır (Seegers, 1997, s. 5). AT&T firmasında yürütülen çalışma kapsamında adayların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler ya da değişkenler aşağıda belirtilmiştir (Berlew ve Hall, 1964, s. 3):

Tablo 1. AT&T Firması Tarafından Kullanılan Değişkenler

Yönetim Geliştirme Değişkenleri	
1. Akademik Yetenek	13. Yükselme İhtiyacı
2. Sözlü İletişim Yeteneği	14. Güvenlik İhtiyacı
3. İnsan İlişkileri Yeteneği	15. Amaç Esnekliği
4. Kişisel Etki	16. İş Önceliği
5. Sosyal İşaretleri Algılama Eşiği	17. Değer Yönelimi
6. Yaratıcılık	18. Beklentilerin Gerçekçiliği
7. Kendine Karşı Tarafsızlık	19. Belirsizlik Toleransı
8. Sosyal Tarafsızlık	20. Zevkleri Erteleme Becerisi
9. Davranış Esnekliği	21. Strese Karşı Dayanıklılık
	22. İlgi Alanları

10. Arkadaşları Tarafından Kabul Edilme İhtiyacı	23. Enerji
11. Yöneticileri Tarafından Kabul Edilme İhtiyacı	24. Organizasyon ve Planlama
12. İç Çalışma Standartları	25. Karar Verme

Değerlendirme Merkezi Yöntemi, 1958 yılında Michigan Bell firmasında da uygulanmış olup, buradaki uygulamada AT&T firmasından farklı olarak kişilik testlerine ve projektif testlere yer verilmemiş, bunun yerine iş deneyimine ve geçmişe dayalı klinik mülakatlara ve durumsal performans görevlerine ağırlık verilmiştir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 26). Bu şirketleri daha sonra Standart Oil, IBM, General Electric gibi şirketler takip etmiş olup, şirketler Değerlendirme Merkezi'ni yöneticileri tespit etmek amacıyla kullanmışlardır (Baker ve McQuown, 1985, s. 5). Buraya kadar söylenenlerden hareketle, özel sektöre yönelik ilk Değerlendirme Merkezi uygulamalarının ABD merkezli olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonraki yıllarda ise Değerlendirme Merkezi'nin kullanımı ABD sınırlarını aşarak diğer ülkelerde de yaygınlaşmaya başlamış olup, Avustralya, İskandinavya, Singapur, Japonya, Hollanda, Belçika bu ülkelerden yalnızca birkaçıdır. Değerlendirme Merkezi'ne olan ilginin artmasının kısmen aşağıdaki faktörlerle ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Seegers, 1997, s. 15-16):

- Personel seçiminde objektif ve ayırım gözetmeyen tekniklerin kullanılması gerektiği,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak güvenilir yöntemlere olan ihtiyacın artması, böylesi bir yöntemin eğitim bütçesinin verimli ve etkili şekilde kullanılmasını sağlayabileceği,
- Personel yöneticileri dışındaki yöneticilerin de kendi departmanlarına personel temininden sorumlu olmaları gerektiğine yönelik farkındalığın artması,
- Sonuçlara yönelik değerlendirme yöntemlerine olan talep.

Yukarıdakilere ek olarak William C. Byham'ın 1970 yılında Harvard Business Review dergisinde "Assessment Center for Spotting Future Managers" adlı makalesini yayınlaması ve aynı yıllarda Douglas W. Bray ile birlikte DDI (Development Dimensions, Inc.) adlı danışmanlık şirketini kurarak kurum içi Değerlendirme Merkezi geliştirmek isteyen firmalara teknik bilgi ve materyal desteği sunması da Değerlendirme Merkezi'ne olan ilginin artmasında ve yöntemin kullanımının yaygınlaşmasında etkili olan diğer faktörler arasında sayılabilir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 26).

Değerlendirme Merkezi'nin yaygınlaşmasında önemli rol oynayan diğer bazı faktörler 1964 yılında ABD'de Medeni Haklar Yasası'nın yürürlüğe girmesi, Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu'nun oluşturulması, komisyonun kadınlar ve azınlıklara yönelik potansiyelin belirlenmesinde Değerlendirme Merkezi'ni faydalı ve adil bir yöntem olarak tanıtmaması, hatta komisyonun kendisinin de personel temininde bu yöntemi kullanmasıdır. Atılan bu adımlar birçok eyalet, federal ve yerel devlet kurumlarında Değerlendirme Merkezi Yönteminin kullanımının artmasına yol açmıştır (Moses, 1987, s. 251).

Uluslararası Değerlendirme Merkezi Yöntemleri Kongresi'nin toplanması da Değerlendirme Merkezi'nin gelişimi ve yaygınlaşması noktasında atılmış en önemli adımlar arasında yer almaktadır. 1975 yılında Kanada'nın Quebec eyaletinde yapılan üçüncü kongrede Değerlendirme Merkezi kullanıcılarına kılavuzluk etmek ve Değerlendirme Merkezi ile ilgili standartları ortaya koymak amacıyla profesyonel gözlem ve tecrübelerine dayalı bir Değerlendirme Merkezi rehberi ilk kez hazırlanmıştır (Esen ve Erdoğan, 2018, s. 84; International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1245). Bu rehber ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda bugüne kadar birçok kez güncellenmiş olup, en son 2014 yılında İngiltere, Avusturalya, ABD, Kanada, İsveç, Almanya, İsviçre, Hollanda, Hong Kong, Endonezya, Japonya, Malezya, Filipinler,

Meksika, Polonya, Rusya, Türkiye, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Güney Afrika, Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan'dan temsilcilerin katılımıyla gerçekleştirilen 38. Uluslararası Değerlendirme Merkezi Yöntemleri Kongresi'nde güncellenmiştir (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1245-1247). Uluslararası düzeyde hazırlanan bu rehber dışında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu birçok ülkenin kendi Değerlendirme Merkezi rehberlerini hazırladıkları da görülmektedir (Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016, s. 42)

Değerlendirme Merkezi'nin 1980'li yılların başından itibaren küreselleşme ile artan rekabetin de etkisiyle dünyanın birçok bölgesine yayılmaya başladığı, ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle de başarı oranı oldukça yüksek ve etkili bir personel seçme ve geliştirme yöntemi olarak kabul görmeye başladığı ifade edilmektedir (Esen ve Erdoğan, 2018, s. 84).

3. Değerlendirme Merkezi'nin Kullanım Amaçları

Değerlendirme Merkezi, insan kaynakları yönetiminde temelde üç amaç için kullanılmaktadır. Bu amaçlar aşağıda belirtilmiştir (Thornton III ve Rupp, 2006):

1. Kimin seçileceği veya terfi ettirileceği ile ilgili karar vermek,
2. Personelin gelişimi amacıyla işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek,
3. Personelin işle ilgili becerilerini geliştirmek.

Bir Değerlendirme Merkezi'nde, iş ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirmeye yönelik yetkinlikler birden fazla değerlendirici tarafından ve her bir yetkinliği değerlendirmeye yönelik egzersizler kullanılarak değerlendirilmektedir (Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices,

2007). Buna göre Değerlendirme Merkezi, örgütlerde kullanılan diğer seçme ve geliştirme yöntemlerinden hem içerik hem de yöntemin uygulanmasında görev olan değerlendiricilerin sayısı bakımından daha kapsamlı bir yöntemdir. Değerlendirme Merkezi'nde, katılımcıların işe yönelik özelliklerini, yetkinliklerini, performanslarını, potansiyellerini, geliştirilmesi gereken yönlerini ölçülemeye yönelik olarak pek çok teknikten yararlanılmaktadır (Dereli, 2009).

4. Değerlendirme Merkezi Egzersizleri ya da Araçları

Değerlendirme Merkezleri'nde adayların değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan başlıca egzersizlerin Lidersiz Grup Tartışması, Evrak Sepeti, Rol Oynama, Gerçeği Bulma, Vaka Analizi, Sözlü Sunum ve İş Oyunu egzersizleri olduğu görülmektedir. Bu egzersizler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

4.1 Lidersiz Grup Tartışması Egzersizi

Lidersiz Grup Tartışması, dar kapsamlı bir katılımcı grubundan ortak ilgi alanlarında yer alan bir konuyu tartışmalarının talep edildiği, birden fazla gözlemcinin de katılımcıları bireysel olarak tartışma esnasında sergiledikleri davranış özelliklerine göre değerlendirdiği bir kişilik değerlendirmesi tekniği olarak tanımlanmaktadır (Ansbacher, 1951, s. 383). Adından da anlaşılacağı üzere bu egzersizde herhangi bir lider bulunmamakta olup, katılımcıların birlikte ve birbirlerini etkileyerek tartışmaları beklenmektedir (Dereli, 2009, s. 41). Borteyrou ve arkadaşları (2015)'e göre Lidersiz Grup Tartışması, en eski Değerlendirme Merkezi egzersizlerinden biridir (Borteyrou, Lievens, Bruchon-Schweitzer, Congard ve Rascle, 2015). Ansbacher (1951), Lidersiz

Grup Tartışması tekniğinin Anglosakson ülkelerde ilk kez 2. Dünya Savaşı sırasında kullanıldığını, sonrasında ise tekniğin hızlı şekilde önem kazandığını ifade etmektedir (Ansbacher, 1951, s. 383). Lidersiz Grup Tartışmalarında 4 en fazla 5 kişiden oluşan bir grup katılımcıdan genellikle tek bir doğru çözümü olmayan bir probleme kendilerine verilen süre içerisinde çözüm bulmaları ve buldukları bu çözümü belirli bir formatta hazırlayarak sunmaları beklenmektedir (Yazar, 2016, s. 69-72). Bir Lidersiz Grup Tartışmasında birden çok değerlendirici bulunmakta ve bu değerlendiriciler her bir katılımcının tartışma süresinde sergilediği davranışı ve performansı gözlemleyerek değerlendirmektedir (Costigan ve Donahue, 2009, s. 599). Costigan ve Donahue (2009) ayrıca Lidersiz Grup Tartışmalarında katılımcı davranışlarının genellikle sözlü iletişim, ikna edicilik, kişilerarası duyarlılık, enerji, liderlik, problem analizi ve karar verme, risk alma, planlama ve organize etme, strese karşı tolerans ve uyumluluk gibi boyutlara dayalı olarak değerlendirildiğini belirtmektedir (Costigan ve Donahue, 2009, s. 600).

Lidersiz Grup Tartışmasının iş birliğine dayalı ya da rekabete dayalı olmak üzere iki türünün bulunduğu ve bir Lidersiz Grup Tartışması egzersizinde genellikle bu iki türden birinin kullanıldığı ifade edilmektedir. Buna göre iş birliğine dayalı Lidersiz Grup Tartışmasında beş ya da altı katılımcıdan oluşan bir gruba bir dizi güncel mesele ya da problem verilerek, katılımcıların iş birliği içerisinde bu hususlara yönelik öneriler sunmaları ya da kararlar vermeleri istenmektedir. Lidersiz Grup Tartışmasının rekabete dayalı olan türünde ise her bir adaya desteklenecek farklı bir fikir ya da öneri verilmekte ve her birine grubun diğer üyelerini ikna etmeye yönelik sunum yapması için zaman verilmektedir. Sonrasında ise iş birliğine dayalı tartışmaya benzer şekilde hangi fikrin ya da önerinin benimseneceği ile ilgili olarak adayların izin verilen sürede bir uzlaşmaya varmaları beklenmektedir (Joiner, 1984, s. 441).

Lidersiz Grup Tartışması egzersizlerinde belirlenen tartışma konuları genellikle işle ilgili olmakla birlikte bazen de iş hayatıyla ilgili olmayan genel konular ya da sorunlar da katılımcılara verilebilmektedir. Burada önemli olan şey ise ister işle ilgili isterse iş dışında bir konu olsun belirlenen konunun amaçlanan özellikleri (agresif, uyumlu, takım çalışmasına yatkın, içe dönük, sosyal vb.) ortaya çıkarabilecek bir içeriğe sahip olmasıdır (Dereli, 2009, s. 41-42).

4.2 Evrak Sepeti Egzersizi

Evrak (Gelen) Sepeti egzersizi, en yaygın kullanılan Değerlendirme Merkezi egzersizleri arasında yer almaktadır (Krause ve Gebert, 2003; Spychalski, Quiñones, Gaugler ve Pohley, 1997). Bu egzersiz Değerlendirme Merkezi kapsamında ilk kez AT&T firması ve Eğitim Test Servisi (ETS) ile birlikte geliştirilmiş olup, Yönetim Geliştirme Çalışmasında (Management Progress Study) kullanılmıştır (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 34). Bekleyen İşler olarak da adlandırılan bu egzersizde (Yazar, 2016, s. 87), adaylardan bir dizi mektup, not, rapor ve telefon mesajı ile ilgilenmeleri beklenmektedir (Cook, 2004, s. 197). Moses (1987)'ye göre planlama, organize etme, karar verme gibi yönetsel beceriler bireysel olarak uygulanan bu özel egzersiz aracılığıyla en iyi şekilde değerlendirilmektedir (Moses, 1987, s. 7). Diğer taraftan Cook (2004), evrak sepeti egzersizinin yeni mezunların işe alımında da kullanılabileceğini ifade etmektedir (Cook, 2004, s. 197).

Evrak sepetini oluşturan yazışmalardaki yönetsel konuların içeriklerinin iş analizinden elde edilmesi ve pozisyonun gerektirdiği gerçek yönetsel görevleri temsil etmesi gerektiği belirtilmektedir. Evrak sepeti egzersizi bireysel olarak yapılmakta ve genellikle iki üç saat sürmektedir. Egzersiz süresince adayla Değerlendirme Merkezi çalışanları arasında

herhangi bir etkileşim söz konusu olmamakta, Değerlendirme Merkezi çalışanları tarafından çoğu kez adaya sözlü olarak herhangi bir yönlendirmede bulunulmamaktadır. Evrak Sepeti egzersizinde adaya egzersize konu olan varsayımsal durumu anlatan doküman ile şirkete ve yönettiği birime ait birtakım yazılı bilgiler verilerek, adaydan kendisine sağlanan bu bilgiler çerçevesinde yine yazılı olarak birtakım aksiyonlar alması beklenmektedir (Gatewood vd., 2008, s. 622-623).

Her bir adaya egzersizi tamamlaması için standart bir süre verilmekte, egzersiz tamamlandıktan sonra ise değerlendiriciler tarafından adayla egzersiz kapsamında kendisine yazılı olarak sağlanan bilgileri nasıl ele aldığı ve dayandığı gerekçeler ile ilgili görüşülmekte, böylelikle aday sağlamış olduğu hem yazılı hem de sözlü bilgiler ışığında karar alma, planlama ve organizasyon, işleri delege etme yeteneği, kararlılık, inisiyatif alma gibi davranışsal boyutlara yönelik olarak değerlendirilmektedir (Gatewood vd., 2008, s. 623; Joiner, 1984, s. 441).

Teknolojik gelişmeler ile birlikte kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasının Evrak Sepeti egzersizinin geleneksel yapısını önemli oranda etkilediği, günümüzde Gelen Sepeti (in-basket) kavramının yerini Gelen Kutusuna (inbox) bıraktığı ifade edilmektedir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 35).

4.3 Rol Oynama Egzersizi

Rol Oynama egzersizinin değerlendirme amaçlı kullanıma yönelik fikri temellerinin ilk kez 1940'lı yıllarda J. L. Moreno tarafından ortaya atıldığı ve bu tekniğin personel seçimine yönelik olarak ilk resmi kullanımının ABD Stratejik Hizmetler Dairesi

tarafından yürütülen çalışmalar kapsamında gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Highhouse ve Nolan, 2012, s. 31).

Rol oynama egzersizinde aday, pozisyonun gerektirdiği rolü üstlenmekte ve örneğin kendine bağlı bir çalışan ya da kızgın bir müşteri ile ilgili bir konu, problem ya da şikâyetle ilgilenmesi gerekmektedir. Egzersizde eğitilmiş bir rol oyuncusu görev almakta ve bu oyuncu canlandırdığı karaktere uygun şekilde adayın eylemlerine karşılık vermektedir. Böylelikle aday ve rol oyuncusu arasında ortaya çıkan etkileşim değerlendiriciler tarafından gözlemlenerek değerlendirilmektedir. Egzersiz sürecinde duruma göre her bir aday ile problemi nasıl ele aldığı ile ilgili ek bir görüşme de yapılabilmektedir (Joiner, 1984, s. 442).

Rol Oynama egzersizi, hem adayların hem de adaylar dışında eğitilmiş kişilerin rol alabildiği bir egzersiz türüdür. Rol oyuncularını kimi zaman insan kaynaklarında görev alan uzmanlar, kimi zaman da profesyonel oyuncular olabilmektedir (Dereli, 2009, s. 48). Egzersiz kapsamında rol oyuncusu, duruma bağlı olarak, adaya sorular sorabilmekte, adayın sorularını yanıtlayabilmekte, adaya önerilerde bulunabilmekte, hatta rol gereği özgün şekilde davranabilmektedir. Adaylardan ise işteki davranışları temsil eden özgün davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 108).

Rol oyuncusu vatandaş, müşteri, kendine bağlı bir çalışan ya da çalışma arkadaşı gibi roller üstlenerek egzersiz kapsamında aday ile etkileşime girmekte olup, adayın gerçekçi iş durumlarına yönelik olarak değerlendirilmesini (Becton, 2005, s. 18), diğer bir ifadeyle değerlendiricilerin değerlendirme işini yapabilmelerini (Vogtschmidt, 1997, s. 69) sağlamaktadır. Bu bağlamda Rol oyuncusu, adaylarla egzersiz süresince yüz yüze, telefon ya da başka iletişim teknolojileri aracılığıyla etkileşimde bulunarak (International

Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1259), katılımcının kendini gösterebilmesi, davranışlarını ve becerilerini sergileyebilmesi için uygun ortamı ve fırsatı oluşturur (Edenborough, 2005, s. 151).

Uluslararası Çalışma Grubu tarafından hazırlanan Değerlendirme Merkezi rehberinde bir rol oyuncusunun görevini ya da kendisinden beklenen rolleri tutarlı, doğru ve etkili bir şekilde yürütebilmesinin birtakım şartlara bağlı olduğu ifade edilmektedir. Buna göre bir Rol Oyuncusu (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1258-1259):

- Nitelikli ve yeterli eğitime sahip olmalıdır.
- Değerlendirme Merkezi'nin ve görev alacağı Rol Oynama egzersizinin içeriğine hâkim olmalıdır.
- Oynayacağı rolün gereklerini ve farklı adaylara karşı standart tepkiler vermenin önemini yeterince kavramış olmalıdır.
- Senaryoya bağlı olarak sergileyeceği davranışları ve ne zaman doğaçlama yapacağını biliyor olmalıdır.
- Programın güvenliği/gizliliği, profesyonellik standartları, adalet ve ayrımcılık konularına hâkim olmalıdır.

Bunların yanında rol oyuncusunun kendisinden beklenen görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için birtakım psikolojik gereklilikleri karşılaması beklenmektedir. Buna göre Rol Oyuncusu, adayın durumuyla ve oynayacağı rol ile özdeşleşebilmeli, iyi bir dinleyici olmalı, beklenmedik durumlar karşısında nasıl hareket edeceğini bilmeli ve esnek olabilmeli, bir durumun duygusal seviyesini nasıl dengede tutacağını bilmeli, durumu sürekli olarak gözden geçirmeli, yeterli şekilde yönlendirme yapmalı, sözlü ve sözsüz iletişimin birbiriyle uyumuna bakmalı, gerçekçi ve güvenilir kalmalı, çekingen

davranmamalı, bağıarak konuşmamalı, beklenmedik durumlar karşısında zorluklar yaşayan ya da adaylar hakkında yargıda bulunmaya yardımcı olamayan biri olmamalı, görüşmeyi bir yöne doğru yönlendirecek şekilde hareket etmemeli ve son olarak adayın yeteneklerini ifade etmesine yardımcı olabilecek fırsatları gözden kaçırmamalıdır (Vogtschmidt, 1997, s. 71-72).

Rol Oynama egzersizinin özellikle sözlü iletişim, empati ve davranış inceliği, problem çözme becerisi gibi boyutlarla ilgili davranışların ortaya çıkartılmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 108).

4.4 Gerçeği Bulma Egzersizi

Değerlendirme Merkezi'nde kullanılan bir diğer egzersiz türü Gerçeği Bulma egzersizi olup, bu egzersizin temellerinin Pigors (1976) tarafından açıklanan “Olay/Vaka Süreci” (incident process) kavramına dayandığı ifade edilmektedir. Olay Sürecinin temel olarak öğrencilere kısa bir yazılı dokümanın verildiği, gruplar halinde öğrencilerin vakayla ilgili sorular hazırladıkları, bu soruları eğitime yönelterek cevap aradıkları, sonrasında öğrencilerin kendi aralarında tartışarak bir sonuca ulaştıkları, eğitmenin ise öğrencilerin vermiş olduğu bu karara karşı meydan okuyabildiği bir süreç olduğu, daha sonra ise bu temel sürecin çoğu işte başarı için önemli olan sözlü gerçeği bulma becerilerinin değerlendirilmesine yönelik bireysel bir simülasyon geliştirilmek üzere uyarlandığını belirtilmektedir (Thornton III, Mueller-Hanson ve Rupp, 2017, s. 107).

Gerçeği Bulma egzersizinde katılımcının soracağı belirsiz sorulara genel cevaplar verilmekte, özel nitelikli sorulara ise değerli bilgiler sağlanmaktadır. Dolayısıyla

katılımcının kaynak kişiden gerekli bilgileri temin edebilmesi için doğru sorular sorması gerekmektedir. Soru-cevap bölümü tamamlandığında, katılımcıdan bir öneride bulunması ya da karar vermesi ve bunu gerekçeli olarak açıklaması istenmekte, devamında ise katılımcıya önerisini ya da kararını etkileyebilecek yeni bilgiler sunulabilmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 33, 111).

Thornton III ve Mueller-Hanson (2004)'e göre Gerçeği Bulma egzersizi ile Vaka Analizi egzersizi birtakım ortak özelliklere sahip olup, her iki egzersizin de katılımcının bilgileri analiz etmesini, alternatifleri değerlendirmesini ve kararlar vermesini talep ettiği, bunlara ek olarak her iki egzersizin katılımcıların fikirlerine meydan okuyabildikleri ifade edilmektedir. Bu benzerliklerin yanında iki egzersizi birbirinden ayıran özellikler ise şunlardır (Thornton III ve Mueller-Hanson, 2004, s. 131-132):

Tablo 2. Gerçeği Bulma ve Vaka Analizi Egzersizlerinin Karşılaştırılması

Gerçeği Bulma Egzersizi	Vaka Analizi Egzersizi
<ul style="list-style-type: none">• Sözlü olarak elde edilen bilgilere dayalıdır.• Bir olaya / soruna odaklıdır.• Analiz ve karar için kısa süre verilir.• Bilgi temini için soru sormak gerekmektedir.• Öneriler sözlü olarak sunulmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Yazılı olarak verilen bilgilere dayalıdır.• Genellikle birden çok sorun söz konusudur.• Okumak ve düşünmek için nispeten daha uzun süre verilir.• Tüm bilgiler herkese sunulmaktadır.• Öneriler genel olarak yazılı sunulmaktadır. Ayrıca sözlü rapor da verilebilmektedir.

Gerçeği Bulma egzersizinin her bir aşaması için gerekli olan yaklaşık sürelele yakından bakmak gerekirse (Assessment.com.tr, 2018; Thornton III ve Mueller-Hanson, 2004, s. 131):

- Katılımcının vakayla ilgili kendisine verilen kısa dokümanı okuması ve kendisine sunulan alternatifler arasından birine karar verebilmek amacıyla değerlendirciye soracağı soruları hazırlaması: 5-15 dakika,
- Katılımcının, hazırladığı soruları sorması ve Değerlendiricinin bu sorulara cevap vermesi: 15 dakika,
- Katılımcının karar vermesi ve verdiği kararı gerekçeleriyle birlikte açıklaması: 5-10 dakika,
- Değerlendiricinin, katılımcının sormadığı hususlarla ilgili olarak katılımcıya yeni bilgiler aktarması ve bu bilgiler çerçevesinde katılımcıdan vermiş olduğu kararı tekrar değerlendirmesini istemesi (Opsiyonel): 10-15 dakika

sürebilmektedir.

Gerçeği Bulma egzersizinin özellikle müşteriler ve diğer kişilerden ihtiyaç duyulan bilgileri temin edebilme becerilerinin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde etkili olduğu (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 112), bu egzersiz türünün araştırma yapmayı ve veri toplamayı gerektiren pozisyonlar ile karar vermenin ehemmiyetli olduğu orta ve üst kademe yönetici pozisyonlarına yönelik olarak kullanıldığı ve bu egzersiz aracılığıyla analiz ve karar verme, ikna edici iletişim, ticari bakış açısı, sürekli öğrenme gibi yetkinliklerin değerlendirilebildiği belirtilmektedir (Assessment.com.tr, 2018).

4.5 Vaka Analizi Egzersizi

Vaka Analizi egzersizi, katılımcıya işle ya da çalışacağı pozisyonla ilgili bir dokümanın verildiği, katılımcıdan kendisine verilen bu dokümanı okuyarak analiz etmesinin ve bir rapor hazırlamasının beklendiği, bu raporun değerlendiriciler tarafından puanlandırıldığı yazılı bir egzersiz türüdür (Joiner, 1984, s. 442).

Vaka analizinin eğitim ve değerlendirme alanlarında uzun yıllardan beri kullanıldığı ifade edilmektedir. Eğitim alanında vaka analizi yöntemi öğrencilerin gerçek hayata dair durumları ya da örnek olayları okuyarak kendileri için bir şey öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Bir değerlendirme tekniği olarak vaka analizi egzersizi ise değerlendiricilere katılımcıların sorunları doğru şekilde tanımlamaya ve mantıklı kararlar almaya yönelik karmaşık durumları analiz etme becerilerini değerlendirebilecekleri bir ortam sağlamaktadır (Thornton III ve Mueller-Hanson, 2004, s. 62-63).

Vaka Analizi egzersizinde adaya işle ilgili bir problem verilerek adaydan bu problemi analiz etmesi ve alınacak aksiyonlar ile ilgili yazılı bir plan hazırlaması istenmektedir. Daha sonra ise adayın hazırladığı bu çalışma eğitimi değerlendiriciler tarafından değerlendirilmektedir (Pulakos, 2005, s. 15). Egzersizde verilen problemin, adayın finansal analiz, sistem analizi ya da süreç analizi yapmasını gerektirebileceği ifade edilmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 104).

Vaka Analizi egzersizinde süreç adımları ve bu adımlar için gerekli yaklaşık süreler aşağıda belirtilmiştir. Buna göre (Thornton III ve Mueller-Hanson, 2004, s. 61-62):

- Egzersiz başlamadan önce adayın bilgilendirilmesi: 5-10 dakika,

- Adayın kendisine sunulan materyal setini okuması, hazırlık yapması ve rapor yazması: 45-90 dakika

sürebilmekte olup, duruma göre sunum, yönetici ile görüşme ya da grup tartışması için ek süreye ihtiyaç duyulabilmektedir.

Bu egzersiz türünün Değerlendirme Merkezleri'nin yarıya yakını tarafından kullandığı ifade edilmekte olup (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 104), Vaka Analizi egzersizi aracılığıyla analiz ve karar verme, planlama ve koordinasyon, sözlü ve yazılı iletişim, ticari bakış açısı, problem çözme, kararlılık gibi yetkinliklerin değerlendirilebilmektedir (Assessment.com.tr, 2018; Gatewood vd., 2008, s. 555).

4.6 Sözlü Sunum Egzersizi

Sözlü Sunum, katılımcıya kendisinin belirleyeceği ya da önceden belirlenmiş bir konu ya da belirli bir problem ile ilgili olarak sunum hazırlama görevinin verildiği, katılımcıdan ise kendisine verilen bu görev kapsamında belirli bir süre içerisinde gerekli hazırlıkları yapmasının ve hazırladığı sunumu dinleyicilere (gözlemcilere ya da değerlendiricilere) sunmasının beklendiği, yapılan sunuma göre de adayın yetkinliklerinin gözlemlenerek değerlendirildiği bir egzersiz türüdür (Eck, Jöri ve Vogt, 2007, s. 136-137).

Bu egzersizde adaya hazırlayacağı sunumla ilgili gerekli bilgiler ve materyaller sağlanarak, adaydan sunum için gerekli hazırlıkları tamamlaması ve kendisinden beklenen görevlere bağlı olarak 10 ila 20 dakika sunum yapması istenmektedir. Sözlü sunum egzersizinin yaygın olarak kullanılan iki türünün olduğundan bahsedilmektedir.

Buna göre sözlü sunum egzersizinin ilk türünde adayı bilgilendirme, hazırlık, sunum, gözlem ve değerlendirme nispeten kısa bir sürede ve bir yerde gerçekleşmektedir. Sözel sunum egzersizinin diğer türünde ise katılımcıya değerlendirme etkinliğinden birkaç gün ya da hafta önce sunumla ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılarak, hazırlık için adaya zaman tanınmaktadır (Thornton III vd., 2017, s. 71).

Sözlü Sunum egzersizinin, öncelikli olarak adayın iletişim becerilerini değerlendirmeye yönelik bir egzersiz türü olduğu ifade edilmektedir. Bu egzersiz aracılığıyla değerlendirilen başlıca faktörler aşağıda belirtilmiştir (Presentation Exercise, 2018):

- İletişim ve çevresiyle uyum
- Topluluk önünde konuşma
- İkna ve etkileme
- Kendine güven ve baskı altında sakin kalma
- Açık, anlaşılır konuşma ve sözlü ifade yeteneği
- Bilgiyi yorumlama ve aktarma
- Etkili sunum tasarlama ve yapma
- Zamanlama ve ilerleme hızı

Sözlü sunum egzersizinde adayın teknik bilgisi de, her ne kadar değerlendirmede öncelikli beceri olarak görülmesi de (Presentation Exercise, 2018), değerlendirilebilir (Thornton III vd., 2017, s. 71). Sözlü sunum egzersizi, dinleyicilerden gelecek sorular ile desteklenebilmekte olup, böylelikle adayın verileri sistemli şekilde analiz etme, düzenleme ve sunma, sözlü iletişim gibi becerilerinin yanında strese karşı dayanıklılık, esneklik gibi kişisel özelliklerinin de gözlemlenmesi mümkün olabilmektedir (Crooks, 1982, s. 75).

Sözlü sunum egzersizinin, diğer Değerlendirme Merkezi egzersiz türlerinden ayrı şekilde tek başına yürütülebilmesinin yanında vaka analizi, lidersiz grup tartışması gibi bazı egzersiz türlerinin tamamlayıcı bir parçası olarak da konumlandırılabilceği ifade edilmektedir. Buna göre sözlü sunum egzersizi örneğın vaka analizi egzersizine dahil edilerek vaka ile ilgili materyallerin analizi edilip raporlanmasından sonra katılımcıdan raporda ortaya koymuş olduğu bulguları sözlü olarak üst düzey yönetici rolüne sahip birine sunması istenebileceği gibi örneğın lidersiz grup tartışması egzersizinin başlangıç kısmına eklenerek grup tartışması öncesinde sorunların nasıl ele alınması gerektiği ile ilgili katılımcılardan ilk düşüncelerini kısaca sözlü sunum şeklinde sunmaları da istenebilmektedir (Thornton III vd., 2017, s. 71-72).

4.7 İş Oyunu Egzersizi

İş Oyunu, genellikle simüle edilen bir organizasyonun birçok yönünü, çeşitli durum ve problemleri temsil edecek şekilde tasarlanan, katılımcıların uzun süreli etkileşimini ve örgütsel faaliyetlerin birçok farklı yönünü etkileyen kararlar almasını gerektiren bir egzersiz türüdür (Thornton III vd., 2017, s. 142). Literatürde ve uygulamada İş Oyunu kavramı yerine Yönetim Oyunu, İş Yönetim Oyunu ya da İş Yönetim Simülasyonu gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir (Crooks, 1982; EditKurumsal.com, 2019; İşYönetimOyunu.com, 2019; Gooding ve Zimmerer, 1980).

Dessler (2017)'ye göre bu egzersiz türünde, katılımcılar pazarda rekabet halinde olan temsili firmaların üyeleri olarak, gerçekçi sorunları çözüme kavuşturmaktadır (Dessler, 2017, s. 180). Bu sorunların çözümüne yönelik olarak ise katılımcıların iş birliğine ya da rekabete dayalı hareket etmeleri gerekmektedir (Beaumont, 1994, s. 68). İş oyunu egzersizleri, gerçek iş hayatının şartlarını yansıtarak, bir örgütte birbirleri ile bağlantısız

gibi görünen fakat gerçekte bir bütün olarak işleyen fonksiyonlar arasındaki ilişkinin, operasyonel kararları etkileyen parametrelerin ve değişen koşullara verilen tepkinin incelenmesine ve anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (İsYonetimOyunu.com, 2019). Online ortamda oynanan bir iş oyunu egzersizinde katılımcılar, takımlar oluşturarak farklı sanal şirketleri birlikte yönetmekte, bu kapsamda kendilerine kişisel ve ortak hedefler verilmekte, böylelikle hem iş birliğine hem de rekabete dayalı olarak hareket etmektedirler. Egzersiz boyunca katılımcıların sergiledikleri davranışlar ve beceriler ise önceden belirlenmiş kriterlere (müzakere ve liderlik etme, yeni durumlara uyum sağlama, iş birliği ve takım çalışması, çatışma yönetimi gibi) göre gözlemlenerek değerlendirilmektedir (SimTeamTraining.com, 2019).

İş Oyunu egzersizleri, sınıf içi, online, bireysel ya da takım olarak uygulanabilmekte, gelişimsel ya da seçme amaçlı kullanılabilen, kapsam olarak ise stratejik yönetim, ürün yönetimi, satış yönetimi, pazarlama yönetimi, müşteri yönetimi, finansman yönetimi, tedarik yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok fonksiyonu içermektedir (İsYonetimOyunu.com, 2019).

Bu egzersizi diğer Değerlendirme Merkezi egzersizlerinden ya da simülasyonlarından ayıran başlıca hususlar şunlardır (Thornton III vd., 2017, s. 142):

- Bir organizasyonun farklı birimlerini kapsar.
- Birbirleriyle etkileşim halinde olan geniş bir katılımcıya sahiptir.
- Egzersiz süresi daha uzundur.
- Yapılacaklar ile ilgili olarak daha az yapılandırılmış yönlendirmeler içerir. Buna göre katılımcılar örneğin örgütü yeniden yapılandırmayı, ürün karmasında değişikliğe gitmeyi, yeni politikalar oluşturmayı ya da örgütsel hedefleri netleştirmek için vakit harcamayı seçebilir.

- Egzersiz için daha geniş bir alana ve bazı iş oyunlarında çok sayıda karmaşık malzemeye ihtiyaç duyulur.

Thornton III ve Rupp (2006)'ya göre iş oyunları etkileşime dayalı olması nedeniyle katılımcının stratejik planlama, ekip çalışması ve liderlik gibi boyutlarda değerlendirmesine imkân sağlamaktadır (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 113). Crooks (1982)'ye göre de planlama ve organizasyon becerileri, liderlik davranışı, iletişim becerileri, problem analizi, karar verme, inisiyatif alma, kararlılık ve esneklik boyutları bu egzersiz türü ile değerlendirilebilecek davranış boyutlarını oluşturmaktadır (Crooks, 1982, s. 74).

İş oyunlarının daha basit ya da daha az karmaşık egzersizlere göre bir organizasyondaki gerçek durumu daha iyi temsil etmesi, katılımcılara daha gerçekçi görünmesi ve katılımcıların için heyecan verici ve eğlenceli olabilmesi gibi olumlu yönlerinin yanında geliştirilmesi zor ve pahalı olması, nadiren müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanması, davranışlarının değerlendiriciler tarafından gözlemlenmesinin zor olması gibi açılardan birtakım olumsuzluklara sahip olduğu ve bu egzersiz türünün Değerlendirme Merkezleri tarafından çok fazla kullanılmadığı ifade edilmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 113-114). Uygulamada ise bu egzersiz türünün ağırlıklı olarak gelişimsel amaçlı kullanıldığı gözlemlenmektedir (CapsimTurkey.com, 2019; EditKurumsal.com, 2019; İşYonetimOyunu.com, 2019; RisusInternational.com, 2019; SimTeamTraining.com, 2019).

4.8 Değerlendirme Merkezi'nde Kullanılabilecek Diğer Bazı Araçlar

Yukarıda detaylandırılan Değerlendirme Merkezi egzersizleri ya da diğer bir ifadeyle simülasyon egzersizleri (Thornton III ve Mueller-Hanson, 2004; Thornton III ve Rupp, 2006) dışında başka araçların da Değerlendirme Merkezleri'nde kullanılabildiği ifade edilmektedir. Buna göre Değerlendirme Merkezleri'nde sadece simülasyon egzersizleri kullanılabileceği gibi simülasyon egzersizleri ve başka araçlar birlikte de kullanılabilir (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015). Bununla birlikte simülasyon egzersizleri Değerlendirme Merkezleri'nin temel bir unsuru olup, simülasyon egzersizlerinin kullanılmadığı bir Değerlendirme Merkezi'nden söz etmek mümkün değildir (Obermann, 2006). Buraya kadar söylenenlerden hareketle Değerlendirme Merkezleri'nde simülasyon egzersizleri dışında yararlanılan araçların temel değil, destekleyici bir işleve sahip oldukları söylenebilir.

Değerlendirme Merkezleri'nde kullanılabilecek araçlardan ilki psikolojik testler olup; zekâ testleri, yetenek testleri ve kişilik testleri bu türden testlerdir (Obermann, 2006, s. 139-160). Zekâ ölçümünde daha çok zihinsel yetenekleri ölçen testler kullanılmakta olup, bu tür testler zekânın soyut yönünü ya da diğer bir ifadeyle zihinsel yapının başarıya yansıyan yönünü ölçmektedir. Yetenek testleri, bireyin zihinsel ve bedensel yetilerini kullanarak dikkat, matematiksel yetenek, mekanik yetenek, konsantrasyon gibi zihinsel bazı faaliyetlerini ölçen testlerdir. Kişilik testlerinde ise kişiliğinin farklı boyutları ölçülmek suretiyle kişinin belli bir durum karşısında gelecekte ne şekilde bir davranış sergileyeceği hususunda kestirimde bulunmaktadır. Kişilik testlerinde, diğer test türlerinden farklı olarak, kişinin vermiş olduğu cevapların doğru ya da yanlış olması durumu söz konusu değildir (Telman ve Türetgen, 2004 , s. 54-112).

Değerlendirme Merkezleri'nde kullanılabilir bir diğer araç ise mülakattır (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1269). Mülakatların Değerlendirme Merkezi egzersizi olarak görülebilmesi için birtakım koşulları sağlaması gerektiği ifade edilmektedir. Bu koşullardan ilki Değerlendirme Merkezi'nde kullanılacak mülakatların yetkinlik temeline dayanılarak kurgulanmış olmasıdır (Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016, s. 10). Buna göre yetkinliğe dayalı olmayan mülakatlar Değerlendirme Merkezi egzersizi olarak görülmemektedir. Yetkinlik, belli bir işte başarıya götüren, yüksek performansı standart olandan ayıran ve fark oluşturan kişisel özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler davranış tanımları veya davranış göstergeleri yoluyla ifade edilmekte olup, somutluk, dışarıdan gözlemlenebilirlik, ölçülebilirlik ve üstün performansı ayırt edicilik davranış göstergelerinin temel özelliklerini oluşturmaktadır (Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016, s. 43). Çetin ve Arslan (2014)'e göre yetkinlik temelli mülakatlar adayın iş için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını ölçmeye yarayan araçlardır. Bu mülakatlarda belirlenen yetkinlikleri ölçme amaçlı sorular önceden belirlenmekte olup, bu sorular aranan yetkinlikler bağlamında adayın geçmişte yaşadıklarına, diğer bir ifadeyle adayın iş deneyimlerine veya farklı sorunlar karşısında sergilediği davranışlara dayanmaktadır. Yetkinlik temelli mülakatlar adaylara sahip oldukları nitelikleri ortaya koyma fırsatı vermekte olup, doğrudan iş ve iş gereklerine dayalı olması dolayısıyla da bu tür mülakatların geleneksel mülakatlara göre daha doğru sonuçlar ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Çetin ve Arslan, 2014, s. 29-30). Değerlendirme Merkezi'nde kullanılacak mülakatların sağlaması gereken bir diğer koşul mülakatın birden çok değerlendirici tarafından gerçekleştirilmesidir. Buna göre tek değerlendirici tarafından gerçekleştirilen mülakatlar da bir Değerlendirme Merkezi faaliyeti olarak görülmemektedir. Bu durum simülasyonlar da dâhil olmak üzere birden çok değerlendiricinin görev almadığı tüm egzersizler ya da araçlar için geçerlidir

(International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015, s. 1252). Dolayısıyla gözlem yapma imkânı olmayan, yetkinliğe dayalı olmayan ve birden çok değerlendirici tarafından değerlendirilmeyen uygulamalar birer Değerlendirme Merkezi faaliyeti olarak görülmemektedir (Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016, s. 10). Bu bağlamda gerekli şartları sağlayan araçların Değerlendirme Merkezi kapsamında ve yetkinliklerin ya da davranışsal boyutların değerlendirilmesinde kullanılabileceği görülmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi birtakım şartları sağlamayan araçlar Değerlendirme Merkezi faaliyeti olarak görülmemekle birlikte, bu durum bu türden araçların seçme ve değerlendirme süreçlerinde destekleyici bir unsur olarak kullanılmayacağı anlamına da gelmemektedir. Örneğin seçme ya da terfilerde birçok aday arasından Değerlendirme Merkezi'ne girecek uygun adayların belirlenmesinde ve aday sayısının azaltılmasında diğer seçme araçlarından yararlanılabilmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006, s. 186).

5. Değerlendirme Merkezi İle İlgili Başlıca Gelişmeler

Literatürde Değerlendirme Merkezi Yöntemi ile ilgili olarak birtakım gelişmelerden bahsedilmektedir. Bu gelişmelerden ilki Değerlendirme Merkezi'nin tasarımına yönelik olup, literatürde Değerlendirme Merkezi ile ilgili genel olarak iki tasarım modelinden söz edilmektedir. Bunlardan biri temelini Douglas Bray'in 1950'li yıllarda AT&T şirketinde yaptığı çalışmanın oluşturduğu ve iş analizi sonucunda belirlenen performans boyutlarına dayalı model, bir diğer ifadeyle "boyut temelli" model, diğeri ise kişinin işle ilgili görevlerdeki performansının değerlendirilmesine dayalı olan "görev temelli" modeldir. Görev temelli modelde kişiler boyut temelli modelde olduğu gibi liderlik, karar verme vb. performans boyutlarıyla değerlendirilmemekte, bunun yerine kişinin işle ilgili

görevleri (iş örneklerini) ne derecede iyi yerine getirdiğine bakılmaktadır. Yapılan araştırmaların ağırlık olarak boyut temelli modele dayalı olması ve literatürün bu yönde gelişiyor olması, Değerlendirme Merkezleri'nin çok büyük bir kısmının boyut temelli modeli kullanması, boyut temelli modelde boyutların ve kullanılacak egzersizlerin örgütlere hızlı uyarlanabilir olması, işe alımlarda işin gerektirdiği her görevin değerlendirilmesinin görev temelli modelde mümkün olmaması ve görev temelli modelle ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulması hususları boyut temelli modeli görev temelli modele göre avantajlı kılan hususlar arasında yer almaktadır (Lowry, 1995; Lowry, 1997).

Değerlendirme Merkezi bugüne kadar pek çok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Bununla birlikte Değerlendirme Merkezi ile ilgili olarak araştırmacıların zihnini meşgul eden sorunların eskiye nazaran bazı farklılıklara sahip olduğu ifade edilmektedir. Buna göre yöntemin ne olduğu ya da olmadığı, Değerlendirme Merkezi'nin işleyip işlemediği, yöntemin hangi tip örgütlere katkı sağlayabileceği, yöntemin genellenebilirliği, Değerlendirme Merkezi yerine test, mülakat gibi daha basit yöntemlerin kullanılıp kullanılmayacağı gibi hususlar günümüzde çoğunlukla kenara bırakılmış olup; Değerlendirme Merkezleri'nin iyi işleyip işlemediği, yöntemin kullanıcı dostu olup olmadığı, Değerlendirme Merkezi'nde teknoloji kullanımı gibi hususlar araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmektedir (Howard, 1997).

Lievens ve Thornton III (2005)'e göre de Değerlendirme Merkezi'nin yönetsel işler dışında yönetsel olmayan işler için de kullanılması, Değerlendirme Merkezi'nin çokuluslu ve kültürlerarası ortamlarda kullanılması, Değerlendirme Merkezi'nde yeni boyutların kullanılması, Değerlendirme Merkezi'nin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt stratejisi ile entegrasyonu, Değerlendirme Merkezi'nin gelişimsel

amaçlar için kullanılması ve Değerlendirme Merkezi'nde teknolojinin kullanılması konuları günümüzdeki Değerlendirme Merkezleri ile ilgili gelişmelerden bazılarıdır (Lievens ve Thornton III, 2005).

Bu gelişmelerden Değerlendirme Merkezi'nin gelişimsel amaçlı kullanılmasına yönelik olarak Gelişimsel Değerlendirme Merkezi (Rupp, Snyder, Gibbons ve Thornton III, 2006), Geliştirme (Gelişim) Merkezi (Carrick ve Williams, 1999; Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, 2016) gibi kavramların kullandığı ve araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Geliştirme Merkezi, 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmış ve 1990'lı yıllardan sonra kullanımında büyük bir artış gözlenmiştir (Dereli, 2009, s. 26). Değerlendirme Merkezi ile Geliştirme Merkezi arasındaki en temel farklılık kullanım amaçlarında ortaya çıkmaktadır. Buna göre, Değerlendirme Merkezleri'nin seçme ve terfi amaçlarıyla kullanımı daha ağırlıklı iken, Geliştirme Merkezleri ise sadece gelişimsel amaçlara yönelik olarak kullanılmaktadır (Carrick ve Williams, 1999).

Yukarıdaki ifade edilen gelişmelerden her biri şüphesiz ayrı ayrı başlıklar halinde ele alınabilecek konular olmakla birlikte, çalışma Değerlendirme Merkezi'nde teknoloji kullanımı bağlamında Sanal Değerlendirme Merkezi konusu ile sınırlandırılacaktır.

6. Sanal Değerlendirme Merkezi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasına koşut olarak İnsan Kaynakları fonksiyonlarının da (personel seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi vb.) teknolojik gelişmelerden etkilenecek teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlandığı görülmektedir. Personel seçme, bu teknolojilerden en fazla yararlanan insan kaynakları fonksiyonlarından biri olup (E. Aydın ve Öktem, 2009, s. 129), bir personel seçme (ve

geliştirme) yöntemi olan Değerlendirme Merkezi'nde de günümüz teknolojik imkânlarından yararlanılmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Sanal Değerlendirme Merkezi, aday yetkinliklerinin iş benzeri egzersizler, diğer bir ifadeyle simülasyon egzersizleri aracılığıyla değerlendirilmesini sağlayan online bir platform olarak tanımlanabilir (Assessment Systems-Sanal Değerlendirme Merkezi Nedir?, 2019). Sanal Değerlendirme Merkezi'nde adaylar kendilerine online ortamda iletilen simülasyon egzersizlerini yönergeleri takip ederek yanıtlamakta ve bu yanıtlar online platforma kaydedilmektedir. Sonrasında ise kaydedilen tüm yanıtlar sistemin diğer bir kullanıcısı olan Değerlendiriciler tarafından değerlendirilmektedir. Bekleyen İşler ve Analiz egzersizleri Sanal Değerlendirme Merkezi'nde kullanılan egzersizler arasında yer almaktadır (İKMagazin.com, 2019; PSI AC-EXS Catalogue, 2019). Bekleyen İşler egzersizinde adaya birbirinden farklı konularda birçok e-posta sunulmakta olup, adaydan kendisine sunulan içeriği önceliklendirmesi ve aksiyona geçmesi beklenmektedir. Analiz egzersizi ise adayın belli bir iş durumuna yönelik bilgileri inceleyerek bir rapor veya sonuç ile önerilerini ortaya koyduğu egzersiz türüdür (İKMagazin.com, 2019).

Sanal Değerlendirme Merkezi, online bir platform olması dolayısıyla farklı lokasyonlardaki adayların zaman ve maliyet açısından etkin bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır (Assessment Systems-Sanal Değerlendirme Merkezi Nedir?, 2019). Teknoloji odaklı firmalarda kurum kültürüne kolay şekilde entegre edilebilmesi, teknoloji şirketlerine başvuran adaylar üzerinde geleneksel yöntemler ve kâğıt-kalem kullanılarak yapılan değerlendirmelere göre çok daha olumlu etkilere sahip olması ve adayların şirketi tercih etme eğilimini olumlu yönde etkilemesi de Sanal Değerlendirme Merkezi'nin sağladığı diğer avantajlar arasında yer almaktadır (İKMagazin.com, 2019).

Buraya kadar söylenenlerden hareketle, İnsan Kaynakları fonksiyonlarından biri olan personel seçme (ve geliştirme) süreçlerinde Sanal Değerlendirme Merkezi kullanılmasının örgütlere hız, kolaylık, verimlilik gibi faydaları beraberinde getirdiği söylenebilir.

7. Değerlendirme Merkezi'nin Avantajları ve Dezavantajları

Personel seçiminde kullanılan diğer seçme araçlarında olduğu gibi Değerlendirme Merkezi'nin de birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Değerlendirme Merkezi Yönteminin başlıca avantajlarından bahsetmek gerekirse: Değerlendirme Merkezi, örgütlerde kullanılan test, mülakat gibi diğer seçme ve geliştirme yöntemlerinden hem içerik hem de uygulama bakımından daha kapsamlı bir yöntemdir. Değerlendirme Merkezleri'nde, katılımcıların işe yönelik özelliklerini, yetkinliklerini, performanslarını, potansiyellerini, geliştirilmesi gereken yönlerini ölçümlemeye yönelik olarak rol oynama, evrak sepeti, bireysel sunum, simülasyon, grup çalışmaları gibi pek çok teknikten yararlanılmaktadır (Dereli, 2009). Değerlendirme Merkezi Yöntemi, adayın gelecekteki çalışma performansını tahmin etmeye yönelik en iyi yöntemlerinden biridir (Tripathi, 2016). Yönetim perspektifinden bakıldığında, Değerlendirme Merkezi adayın belirli bir pozisyon için güçlü ve zayıf yönleri hakkında geçerli bilgi sağlar (Tillema, 1998). Değerlendirme Merkezleri adayın iş performansının, yönetsel potansiyelinin ve liderlik kabiliyetinin iyi birer öngörücüleridir. Katılımcılar Değerlendirme Merkezleri'ni oldukça adil bir süreç olarak görmektedir. Değerlendirme Merkezleri, işle ilgili yetkinliklerin kapsamlı ve derinlemesine değerlendirilmesini sağlar (Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices, 2007). Değerlendirme Merkezleri, gerek işe en uygun adayın seçilmesine gerekse katılımcıların zayıf yönleriyle ilgili sağladığı nesnel bilgilerin gelişim

programlarına katkıları dolayısıyla örgütsel performans üzerinde de önemli bir role sahiptir (Tripathi, 2016).

Bunların dışında yapılmış çeşitli araştırmalara göre aşağıda belirtilen gereksinimlerin personelin adil değerlendirilmesi ile ilgili olduğu, Değerlendirme Merkezi Yönteminin de bu gereksinimlerden ilk beşiyle uyumlu olduğu ifade edilmektedir (Seegers, 1997, s. 16):

- Değerlendirme kriterleri açıkça yazılmalı, adaylar değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirilmelidir.
- Değerlendirme sistemi net bir değerlendirme ölçeği kullanmalıdır.
- Değerlendirici, değerlendirme altındaki davranışları sıkça gözlemleyebilmelidir.
- Değerlendirici, kriterleri etkili bir şekilde değerlendirebilmelidir.
- Mümkün olduğu ölçüde birden fazla değerlendirici kullanılmalıdır.
- Adaylar itirazda bulunma hakkına sahip olmalıdır.
- Adayların değerlendirme başlatma hakkı olmalıdır (terfi ya da nakil durumunda).

Yukarıda belirtilen avantajların yanı sıra Değerlendirme Merkezi'ne yönelik birtakım eleştiriler de getirilmiştir. Değerlendirme Merkezi'nin geliştirilmesi ve yönetilmesi çoğunlukla zordur. Buna ek olarak Değerlendirme Merkezi, önemli oranda iş gücü gereksinimi, fiziksel alan ihtiyacı ve değerlendirme sürecinin zaman alıcı olmasından dolayı maliyetli bir yöntem olarak görülmektedir (Thornton III ve Rupp, 2006; Tripathi, 2016). Bu dezavantajlara karşın örneğin teknoloji kullanılarak değerlendirme sürecini hızlandırmak ve maliyetleri önemli oranda düşürmek mümkündür (Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices, 2007). Diğer taraftan Değerlendirme Merkezi'nin danışman kullanılmadan örgüt içinde geliştirilerek uygulanması ile de masraflar azaltılabilir (Tripathi, 2016).

Değerlendirme Merkezi Yöntemi, hem bilimsel olarak doğrulanmış hem de pratikte uygulanabilir bir yöntem olma özelliğine sahiptir. Yöntemin yeni keşfedilmediği, dolayısıyla da geçici bir eğilim olmadığı ifade edilmekte ve Değerlendirme Merkezi personel yönetiminde uzun zamandır beklenen değişikliklerin getirilmesine yönelik oldukça yararlı bir yöntem olarak görülmektedir (Seegers, 1997).

8. Türkiye’de Değerlendirme Merkezi’nin Durumu

Değerlendirme Merkezi, batı dünyasında uzun yıllardır kullanılmakla birlikte Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren tanınmaya ve uygulanmaya başlanmıştır (Esen ve Erdoğan, 2018, s. 85). Değerlendirme Merkezi, günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı birçok firma tarafından kullanılmaktadır (DHL-Kariyer, 2019; S. Erdem, 2018; Koç Topluluğu-İnsan Kaynakları, 2019; LC Waikiki-İnsan Kaynakları, 2019; Mercedes-Benz.com.tr, 2018). Türkiye’de uygulanan Değerlendirme Merkezi Yönteminden genel olarak personel seçme (işe alma ve terfi) ve geliştirme amaçlarıyla yararlandığı, yöntemin sadece yönetsel değil yönetsel olmayan pozisyonlara yönelik olarak da uygulandığı görülmektedir (Dereli, 2009; Sözer, 2004; Yelboğa, 2012).

Değerlendirme Merkezi Yöntemi, dünyada uygulamadaki yaygınlığının yanında pek çok bilimsel araştırmaya da konu edilmiştir. Türkiye’de ise bu yöntemle ilgili olarak yapılmış bilimsel araştırmaların sayısının çok fazla olmadığı görülmekte olup; Değerlendirme Merkezi’nin kullanım oranını gösteren araştırmalar (Sözer, 2004; Taş, 2007). Değerlendirme Merkezi uygulamalarının içeriği/özellikleri konusunda yapılmış araştırmalar (Dereli, 2009; Yelboğa, 2012) ile örnek bir işletmede Değerlendirme Merkezi’nin geliştirilmesi ya da uygulanmasını konu alan (Algur, 2000; Salıngan Çilingir, 2008; Şengül, 2005; Yazar, 2016) ve Değerlendirme Merkezi ile ilgili teorik

bilgi sunan (Esen ve Erdoğan, 2018) araştırmalar bu konuda yapılmış başlıca araştırmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personel seçme ve geliştirme yöntemi olarak özel sektörde hızla gelişen ve yaygınlaşan Değerlendirme Merkezi'nin Türkiye'de kamu sektöründe çok sınırlı Şekilde kullanıldığı Esen ve Erdoğan (2018) tarafından ifade edilse de bu sınırlı kullanımın içeriğine ve Türkiye'de hangi kamusal örgüt ya da örgütler tarafından kullanıldığına yönelik bilgiye yer verilmemiştir (Esen ve Erdoğan, 2018).

9. Dünya'da Kamu Sektöründen Seçilmiş Uygulama rnekleri

YKY yaklaşımının da etkisiyle günümüzde kamu ve özel sektör yönetimlerinin birbirine yakınlaştığı ve özel sektörde geliştirilen yönetime ilişkin teorilerden, yöntem ve tekniklerden kamu kesiminde de yararlanılmakta olduğu görülmektedir (Al, 2007). Sektörler arasındaki bu yakınlaşma Şüphesiz İnsan Kaynakları Yönetimi için de söz konusudur (H. Eroğlu, 2010).

İnsan Kaynakları Yönetiminin personel seçme araçlarından biri olan ve belirli bir pozisyon için uygun çalışanı bulmanın en iyi yollarından biri olduğu kanıtlanan (EU Training: EPSO Glossary, 2019) Değerlendirme Merkezi Yönteminden günümüzde kamu sektöründe de geniş ölçüde yararlanıldığı görülmekte olup; AB, İngiltere, Amerika, Kanada, Güney Kore, Japonya, Avusturalya Değerlendirme Merkezi'nden yararlanan kuruluş ya da ülkeler arasında yer almaktadır.

Değerlendirme Merkezi Yöntemini uygulayan kuruluş ya da ülkeler arasından seçilmiş örnek uygulamalar aşağıda açıklanmaktadır. Türkiye'nin AB ile ilişkileri ve stratejik

hedef olarak gördüğü AB tam üyeliğine ulaşma noktasında kararlı bir tutuma sahip olması; İngiltere'nin anglosakson dünyasının anlayış ve kültürünün temsilcisi konumunda olan bir ülke olması; Uzak doğu ülkesi Güney Kore'nin ise başkanlık sistemine dayalı olarak yönetilen üniter bir devlet yapısına sahip olması ve kamusal reformlar noktasında YKY'nin asya kıtasındaki önde gelen uygulayıcılarından biri olması hususları örnek uygulamaların seçilmesinde göz önünde tutulmuştur (Anadolu Ajansı, 2019; S. Kim ve Han, 2015; Miş, Aslan, Ayvaz ve Duran, 2016; Özer, 2005).

9.1 Avrupa Birliği

Avrupa Birliği, Personel Seçme Ofisi aracılığıyla kendi kurumlarına personel temininde Değerlendirme Merkezi Yöntemini kullanmaktadır. Avrupa Personel Seçme Ofisi (EPSO), 2010 yılında personel seçme prosedüründe değişikliğe giderek yetkinliğe dayalı değerlendirme modelini uygulamaya almıştır (EU Careers The Selection Procedure, 2011). Değerlendirme Merkezi de bu kapsamda uygulamaya alınmış olup, böylelikle yalnızca bilgiye dayalı değerlendirmeden yetkinliğe dayalı değerlendirmeye geçiş yapılmıştır (EU Training: EPSO Glossary, 2019).

Başvuru süreci online olarak gerçekleştirilmekte olup, adayların öncelikle EPSO sistemine kayıt olarak kendilerinden istenen bilgileri (kişisel bilgiler, beceriler gibi) ve özgeçmişlerini sisteme yüklemeleri gerekmektedir. Özgeçmiş dokümanının standart bir formatta ve adayların yeterlilik ve yetkinliklerinin aday ülkeler dâhil Avrupa Birliği'nde açık ve kolay bir şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla 2004 yılında oluşturulmuş olan Europass (Avrupa Pasaportu) online editörü üzerinden oluşturulması tavsiye edilmektedir (EPSO Applications, 2019; Europass Sıkça Sorulan Sorular, 2019; Online Application

Manual, 2016). Adayların değerlendirmesinde ilk aşama genel olarak bilgisayara dayalı testlerden (sözel akıl yürütme testi, sayısal muhakeme testi, soyut akıl yürütme testi, durumsal yargı testi gibi) oluşmakta olup, uygulanacak testler pozisyonlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı pozisyonlarda (örneğin hemşire ve bilimsel araştırmacı pozisyonu) ise söz konusu testler yerine özgeçmiş dayalı olarak değerlendirme yapılmakta ve uygunluk kriterlerini karşılayan adaylar ikinci aşamaya alınmaktadır.

İkinci aşama ise Değerlendirme Merkezi aşamasıdır (EU Careers The Selection Procedure, 2011). Bilgisayar dayalı testlerde ve/veya niteliklere dayalı değerlendirmede başarılı olan ve pozisyon için genel ve özel tüm uygunluk kriterlerini sağlayan adaylar Değerlendirme Merkezi'ne davet edilmektedir (EPSO How to Apply, 2019). İlk aşamayı geçen adaylar Değerlendirme Merkezi aşamasında kendilerinde bulunması gereken yetkinliklere dayalı olarak değerlendirilmektedir (EU Careers The Selection Procedure, 2011). Adaylar genel yetkinliklerin yanında işe özgü yetkinlikler açısından da değerlendirilmektedir. Adaylarda bulunması beklenen genel yetkinlikler ise aşağıda belirtilmektedir (EPSO FAQs, 2019):

- Analiz ve Problem Çözme: Karmaşık konulardaki önemli unsurları tespit etme, yaratıcı ve pratik çözümler geliştirme.
- İletişim Kurma: Sözlü ve yazılı olarak açık ve doğru bir şekilde iletişim kurma.
- Kalite ve Sonuçları Teslim Etme: İş belirlen prosedürler dahilinde yüksek bir kalite standardında teslim etmek için kişisel sorumluluk ve inisiyatif alma.
- Öğrenme ve Gelişme: Örgüt ve çevresi ile ilgili olarak kişisel bilgi ve becerilerini iyileştirme ve geliştirme.
- Önceliklendirme ve Organize Etme: En önemli görevlere öncelik verme, esnek şekilde çalışma ve kendi iş yükünü etkin bir şekilde düzenleme.

- Esneklik: Ağır bir iş yükü altında etkili kalma, organizasyonel hayal kırıklıklarını pozitif olarak ele alma ve değişen bir çalışma koşullarına uyum sağlama.
- Başkalarıyla Birlikte Çalışma: Takım olarak başkalarıyla iş birliği içerisinde çalışma ve insanlar arasındaki farklılıklara saygı gösterme.
- Liderlik (sadece yöneticiler için): Sonuçları elde etmeye yönelik olarak insanları yönetme, geliştirme ve motive etme.

Yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik olarak Değerlendirme Merkezi'nde içeriği Seçme Kurulu tarafından belirlenen farklı egzersizlerden yararlanılmaktadır. Grup tartışması, vaka analizi, sözlü sunum, online evrak sepeti ve yapılandırılmış mülakat bu egzersizler arasında yer almakta olup, her bir egzersizde en az iki eğitimli değerlendirici görev almakta ve adaylar egzersiz boyunca sistematik şekilde gözlemlenerek değerlendirilmektedir. Değerlendirme Merkezi'nde kullanılan egzersizler, vaka analizi haricinde, Brüksel ya da Lüksemburg'da yapılmakta olup, vaka analizi egzersizinin organizasyonel nedenlerden dolayı üye devletlerin test merkezlerinde yapılabildiği ifade edilmektedir (EPSO FAQs: What is an assessment centre?, 2019).

EPSO Değerlendirme Merkezi süreci ile ilgili olarak diğer bazı önemli hususlar aşağıda belirtilmektedir (EPSO FAQs: What happens on the day of the Assessment Centre?, 2019; EPSO FAQs: Are travel costs reimbursed?, 2019; EPSO FAQs: What happens after the Assessment Centre?, 2019):

- Değerlendirme Merkezi egzersizleri tam gün (bazen iki gün) sürmekte ve genellikle 8:30'da başlayıp, 18:00'de sona ermektedir.
- Adayların davet mektubunda belirtilen randevu saatinde Değerlendirme Merkezi'nde olmaları gerekmektedir.

- EPSO personeli, Değerlendirme Merkezi sürecinde adaylara rehberlik etmekte ve onlarla ilgilenmektedir.
- Adayın arkadaşlarının veya akrabalarının binada beklemesine ya da egzersiz esnasında adayla iletişim kurmalarına izin verilmemektedir.
- Değerlendirme Merkezine grup olarak en fazla altı kişi katılabilmekte ve değerlendirmelerde birden fazla değerlendirici görev yapmaktadır.
- Egzersizlerde ihtiyaç duyulacak tüm materyaller (kâğıt, kalem vb.) ve ekipmanlar (bilgisayar vb.) Değerlendirme Merkezi tarafından sağlanmaktadır.
- Molalar esnasında adayların binadan ayrılmalarına izin verilmektedir.
- Değerlendirme Merkezi'nde valiz, çanta vb. kişisel eşyaların konulabileceği dolaplar bulunmaktadır.
- Bina içerisinde kolay hareket edebilmesi için adaylara kimlik kartı verilmektedir.
- Değerlendirme Merkezi'ne davet edilen adayların seyahat masrafları belirli şartlara bağlı olarak karşılanabilmektedir.
- Değerlendirme Merkezi süreci tamamlandıktan sonra yetkinlikler, güçlü ve zayıf yönler ile ilgili olarak adaylara geri bildirimde bulunulmaktadır.

Bunlara ek olarak Değerlendirme Merkezleri'nin farklı kademelerdeki yönetici, asistan, dilbilimci ve uzman dâhil olmak üzere her türlü pozisyona yönelik uygulandığı belirtilmektedir (EPSO Glossary, 2019).

9.2 İngiltere

İngiltere'de kamu personeli seçiminde Değerlendirme Merkezi'nden yararlanılmaktadır. Fast Stream hızlandırılmış liderlik geliştirme programı kapsamında yürütülen seçme

süreci online testler ile başlamakta, online aşamayı geçen adaylar Değerlendirme Merkezi'ne davet edilmektedir. Değerlendirme Merkezi, Fast Stream programındaki kariyer yollarının çoğunda üçüncü ve son aşama olan final seçiminden önceki aşamayı, bazılarında da (örneğin insan kaynakları ve finans) seçme sürecinin son aşamasını oluşturmakta olup, Değerlendirme Merkezi'nde başarılı olan adaylar final seçmelerine alınmaktadır (Faststream.gov.uk, 2019).

Fast Stream programına başvuru süreci online olarak gerçekleştirilmekte olup, adayların öncelikle Fast Stream sistemine kaydolması gerekmektedir (Apply for the Civil Service Fast Stream , 2019). Seçme sürecinin ilk aşaması online testler, online evrak sepeti ve video mülakat olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Online test kapsamında durumsal yargı testi, davranışsal anket ve bazı kariyer yollarında (Ticari ve Finans) video mülakatta başarılı olan adaylara online sayısal test uygulanmaktadır. Durumsal yargı testi, Fast Stream programında üstlenilecek role yönelik senaryo ve sorulardan oluşmakta olup, adaylardan bu soruları iş yerinde benzer bir durumla karşı karşıya kalmaları durumunda nasıl davranacaklarını düşünerek yanıtlamaları beklenmektedir. Davranışsal ankette ise adaylar Fast Stream ve kamu hizmeti yetkinliklerine yönelik olarak kendilerini değerlendirmektedir (Civil Service Fast Stream FAQs: Online Tests, 2019).

Online aşamayı geçen adaylar Değerlendirme Merkezi'nde bir dizi egzersize katılarak yetkinlikler yönünden değerlendirilmektedir. FSAC'de (Fast Stream Assessment Center - Fast Stream Değerlendirme Merkezi) değerlendirilen yetkinlikler amaçlara yönelik stratejik yaklaşım, analiz ve karar verme, üretken ilişkiler kurma ve çevikliği öğrenme, öncülük etme ve iletişim kurma olmak üzere dört grupta toplanmış olup, bunlar aşağıda açıklanmaktadır (FSAC Guide 2018-2019, 2019, s. 3-4):

1. Hedeflere stratejik yaklaşım

- Büyük resmi görmek
 - Kendisinden beklenen rolün örgütsel hedefleri ve daha geniş kamu ihtiyaçlarını nasıl desteklediği ile ilgili derin bir anlayışa sahip olmak.
 - Örgütsel hedeflere ulaşmak ve en yüksek değeri sağlamak.
- Değişim ve iyileştirme
 - Duyarlı ve yenilikçi olmak, etkili bir değişim yaratmak istemek.
 - Değişime açık olmak, iyileştirmeler için fikirler önermek, daha akıllıca ve daha odaklı çalışmak.

2. Analiz ve karar verme

- Etkili kararlar vermek
 - Objektif olmak; doğru ve profesyonel şekilde tavsiye vermek için esaslı bir muhakeme, kanıt ve bilgi kullanmak.
 - Düşüncesini net şekilde ifade etmek, öncelikleri belirlemek, iyi gerekçelendirilmiş kararlar almadan önce kanıtlara dayalı olarak seçenekleri değerlendirmek.

3. Üretken ilişkiler kurma ve çevikliği öğrenme

- İş birliği ve ortaklık yapmak
 - İşin yapılmasına yardımcı olmak için insanlarla pozitif, profesyonel ve güvene dayalı iş ilişkileri geliştirmek ve bu ilişkileri sürdürmek.
 - Etkili çalışmak, bilgi paylaşmak ve iyi ilişkiler kurmak, varsayımlarla başa çıkma konusunda kendine güvenmek.
- Kabiliyet oluşturmak
 - Sürekli öğrenmeye güçlü bir şekilde odaklanmak.
 - Bilgi ve becerilerini güncel tutmak.

4. Yol gösterme ve iletişim kurma

- Önderlik yapmak; Açık şekilde, inançla ve coşkuyla iletişim kurmak.
- Herkes için adil fırsat ve farklılıklara sahip vatandaşlara kendini adama ilkelerine destek olmak.

Yukarıda ifade edilen yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik olarak FSAC’de analiz, grup ve liderlik egzersizleri uygulanmaktadır. Grup egzersizinde 4, 5 ya da 6 aday belirli bir senaryo dâhilinde kamusal bir görevin yerine getirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunmak üzere bir araya gelmektedir. Egzersize başlamadan önce adaylara gerekli bilgiler verilerek hazırlık yapmaları için süre verilmekte, sonrasında ise adaylardan iş birliğine dayalı olarak birbirleriyle etkileşime girerek hem temsil ettikleri pozisyon hem de dâhil oldukları grup için en iyi sonuca ulaşmaları beklenmektedir. Grup egzersizinde adaylar arasında atanmış herhangi bir başkan ya da lider bulunmamaktadır. 1-1,5 saat arasında süren bu egzersiz türünde analiz ve karar verme, üretken ilişkiler kurma ve çevikliği öğrenme ile yol gösterme ve iletişim kurma yetkinlikleri değerlendirilmektedir (FSAC Guide 2018-2019, 2019, s. 5-6). Analiz egzersizinde adaya bir dizüstü bilgisayar ve senaryolar hakkında birtakım dokümanlar sağlanmakta ve adaydan kendisine sağlanan bu dokümanları okuyarak analiz etmesi, devamında da bir dizi soruyu cevaplaması ve seçtiği senaryo ile ilgili gerekçeli olarak bir öneri yazması beklenmektedir. 1,5 saat süren bu egzersiz türünde hedeflere stratejik yaklaşım, analiz ve karar verme, yol gösterme ve iletişim kurma yetkinlikleri değerlendirilmektedir. Liderlik egzersizinde ise adaya egzersizle alakalı doküman verilmekte, sonrasında ise adaydan hazırlık yaparak değerlendiriciyle bir toplantı yapması ve dokümanda yer alan hususları nasıl ele aldığını anlatması beklenmektedir. Adaya kendisine verilen dokümanı okuyarak toplantıya hazırlanması için 25 dakika, değerlendirici ile görüşme için de 30 dakika süre verilmektedir. Yaklaşık 1 saat süren bu egzersiz türünde adayın hedeflere stratejik

yaklaşım, üretken ilişkiler kurma ve çevikliği öğrenme, yol gösterme ve iletişim olmak üzere üç alana yönelik performansı ya da diğer bir ifadeyle yetkinliği değerlendirilmektedir (FSAC Guide 2018-2019, 2019, s. 5-11). Buraya kadarki açıklamalar dikkate alındığında, FSAC’de uygulanan egzersizlerin genel olarak daha önce açıklanan Değerlendirme Merkezi egzersizlerinden Lidersiz Grup Tartışması, Vaka Analizi ve Sözlü Sunum egzersizleri ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir.

FSAC’de değerlendiriciler adayların ismi dışında hiçbir bilgiye (başvuru formunda yer alan bilgiler, seçme sürecinin önceki aşamalarında alınan puanlar da dâhil olmak üzere) sahip olmayıp, adaylar sadece egzersizlerde göstermiş oldukları performansa göre değerlendirilmektedir. Böylelikle adayların sosyoekonomik durumu, etnik kökeni, cinsiyeti, engellilik durumu, görünümü, yaşı, aksanı, siyasi görüşü, kişisel inançları vb. verilecek nihai kararı etkilememekte ve adayların bakış açılarını özgür şekilde ifade etmelerine imkân sağlanmaktadır (FSAC Guide 2018-2019, 2019, s. 3). Bu bağlamda FSAC’nin fırsat eşitliğine dayalı ve adil bir işleyişe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İngiltere’de biri Newcastle’da diğeri Londra’da olmak üzere iki Fast Stream Değerlendirme Merkezi bulunmakta olup, adaylar özel durumları da dikkate alınarak bu iki merkezden birinde değerlendirmeye girmektedir (Civil Service Fast Stream FAQs: Assessment Centre and Final Selection, 2019). Fast Stream Değerlendirme Merkezi süreci ile ilgili olarak diğer bazı önemli hususlar aşağıda belirtilmektedir (FSAC Guide 2018-2019, 2019):

- Değerlendirme Merkezi egzersizleri 5 saat sürmekte olup, sabah oturumları genellikle 08.00 - 13.00 arasında, öğleden sonra oturumları ise 12.30 - 17.00 arasında yapılmaktadır.

- Değerlendirme süreci resmi bir süreç olup, adaylar davranış ve kıyafet noktasında buna uygun olarak hareket etmelidir.
- Adayların zamanında Değerlendirme Merkezi'nde olmaları gerekmektedir.
- Değerlendirme Merkezi sürecinde engelli adaylara, ihtiyaç duymaları halinde, gerekli destek (yardımcı personel desteği vb.) sağlanmaktadır.
- Değerlendirme Merkezi'ne davet edilen adayların seyahat masrafları belirli şartlara bağlı olarak karşılanabilmektedir.
- Değerlendirme Merkezi süreci tamamlandıktan sonra adaylara egzersizlerdeki performansları ile bazı güçlü ve gelişime açık yönleri ile ilgili geri bildirimde bulunulmakta olup, adaylar bu geri bildirimleri içeren rapora online olarak erişilebilmektedir.

Değerlendirme Merkezi'nin kullanıldığı hızlandırılmış liderlik geliştirme programına (Fast Stream) hem yeni mezunlar hem de mevcut kamu personeli başvurabilmektedir (Faststream.gov.uk, 2019).

9.3 Güney Kore

Güney Kore, üst düzey kamu hizmetlerine yönelik potansiyeli olan adayları tespit etmek amacıyla personel seçme sisteminde revizyona giderek 2006 yılında Değerlendirme Merkezi Yöntemini kullanmaya başlamıştır (Jin, 2018, s. 1589). Revizyon kapsamında yetkinliğe dayalı bir yaklaşıma geçiş yapılmış ve yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik olarak da Değerlendirme Merkezi Yöntemi benimsenmiştir (N. Kim, 2008).

Değerlendirme Merkezi'nin uygulamaya alınma sürecinde bazı aşamalardan geçilmiştir. 2001-2006 yılları arasına yayılan bu sürecin aşamaları genel olarak: Kamu yetkinlik çerçevesinin tasarlanarak yetkinliklerin belirlenmesi; Üst düzey kamu görevine yönelik olarak temel yetkinliklerin belirlenmesi; Temel yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik egzersizlerin geliştirilmesi; Değerlendiricilerin (üst düzey kamu çalışanları ve psikologlar) eğitilmesi; Yasanın gözden geçirilmesi, bütçe tahsisi, Değerlendirme Merkezi'nin fiziki olarak inşası ve faaliyete alınması şeklinde olmuştur (N. Kim, 2008, s. 1-12). Kamu yetkinlik çerçevesinin tasarlanması aşamasında öncelikle tüm kamu görevlilerine yönelik gözlemlenebilir davranışlara dayalı 19 adet yetkinlik (Etik, Örgütsel Bağlılık, Takım Çalışması, Müşteri Odaklılık, Profesyonellik, İş/Ticaret Zekâsı, Bilgi Yönetimi, Sorunu Tanıma ve Anlama, Kendini Kontrol, İletişim, Vizyon, Uyum Yeteneği, Stratejik Düşünme, Koçluk/Geliştirme, Kaynak Yönetimi, Etkili Uygulama, Siyasi Zekâ, Koordinasyon ve Entegrasyon, Müzakere) belirlenmiş olup (N. Kim, 2008, s. 8), bu yetkinlikler Kamu Standart Yetkinlik Sözlüğü çalışması içinde detaylandırılmıştır. Yetkinlik Sözlüğü'nün temel amacı kamunun stratejik amaçlarına ulaşmasında önemli olan yetkinliklere daha ayrıntılı bir tanım getirmek ve yetkinliklerle ilgili ortak ve nesnel bir dil oluşturmaktır. Sözlük, bakanlıklar ve diğer kamu kurumlarının kendi yetkinlik modellerini geliştirmelerinde temel referans kaynağı olarak kullanılmış olup, hali hazırda kamuda ağırlıklı üst, orta ve alt düzey kamu yönetici pozisyonları olmak üzere farklı hiyerarşik seviyelere yönelik yetkinlik modelleri bulunmaktadır (S. Kim ve Jung, 2010, s. 4-6).

Değerlendirme Merkezi'nde ilk değerlendirme Haziran 2006'da gerçekleşmiştir. MOPAS (Ministry of Public Administration and Security - Kamu Yönetimi ve Güvenliği Bakanlığı) bünyesinde ve üst düzey kamu görevine yönelik yapılan değerlendirme 9

temel yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup, bu yetkinlikler aşağıda belirtilmektedir (N. Kim, 2008, s. 9,12):

- İletişim
- Müşteri Odaklılık
- Vizyon Geliştirme
- Koordinasyon ve Entegrasyon
- Sonuç Odaklılık
- Profesyonellik
- Yeniliğe Liderlik Etme
- Kavrama ve Anlama
- Stratejik Düşünme

Yukarıdaki yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik olarak kullanılan Değerlendirme Merkezi araçlarının ise Grup Tartışması, Rol Oynama, Evrak Sepeti ve Sunum simülasyon egzersizleri ile Mülakat'tan oluştuğu, ayrıca MOPAS'ın seçme sürecinde adaleti sağlamaya yönelik olarak aşağıdaki belirtilen ek önlemleri aldığı ifade edilmektedir (N. Kim, 2008, s. 5, 13):

- Simülasyonların sanal bir devlet kurumuna dayalı olması,
- Adayı tanıyan Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde görev almamaları,
- Mülakatın adayla ilgili yaş, etnik kökeni, sosyoekonomik durumu, eğitim geçmişi gibi ayrımcılığa neden olabilecek özelliklerin bilinmeden gerçekleştirilmesi.

2009 yılına gelindiğinde ise değerlendirilen yetkinlik sayısı dokuzdan altıya indirilmiş ve yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik kullanılan simülasyonlarda da revizyona

gidilmiştir. Buna göre yetkinlikler, düşünme, görev performansı ve ilişkiler olmak üzere üç kategoride gruplanmış olup, aşağıda açıklanmaktadır (M. Kim, 2016, s. 377):

Düşünme

- Problem Analizi: Bilgiyi analiz ederek problemi tanımlama, anlama ve problemin temel etmenini araştırmak.
- Stratejik Düşünme: Uzun vadeli bir vizyon ve hedef oluşturmak ve öncelik sırasına göre uygulanacak bir plan belirlemek.

Görev Performansı

- Hedef Odaklılık: Verilen görevlerin sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için planlar yapmak ve bir amaca ulaşma sürecinde etkinlik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) arayışı içinde olmak.
- Değişimi Yönetme: Çevresel değişimlerin mevcut durumunu ve gidişatını anlamak, örgütü ve çalışanlarını da buna uygun olarak yönetmek.

İlişkiler

- Müşteri Memnuniyeti: Görevle ilgisi olanları müşteri olarak görmek, onların isteklerini anlamak ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmak.
- Çatışma Yönetimi: İnsanlar arasındaki ilişkileri ve çatışmaları anlamak ve dengeli bir perspektifte mantıklı bir çözüm önermek.

Yetkinliklerin azaltılması ile birlikte yetkinlikleri değerlendirmek amacıyla kullanılacak egzersizlerde de birtakım düzenlemeler yapılmış olup, değerlendirmelerde Rol Oynama, Evrak Sepeti ve Lidersiz Grup Tartışması egzersizleri olmak üzere üç farklı simülasyon kullanılmaya başlanmıştır. Rol Oynama egzersizi, örneğin bekleyen bir konuda aksiyon almaya yönelik bire bir görüşmeyi, göreve yönelik bireysel bir sunumu, bağlı çalışanlara rehberlik etmeyi ya da departmanlar arasında birbiriyle çakışan görevlerin çözülmesini

gerektiren bir durumu; Evrak Sepeti egzersizi, belli bir sürede birden çok görevin yapılmasını gerektiren bir durumu; Lidersiz Grup Tartışması egzersizi ise departmanlar arasındaki ortak konularda koordinasyonu ve karşılıklı anlaşmayı gerektiren bir durumu içermektedir (S. Kim ve Jung, 2010, s. 10; M. Kim, 2016, s. 378). Buna göre Rol Oynama egzersizi, adaya hazırlık yapması için verilen 30 dakika ile birlikte 1 saat; Evrak Sepeti egzersizi, adaya hazırlık yapması için verilen 50 dakika ile birlikte toplam 80 dakika; Lidersiz Grup Tartışması egzersizi ise adaya hazırlık yapması için verilen 40 dakika ile birlikte 1,5 saat sürmektedir (M. Kim, 2016, s. 378).

MOPAS Değerlendirme Merkezi'nde değerlendirici olarak görev yapabilmek için öncelikle Değerlendirici Eğitimi alınması gerekmekte ve 2 gün süren bu eğitimi tamamlayanlar Bakanlık tarafından sertifikalandırılmaktadır. Bu doğrultuda 2008'ten bu yana 155 değerlendiricinin sertifikalandırıldığı, bunlardan 94'ünün iç değerlendirici olarak geri kalanının ise dış değerlendirici olarak görev yaptığı; iç değerlendiricilerin eski üst düzey kamu görevlilerinden, dış değerlendiricilerin ise endüstriyel/örgütsel psikoloji, kamu yönetimi, işletme yönetiminde insan kaynakları gibi alanlardan psikoloji kökenli profesörlerden ve uygulayıcılardan oluştuğu ifade edilmektedir. MOPAS Değerlendirme Merkezi'nde 7 değerlendirici günlük 6 adayı değerlendirmektedir. Bunlardan 5'i resmi olarak adayların egzersizlerdeki performanslarını gözlemleyerek değerlendirmekte, diğer 2 değerlendirici ise egzersizler bittikten sonra tüm değerlendiricilerin katılımı ile gerçekleşen entegrasyon toplantısındaki değerlendirmelere katkı sağlamaktadır (M. Kim, 2016, s. 378-379).

MOPAS Değerlendirme Merkezi'nde yetkinlikler, diğer bakanlıklara da kolay şekilde uygulanabilmesi amacıyla, belirli bir işe özel olarak değil, genel olarak bakanlıklardaki tüm üst düzey yetkililerden beklenen davranışları yansıtacak şekilde oluşturulmuştur

(M. Kim, 2016, s. 377). Buna ek olarak MOPAS bünyesindeki PMO (The Personnel Management Office - Personel Yönetim Ofisi) 2007 yılından itibaren ülke genelinde yetkinlik yönetimi görevini yürütmeye başlamıştır. Ofis, yetkinlik yönetiminin çerçevesini ve temel kurallarını belirleyerek, kamu kurumları tarafından yürütülen yetkinlik yönetimi programlarına destek olmaktadır. Bu bağlamda kamu kurumları PMO'nun rehberliğinde ve yönetiminde kendi yetkinlik programlarını yürütmektedir (S. Kim ve Jung, 2010, s. 9). Kurumlar tarafından değerlendirilen yetkinliklerin ve bu yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik kullanılan Değerlendirme Merkezi araçlarının kurumdan kuruma değişiklik gösterdiği görülmekte olup (M. Kim, 2016), bu durumu kurumlar arası yapısal farklılıklara bağlamak mümkündür.

Değerlendirme Merkezi kullanımının zaman içerisinde Dışişleri ve Ticaret Bakanlığı, Kore Fikri Mülkiyet Ofisi, Kore Demiryolu Şirketi, Seul Büyükşehir Belediyesi gibi kamu kurumlarını içine alacak şekilde genişlediği görülmektedir (S. Kim ve Jung, 2010; M. Kim, 2016; N. Kim, 2008). Güney Kore hükümeti, ülkede Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasına öncülük etmiş olup, Değerlendirme Merkezleri'nin kullanımının dünyadaki uygulamaların aksine Güney Kore'de büyük oranda kamu kurumlarıyla sınırlı olduğu ifade edilmektedir (M. Kim, 2016, s. 389).

4. BÖLÜM: TÜRK KAMU SEKTÖRÜNDE SEÇME

1. Türk Kamu Sektöründe Seçme Araçları

Türk Kamu Personel Yönetiminde kamu hizmetlerine girişte kullanılan personel seçme yöntemleri incelendiğinde, bu yöntemlerin genel olarak sınav/test (KPSS, yazılı, uygulamalı, fiziksel yeterlilik gibi), görüşme (mülakat) ve kuradan oluştuğu görülmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965; Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 2002; Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2009; Kamu Hizmetine Giriş Rehberi, 2017). Seçme araçlarına geçmeden önce hemen şunu da söylemek gerekir ki Türkiye’de sınav ve test kavramları iç içe girmiş, birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum mülakat için de geçerli olup, mülakat yerine sözlü sınav (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965) ya da mülakat sınavı (Polis Akademisi: Duyurular, 2018) gibi kavramlar kullanılabilir. Türkçe literatürde “sınav” kavramını ayrı bir seçme aracı olarak ele alanlar (Çiftçi ve Öztürk, 2013; Gider, 2015) olduğu gibi, seçme araçlarını kapsayan şemsiye bir kavram olarak ele alanların da (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006; Tutum, 1976) olduğu görülmektedir. Yabancı literatüre bakıldığında ise “sınav” kavramının ayrı bir seçme aracı olarak ya da seçme araçlarını kapsayacak şekilde şemsiye bir kavram olarak kullanılmadığı göze çarpmaktadır. Ayrıca Türkiye’de personel seçiminde kullanılan “kura” yönteminin yabancı literatürde seçme araçları arasında ele alınmadığı da gözlemlenmektedir. Buraya kadar söylenenlerden hareketle Türkiye’de kamu sektöründe kullanılan seçme araçlarına yönelik kavramsal belirsizliklerin söz konusu olduğunu, bu durumun personel seçiminde dikkat edilmesi gereken hususların

gözden kaçırılmasına ya da bu hususlara yeterince önem verilmemesine neden olabileceği değerlendirilmektedir.

KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı), Kamuda (A) grubu olarak tanımlanan kadrolara atanacaklar için kurumların kendi mevzuatına göre yapacakları giriş sınavına kabul edilecekleri belirlemek ve (B) grubu olarak tanımlanan kadrolara atanmaya esas olacak yerleştirmeyi yapmak amacıyla kullanılacak olan puanları sağlayan merkezi sınava verilen isimdir (Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 2002). Buna göre KPSS, atamanın doğrudan yapılacağı kamu kurum ve kuruluşları için bir seçme yöntemi, giriş sınavının yapılacağı kamu kurum ve kuruluşları için ise bir eleme yöntemidir (2021 KPSS Kılavuzu: A Grubu ve Öğretmenlik, 2021). KPSS (A) grubu kadrolara yönelik yapılan sınavlar lisans mezunu olan ya da olabilecek durumda bulunan adaylara yönelik sınavlarken, KPSS (B) grubu sınavları ön lisans mezunu olan ya da olabilecek durumda bulunan adaylara yönelik sınavlardır. Hem KPSS (A) grubunda hem de KPSS (B) grubu kadroları için yapılan sınavlarda çoktan seçmeli sorulardan oluşacak testler uygulanmakta olup, sınavlarda uygulanan testler aşağıda belirtilmiştir (2020 KPSS Kılavuzu: Lisans, 2020; 2020 KPSS Ön Lisans Başvuru Kılavuzu, 2020):

Tablo 3. KPSS Sınavında Uygulanan Testler

KPSS (Lisans)	KPSS (Ön Lisans)
Genel Yetenek Genel Kültür Eğitim Bilimleri İşletme Muhasebe İstatistik Hukuk	Genel Yetenek Genel Kültür Din Hizmetleri Alan Bilgisi Testi

Kamu Yönetimi İktisat Maliye Uluslararası İlişkiler Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Öğretmenlik Alan Bilgisi Testi Din Hizmetleri Alan Bilgisi Testi	
---	--

Her iki kadro türü için de Genel Yetenek ve Genel Kültür testlerinin kapsamı aynıdır. Genel Yetenek Testleri sözel ve sayısal bölümden oluşmakta olup, sözel bölümde sözel akıl yürütme becerileri ile dil bilgisi ve yazım kurallarını ölçmeye yönelik sorular; sayısal bölümde ise sayısal ve mantıksal akıl yürütme becerilerini ölçmeye yönelik sorular sorulmaktadır. Genel Kültür Testleri ise genel olarak tarih, Türkiye coğrafyası, temel yurttaşlık bilgisi ile Türkiye ve dünya hakkında genel, kültürel ve güncel sosyoekonomik konulardan oluşmaktadır (2020 KPSS Kılavuzu: Lisans, 2020, s. 42; 2020 KPSS Ön Lisans Başvuru Kılavuzu, 2020, s. 34).

Yukarıda ifade edilen KPSS türleri dışında bir de EKPSİ sınavı bulunmaktadır. Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı (EKPSİ), ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunu engellilerin engel grupları ve eğitim durumlarına göre yapılan ve sonuçları engellilerin devlet memurluğu ile kamu kurum ve kuruluşlarının işçi kadrolarına alınmalarında kullanılan merkezi sınava verilen isimdir (Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik, 2014). Diğer KPSS türlerinde olduğu gibi EKPSİ’de de çoktan seçmeli sorulardan oluşacak testler uygulanmakta olup, sınavda Genel Yetenek ve Genel Kültür Testleri uygulanmaktadır. Genel Yetenek Testi, türkçe ve matematik konularından; Genel Kültür Testi ise Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi, temel yurttaşlık bilgisi, Türk kültür ve medeniyetleri, Türkiye

coğrafyası ile Türkiye ve dünya hakkında genel, kültürel ve güncel sosyoekonomik konulardan oluşmaktadır (2020 EKPSS ve Kura Başvuru Kılavuzu, 2020, s. 26).

KPSS ile ilgili olarak dikkat çekilebilecek hususlardan ilki bazı kurumların KPSS'nin kapsamı dışına çıkarılmış olmasıdır. Buna göre; Adalet Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Hâkimler ve Savcılar Kurulu ve Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı ile Dışişleri ve İçişleri bakanlıklarının Bakanlık Teftiş Kurulları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Askeri Adalet Teftiş Kurulları, Dışişleri Bakanlığı aday meslek memurları, aday konsolosluk ve ihtisas memurları, kaymakam adayları, iletişim uzman yardımcıları, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar uzman yardımcıları ve 657 sayılı DMK'nın değişik 1'inci maddesinin üçüncü fıkrasında sayılanlar ile Devlet senfoni orkestraları ve Devlet Klasik Türk Müziği Korosu sanatçıları KPSS kapsamı dışında tutulmuştur (Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 2002). Görüleceği üzere kapsam dışı tutulan kurumların sayısı oldukça fazladır. EKPSS'de ise bu türden bir istisnai düzenlemenin yapılmadığı görülmektedir. Buna göre EKPSS:

1. Memur statüsünde personel istihdam eden;

- 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun eki (I), (II), (III) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kurumlar ile döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar ve kefalet sandıklarına,
- İl özel idareleri ve belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı müessese, işletme ve döner sermayeli kuruluşlara,
- 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı DMK'ya göre Devlet memuru istihdam eden diğer kamu kuruluşlarına,

2. İşçi statüsünde personel istihdam eden kamu kurum ve kuruluşlarına;

engelli personel alımlarında kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak MEB tarafından yapılacak engelli öğretmen alımlarına ait yerleştirme işlemleri de EKPSİ sonuçlarına göre yapılmaktadır (2020 EKPSİ ve Kura Başvuru Kılavuzu, 2020, s. 2). Dolayısıyla EKPSİ’de KPSS’deki gibi bir istisnai düzenlemeye gidilmemiş, bazı kamu kurum ve kuruluşları kapsam dışına çıkarılmamıştır.

KPSS ile ilgili olarak dikkat çekilebilecek hususlardan ikincisi B Grubu kadrolara doğrudan atamalarda (yerleştirmelerde) adayın KPSS puanı temelde esas alınmakla birlikte adayların aynı puanı alması halinde, adaylardan diploma tarihi itibarıyla önce mezun olmuş olana, bunun da aynı olması halinde ise yaşı büyük olan adaya öncelik tanınmasıdır (2020 KPSS Ön Lisans Başvuru Kılavuzu, 2020, s. 29). Aynı durum EKPSİ için de geçerli olup, ilan edilen kadrolar arasından aynı kadroyu tercih etmiş adayların puanının eşit olması halinde diploma tarihi itibarıyla daha önce mezun olmuş olana, bunun aynı olması halinde ise yaşı büyük olan adaya öncelik tanınmaktadır (Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik, 2014). Dolayısıyla aynı puanı alan adaylardan daha önce mezun olmuş ya da yaş bakımından büyük olan adaya ayrıcalık tanındığı görülmektedir. Bunun dışında kamu hizmetlerine girişte Sosyal Hizmet modellerinden yararlanan çocuklara da ayrıcalık tanındığı görülmektedir. Buna göre hak sahibi olduğu tespit edilenlerden en az ortaöğretim mezunu olan adayların yerleştirmeleri KPSS B grubu sonuçlarına göre; ilkokul, ortaokul ve ilköğretim okullarından mezun olanların yerleştirilmeleri ise kura sonucuna göre yapılmaktadır (Sosyal Hizmetler Kanunu Kapsamında Tanınan İstihdam Hakkının Kullanımına İlişkin Yönetmelik, 2014). Bu kapsamdaki adayların yerleştirme yapılan kadro ve pozisyonlara kamu kurum ve kuruluşlarınca başka bir sınav veya mülakat yapılmaksızın doğrudan atamaları yapılmaktadır (Sosyal Hizmetler Kanunu Kapsamında İstihdam Edilecekler İçin 2020 Aralık Dönemi Tercih Kılavuzu, 2020, s. 7).

Yine şehit ve gazi yakınları ile gazilerin kamuda istihdamında da birtakım ayrıcalıklar tanındığı görülmektedir. Bu kapsamdaki kişilerin kamu hizmetlerine girişlerinde herhangi bir sınav ya da mülakat şartı aranmamakta olup, atamalar kura usulüne göre yapılmaktadır (3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunu, 1991; Terörle Mücadele Kanunu Kapsamında Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İstihdam Edilecekler Hakkında Yönetmelik, 2014; Atama Kura Sorgu Ekranı, 2018). Kamu hizmetlerine girişte ayrıcalık tanınan diğer bir grup engellilerdir. Buna göre ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunu engellilerin devlet memurluğu ile kamu kurum ve kuruluşlarının işçi kadrolarına yerleştirilmelerinde EKPSŞ yöntemi; ilköğretim, ortaokul, ilköğretim ve özel eğitim iş uygulama merkezi veya okulu mezunu engellilerin tercihlerine göre devlet memuru kadrolarına yerleştirilmelerinde ise kura yöntemi kullanılmaktadır (Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik, 2014). Böylelikle adaylar tercihlerine göre noter huzurunda gerçekleştirilen kura ile ilan edilen kadrolara yerleştirilmektedir (Kamu Hizmetine Giriş Rehberi, 2017, s. 66). Eski hükümlülerin ve terörle mücadelede malul sayılamayacak şekilde yaralananların istihdamına yönelik de birtakım ayrıcalıklar getirilmiştir. Bu kapsamdaki kişilere yönelik olarak kamu kurum ve kuruluşlarının ön lisans ve lisans eğitim düzeyindeki işçi taleplerine gönderilecek adaylar KPSS puanıyla (başvuru için herhangi bir puan barajı aranmaksızın); ortaöğretim ve daha alt eğitim düzeyindeki işçi talepleri ile temizlik hizmetlerinde, güvenlik ve koruma hizmetlerinde, bakım onarım hizmetlerinde, eğitim şartı aranmaksızın kömür ve maden işletmelerinin yeraltı işlerinde çalıştırılacaklara ilişkin taleplere gönderilecek adaylar ise noter huzurunda çekilecek kura ile belirlenmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları işe yerleştirilecek kişileri, İşkur tarafından gönderilen listelerdeki adaylar arasında yapacağı sınav ile belirlemektedir. Sınav, yazılı ya da sözlü yöntemlerinden biri ya da ikisi kullanılarak, meslekî bilgi ve becerilere ilişkin konulardan yapılmaktadır. Ancak temizlik hizmetleri, güvenlik ve

koruma hizmetleri, bakım onarım hizmetleri için yapılacak alımlarda kura sonrası sadece sözlü yöntem kullanılarak sınav yapılmaktadır (Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Eski Hükümlü veya Terörle Mücadelede Malul Sayılmayacak Şekilde Yaralananların İşçi Olarak Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2009).

Türkiye’de kamu istihdamında ayrıcalık sağlanan kesimler göz önünde tutulduğunda, bu kesimlere yönelik uygulamalar devletin sosyal yönünün kamu personel seçme sistemi üzerindeki yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’de yazılı sınavların hem detaylı olarak yazılı cevap verilecek şekilde (kompozisyon yazma, yabancı dilden ya da yabancı dile metin çevirisi yapma gibi) hem de test gibi seçeneklere dayalı olarak iki şekilde de yapıldığı gözlemlenmektedir. Örneğin Dışişleri Bakanlığının meslek memurluğu, konsolosluk ve ihtisas memurluğu, hukuk müşavirliği pozisyonlarına memur alımında adayların detaylı olarak cevap vereceği şekilde yazılı sınav yaptığı; PTT’nin 2018 yılında postacı, gişe ve büro görevlisi, avukat, mühendis, uzman yardımcısı gibi pozisyonlar için yaptığı memur alımında ise seçeneklere dayalı olarak yazılı sınav yaptığı görülmektedir (PTT-İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, 2018; T.C. Dışişleri Bakanlığı-İnsan Kaynakları, 2018). Uygulamalı sınavlara örnek olarak ise Adalet Bakanlığının Sözleşmeli Zabıt Kâtipliği Uygulama Sınavı örnek verilebilir. İşin gerektirdiği cihaz ve makineleri adayın kullanma durumunu ölçmeye yönelik olarak yapılan bu sınavda komisyon tarafından çekilen kura sonucunda adaya yazılı olarak verilen bir metinden adayın daktilo ya da bilgisayar kullanarak üç dakikada en az doksan kelimeyi yanlışsız yazması istenmektedir. Uygulama sınavından en az bir hafta önce sınava ait yazılı metinler ilgili bakanlığın internet sitesinde ilan edilmekte, adaylar verilen metne sadık kalıp kalmadıklarına, yanlış yazılan kelime sayısı ile yazı içerisindeki kelime ve cümle tekrarları nedeniyle metnin anlam bütünlüğünün

bozulup bozulmadığına göre değerlendirilmektedir (T.C. Adalet Bakanlığı-Personel Genel Müdürlüğü, 2018). Millî Savunma Bakanlığının Muvazzaf/Sözleşmeli Subay, Muvazzaf Astsubay, Uzman Erbaş ve Sözleşmeli Er temininde adayın fiziksel yeteneğini ölçmeye yönelik olarak fiziki yeterlilik testi (FYT) yapılmakta, bu tür uygulamalı sınavda adaylar koşu, mekik, şınav gibi aşamalardan geçmektedir. Fiziki testlerde adaylar her aşama için daha önceden belirlenmiş standartlara göre değerlendirilmektedir (MSB-Personel Temin Dairesi Başkanlığı, 2018).

Türk Kamu Personel Yönetiminde hizmet içinde yükselmelerde (terfilerde) ise seçme yöntemleri yazılı sınav ve mülakattan oluşmakta olup; bu yöntemlerin müdür ve daha alt görevlere terfilerde uygulandığı, daha üst görevlere (Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı gibi) terfilerde veya atamalarda ise herhangi bir seçme yönteminin kullanılmadığı görülmektedir (Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, 1999; Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 2018; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 2017). Gerek kamuya ilk kez girişlerde gerekse görevde yükselmelerde (terfide) yapılacak sınavlar için sınav kurularının/komisyonlarının oluşturulduğu ve bu kurullara/komisyonlara sınav içeriğinin belirlenmesi, sınavın yapılması ya da yaptırılması, sonuçların değerlendirilmesi gibi sınavla ilgili gerekli tüm işlemlerin yürütülmesi ve takibi görevlerinin verildiği görülmektedir (Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 2002; Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, 1999; Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı ile Denizcilik Uzmanlığı Yönetmeliği, 2013; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 2017).

Kamuda yer değiştirmelere ya da nakillere gelince, DMK'da memurların bir kamu kurumundan başka bir kamu kurumuna nakillerinde, memurların aynı kurum içerisinde yer değiştirmelerinde ya da kurumlarınca görevlerinin ve yerlerinin değiştirilmesinde seçme araçlarının kullanılmasına ilişkin herhangi bir düzenlemeye gidilmediği (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965), benzer şekilde KİT'ler ile bağlı ortaklıklarının özelleştirme programı kapsamına alınması, özelleştirilmesi, kısmen ya da tamamen kapatılması, küçültülmesi veya tasfiye edilmesi durumunda ortaya çıkan istihdam fazlası/nakle tabi personelin başka kamu kurum ve kuruluşlarına naklinde de seçme araçlarından yararlanılmadığı görülmektedir (İstihdam Fazlası ve Nakle Tabi Personel Rehberi, 2018; Karslı, 2012).

2. Kamu Personeli Seçiminde Kurumların Görev ve Sorumlulukları

Türkiye'de kamu personeli seçimi ile ilgili olarak kurumların birtakım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumlar, görev ve sorumlulukları bağlamında aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.1 İnsan Kaynakları Ofisi

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçiş sonrasında devletin yeniden yapılanmasına yönelik atılan adımlar kapsamında Cumhurbaşkanlığı bünyesinde birtakım ofisler kurulmuş olup, bu ofislerden biri de İnsan Kaynakları Ofisi'dir.

Cumhurbaşkanlığına bağlı, özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip bu ofisin görevleri Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı hakkındaki 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde:

- Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkartmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek,
- Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik olarak projeler üretmek,
- Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek,
- Politika kurullarının öncelendiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak,
- Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellemelerinin hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek,
- Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli olan projeler üretmek ve çalışmalar yapmak,
- Verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak,
- Cumhurbaşkanı tarafından verilen diğer görevleri yapmak

şeklinde belirtilmektedir (1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Bu görevlere bakıldığında “Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellemelerini hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek” ve “Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli olan projeler üretmek ve çalışmalar yapmak” görevlerinin personel seçmeyi de kapsadığı görülmektedir. Bununla birlikte “Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek” ve “Politika kurullarının öncelendiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak” görevlerinin de seçme konusundan

bağımsız düşünülemediği söylenebilir. Çünkü özel yeteneklerinin keşfedilmesi ve yetenek yönetimi faaliyetleri, bir taraftan diğer yetenekler arasından işe, göreve ya da pozisyona en uygun olanların belirlenmesi sürecini de kapsayan bir faaliyettir. Benzer şekilde küresel düzeyde insan kaynağının tespitinin yapılarak, bu kaynağın milli projelere kazandırılmasının sağlanması da projeler ile kişilerin eşleştirilerek, yani işe, göreve ya da pozisyona en uygun kişilerin belirlenerek, bu kişilerin kamuda çeşitli şekillerde istihdamını da kapsayan bir faaliyettir. Bu bağlamda ofisin görevlerinin personel seçme konusu ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

24.10.2019 tarihli ve 30928 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair 48 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İnsan Kaynakları Ofisi bünyesinde İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama, Yetenek Kazanımı ve Organizasyon, Ölçme ve Değerleme, İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme, Projeler ve Bilişim Teknolojileri, Yönetim Hizmetleri ve Hukuk Müşavirliği hizmet birimleri ihdas edilmiştir. Hizmet birimlerinin personel seçme ile ilişkili görevlerinden bazıları şunlardır (48 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2019):

- Kamu kurum ve kuruluşlarında seçme, yerleştirme, atama ve terfiler için yetkinlik ve ölçütlerinin analizine ve geliştirilmesine, liyakat temelli ölçümlere göre atama ve terfilerin gerçekleştirilmesine, ikame personel planlaması dahil kamu çalışanlarının kariyer planlarının oluşturulmasına destek olmak, uygulamaları takip etmek ve değerlendirmek (İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama),
- Kamu ve özel sektörde insan kaynakları uygulamaları konusunda analizler yapmak veya yaptırmak, projeler önermek, bu konuda kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlayarak kurum ve kuruluşları insan kaynakları

süreçlerinin geliştirilmesi için yönlendirmek ve desteklemek (Projeler ve Bilişim Teknolojileri),

- Milli projeler için ihtiyaç duyulan yetenek ve liyakatteki insan kaynağının yetenek havuzundan teminini sağlamak (Yetenek Kazanımı ve Organizasyon),
- Türkiye'de iş hayatında olan veya aday insan kaynağına yönelik istihdam, memnuniyet, sadakat, liyakat, fırsat eşitliği, şeffaflık, yenilikçilik, verimlilik ve performans gibi konularda ihtiyaca göre ölçüm ve analizler yapmak, sonuçlar hakkında ilgili kurum ve kuruluşları ya da kamuoyunu bilgilendirmek (Ölçme ve Değerleme),
- Kamu kurum ve kuruluşlarındaki yönetici kadro ve pozisyonları için ilgili kurumlarla özel nitelikleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak (Ölçme ve Değerleme),
- Cumhurbaşkanınca talep edilmesi halinde üst kademe kamu yöneticileri kadro ve pozisyonları için adaylara yönelik değerlendirme raporu hazırlamak (Ölçme ve Değerleme).

İnsan Kaynakları Ofisi bünyesinde ihdas edilen hizmet birimleri ve bu birimlerin personel seçme ile ilgili görevleri dikkate alındığında, Ofis bünyesinde parçalı bir idari yapılanmanın varlığından söz etmek mümkündür. Bu da personel seçme ile ilgili politikaların etkin bir şekilde yürütülmesi ve bu kapsamdaki hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde sunulabilmesi için hizmet birimleri arasında koordinasyon ve iş birliğinin önemini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan İnsan Kaynakları Ofisi, diğer ofisler gibi gerek personel istihdamı gerekse mal ve hizmet satın alması konusunda önemli oranda esnekliğe sahip olup, ofise görevlerini yerine getirebilmesi için geniş bir hareket alanı sağlandığı anlaşılmaktadır

(1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Kendisine verilen görev, yetki ve sorumluluklar ile imkânlar da göz önüne alınarak İnsan Kaynakları Ofisi'nin kurulduğu günden bugüne yürütmüş olduğu çalışmalara bakıldığında kamuda personel seçme konusunu ya da sorununu merkeze alan çalışmalara yeterince ağırlık verilmediği söylenebilir (cbiko.gov.tr, 2021).

2.2 Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü

Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü, daha önceden Başbakanlığa bağılı bir birim iken Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte Cumhurbaşkanlığı teşkilatında İdari İşler Başkanlığına bağılı olarak görevlerini yürütmekte olup, 10.7.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı hakkındaki 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne göre Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğünün görevleri:

- Devlet Teşkilatının düzenli ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlayıcı prensipierlerin tespit edilmesi, direktiflerin verilmesi, önlemler alınması ve koordinasyonun sağlanması için gerekli işlemleri yapmak,
- Kamu yönetiminin geliştirilmesi ile ilgili hedeflerin, politikaların ve tedbirlerin tespiti için inceleme ve araştırmalar yapmak, yaptırmak ve bunları değerlendirme amacıyla gerekli çalışmaları yapmak,
- Kamu personeli ile ilgili mevzuat çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak,
- Üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile Cumhurbaşkanı tarafından yapılacak diğier atama ve seçme işlemlerini Anayasa, kanunlar, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve hukukun genel ilkeleri açısından inceleyerek gerekli işlemleri yapmak,

- Devletin sevk ve idaresinde görevli üst kademe yöneticileri hakkında bilgi toplamak, sicil özetlerini ve biyografilerini tutmak,
- Üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili işlemleri yapmak,
- Cumhurbaşkanının özlük işlerini yürütmek, Cumhurbaşkanlığı merkez teşkilatının personel politikasına yönelik önerilerde bulunmak ve tespit edilen politikaları uygulamak, personelin tayin, nakil, özlük ve emeklilikleriyle ilgili işleri yapmak ve personelin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak,
- Cumhurbaşkanına vekâlet işlemlerini yapmak,
- Cumhurbaşkanı yardımcıları ile bakan atanmaları ve görevden alınma işlemleri ile vekâlet işlemlerini yapmak,
- TBMM üyelerinin dokunulmazlıklarının kaldırılmasına ait işlemleri yapmak,
- TBMM seçimlerinin yenilenmesine ilişkin işlemleri yürütmek,
- Bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların Cumhurbaşkanlığı veya bakanlıklarla ilgilendirilmelerine dair işlemleri yapmak,
- Devlet protokolünün belirlenmesi için gerekli iş ve işlemleri yapmak,
- Makamca verilen benzeri görevleri yapmak

şeklinde belirlenmiştir (1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Bununla birlikte 21.4.2021 tarihli ve 31461 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 73 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile aşağıda belirtilen görevler de Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğünün görev alanı kapsamına alınmıştır (73 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2021):

- Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef ve amaçlar çerçevesinde; memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin temel ilke ve esaslarının belirlenmesine, hukuki ve mali statülerinin ve uygulama esaslarının tespit edilmesine, düzenlenmesine, geliştirilmesine, personel rejimleri

arasında uyum, denge ve koordinasyonun sağlanmasına ilişkin iş ve işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek,

- Memur ve diğer kamu görevlilerine ilişkin mevzuat hükümlerinin uygulanmasını izlemek, uygulama birliğini sağlayıcı tedbirleri almak, uygulamayı yönlendirmek ve ortaya çıkacak tereddütleri gidermek,
- Kamu personel istihdam planlaması ile personel alım ve yerleştirilmesinde uygulanacak usul ve esasların belirlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek,
- 2 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde kamu kurum ve kuruluşlarının kadro, pozisyon, atama izni ve açıktan alım izinlerine ilişkin olarak öngörülen iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek,
- Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarının personeli ile kadro ve pozisyonlarına ilişkin iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve unvan standardizasyonu, iş analizleri ve görev tanımları ile ilgili çalışmalar yapmak ve bu konularda gerekli koordinasyonu sağlamak,
- Kamu personelinin yurtiçinde ve yurtdışında eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili çalışmaları yapmak, uygulamayı izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,
- İç ve dış seyahat yevmiyeleriyle sürekli görevle yabancı memleketlerde bulunan memurların maaşlarına tatbik edilecek ödeme misillerinin tespitine ilişkin iş ve işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek.

Görüleceği üzere Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü devletin uygun bir şekilde işlemlerine yönelik prensiplerin tespitinden kamu yönetiminin geliştirilmesine; personel rejimi, istihdam, personel alımı ve yerleştirme, kadro, unvan ve pozisyon işlemleri,

personelin eğitimi ve yetiştirilmesi ile üst düzey yöneticilerin atamaları, hizmet içi eğitimleri, sicil ve biyografilerinin tutulması gibi kamu personel yönetimine yönelik faaliyetlerden milletvekili dokunulmazlıklarının kaldırılması ve seçimlerin yenilenmesine kadar oldukça geniş bir yelpazede faaliyetlerini sürdürmektedir. Yapılan son düzenlemeler ile birlikte Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğünün görev alanının Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkındaki 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kapatılan Devlet Personel Başkanlığının yürütmüş olduğu birçok görevi içerecek şekilde genişlediği görülmektedir (Keçeli Erciyas, 2013; T.C. Devlet Personel Başkanlığı - Görev ve Yetkileri, 2019; 703 No'lu KHK, 2018).

Genel Müdürlüğün görevleri arasında yer alan üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları konusu 3 No'lu Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlemiştir (3 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Buna göre kararnameye ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere Cumhurbaşkanı kararıyla, (II) sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere Cumhurbaşkanı onayı ile atama yapılabilmektedir. EK-4'te yer alan bu cetvellerde sayılmayan kadro, pozisyon ve görevlere ise ilgili Cumhurbaşkanı yardımcısı, bakan veya atamaya yetkili amirler tarafından atama yapılabileceği belirtilmekte olup, Cumhurbaşkanı yardımcısı ve bakanın bu yetkisini alt kademedeki yöneticilere devredebileceği hüküm altına alınmıştır.

3 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere atanma şartları şunlardır:

- a) 657 sayılı Kanununun 48'inci maddesinde sayılan aşağıdaki genel şartları taşımak:
 - Türk Vatandaşı olmak,

- Bu Kanunun 40'inci maddesindeki yaş şartlarını sağlamak,
- Bu Kanunun 41'inci maddesindeki öğrenim şartlarını sağlamak,
- Kamu haklarından mahrum olmamak,
- TCK'nın 53'üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suç nedeniyle bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, (...) zimmet, irtikâp, hırsızlık, rüşvet, sahtecilik, dolandırıcılık, güveni kötüye kullanma, ihaleye fesat karıştırma, hileli iflas, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçlarından mahkûm olmamak,
- Askerlik durumu itibariyle; Askerlikle ilgisi bulunmamak, askerlik çağına gelmemiş bulunmak, askerlik çağına gelmiş ise muvazzaf askerlik hizmetini yapmış yahut ertelenmiş veya yedek sınıfa geçirilmiş olmak,
- Bu Kanunun 53'üncü madde hükümleri saklı kalmak kaydı ile görevini devamlı yapmasına engel olabilecek akıl hastalığı bulunmamak,
- Güvenlik soruşturması ve/veya arşiv araştırması yapılmış olmak.

b) En az dört yıllık yükseköğrenim mezunu olmak.

c) Kamuda ve/veya sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlarda, özel sektörde veya serbest olarak en az beş yıl çalışmış olmak.

3 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine ekli (II) sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere atanacaklarda ise:

a) 657 sayılı DMK'nın 48'inci maddesinde sayılan ve yukarıda belirtilen genel şartları taşımak,

b) En az dört yıllık yükseköğrenim mezunu olmak,

c) Kamuda en az 5 yıllık hizmeti bulunmak,

ç) İl ve bölge müdürü kadro, pozisyon ve görevleri ile kamu iktisadi teşebbüsleri yönetim kurulu üyeliklerine atanacaklar için kamuda ve/veya sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlar ile özel sektörde veya serbest olarak, alanında en az beş yıl çalışmış ve temayüz etmiş olmak

şartları aranmaktadır.

Bunların yanında üst düzey kamu yöneticileri ile kamu kurum ve kuruluşlarına yapılacak atamalarda:

- 657 sayılı Kanunun “İstisnai Memurluklar” başlıklı 59’uncu maddesine göre yapılacak atamalarda 657 sayılı DMK’nın 48’inci maddesinde sayılan genel şartlar dışındaki hükümler uygulanmaz,
- Rektörler, profesörlük yapanlar arasından atanır,
- Mesleğe özel yarışma sınavı ile girilen kadro, pozisyon ve görevlerde, TÜBİTAK Yönetim Kurulu üyeliklerine, Türkiye Uzay Ajansı Başkan Yardımcılıkları ve Yönetim Kurulu üyeliklerine yapılacak atamalarda “Kamuda en az 5 yıllık hizmeti bulunmak” hükmü uygulanmaz,
- Yurtdışı daimî görevlere atanabilmek için 657 sayılı DMK’nın 48’inci maddesinde sayılan ve yukarıda belirtilen genel şartları taşımak ve en az dört yıllık yükseköğrenim mezunu olmak şartlarına ilave olarak, 657 sayılı Kanunun İstisnai Memurluklar başlıklı 59’uncu maddesi kapsamında yapılacak atamalar dâhil, yeterli dil bilgisine sahip olunduğunu belgelemek,
- Vakıflar Meclisi üyeliklerine yapılacak atamalarda iki üye için “Kamuda en az 5 yıllık hizmeti bulunmak” hükmü uygulanmaz

denilmek suretiyle atama şartlarında birtakım istisnalara ve kısıtlamalara yer verilmiştir.

TSK, İçişleri Bakanlığı Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı personellerinin atama ve terfileri ise:

- TSK'da, asteğmen-albay rütbeleri arasında rütbe terfileri bakan tarafından; albaylıktan tuğgeneral/tuğamiral rütbelerine terfiler ile general ve amirallikte bir üst rütbeye terfiler ve atamalar Cumhurbaşkanınca yapılır,
- Jandarma Genel Komutanı generaller arasından, Sahil Güvenlik Komutanı amiraller arasından Cumhurbaşkanı tarafından atanır,
- Jandarma Genel Komutanlığı ile Sahil Güvenlik Komutanlığında, astsubaylığa ve subaylığa terfiler bakan tarafından; albaylıktan tuğgeneral/tuğamiral rütbelerine terfiler ile general ve amirallikte bir üst rütbeye terfiler ve atamalar Cumhurbaşkanının onayı ile yapılır,
- Jandarma Genel Komutanı Yardımcıları, Bölge Jandarma Komutanları, İl Jandarma Komutanları, Sahil Güvenlik Komutan Yardımcıları ve Sahil güvenlik Bölge Komutanları Cumhurbaşkanının onayı ile atanır

şeklinde hüküm altına alınmıştır.

Görüleceği üzere 3 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde atama şartları sayılmış olup, bazı kadro, pozisyon ve görevlere yönelik atama şartlarında birtakım istisnalara ve kısıtlamalara yer verilmiştir. Diğer taraftan Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğünün görevleri arasında yer alan üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları konusu 3 No'lu Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlemiş olmakla birlikte, söz konusu kararnamede Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüne herhangi bir atıfta bulunulmamıştır. Bir diğer önemli husus da üst kademe yönetici ve istisnai memurluk kadrolarına yapılacak atamalarda kullanılacak personel seçme yöntemlerine yönelik olarak söz konusu kararnamede herhangi bir düzenlemeye gidilmemiş olmasıdır. Bu

bağlamda gerek üst kademe yöneticiliklere gerekse istisnai memurluklara yapılacak atama sürecinde bu görevi yerine getirecek kişilerde olması beklenen yetkinliklerin (örneğin iletişim, liderlik etme, stratejik yaklaşım, sonuç odaklılık gibi) değerlendirilmediği ve bu türden yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik olarak personel seçme yöntemlerinden yararlanılmadığı söylenebilir.

2.3 Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı

İdari ve mali özerkliğe sahip, özel bütçeli bir kamu kurumu olan ÖSYM, ulusal ölçekte sınav hizmeti sunan bir kurumdur (T.C. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı - Hakkında, 2019). Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkındaki 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne göre ÖSYM'nin görev ve yetkileri:

- Yükseköğretim Kurulu kararlarına veya ilgili mevzuat hükümlerine istinaden başta yükseköğretim kurumlarında ön lisans, lisans veya lisansüstü öğrenim görececek adayların puan sıralamasına göre tespiti veya yerleştirilmesi ile yükseköğretim kurumlarında atama veya yükselmelerde esas alınan sınavlar olmak üzere, ulusal ve uluslararası her türlü bilim, yetenek veya yabancı dil sınavları ile gerektiğinde yerleştirme işlemlerini yapmak,
- İlgili mevzuat hükümleri uyarınca kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve pozisyonlarında görev almaya veya görevde yükselmeye yönelik sınavları ve gerektiğinde yerleştirme işlemlerini ilgili kurumun talebine bağlı olarak yapmak,
- Özel hukuk tüzel kişilerinin talep ettikleri her türlü ölçme ve değerlendirme işlemlerini yapmak,

- Sınav ölçme, değerlendirme ve yerleştirme işlemlerine yönelik yıllık sınav takvimini belirlemek, kamuoyuna duyurmak ve 6114 sayılı Kanun'da ve 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin ilgili bölümünde belirlenen ilkelere göre yerine getirmek,
- Sınav hizmetlerinin yerine getirilmesine yönelik tüm aşamalarında, konuyla ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yaparak gerekli güvenlik tedbirlerini almak,
- Hizmetin gereklerine uygun ölçme, seçme, değerlendirme ve yerleştirme yöntemlerini belirlemek,
- Sınav yapılacak merkezleri oluşturmak, sınav hizmetlerini yapacak kişileri belirlemek ve gerekli görevlendirmeleri yapmak,
- Sınav, ölçme, değerlendirme, yerleştirme, araştırma ve diğer hizmet bedellerini belirlemek,
- Gerekli hâllerde sınavları ertelemek, kısmen veya tamamen iptal etmek, adayların işlemlerini geçersiz saymak,
- Faaliyet alanları ile ilgili araştırmalar yapmak, ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmek, bilimsel toplantılara katılmak, ulusal ve uluslararası kurumlarla iş birliği yapmak,
- Sınav sonuçlarını analiz etmek ve sonuçları kamuoyuna duyurmak; sınav sonuçlarını ilgili kurum veya kuruluşlara basılı veya elektronik ortamda göndermek,
- Görev, yetki ve sorumluluk alanına giren konularda idari düzenlemeler yapmak ve kılavuzlar hazırlamak,
- Faaliyetleri ile ilgili olarak şirket kurmak, kurulmuş şirketlere ortak olmak

şeklinde belirtilmiş olup, son madde ile ilgili olarak ise kurumun sınav faaliyetlerinin tamamını veya bir kısmını kuracağı veya iştirak edeceği şirketler eliyle yürütebileceği ve şirket kurulmasına veya kurulu şirketlere iştirak edilmesine Cumhurbaşkanınca karar

verileceği ifade edilmiştir. Diğer taraftan s3z konusu kararnamede sınav, belirlenen usul ve esaslara g3re adaylara yazılı veya s3zli olarak soru sorma ve verilen cevaplar ile yaptırılan uygulamaları kayıt altına alma işlemleri; 3lçme, belirlenmiş usul ve esaslara g3re adayların bilgi ve yetenek seviyelerinin, sorulara verdikleri cevapların puanlanması suretiyle tespit edilmesi işlemleri; değerlendirme, 3lçme sonucu ortaya 3ıkan verilerin uygun y3ntemlerle 33z3mlenmeye t3bi tutularak, adayların elde edilen sonuçlara g3re sıralanması; yerleştirme ise değerlendirme sonucunda oluşan puanlar, tercihler, 3nceden belirlenen kontenjan ve şartlar dikkate alınarak adayların y3ksek3đretim kurumlarına veya ilgili kurum ve kuruluşlara yerleştirilme işlemleri olarak tanımlanmış olup, seçme ile ilgili herhangi bir tanımlamaya gidilmediği g3ze 3arpmaktadır. Bunlara ek olarak kararnamede kurumun y3r3tt3đi iş ve işlemlerin yerine getirilmesinde, kurum 3alışanları ve g3revlendirilen diğer uygulayıcı birimlere sınav g3revlendirmeleri, sınav sorularının oluşturulması, 3lçme, değerlendirme ve yerleştirme y3ntem ve s3reçlerinin seçimi ve uygulanmasında hiçbir organ, makam, merci veya kişi tarafından talimat verilemeyeceği h3k3m altına alınmıştır (4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018).

3SYM'nin, uyguladığı sınavlarda geçerli, g3venilir ve adil olmayı kendine misyon edinmiş bir kurum olduğu ve geçerli, g3venilir ve adil 3lçme ve değerlendirme gerçekteştirmek; herkes için her yerde olmak; engeli, sağlık sorunu ve 3zel durumu bulunan adaylara buldukları yerde hizmet vermek; sınav s3reçlerinde yenilikçi olmak ve hesap verebilir olmak temel değerleriyle hareket ettiği ifade edilmektedir (T.C. 3lçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı - Hakkında, 2019). Kurumun bu doğrultuda yapmış olduğu sınavlardan bazıları ise şunlardır (T.C. 3lçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı - Sınavlar, 2019):

- Y3ksek3đretim Kurumları Sınavı
- Kamu Personeli Seçme Sınavı

- Engelli Kamu Personeli Seçme Sınavı
- Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
- Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı
- Tıpta Uzmanlık Eğitimi Giriş Sınavı
- MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı
- Yüksek Seçim Kurulu Açıkta Atama Seçim Müdürü ve Seçim Müdür Yardımcısı Giriş ve Seçim Müdürü ile Şube Müdürü Görevde Yükselme Sınavı
- Milli Savunma Üniversitesi Askeri Öğrenci Aday Belirleme Sınavı
- Sayıştay Başkanlığı Sayıştay Denetçi Yardımcısı Adaylığı Eleme Sınavı
- Maliye Bakanlığı Mali Hizmetler Uzman Yardımcılığı Özel Yarışma Sınavı
- İçişleri Bakanlığı Kaymakam Adaylığı Giriş Sınavı
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıkları İç Denetçi Aday Belirleme Sınavı

Görülebileceği üzere ÖSYM, üniversitelere giriş sınavlarından akademik personel ve lisansüstü eğitimi giriş ile yabancı dil sınavlarına, kamu görevlerine ilk defa atanacaklara yönelik sınavlardan kamu kurum ve kuruluşlarında görevde yükselmeye yönelik sınavlara kadar daha pek çok alanda sınavlar yaparak ölçme, değerlendirme ve yerleştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu sınavların ortak noktalarından belki de önemlisi sınavların bilgiye dayalı sınavlar olması, diğere bir ifadeyle adayların sadece bilgisini ölçen sınavlar olmasıdır.

Buraya kadar söylenenler esas alındığında, ÖSYM'nin tamamen sınav odaklı olarak oluşturulmuş ve ölçme, değerlendirme ve yerleştirmeye dayalı bağımsız bir kurum olduğu, kurumun faaliyet alanının ise kurulacak ya da iştirak edilecek şirketler aracılığıyla genişlemesinin, örneğin sınavların bilginin ölçülmesi ve

değerlendirilmesinden yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesine doğru genişlemesinin, mümkün olduğu görülmektedir.

2.4 Türkiye İş Kurumu

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının ilgili kuruluşu olan Türkiye İş Kurumunun (İşkur) personel seçimi ile ilgili görevi 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde şu şekilde geçmektedir (4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018):

“İşçi isteme ve iş aramanın düzene bağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak, işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için uygun işgücü bulunmasına ve yurt dışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek, istihdamında güçlük çekilen işgücü ile işyerlerinin yasal olarak çalıştırmak zorunda oldukları işgücünün istihdamlarına katkıda bulunmak, özel istihdam bürolarına ilişkin Kuruma verilen görevleri yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi iş ve faaliyetlerinde çalıştıracığı işçileri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesine ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak.”

İşkur'un hizmet birimleri arasında yer alan İstihdam Hizmetleri Dairesi Başkanlığı da bu görev doğrultusunda işgücü talebi ve iş aramanın düzene bağlanması ile istihdamda özel politika gerektiren grupların istihdamlarına yönelik çalışmalar yapmakta veya yaptırmakta; işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmesi ile işgücü talepleri için elverişli işçiler bulunmasına ve yurt dışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmekte ve işverenlere yönelik hizmetler sunmaktadır (4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018).

Bu bağlamda İşkur, iş ve işçi arayanların başvurduğu bir kurum olup, işgücü piyasasında iş ve işçi bulmaya, diğer bir ifadeyle işçilerin vasıflarına uygun işleri bulmalarına ve işverenlerin de işlerine uygun vasıfta işçileri bulmalarına aracılık etmektedir (İŞKUR-Tarihçe, 2019). Bu doğrultuda işverenlerin açık işlerini alma ve ilan etme, işe yönlendirme, yurtiçi ve yurtdışı işe yerleştirme hizmetleri İşkur'un sunmuş olduğu temel hizmetler arasında yer almaktadır (Çavdar, 2016, s. 18).

İş arayanlar tarafından İşkur'un web sitesi üzerinden sisteme kayıt olunabilmekte, özgeçmiş oluşturularak iş ilanlarına başvuru ve başvuru takibi yapılabilmektedir. Sistemde ayrıca Mesleki Yönelim Bataryası bulunmaktadır. Bu bataryanın amacı kişilerin ilgilerini, yönelimlerini ve becerilerini fark ederek geliştirmelerini destekleyerek mesleki alternatiflerine göre tercihlerini netleştirmelerine yardımcı olmak olup, bu sayede kişilerin farklı meslekler ile kendi kişisel özelliklerini tanımaları ve kendileri için en uygun mesleği bulabilmeleri hedeflenmektedir. Mesleki Yönelim Bataryası üç farklı testten oluşmakta olup, bunlar Genel Yetenek, Mesleki Eğilim ve Mesleki Kişilik testleridir. Kişiler bu testleri uyguladıktan sonra sonuçlarını İşkur İş ve Meslek Danışmanlarıyla birlikte değerlendirerek seçecekleri meslek, gidecekleri mesleki eğitim ve çalışacakları işlerle ilgili gerçekçi kararlar alabilmektedirler (T.C. Trakya Üniversitesi-Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2019; İŞKUR e-Şube, 2019).

Özgeçmiş kaydetme, mesleki yönelim bataryasını uygulama, yurtiçi ve yurtdışı iş ilanlarını arama, kişisel bilgiler ile eşleşen iş ilanlarına başvuru yapma işlemleri iş arayanlar tarafından İşkur sistemi üzerinde gerçekleştirilebilen işlemlerden bazılarıdır (İŞKUR e-Şube, 2019).

İş arayan olarak İşkur'a başvuranlarda birtakım şartlar aranmakta olup, bunlar (Aksoy, 2017, s. 23):

- 14 yaşını doldurmuş olmak,
- T.C. kimlik numarasına, yabancılar için İçişleri Bakanlığı tarafından verilen yabancı kimlik numarasına sahip olmak,
- Engelliler için "Sağlık Kurulu Raporu" na, eski hükümlüler için "Durum Bildirme Formu" na, terörle mücadelede malul sayılmayacak şekilde yaralananlar için "Sağlık Kurulu Raporu" ve "Komutanlık Yazısı" na, öncelik hakkına sahip olanlar için de bu durumlarını belirtir belgelerden birine sahip olmak

şartlarıdır.

İşveren olarak ise İşkur hizmetlerinden yararlanabilmek için internet üzerinden ya da şahsen İşkur İl Müdürlükleri ile Hizmet Merkezlerine başvurarak kayıt olunması gerekmektedir. Bu sayede işverenler işgücü taleplerini doğrudan İşkur sistemine kayıt edebildikleri gibi her türlü iletişim kanallarını (araçlarını) kullanmak suretiyle İşkur'a ileterek İşkur İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezleri personeli aracılığıyla da işgücü taleplerinin açılmasını sağlayabilmektedirler. İşkur işverenlere yönelik birçok hizmet sunmakta olup, bu hizmetlerden personel seçimi ile ilgili olanlar genel olarak işe yerleştirmede aracılık, açık işleri (işveren tarafından talep edilen işgücünü) alma ve ilan etme ile aday ön seçimi/eleme ve uygun adayların işverene yönlendirilmesi hizmetleridir (Çavdar, 2016, s. 17-23).

Kamu kurum ve kuruluşları, Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 6'ncı maddesi gereğince işçi ihtiyaçlarını, iş kolu, meslek pozisyonu, öğrenim, iş tecrübesi, ücret, sosyal yardımlar gibi ayrıntılar ile yazılı veya elektronik ortamda İşkur'dan talep etmek ve yine aynı

yönetmeliğin 8'inci madde hükümleri saklı kalmak üzere İşkur tarafından gönderilenler arasından karşılamak zorundadır (Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2009). Aynı yönetmeliğin 8'inci maddesine göre ise İşkur'dan işçi talebinden bulunulmayacak, ancak bu kapsamdaki işçi alımlarının İşkur'a bildirileceği haller ise şunlardır:

- Askerlik veya kanunî bir görev nedeniyle işten ayrılan işçilerden bu durumlarının sona ermesinden itibaren iki ay içinde işe girmek için başvurular,
- Kamu kurum ve kuruluşları adına mecburî hizmetle yükümlü olanlar,
- 4857 sayılı İş Kanunu'nun 29'uncu maddesine göre, toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren altı ay içinde aynı nitelikteki iş için yeniden işe alınacaklar,
- 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu'nun ek 1'inci maddesinde sayılanlar,
- 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu'nun ek 1'inci maddesine istinaden işe alınanlar,
- 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 23'üncü maddesine göre sendikaların yönetim kademesinde görev alıp, bu görevi sona erenlerden tekrar işe başlayanlar,
- Kurum kanalıyla işe alınmış olmaları kaydıyla, hizmet akitleri askıya alınmış olan ve aynı kapsam ve statüde işe başlatılacak geçici işlerde çalışanlar,
- Kanun ile kamuda işçi kadrolarına geçirilenler,
- Yargı kararları sonucunda kamu işçisi olduğuna karar verilenlerden kurumlarınca istihdam edilmeleri uygun görülenler.

Her ne kadar yönetmeliğin 8'inci maddesinde birtakım istisnalar belirtilmiş olsa da aynı yönetmeliğin 6'ncı maddesi gereğince kamuya işçi alımlarının büyük oranda İşkur tarafından gönderilenler arasından karşılanmasının zorunlu tutulmuş olduğu

görülmektedir. Bu düzenlemelerin kamu kurum ve kuruluşlarına etkilerinin (İşkur tarafından gönderilen adayların uygunlukları, işleyişte yaşanan sorunlar vb. açılarından) ayrı bir araştırmada detaylı olarak ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

2.5 Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü

MEB'in merkez teşkilatındaki hizmet birimleri arasında bulunan Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü esas itibariyle sınav, ölçme, değerlendirme ve yerleştirme hizmetleri sunan bir kurum olup, başlıca görev ve yetkileri (1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018):

- Merkezî sistem ile yürütülen resmî ve özel yerleştirme, bitirme, karşılaştırma sınavlarını planlamak, uygulamak ve değerlendirmek,
- Kamu kurum ve kuruluşları ile özel hukuk tüzel kişileri tarafından talep edilen mesleğe giriş, yeterlik, görevde yükselme ve benzeri sınav hizmetlerini yürütmek,
- Sınavlara ilişkin değerlendirme ve sonuç belgelerinin düzenlenmesi ile itirazların incelenmesi işlemlerini yürütmek,
- Genel Müdürlük tarafından yapılan sınavlarda sorulacak soruları hazırlamak veya hazırlatmak, denetlemek ve güvenli bir şekilde saklanması için gerekli tedbirleri almak,
- Ölçme ve değerlendirme teknikleri üzerine araştırmalar yapmak veya yaptırmak,
- Gerekli durumlarda oluşturulacak başvuru merkezleri ve sınav koordinatörlüklerinin koordinasyonunu sağlamak, sınavlarda görev alacak personeli belirlemek ve bu kişilere gerekli hizmet içi eğitimi vermek,
- Genel Müdürlükçe yürütülen sınav, ölçme, değerlendirme, yerleştirme ve diğer hizmet bedellerini belirlemek, tahsil etmek ve döner sermaye hesabında tutmak,

- Yapılan sınavların sonuçlarını değerlendirmek suretiyle ilgili hizmet birimlerine veri desteği sağlamak

şeklindedir.

Genel Müdürlük, yukarıda belirtilen görevleri Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Hizmetleri; Soru Oluşturma ve Geliştirme; Baskı ve Sevk Hizmetleri; Sınav Güvenliği ve Sınav Yönetimi; Veri Analizi İzleme ve Değerlendirme; Araştırma-Geliştirme ve Projeler; Sınav Yönetimi, Moral Motivasyon ve Rehberlik ile İdari ve Mali İşler alt hizmet birimleri aracılığıyla yerine getirmektedir (Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü - Birimlerimiz, 2019).

Kurumun ölçme ve değerlendirme konusunda uyguladığı yöntemlerle ulusal ve uluslararası platformlarda referans bir kurum olmak vizyonuyla hareket ettiği ifade edilmekte olup, kurumun bu vizyon doğrultusunda sınavların güvenlik ve kalite düzeyinin artırılmasına ortam ve imkân sağlamayı kendisine misyon edindiği belirtilmektedir (Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü - Vizyon ve Misyon, 2019). Bu doğrultuda kurum tarafından yapılan sınavlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Çarşı ve Mahalle Bekçiliği Yazılı Sınavı
- Ticaret Bakanlığı Gümrük Müşavirliği ve Gümrük Müşavir Yardımcılığı Sınavı
- Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavları (Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü vb.)
- Devlet Okullarına Yönelik Sınavlar (Açık Öğretim Lisesi/Mesleki Açık Öğretim Lisesi/Açık Öğretim İmam Hatip Lisesi Sınavları, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Bursluluk Sınavı vb.)

- Özel Okullara Yönelik Sınavlar (Vehbi Koç Vakfı, KOÇ Özel İlkokulu ve Ortaokulu Seviye Tespit Sınavı; TED Ankara Koleji Vakfı Özel İlkokulu ve Ortaokulu Seçme Sınavı vb.)
- MEB Personeline Yönelik Sınavlar (Yurtdışına Görevlendirilecek Okutman ve Öğretmenlerin Mesleki Yeterlik Sınavı, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Adaylık Kaldırma Yazılı Sınavı, Teftiş Kurulu Başkanlığı Bakanlık Maarif Müfettişliği Sınavı vb.)
- Diğer Sınavlar (Motorlu Taşıt Sürücü Kursiyerleri Sınavı, Dinamik İnternet Programcılığı Sınavı vb.)

Görülebileceği üzere Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü, devlet ve özel okullara yönelik sınavlardan MEB personeline yönelik sınavlara, kamu görevlerine ilk defa atanacaklara yönelik sınavlardan kamu kurum ve kuruluşlarında görevde yükselme ve unvan değişikliğine yönelik sınavlara kadar daha pek çok alanda sınavlar yaparak ölçme, değerlendirme ve yerleştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Kurum tarafından yapılan bu sınavların ortak özelliklerinden biri ise sınavların adayın bilgi düzeyini ölçmeye yönelik sınavlar olmalarıdır.

Buraya kadar söylenenler esas alındığında, Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğünün de ÖSYM gibi sınav odaklı olarak oluşturulmuş ve ölçme, değerlendirme ve yerleştirmeye dayalı bir kurum olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu kurumların görev ve yetkileri ile yapılan sınavlar göz önüne alındığında, Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile ÖSYM'nin faaliyet alanlarının birçok açıdan kesiştiği görülmektedir.

2.6 Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Görev ve Sorumlulukları

Yukarıda sayılan kamu kurum ve kuruluşları dışında personel seçme ile ilgili olarak diğer kamu kurum ve kuruluşlarının da birtakım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve sorumlulukları personel seçme ile ilgili bazı düzenlemeler çerçevesinde ele alınacak olup, söz konusu görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılabilmesini teminen daha önce ele alınmış kurumlara da atıfta bulunulacaktır.

İlk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanacakların seçimi ile kamu kurum ve kuruluşlarında özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen mesleklere atanacaklara yönelik olarak, kamu kurum ve kuruluşları A grubu kadrolarına personel seçimini esas olarak kendi mevzuatına göre yapacakları giriş sınavı ile gerçekleştirmektedir. Giriş sınavı, kamu kurum ve kuruluşlarının, A grubu kadrolara atanacakları belirlemek üzere KPSS sonuçlarına göre yeterli puana sahip olan adayların katılımı ile kendi mevzuatlarına göre yapacakları, yazılı ve/veya sözlü bölümlerden oluşan sınavdır. Ancak, kendi mevzuatında hüküm bulunmak kaydıyla kamu kurum ve kuruluşları giriş sınavı yapmadan da sadece KPSS puanı kullanarak A grubu kadrolara doğrudan atama yapabilmektedirler. B grubu olarak adlandırılan kadrolarda ise atanmaya esas olacak yerleştirmeyi yapmak amacıyla KPSS puanı kullanılmaktadır. Bir başka ifadeyle ÖSYM tarafından yapılan KPSS sınavı, B grubu kadrolara atanmak için yeterli görülmektedir (Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 2002).

Engelli memur alımında kamu kurum ve kuruluşları hizmet gereklerine uygun olarak istihdam edecekleri engelli kadrolarının detaylarını (eğitim düzeyi, hizmet sınıfı gibi)

belirleyerek, söz konusu kadroların ilgili kuruma bildirilmesinden sorumludur. Yerleştirmeler ise merkezi sınav (EKPS) ve kura işlemlerini sonuçlandıran ÖSYM tarafından yapılmakta olup, kamu kurum ve kuruluşlarınca adaylara başka herhangi bir sınav veya mülakat yapılmamaktadır (Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik, 2014).

İşçi alımında kamu kurum ve kuruluşları işçi ihtiyaçlarını İşkur'a bildirmekte olup, bu ihtiyaçların karşılanması için İşkur tarafından ilana çıkılmaktadır. İşkur tarafından işçi taleplerinin karşılanmasında eğitim düzeyi, engelli olma ve diğer bazı şartlara göre KPSS, EKPS puanları ile kura yöntemi kullanılmaktadır. Ancak KPSS'de başarılı olmak veya EKPS'ye girmiş olmak ya da öncelikli gönderme hakkına sahip olmak işe yerleştirmede tek başına bir hak teşkil etmemekte olup, İşkur tarafından gönderilen adaylar kamu kurum ve kuruluşları tarafından sınava alınabilmektedir. Sınava ilişkin olarak kamu kurum ve kuruluşlarının neler yapması gerektiği ise ilgili yönetmelikte belirtilmektedir. Yönetmeliğin kapsamı dışına alınmış kurumlarda ise işçi alım ilanlarının İşkur'a bildirilmesi, ilanların İşkur'un internet sitesinde ve ilgili kamu kurum ve kuruluşunca uygun görülen iletişim araçları ile kamuoyuna duyurulması, bunlara ek olarak kamu kurum ve kuruluşlarının işçi alımının adil ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlayacak tedbirleri alması gerekmektedir (Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2009) .

Sözleşmeli personel kamu kurum ve kuruluşlarında mali yıl ile sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri olup, sözleşmeli personel alımı ÖSYM tarafından yapılan KPSS B grubu puan sıralaması esas alınmak suretiyle doğrudan merkezi olarak ya da kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılacak yerleştirmeye veya yine KPSS B grubu puan sıralaması esas alınmak suretiyle kamu kurum ve

kuruluşlarınca yapılacak yazılı ve/veya sözlü sınavlar yoluyla yapılabilmektedir. Belirtilen bu yöntemler kurumlara ve pozisyon unvanlarına göre değişiklik gösterebilmekte olup, bunlara ek olarak örneğin herhangi bir sınav şartı aranmaksızın, sadece mesleki uygulama sınav sonuçlarına göre ya da kura yoluyla da sözleşmeli personel istihdam edilebilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları sözleşmeli personel pozisyonlarına yapılacak yerleştirme usulünün, sınavla alınacaklarda sınav yeri, tarihi, türü, konuları ile diğer hususların yerleştirme veya sınav tarihinden önce usulüne uygun olarak ilan edilmesinden, oluşturacakları komisyonlar aracılığıyla da sınav veya yerleştirme başvurularının incelenmesi, gerçekleştirilmesi, sonuçlarının tespiti ile yerleştirilen adayların ilan edilen niteliklere uygunluğundan sorumludur (Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar, 1978). Sözleşmeli personel statüsü ile ilgili olarak sözleşmeli bilişim personeli, sözleşmeli öğretmen ve sözleşmeli sağlık personelinin istihdamından da genel hatlarıyla bahsedilmesi gerekmektedir.

Kurum ve kuruluşlarına ait büyük ölçekli bilgi işlem birimlerinde sözleşmeli bilişim personeli istihdamı, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Birimlerinde Sözleşmeli Bilişim Personeli İstihdamına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik” hükümleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu yönetmelik kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarının personel istihdam taleplerinin (personel sayısı, niteliği ve diğer hususların) değerlendirilerek onay verilmesi Maliye Bakanlığı tarafından, personel alım ilanı ve sınavla ilgili işlemler (sınav komisyonu oluşturulması, başvuruların incelenmesi, sınavların gerçekleştirilmesi, sonuçların tespiti vd.) kamu kurum ve kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Sözleşmeli bilişim personeli istihdamında KPSS puanı bir zorunluluk olmayıp, KPSS puanı olmayan veya belge ibraz etmeyen adayın KPSS puanı (70) olarak dikkate alınmaktadır. Personel seçimi ise sınava katılan adayların yazılı ve/veya sözlü/uygulamalı sınav sonucuna göre yapılmaktadır.

Personel seçme sürecinden kamu kurum ve kuruluşları tarafından oluşturulacak sınav komisyonları sorumludur (Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Birimlerinde Sözleşmeli Bilişim Personeli İstihdamına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, 2008).

Sözleşmeli öğretmen istihdamı, “Sözleşmeli Öğretmen İstihdamına İlişkin Yönetmelik” hükümleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu yönetmelik 657 sayılı DMK’nın 4’üncü maddesinin (B) fıkrası kapsamında sözleşmeli öğretmen istihdamına ilişkin usul ve esasları düzenlemekte olup, Kamu Personel Seçme Sınavı sonucuna göre sözlü sınava çağrılıp başarılı olanlar arasından süreli olarak istihdam edilecek personellere yönelik düzenlemeleri içermektedir. Sözlü sınavlar, sözlü sınav komisyonları marifetiyle yapılmakta olup, bu komisyonlar Bakan veya görevlendireceği birim amiri tarafından Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü ve üstü unvanlı kadrolarda görev yapan personel arasından belirlenmektedir. Sözlü sınavlar, aşağıda belirtilen konularla ilgili olmak üzere Bakanlıkça hazırlanan ve sözlü sınav merkezlerine gönderilen sorular üzerinden yapılmaktadır. Sınav konuları:

- Eğitim bilimleri ve genel kültür,
- Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü,
- İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti,
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı,
- Topluluk önünde temsil yeteneği ve eğitimcilik nitelikleri

şeklinde olup, değerlendirmede her konu eşit ağırlığa sahiptir. Sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek dışında sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak, sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlamak da sözlü sınav komisyonunun görevleri arasında yer almaktadır. Sözlü sınavda başarılı olan adaylar sözleşmeli öğretmenliğe atanmak üzere tercih yapma hakkına sahip olmaktadır. Atamalar, adayların sözlü sınav

puanı üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak, ilan edilen kontenjanlar dâhilinde, elektronik ortamda gerçekleştirilmekte olup, puan eşitliği hâlinde KPSS puanı üstünlüğü dikkate alınmakta, eşitliğin devamı hâlinde ise atanacak aday bilgisayar kurası ile belirlenmektedir (Sözleşmeli Öğretmen İstihdamına İlişkin Yönetmelik, 2016).

Sözleşmeli sağlık personelinin istihdamı ile ilgili olarak ise tıpta uzmanlık mevzuatına göre uzman olanlar ile tabip, diş tabibi, eczacı pozisyonlarına yapılacak yerleştirme işlemleri kura yoluyla diğer sözleşmeli personel pozisyonlarına ise merkezi yerleştirme sonuçlarına göre gerçekleştirilmektedir. Kura, tıpta uzmanlık mevzuatına göre uzman olanlar ile tabip, diş tabibi ve eczacı pozisyonlarına yapılacak yerleştirmelerde ilgililerin katılımına açık olarak Bakanlık tarafından yapılacak tespit yöntemini; Merkezi yerleştirme ise, kamu personel seçme sınavı sonucu esas alınarak Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca yapılacak olan yerleştirme işlemini ifade etmektedir. Sınav ve kura sonucunda yerleştirmesi yapılanların ilanda belirtildiği şekilde atanmak üzere Bakanlık taşra teşkilatlarına başvuru yapmaları gerekmektedir (Sağlık Bakanlığı 4924 Sayılı Kanuna Tabi Sözleşmeli Sağlık Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015)

Sözleşmeli personele yönelik düzenlemelerin 1978’li yıllara dayandığı, sonraki yıllarda yapılan yeni düzenlemeler ile birlikte sözleşmeli statüsünün, diğer bir ifadeyle daha önce de belirtildiği üzere esnek çalışma ilişkileri içerisinde yer alan sözleşmeli çalışmanın, kamuda yaygınlaştığı görülmektedir.

Yukarıda belirtilen statüler dışındaki alımlar da ise (akademik, askeri personel alımları gibi) ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının sorumluluklarının genel olarak tabi oldukları mevzuatlara ve alım yapılacak pozisyon unvanlarına göre farklılıklar gösterdiği

görülmektedir. Bununla birlikte ilan, komisyon oluşturulması ve komisyon marifetiyle personel seçme süreçlerinin (sınav yeri, tarihi, türü ve konularının belirlenmesi, sınavın gerçekleştirilmesi, sonuçların tespiti gibi) yürütülmesi hususlarının personel alımıyla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının ortak sorumlulukları arasında bulunduğu söylenebilir.

Kamuda görevde yükselme ve unvan değişiklikleri ise “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu genel yönetmelikte görevde yükselmeler ve unvan değişiklikleri yazılı ve sözlü sınavda başarılı olma şartına bağlanmıştır. Yazılı sınavlar bilgiye dayalı sınavlar olup, bu sınavlar kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılabileceği gibi, örneğin ÖSYM’ye, MEB’e veya yükseköğretim kurumlarından birine de yaptırılabilir. Buna ek olarak yazılı sınavlar genel yönetmelik kapsamındaki belediyeler ve bunların kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar için Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından; il özel idareleri ve bunların kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar için İçişleri Bakanlığı tarafından merkezî olarak yaptırılmakta, yükseköğretim üst kuruluşları ile yükseköğretim kurumlarından talep gelmesi hâlinde bu kurumlara ait sınavlar ise Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından merkezî olarak yaptırılmaktadır (Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, 1999).

Söz konusu genel yönetmelikte, bu yönetmeliğe aykırı olmamak üzere, yönetmelik kapsamındaki hususların ayrıca kurumlar tarafından çıkartılacak yönetmeliklerle de düzenlenmesi hüküm altına alınmıştır. “Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği

Yönetmeliği” de bu kapsamdaki yönetmeliklerden biridir. Bu yönetmeliğe göre yazılı sınav, kurumların kendisi tarafından yapılabileceği gibi yükseköğretim kurumlarından birine de yaptırılabilir. Ayrıca kurumlar tarafından talep edilmesi halinde, yazılı sınav Yükseköğretim Kurulu Başkanlığınca ÖSYM’ye veya Anadolu Üniversitesi’ne merkezi olarak da yaptırılabilir. Sınavın Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından merkezi olarak yaptırılması halinde, yazılı sınav Başkanlıkça belirlenecek konularda ve yönetmeliğin ilgili maddesine uygun olarak talebin yapıldığı yıl içinde gerçekleştirilmektedir. Sınavın şekli, yürütülmesi ve itirazlara ilişkin hususlar, Başkanlık ile sınavı yapacak kurum arasında düzenlenecek protokol çerçevesinde yürütülmektedir. Yazılı sınavın kurumlarca müstakil olarak yapılması durumunda ise yazılı sınav konuları kurumlarca belirlenmekte, yazılı sınav sonucuna göre belirlenecek adaylara ise yine kurumlarca sözlü sınav yapılmaktadır. Sınavlar sınav kurulları tarafından yapılmaktadır. Sınav kurulu veya kurulları kurumlar tarafından oluşturulmakta olup, bu kurullar sınavların yapılması, sınav sonuçlarının ilanı, itirazların sonuçlandırılması ve sınavlara ilişkin diğer işleri yürütmektedir. Yazılı sınavda başarılı olarak sözlü sınava girmeye hak kazanan adaylar, sınav kurulları tarafından sözlü sınava alınmakta ve kurulun her bir üyesi tarafından:

- Sınav konuları ile ilgili bilgi düzeyi,
- Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü,
- Liyakati, temsil kabiliyeti, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu,
- Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı,
- Genel kültürü ve genel yeteneği,
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı

esas alınarak değerlendirilmektedir. Başarı puanı, yazılı ve sözlü sınav puanlarının aritmetik ortalaması esas alınmak suretiyle tespit edilmekte ve kurumların resmi internet

sitesinde ilan edilmektedir (Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 2014).

Kurumların görevde yükselme ve unvan değişikliğine yönelik uygulamaları incelendiğinde bu uygulamaların büyük oranda benzerlikler gösterdiği, uygulamalar arası farklılıkların ise kurumların kendilerine özgü birtakım durumlardan kaynaklandığı söylenebilir.

3. Personel Seçiminde Karşılaşılan Sorunlar

Türkiye’de kamu personeli seçimine yönelik yasal düzenlemelere, oluşturulan sınav kurullarına rağmen uygulamada ciddi sorunların olduğu gözlemlenmekte olup; KPSS’den sonra kurumlar tarafından yapılan yazılı ve sözlü sınavların kalitesinin kurumdan kuruma değişiklik göstermesi, sözlü sınavın işe/pozisyona en uygun adayın belirlenmesine yönelik birtakım riskler (kayırmacılık, ayrımcılık, öznel değerlendirme, güvenirlilik ve geçerlik sorunları gibi) barındırması, istisnai kadrolara yapılan atamalarda DMK’nın seçmeye yönelik hükümlerinin uygulanmıyor olması, üst görevlere (Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı vb.) yönelik terfilerin veya atamaların objektif kriterlere ve rekabete dayalı olmaması Türk Kamu Personel Yönetiminin personel seçimine yönelik sorunlarından bazılarıdır (SIGMA, 2016; Özkal Sayan, 2016; Uz, 2011; Yapıcı, 2014; Sınırcı, 2016).

Yukarıda belirtilen “KPSS’den sonra” ifadesinin altını çizmek gerekmektedir. Merkezi sınav sisteminin kayırmacılık uygulamalarının önlenmesinde önemli bir role sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte merkezi sınavlar kamuda etkin ve verimli bir personel seçme için tek başına yeterli olmayıp, bundan sonra kurulacak sistemler için

uygun bir zemin hazırlamaktadır. Diğer bir ifadeyle kamuda uygulanmakta olan merkezi sınav sistemi, kurumlar tarafından yapılacak sınavlara nicelik ve nitelik yönünden uygun bir ortam hazırlamaktadır (Ataoğlu, 2009, s. 292). Ne var ki personel seçme konusunda yapılan alan araştırmalarına bakıldığında, kurumlar tarafında personel seçme ile ilgili durumun çok iyi olmadığı ve personel seçme ile ilgili birçok sorunun olduğu görülmektedir. Buna göre personel biriminin personel seçme konusunda yetkisinin yetersiz olması, personel biriminde personel seçiminden sorumlu alt bir birimin bulunmaması, personel seçme konusunda uzmanlaşmış personelin olmaması, sözlü sınavlar ile ilgili (sınav komisyonu, sınav içeriği, sınav süresi, sınav ortamı, puanlandırma vd.) sorunlar, siyasi ve sendikal müdahaleler, ayrımcı ve kayırmacı uygulamalar, personel seçimine yönelik parasal kaynak tahsisinin yeterli olmaması, personel politikası ile ilgili belirsizlikler, mevzuat ile ilgili sorunlar, personel seçme süreçlerinde yeni seçme araçlarından yeterli ölçüde yararlanılamaması, adayların uygun yöntem veya teknik kullanılarak değil gözlem ve kanaatlere dayalı olarak değerlendirilmesi, personel seçme sürecinin ağırlıklı olarak bilgiyi ölçen bir yapıya sahip olması kamu kurumlarında personel seçme ile ilgili yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır (Ataoğlu, 2009; Eminoğlu, 2019; Gürer, 2017; Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015; Kızıllan, 2019; Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017; D. Koşar, Er, S. Koşar ve Kılınç, 2018; Özkanan ve R. Erdem, 2015; Yolcu ve Bayram, 2015).

Muası medeniyetler seviyesine ulaşma yolunda uluslararası gelişmeleri yakından izleyen ve uluslararası örgütlerle yakın ilişki içerisinde bulunan Türkiye, bugün OECD gibi birçok uluslararası örgütün etkin bir üyesi ve 1999 yılından beri de AB'nin aday ülkesi konumundadır (T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, 2020). Diğer taraftan AB katılım müzakerelerine başlayan ülkelerin, Türkiye gibi, AB'nin kamunun iyi yönetilmesine yönelik ortaya koyduğu ilkeleri (Kamu Yönetimi İlkeleri) hayata

geçirmeleri beklenmekte olup, aday ülkeler bu ilkelere uygunluk hususunda değerlendirilmektedir. Kamu Yönetim İlkeleri, AB bütünleşme süreci için de oldukça önemlidir. AB ve OECD'nin ortak girişimi olan SIGMA'nın kamu yönetimi ilkelerini değerlendirdiği Türkiye 2016 izleme raporunda kamu personelinin seçilmesine yönelik düzenlemelerin liyakate dayalı sistem için yeterli olmadığı, personel seçme sürecinin kalitesinin kuruluştan kuruluşa değiştiği, aynı durumun terfiler (yükselmeler) için de geçerli olduğu, üst pozisyonlara yükselmelerin liyakate dayalı olmadığı belirtilmiş ve seçme araçlarına yönelik eleştiriler getirilmiştir. Raporda KPSS'den sonra kurumlar tarafından yapılan yazılı ve sözlü sınavların kalitesinin kurumdan kuruma değişiklik gösterdiği, KPSS sınavından sonra yapılan sınavların liyakate dayalı seçme ve terfi için riskler barındırdığı, kamu personelinin istihdamında sözlü sınavın ayrıcalıklı şekilde kullanımının ya da sözlü sınava daha fazla ağırlık verilmesinin öznelliğe kapı araladığı, bu durumun Kamu Denetçiliği Kurumuna yapılan şikâyetler ve yargıya başvurulara yol açtığı, üst pozisyonlara terfilerin liyakate dayalı olmadığı ve bu pozisyonlara atamaların rekabete dayanmadığı, bunlara ek olarak DMK'nın seçmeye yönelik hükümlerinin uygulanmadığı istisnai kadroların olduğu tespitlerine yer verilmiştir (SIGMA, 2016). SIGMA'nın sonraki yıllara ait izleme raporlarında da kamu personeli seçimi konusunda benzer değerlendirmelerde bulunulmuş olup (SIGMA, 2017; SIGMA, 2019), izleme raporlarında belirtilen sorunlarının bugün de önemini koruduğu gözlemlenmektedir.

Türkiye'de personel seçme sorunları arasında yer alan kayırmacı uygulamalar üzerinde toplumsal ve kültürel yapının rolünün bulunduğu belirtilmektedir (Demirbilek, 2021; İlhan ve Aytaç, 2010). Bu bağlamda personel seçme ile ilgili sorunların toplum ve kültür ile ilişkisinden de söz etmenin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Sosyo-kültürel bağlam, diğer bir ifadeyle toplumsal kültür ile kayırmacılık arasındaki ilişki ele alınmadan önce kültür kavramının üzerinde biraz durulması gerekmektedir. Kültür, herkesin üzerinde kolaylıkla yorum yapabildiği kavramlardan biridir. Kültürün birçok alanla (psikoloji, sosyoloji, tarih, coğrafya, ekonomi, siyaset bilimi vb.) yakın ilişki içerisinde olması da kültürü tanımlamada çok fazla çeşitlilik yaratmaktadır (G. Aydın, 2020, s. 4). Bu durum kültür kavramına zengin bir çerçeve sunarken, kavramın sınırlarının net şekilde çizilmesini ise güçleştirmektedir. Nitekim herkesin üzerinde uzlaştığı bir kültür tanımının olmayışı yapılan bu tespiti desteklemektedir. Yine de bir tanım yapmak gerekirse kültür, toplumun tarihsel yaşamı içerisinde geliştirilerek sosyalleşme süreçleriyle yeni nesillere aktardığı birikimi ve toplumsal hafızası olarak tanımlanabilir (Gerçik, 2020, s. 12).

Kayırmacılık ise kamuda işe alma ve terfilerde genel olarak akrabalık, eş-dost, parti veya dini grup ya da cemaat ilişkilerine öncelik verilmesi gibi anlamlara gelmektedir (Özkanan ve R. Erdem, 2015, s. 8). Türkiye’de kayırmacılık olgusu toplumun birçok alanında karşılaşılabilen bir olgu olmakla birlikte, daha çok kamu yönetimi ve kamu personel sistemi ile ilişkilendirilmektedir. Türk yönetim geleneğinde bir yolsuzluk biçimi olarak değerlendirilen kayırmacılığa gerek cumhuriyet öncesi dönemde Osmanlı Devleti’nde gerekse cumhuriyet sonrası dönemde rastlanmaktadır. Buna göre Osmanlı Devleti’nin kuruluşundan 16. yüzyıla kadar yönetimde kayırmacı uygulamalar ile fazla karşılaşılmadığı, 16. yüzyıldan sonra ise kayırmacı uygulamaların devlet yönetiminde artarak yaygınlaşmaya başladığı ifade edilmekte ve devletin ekonomik gücünü yitirmesi kayırmacı uygulamaların yaygınlaşmasının temel nedeni olarak görülmektedir. Cumhuriyet tarihine bakıldığında ise geçmişten günümüze kayırmacı uygulamalara yönelik örnekler ile karşılaşıldığı, bazı dönemlerde ise kayırmacı uygulamaların yaygınlaştığı belirtilmektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010).

Esasen kayırmacılık sadece Türk toplumuna özgü bir davranış şekli de değildir. Modern toplumlar da dahil dünya üzerindeki bütün toplumlarda kayırmacı ilişkilere rastlanmakta olup, bu durum kayırmacılığın evrensel yönüne işaret etmektedir. Bununla birlikte kayırmacı davranışların kaynağının çoğu zaman toplumsal kültür olduğu ileri sürülmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010). Bu düşünceyi ileri sürenlerin temel dayanağı ise toplumlar arası kültürel farklılıklardır. Diğer bir ifadeyle bu yaklaşımı benimseyenlere göre toplumun değer ve davranışlarını biçimlendiren ana unsur kapitalizmin küreselleşmesi, internet teknolojilerinin yaygınlaşması gibi faktörler değil toplumsal kültürdür. Buna göre söz konusu yaklaşımın, kültürlerin aynı kalmayarak zaman içinde değişime uğradığı ve özellikle 1980’li yıllardan itibaren tüm dünyada ekonomik, siyasal ve teknolojik nedenlerin etkisiyle toplumların ve kültürlerin önemli değişimlerden geçtiği gerçeğini göz ardı ettiği söylenebilir (Barutçugil, 2011; Gerçik, 2020).

Türkiye gibi geleneksel toplumlarda kayırmacılığın törelere, geleneklere, inançlara veya değerlere, kısaca toplumsal kültüre dayandığı ifade edilmektedir (Demirbilek, 2021, s. 26). Toplumsal kültür ile ilgili araştırmalarda Türk toplumu kültür olarak ortaklaşa davranışçı (toplulukçu) kültüre sahip toplumlar arasında gösterilmektedir (Kahraman, 2020; Sargut, 2015). Hofstede’nin IBM çalışanları ile yürütmüş olduğu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde kültürler arası farklılık konusu ile ilgili yapılmış diğer araştırmalarda da Türk toplumunun çoğunlukla “ortaklaşa davranışçı” olarak sınıflandırıldığı, Türkiye’de yapılan bazı araştırmaların bu tespiti desteklediği, diğer bir ifadeyle Türk toplumunun çoğunlukla ortaklaşa davranışçı özelliklere sahip olduğu (çoğunlukla bireyci özellikler sergilemediği) ifade edilmektedir (Gültekin ve Sığırı, 2007, s. 276-277). Ortaklaşa davranışçı kültüre sahip toplumlarda ise kayırmacı davranışta bulunma eğiliminin yüksek olduğu ve ilişkilerin liyakatin önüne geçtiği belirtilmektedir (Kahraman, 2020, s. 92). Bu açıklamalar esas alındığında Türk toplumun kültürel

yapısının, kamuda kayırmacı uygulamaların bir nedeni olarak görülme durumundan söz edilebilir.

Buraya kadar personel seçme sorunları arasında yer alan kayırmacı uygulamalar ile kültür arasındaki ilişki ve kayırmacı uygulamalar üzerinde toplumsal ve kültürel yapının rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte kayırmacı uygulamalar üzerinde kültür dışında başka faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminde sistemsel eksikliklerden kaynaklı birtakım yanlış uygulamalar da kayırmacılığa neden olmaktadır (O. Acar ve Ertek, 2021, s. 32). Türk Kamu Yönetiminde kullanılan personel seçme yöntemleri ile ilgili eksikler ve yanlış uygulamalar bu kapsamda değerlendirilebilir. Buna göre kamuda etkin personel seçme yöntemlerinin uygulamaya alınması konusu kayırmacılıkla mücadele açısından önem kazanmaktadır (Aytaç, 2010; Biber, 2016).

Özet olarak, ister kültürel ister başka nedenlerden dolayı olsun Türkiye’de kamu personeli seçimine yönelik uygulamalarda sorunların olduğu, kullanılan araçların ve mevcut düzenlemelerin yeterli olmadığı ve de nesnelliği sağlamadığı gözlemlenmekte olup, bu durum kamu personelinin liyakate dayalı istihdamına ve yükselmesine yönelik yeni seçme araçlarının ve yeni düzenlemelerin gerekliliği fikrini güçlendirmektedir.

5. BÖLÜM: TÜRK KAMU SEKTÖRÜ İÇİN BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı temel olarak “Türk kamu sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, özellikle Anglo Sakson dünyasında uygulanan Değerlendirme Merkezi Yöntemi bir çözüm oluşturabilir mi?” sorusuna cevap aramaktır.

Bu amaca yönelik olarak aşağıda yer alan alt sorulara cevap aranmıştır:

- Türk Kamu Sektöründe personel seçiminde yararlanılan temel yaklaşımlar nelerdir ve bu yaklaşımlar ne derece etkilidir?
- Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde karşılaşılan temel sorunlar nelerdir?
- Türk Kamu Yönetimi içinde Değerlendirme Merkezi nasıl konumlandırılabilir, nasıl fonksiyonel hale getirilebilir ve sürdürülebilirliği nasıl sağlanabilir?
- Türk Kamu Yönetiminde Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önündeki engeller nelerdir ve bu engeller nasıl aşılabılır?

2. Araştırma Yöntemi

2.1 Yöntem Seçimi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kişilerin gerçek düşüncelerini yansıtan söylemleri görüşme sırasında ortaya çıkarabilmek, kamunun personel seçme süreçlerinin niteliğini, bu süreçte yaşanan sorunları ve bu sorunların nedenlerini

belirleyebilmek, dikkat çeken görüşler üzerine yoğunlaşabilmek ve derinlemesine analiz yapma imkânı elde edebilmek için nitel araştırma tekniklerinin avantajlarından yararlanma yolu seçilmiştir.

2.2 Araştırma Deseni

Temel Nitel Araştırma, kişilerin hayatlarına ve deneyimlerine kattıkları anlam ve yorumlarla, inşa ettikleri dünyalar ile ilgilenen, insanların hayatlarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını açığa çıkarmaya ve bunları yorumlamaya yönelik bir araştırma türü olup; Fenomenoloji, Gömülü Teori, Etnografya gibi yaklaşımlardan herhangi biri kullanılmayarak da nitel bir araştırma çalışması, diğer bir ifadeyle Temel Nitel Araştırma yürütülebilir (Merriam, 2018, s. 21-24). Katılımcıların araştırma sorusu hakkındaki deneyimlerini ve düşüncelerini anlayarak anlamlandırmak istenildiği için bu araştırmada Temel Nitel Araştırma tercih edilmiştir.

2.3 Çalışma Grubu

Araştırma eğitim, sağlık, güvenlik gibi kamunun farklı alanlarında faaliyet gösteren kurumların personel seçme süreçleri içerisinde yer alan Personel/İnsan Kaynakları yöneticilerine yönelik olarak yürütülmüş olup; Türk Kamu Personel Yönetiminde personel seçimi ile ilgili mevcut durum değerlendirilmesinde ve Türk Kamu Sektörüne yönelik olarak yöntem önerisi getirilmesinde bu kişilerin görüşlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında, zengin bilgi içerdiği düşünülen durumlar üzerinde derinlemesine çalışma imkânı sunması dolayısıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik

örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunda yer alacak katılımcıların benzeşik özelliklere sahip olmaları, benzeşik örnekleme yöntemlerinden ayırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 118-124). Çalışma grubunda yer alan kişilerin tamamı personel/insan kaynakları yöneticisi olup, personel seçme süreçleri içerisinde yer alan kişilerdir.

Patton (2015), amaçlı örnekleme ile ilgili çalışma grubunun büyüklüğünün belirlenmesine yönelik stratejiler arasında doygunluk ve aşırılık seviyesine ulaşılmasını, diğer bir ifadeyle artık yeni bir bilgi elde edilemeyinceye kadar çalışma grubuna yeni katılımcı eklemeye devam edilmesini önermektedir (Patton, 2015, s. 402-410). Araştırma kapsamında verilerin doygunluk ve aşırılık seviyesine ulaşıncaya kadar, diğer ifadeyle artık yeni bir bilgi gelmeyinceye kadar yeni katılımcılar ile görüşmelere devam edilmiş olup, bu doğrultuda 10 kurumdan toplam 11 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamındaki Katılımcılara ait bilgiler Tablo 4’te verilmiştir:

Tablo 4. Katılımcı Bilgileri

Mülakat Yapılan Kurum-Kod	Kişi-Kod	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yaş	Personel/İK Alanında Deneyim-Özel	Personel/İK Alanında Deneyim-Kamu	Personel/İK Alanında Deneyim-Toplam	Yönetmel Pozisyon Sınıflandırma
K1	G1	Erkek	Lisans	39	0	15	15	Daire Başkanı
K2	G2	Erkek	Yüksek Lisans	35	0	3	3	Daire Başkanı
K3	G3	Erkek	Doktora	44	0	4	4	Birim Sorumlusu
K4	G4	Kadın	Yüksek Lisans	40	0	1	1	Birim Sorumlusu
K5	G5	Erkek	Lisans	50	0	10	10	Müdür

K6	G6	Kadın	Yüksek Lisans	53	0	26	26	Daire Başkanı
K7	G7	Erkek	Yüksek Lisans	35	6	1	7	Daire Başkanı
K8	G8	Erkek	Yüksek Lisans	37	0	4	4	Daire Başkanı
K8	G9	Erkek	Lisans	47	0	5	5	Daire Başkanı
K9	G10	Kadın	Yüksek Lisans	43	0	3	3	Müdür
K10	G11	Erkek	Yüksek Lisans	44	0	5	5	Müdür Yardımcısı

Tablo incelendiğinde katılımcılardan sekizinin erkek, üçünün ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan üçü lisans, yedisi yüksek lisans ve birisi doktora mezundur. Yaşlarına göre 35-53 yaş aralığında ortalama olarak 42,45 yaşındadırlar. Personelin özel sektör deneyimi bir kişi hariç (G7) bulunmamaktadır. Kamudaki deneyimleri ise 1-26 yıl arasında, ortalama olarak yedi yıldır. İnsan Kaynakları alanındaki toplam deneyimleri 1-26 yıl arasında ortalama olarak 7,55 yıldır. Yaptıkları göreve göre iki birim sorumlusu, bir müdür yardımcısı, iki müdür ve altı daire başkanı bulunmaktadır.

2.4 Sınırlılıklar

Glesne (2015), çalışmanın sınırlılıklarının belirtilmesinin verilerin inandırıcılığını gösterme yollarından biri olduğunu, araştırmacının sorumluluğunun belli koşullar altında yapabileceğinin en iyisini yapmak olduğunu belirtmektedir (Glesne, 2015, s. 296).

Görüşmelerde katılımcılar tarafından ses kaydı alınmasına izin verilmemiş olması, görüşmelerin akıcı şekilde gerçekleşmesi ve katılımcı görüşlerinin eksiksiz şekilde araştırmada yer alması önünde bir engel teşkil etmiş olup, bu durum araştırmanın sınırlılığı olarak görülebilir. Bununla birlikte yapılan görüşmelerde ses kaydı alınması durumunda kişilerin rahat konuşamayacakları, gerçekçi bilgi vermeyecekleri yönünde bir izlenim de edinilmiştir. Örneğin G4 tarafından ses kaydının kendisini rahat

hissettirmeyeceği, tedirginlik yaratacağı, söylemek istediklerini de rahat şekilde söyleyemeyeceği, ayrıca g6rüşme sürecinde hep cümleleri doğru kurdum mu düşüncesi olacağı ifade edilmiştir. Özet olarak araştırma kapsamında katılımcıların ses kaydının alınamamış olması bir sınırlılık oluşturmakla birlikte, ses kaydının olmayışının görüşme sürecini rahatlattığı ve kişilerin gerçek düşüncelerini daha rahat şekilde ifade etmelerine imkân sağladığı değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan araştırma kapsamında veri toplama sürecinde kullanılan mülakat tekniğinin de birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Örneğin bilginin doğal ortamdaki ziyade tasarlanmış bir yerde elde edilmesi, bütün insanların aynı düzeyde algılama ve ifade etme becerilerine sahip olmamaları kullanılan tekniğin sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Creswell, 2017, s. 191).

Değerlendirme Merkezi, personel seçme dışında personel geliştirme süreçlerinde de yararlanılan bir yöntem olup, yapılan araştırma Değerlendirme Merkezi'nin seçme amaçlı kullanımıyla sınırlandırılmıştır. Diğer bir ifadeyle Türk Kamu Sektöründe personel geliştirme süreçlerinde kullanılan yaklaşımlar, bu yaklaşımların ne derece etkili olduğu, personel geliştirme süreçlerinde yaşanan temel sorunların neler olduğu gibi hususlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

2.5 Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma etiği, tüm sosyal araştırmaları yakından ilgilendirmekte ve genel olarak hak ve çıkarların korunması bağlamında kavramsallaştırılmakta olup, zarar vermeye yönelik davranışlardan kaçınma, kişilerin özerkliğine saygı gösterme ve insanların mahremiyetlerine dikkat etme bu kapsamda ele alınan konular arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda katılımcılardan bilgi temelli rıza alınması konusu gündeme gelmektedir. Bilgi temelli rıza yoluyla araştırma ile ilgili verilerin toplanacağı kişilerden araştırma öncesinde sözlü ya da yazılı şekilde izin alınmaktadır (Hammersley ve Traianou, 2017, s. 1-132). Araştırma kapsamında katılımcılardan EK-2’de yer alan Bilgilendirilmiş Onam Formu aracılığıyla yazılı izinleri alınmış, katılımcılara araştırma ile ilgili bilgi ve güvence verilmiştir.

Sosyal araştırmacıların belirgin özelliklerden biri de topladıkları verilerde atıf yapılan kişilerin, örgütlerin ve yerlerin gizliliğini korumaya özen göstermeleridir (Hammersley ve Traianou, 2017, s. 165). Araştırma kapsamında katılımcıların gizliliğini korumaya yönelik gerekli özen gösterilmiş, katılımcı isimleri ve çalıştıkları yerler kodlar yoluyla gizlenmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlik, iyi ve titiz bir araştırmanın odağında bulunmaktadır (Creswell, 2019, s. 195). Araştırmacının birincil yükümlülüğü gerekli görülen geçerlik düzeyinde kayda değer sorulara yanıt bulacak şekilde araştırmalarını yürütmek olup, araştırma etiği ile ilgili dikkate alınması gereken diğer konular bu temel yükümlülük bağlamında ele alınmalıdır (Hammersley ve Traianou, 2017, s. 2). Bu bağlamda araştırma sürecinde yapılan görüşmelerden araştırma protokolüne uygun olmayan iki görüşme (katılımcılardan birinin görüşme tamamlandıktan sonra araştırmaya katılmaktan vazgeçmesi, diğer katılımcının ise görüşmeyi kısa tutarak (yaklaşık 15 dakika) mülakat sorularının cevaplarını yazılı olarak göndermesi dolayısıyla) araştırma kapsamından çıkartılmıştır.

2.6 Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme (mülakat) formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin, görüşülen kişilerin kendilerini ifade etmesine diğer bir ifadeyle katılımcıların algıladıkları dünyayı kendi düşünceleriyle anlatmalarına imkân verme, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama, analiz kolaylığı gibi birtakım avantajları bulunmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç akmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s. 152; Merriam, 2018, s. 88). Araştırma kapsamında bu avantajlardan yararlanabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Hazırlanan mülakat soruları ile ilgili birden çok uzmandan görüş alınarak mülakat formuna son hali verilmiştir.

Görüşmeler 01.07.2019 – 23.10.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin akıcı Şekilde gerçekleşmesi ve paylaşılan görüşlerin eksiksiz Şekilde araştırmada yer alabilmesi için veri toplama aşamasında ses kayıt cihazı ve not alma tekniğinin birlikte kullanılması planlanmış olsa da araştırmaya katılan gönüllülerden hiçbirinin mülakat esnasında ses kaydının alınmasına izin vermemesi dolayısıyla sadece not alma tekniği kullanılmıştır.

Cresswell (2019)'a göre verilerin toplanması esnasında araştırmacının alana uzun süre dahil olması, diğer bir ifadeyle alanda uzun zaman geçirmesi, nitel araştırmalarda kullanılabilir geçerlik yöntemlerinden biridir (Creswell, 2019, s. 196-197). Araştırma verilerinin toplanması esnasında katılımcılarla görüşme süreleri uzun tutulmaya çalışılmış olup, ortalama görüşme süresi yaklaşık iki saat olarak gerçekleşmiştir.

2.7 Veri Analizi

Araştırma kapsamında verileri analiz etmede içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Wolcott (1994) görüşmelerden elde edilen verilerden açıklama ve yorumlama yapılmasını içerik analizi olarak tanımlamaktadır (Wolcott, 1994). Merriam (2018) ise bütün nitel veri analizlerinin içerik analizi olduğunu ifade etmektedir (Merriam, 2018, s. 195). Araştırma kapsamında öncelikle görüşme dökümleri elde edilmiş olup, görüşme dökümlerinden kodlar, daha sonra alt temalar ve temalar elde edilmiştir (Patton, 2015). Bir başka ifade ile veri analizi sürecinde tümevarımsal bir yol izlenmiştir.

Kodlamalar, görüşme dökümlerine göre Araştırmacı tarafından yapılmış ve belirli aralıklarla tekrarlanmıştır. Nitel araştırmalarda kodlama, ekip çalışmasını gerektiren büyük çaplı saha çalışmaları hariç, çoğunlukla tek başına yapılan bir işittir. Ayrıca nitel araştırma veriler üzerinde derinlemesine düşünmeyi gerektirdiğinden, verilerin tek seferde mükemmel şekilde kodlanması çok mümkün değildir (Saldana, 2019, s. 11, 36).

Veri analizi sürecinde katılımcı doğrulaması yapılarak, mülakat yapılan kişilerden bazıları ile görüşülmüş ve bulgular hakkında onlardan geri bildirim alınmıştır (Merriam, 2018, s. 207). Katılımcı teyidi olarak da adlandırılan bu stratejinin katılımcılara ait bakış açılarının yanlış anlaşılması ve yorumlanması ihtimalini ortadan kaldırmanın en önemli ve tek yolu olduğu ifade edilmektedir (Maxwell, 2018, s. 126). Geçerlik ve güvenilirliğin geliştirilmesine yönelik olarak ayrıca uzman incelemesi/değerlendirmesi stratejisinden de yararlanılmış olup, bu süreçte alanında uzman birden çok araştırmacı ile görüşme ve tartışmalar yapılmıştır (Merriam, 2018, s. 221).

3. Bulgular

Araştırma kapsamında araştırma sorularına yönelik içerik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

3.1 Personel Seçme İle İlgili Bulgular

Personel Seçiminde Yararlanılan Temel Yaklaşımlar

Katılımcıların personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde kullandıkları yöntemler/araçlar ile ilgili karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak çıkan tema ve alt temalar ise Tablo 5’te verilmiştir:

Tablo 5. Katılımcıların Personel Seçme Süreçlerinde Kullandıkları Yöntemler/Araçlar İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Seçme Araçları ile İlgili Sorunlar	Referans ile İlgili Sorunlar	34
	Mülakat ile İlgili Sorunlar	17
	Testler ile İlgili Sorunlar	14
	Diğer Araçlar ile İlgili Sorunlar	4
Toplam		69

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 69 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Bulgular referans, mülakat, test, özgeçmiş ve kura ile ilgili sorunlara işaret etmektedir. Katılımcılar en çok (f = 34) “Referans ile İlgili Sorunlar” ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Görüşler özellikle yönetsel pozisyonlara personel seçiminde maruz kalınan dışarıdan müdahale sorunu etrafında yoğunlaşmaktadır. Söz konusu

müdahalelerin temelinde ise kişisel bağlantıların yattığı söylenebilir. Bunun dışında referans kontrolünün sistematik şekilde işletilmediği ve aynı pozisyon için farklı adayların kişisel referanslarının personel seçme süreçlerine müdahil olduğu durumlar da söz konusudur. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yönetmel pozisyonlara terfilerde yeterlilik, özgeçmiş ve referans önemli. Örneğin Üst düzey pozisyonlar için özgeçmiş önemli, ama sadece özgeçmişin iyi olması da yeterli olmayabiliyor. Çok fazla boş pozisyon olmadığı ve göreve talipli olanların fazla olduğu durumlarda adayın dışardan da destek bulması gerekebiliyor. Çünkü kişiyi öne çıkaran bir şeylerin olması lazım.” (G9)

“Referanslar kayıt olarak sisteme giriyor. Sistematik bir referans kontrolü yok, ama yazılan referans güçlü biriyse dikkate alınıyordur diye düşünüyorum.” (G4)

“Yönetici atamalarında liyakate bakılması lazım, ama bakılmıyor, atamalarda kullanılan en önemli yöntem kişisel bağlantılar.” (G3)

“Gerçekten işi yapabilecek, sırf birileri referans olmadığı için işe giremeyen işsiz insanlar var.” (G5)

“Devlet kurumlarında siyasetin ve STK’ların devrede olması/müdahil olması. Bunlar devre dışı bırakılmadıkça başarılı olma şansınız yok.

Yönetici seçeceksiniz, herkes ayrı ayrı referans gönderebiliyor. Kaç tanesi kişiyi, adayı doğrudan tanıyor? Bu aşılımadıkça sağlıklı, doğru personel seçimi yapılamaz. Bu, sınırları usulü belirlenmemiş her kademe alım için geçerli, örneğin İşkur üzerinden eleman alacağım, yüzlerce kişi arıyor, bunlar dış müdahaleye açık.” (G11)

“Şu an eleme var, değerlendirme yok. Seçme süreci kişisel referanslarla işliyor, bilimsel olarak işletilmiyor.” (G1)

“Mülakat ile İlgili Sorunlar” hakkında 17 görüş ifade edilmiştir. Görüşler ağırlıklı olarak mülakat süresi ve mülakat içeriği ile ilgili sorunlara işaret etmektedir. Buna göre mülakatlar olması gerekenden kısa sürmekte, mülakatların pozisyonun gerektirdiği nitelikler yerine başkaca konulara yoğunlaşması ve yapılan değerlendirmelerin subjektifliği de mülakat içeriği sorununu gündeme getirmektedir. Bu sorunların dışında adayla informel görüşme yapılması ve mülakatların uygun ortamda yürütülmemesi de yine mülakatla ilgili sorunlar arasında yer almaktadır. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Mülakatlar çok kısa sürüyor, en fazla on dakika, sorular spontane soruluyor, yazılı çizili değil, kaç para birikimin var gibi uygun olmayan sorular da soruluyor. Kişiyi tanımaya yönelik, kişinin mesleki yetkinliğini değerlendirecek, psikolojik altyapısını ölçen sorulara (kişi emretmeye ve emir almaya uygun mu, evinden uzakta yaşayabilir mi gibi) ağırlık verilmiyor.” (G10)

“Yönetmelik pozisyonlara terfilerde sadece mülakat yöntemi kullanılıyor. Yönetmelik pozisyonlara yönelik mülakatlar formel yani mevzuatın gereği olarak yapılan bir görüşme şeklinde değil de informel olarak yapılıyor. Üst yönetimin il müdürü olarak atayacağı bir kişiyle görüşmesi informel görüşmeye örnek verilebilir.” (G9)

“Sözlü sınavlar sorunlu, bu sınavlar subjektif ve sınav için ayrılan süre kişiyi değerlendirebilmek için yeterli değil. Kişiyi, girmesiyle çıkması arasında yaklaşık 45 dakika süre tanıyor sunuz, zaten daha fazlasını da tanıyamazsınız. Çünkü süre uzadıkça, görüşme yaptığınız kişi sayısını da düşündüğünüzde, aylara yayılan bir şey oluyor.” (G6)

“Görüşme yapacağımız bir odamız yok, çalışma masamın olduğu yerde görüşmeyi yapıyorum, herkesin içinde bu şekilde yapmamız etik olarak da doğru değil, ama şartlar bunu gerektiriyor.” (G3)

“Aday yazılıda 70 almış, mülakatta 95 aldı, atandı. Diğeri yazılıda 95 almış, Türkiye derecesi yapmış, mülakatta 80 aldı, atanamadı. Böyle olunca Bakanlık süreci değıştirdi, şu an yazılıda ne aldıysa sözlüde de aynısı veriliyor, böylece sıralama değışmiyor. Yönetici atamalarında da aynısını yapmaya başladık.” (G11)

“Testler ile İlgili Sorunlar” hakkında on dört görüş ifade edilmiştir. Buna göre merkezi sınavın (KPSS B) doğrudan seçme aracı olarak kullanılması ve kullanılan kişilik testlerinin bilimsel olarak geçerlik ve güvenilirlik noktasında birtakım soru işaretleri barındırması hususları testler ile ilgili yaşanan sorunlar arasında göze çarpmaktadır.

Örnek görüşler şu şekildedir:

“KPSS B ile gelen personellerde üniversitemizin hiçbir yetkisi yok, üniversite olarak orda bir seçme aracı da kullanamazsınız, çünkü doğrudan yerleştirme var, yani ben beğenmiyorum deme kabul etmeme yetkiniz yok.

Yerleştirme başlı başına bir sorun, işe uygun olmayanlar atandığı için. Örneğin öğretmenler atanyor, öğretmen atanamadığı için B tipi kadroların sınavına giriyor, herhangi bir dört yıllık lisans mezuniyeti koşulunu sağladığı için de genel idari hizmetler sınıfında gelip memur oluyor, fizik öğretmeni, kimya öğretmeni var örneğin, KPSS yerleştirmelerinin sonucu bu, dolayısıyla sistemin böyle bir hatası var, öğretmen olmak için okuyan birisi gelip burada masa başında memuriyetlik yapıyor, sekreterlik yapıyor vs.” (G6)

“Kişilik değerlendirme testinin personel seçme sürecinde puan olarak bir etkisi yok, sadece fikir vermesi için yapılıyor, mevcutta kullanılan testin bilimsel olarak bir karşılığı da yok, şu an bir üniversite ile yeni bir kişilik testi üzerinde çalışılıyor. Bence kişilik değerlendirme testinin de personel seçiminde diğerleri gibi bir ağırlık puanının olması lazım.” (G10)

“Diğer Araçlar ile İlgili Sorunlar” hakkında dört görüş ifade edilmiştir. Görüşler kura ve özgeçmiş ile ilgili bazı sorunlara işaret etmektedir. Kura yöntemi atamalarda doğrudan seçme aracı olarak kullanılmakta, özgeçmiş ise resmi bir değerlendirme aracı olmamakla birlikte değerlendirme süreçlerinde yararlanılan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Stratejik kadrolarda sınavsız olarak doğrudan kurayla ...” (G8)

“Bakanlıktan bize gelen kişiler yetkinlikleri dikkate alınarak seçilmiş kişiler değil. Kişinin diploması, KPSS puanı vs. sadece bunlara göre atama yapılmamalı. Kişilerin kuraya göre değil, yetkinliklerine göre atamaları yapılmalı.” (G3)

“Terfide ise görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavı ile mülakat var. Özgeçmiş de var ama resmi değil.” (G11)

Personel Seçme Süreçlerinde Karşılaşılan Temel Sorunlar

Katılımcıların personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Personel Seçme Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Personel Seçme Süreçlerinde Yaşanan Temel Sorunlar	Yetkinliklere Dayalı Seçme Aracı İhtiyacı	63
	Seçme ile İlgili Kurumsal Altyapı Sorunu	52
	İdarenin Takdir Yetkisi	22
	Seçme Süreçlerinde Yaşanan Diğer Sorunlar	23
Toplam		160

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 160 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 63) “Yetkinliklere Dayalı Seçme Aracı İhtiyacı” alt teması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Personel seçiminin yetkinliklere dayalı olarak yapılmaması, yetkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik seçme aracı kullanılmaması, mevcutta kullanılan seçme araçlarının personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde yetersiz kalması ve ihtiyacı karşılamaması yetkinliklere dayalı seçme aracı ihtiyacını gündeme getirmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“İşe uygun insan ve insana uygun iş denklemi mutlaka kurulmalı. Bugün personel seçimi büyük oranda sınavla yapılıyor, ama her işin kendine has gereksinimleri var, örneğin hâkim adayını düşünelim, adayın duygusal yönlendirmelerden etkilenip etkilenmediği gibi sınavlarla ölçülemeyecek durumlar var. Özellikle terfilerde kişilerin operasyonel davranıp davranmadığını sınavla ölçemezsiniz, operasyonel davranışa örnek vermek gerekirse terfi ettirilecek kişi anlık sorunları en sağlıklı şekilde çözüme ulaştırabiliyor mu, kriz yönetimi yapabiliyor mu, bunu sınavla ölçemezsiniz, bunu tespit etmek için adaya örneğin vaka analizi uygulamanız gerekir.

Alanına hâkim, işini iyi yapan, iletişimi kuvvetli ve dirayetli yöneticilere ihtiyaç var. Dolayısıyla da bu türden niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesine hizmet edecek yöntemlerin uygulamaya alınması gerekiyor.” (G8)

“Terfilerde kullandığımız bir araç yok.” (G1)

“İşe alım süreçlerinde şeffaflık çok önemli, kullandığımız yöntemler yeni objektif araçlarla desteklenebilir.” (G2)

“Mevcut durumda %90 oranında potansiyeli olan, iş yapabilecek insanın işe alındığını düşünüyorum. Bunda teknik bir kurum olmamızın rolü büyük. Teknik iş yaptığımız için adayda aranan özellikler net ve somut. Örneğin şu program dilini

biliyor musun diye soruyoruz. Teknik mülakatlarda bu rahat bir şekilde değerlendirilebiliyor. İdari mülakatlarda da yöneticiler aday daha leb demeden leblebiyi anlıyor, adayda olması istenen özelliklerin olup olmadığını görüyorlar. Yine de kullandığımız araçlar, yeni araçlarla desteklenebilir. Kurumumuzda sosyal becerilerin de ölçülebileceği araçlar kullanılabilir. Örneğin Değerlendirme Merkezi bunlardan biri olabilir.” (G4)

“Ama böyle bir yöntem (Değerlendirme Merkezi) ihtiyaç var, bu yöntemin personel temin süreçlerinde kullanılması gerekir.” (G10)

“Görevde yükselme sınavı bir üst unvana atanmak için girebileceğiniz bir şey, önce atanmanız yerleşmeniz lazım, sonrasında aday memur oldunuz, adaylık bir yıldan iki yıla kadar süren bir süreç, minimum bir yıl maksimum iki yılda adaylık kalkar, kalkmadığı takdirde memuriyete son verilir, bu süreci tamamlıyorsunuz. Yazılı sınav sözlü sınav her aşamada yok, siz işe başlarken de yok, yazılı sınav merkezi sınav zaten. Görevde yükselmelerde yapılan merkezi sınavda da sorunlar var, sadece mevzuata yönelik bir şeyler soruyorsunuz, örneğin siz yardımcı hizmetler sınıfında bekçi olarak işe başladınız sonra dediniz ki ben genel idari hizmetlerdeki memurluk sınıfına geçeyim, bir merkezi sınava giriyorsunuz, merkezi sınavdaki sorular ne? mevzuat. 657’yi soruyor, 2547’yi soruyor, anayasayı soruyor, yönetmeliği soruyor, 5018’i soruyor vs., yani ölçek bu mu olmalı, soru bu mu olmalı insanın kariyerinde. Şef ve müdür atamalarında da hepsi mevzuat sorusu, merkezi sınava ilişkin sınav sorularının hepsi mevzuat.” (G6)

“Sınavda bilgi sorularını cevaplayarak yüksek puan alan değil, yapılacak işin gerektirdiği niteliklere sahip olan kişilerin istihdam edilmesi gerekiyor.” (G9)

“Örneğin proje okullarına öğretmen alımı, en iyileri seçmek zorundayız, liderlik, koordinasyon, iletişim vb. becerilerine sahip olanları.” (G11)

“Kamu teknik, yönetsel kısımlarda da çok iyi değil, orda da çok yetkin insanlar göreve gelmiyor.” (G7)

“Seçme ile İlgili Kurumsal Altyapı Sorunu” ile ilgili elli iki görüş ifade edilmiştir. Görüşler alan uzmanı ihtiyacı ve personel birimi yetki alanının sınırlılığı hususlarında yoğunlaşmaktadır. Bunların dışında kurumlarda personel seçme konusunda resmi olarak alt bir birimin bulunmaması, personel seçme ile ilgili fiziksel alt yapı ihtiyacı ile bilişim sistemine yönelik bazı eksiklikler de kurumlarda yaşanan diğer alt yapısal sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Mülakat komisyonlarında bulunan üyeler bu konuda alan eğitimi almamış, sadece makamı gereği orada olması gereken kişilerden oluşuyor.” (G10)

“Her işin niteliği var, personel seçme işini de niteliği olan kişilerin yürütmesi gerekir. Örneğin terfi ettirilecek kişinin problem, kişi, zaman yönetimi gibi kabiliyetlerinin ileri seviyede olması, alan bilgisinin iyi olması, bunların da hepsinin test edilmesi, ölçülmesi gerekir. Bunun da uzman kişiler tarafından ve profesyonel olarak yapılması gerekiyor” (G9)

“Örneğin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığında çalışacak birilerini arıyoruz, diğer üniversitelerde benzer görevleri yürütmüş olanları seçerek bu kişileri üniversitemizde görüşme yapmaya çağırırız. Bu görüşmeyi Öğrenci İşleri Daire Başkanı, onun bağlı olduğu üst yönetici (rektör yardımcısı/danışmanı gibi) ve Personel Daire Başkanlığından oluşan bir komisyon yapar. Bu görüşme başvuru formundaki bilgilere dayalı olarak yapılır, sonra nihai kararı ilgili üst yöneticiler bize bildirir, biz de nakil işlemlerini başlatırız.” (G6)

“İşe almada Kurumumuzun fonksiyonu yok, atama sonrası yerleştirmede var. Memur alımında: Kurum olarak Maliye Bakanlığında kadro isteriz, Maliye Bakanlığı kadro verir. Bağlı olduğumuz kurumdaki (Bakanlık) ilgili Genel

Müdürlük ilandan atamaya kadar olan süreci yürütür. Başvuruları hem online hem de fiziki ortamda alır. Örneğin Eczacı atamalarını kura yoluyla yapar. Atama sonrası süreçte de bizim görevimiz başlar, biz Bakanlık tarafından ataması yapılan kişileri kurum içerisinde uygun birimlere yerleştiririz. İnsan Kaynakları biriminin yönetici (Daire Başkanı ve üstü) atamalarına müdahalesi yok, yönetici atamalarında Bakanlık ve Cumhurbaşkanlığı rol sahibi, yani atamalar yukarıdan oluyor.” (G3)

“Kurumumuzda personel seçmeye yönelik alt bir birim yok, resmi olmasa da birimde yapılan işleri sınıflandırarak alt bir yapı oluşturduk, ilgili personele bu işi görev dağılımı şeklinde verdik, personel seçme ile ilgili işleri onlar takip ediyorlar.” (G1)

“İdarenin Takdir Yetkisi” hakkında yirmi iki görüş ifade edilmiştir. Buna göre seçme kararının doğrudan idarenin takdirinde olması personel seçme süreçlerinde bir sorun alanı olarak görülmektedir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Enstitüde alınacak personel için teknik ve idari açıdan uygun olup olmadıkları değerlendirildikten sonra işe alınacak adaylar için Araştırma Merkezi'ne OLUR'a çıkılıyor. Bunların atama OLUR'ları ise Başkanlıktan çıkıyor. 3'lü kararname gibi düşünebiliriz. Enstitü, Araştırma Merkezi ve Başkanlığın onayı ile personel işe alınıyor. Yönetici pozisyonlarına terfi ile ilgili bir iç mevzuatımız yok, yani bir yerde yazılı çizili olan bir şey yok, terfiler tamamen idari takdirle oluyor.” (G4)

“Müdür üstü pozisyonlara atamalarda (Başkan Yardımcısı, Genel Sekreter Yardımcısı, Daire Başkanı) bir seçme aracı kullanılmıyor, doğrudan Başkan'ın inisiyatifinde. Genel Sekreter ve Genel Müdür atamaları Başkanın teklifi, Bakanlığın uygun görüşü, Cumhurbaşkanı'nın onayıyla oluyor.” (G5)

“Özgeçmişine bakılmadan da Genel Müdür olarak atanan kişiler var mesela, örneğin adam çocuk doktoruydu, Genel Müdür yapıldı.” (G11)

“Seçme Süreçlerinde Yaşanan Diğer Sorunlar” ile ilgili yirmi üç görüş ifade edilmiştir. Görüşler ağırlıklı olarak personel seçme süreçlerine yönelik mevzuat kaynaklı sorunlara işaret etmektedir. Bunun dışında yönetsel pozisyonlara terfi sorunu, yasal zemini olmayan yönetsel pozisyonlar ve kamuda ortak bilişim platformu ihtiyacı da yaşanan diğer sorunlar arasında göze çarpmaktadır. Örnek görüşler şu şekildedir:

“İşe alınacak ya da terfi ettirilecek kişilerle ilgili yazılı kriterler yeterli değil. Pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerin tespit edilmesi, tespit edilen yeterliliklerin de mevzuatla hüküm altına alınması ve herkes için bağlayıcı olması lazım.” (G9)

“Mevzuattan dolayı işe alım süreçleri uzun sürüyor. İşe alım 6-7-8 ay sürebiliyor. Güvenlik soruşturması var, imza süreçleri var. Kamu olarak bunlara uymak zorundasınız. Personel terfi süreçlerinde de süreçler uzun. Yani idari süreçler uzun sürüyor, bu süreçlerin basitleştirilmesi lazım.” (G4)

“Koordinatörler ara kademe yönetici gibi, ama bu pozisyonun yasal bir zemini yok, resmi olmayan bir pozisyon.

Şu an bizde Performans sistemi yok. 360 derece olacak şekilde bir performans sistemi düşündük, personele sorduğumuzda kimse performansın yüksek olduğunda seni örneğin Daire Başkanı yapalım demeyecek, ama düşük diye beni süreceksiniz şeklinde tepkiler aldık. Kamudaki en büyük handikaplardan biri de bu.” (G2)

“Örneğin ara kademe yöneticilik pozisyonu var, bu resmi bir pozisyon değil.” (G8)

“Daire Başkanlığı altında ise birim sorumlusu adı altında yönetsel bir pozisyon var, ama bu resmi pozisyon değil, ...

Birim sorumlusu olmanın maddi olarak da bir getirisi yok, sadece üzerine fazladan yük almış oluyorsun.” (G3)

“Kamu kurum ve kuruluşları başvuruları kendi sistemlerinden alıyorlar, ortak bir CV havuzu olmuş olsa, kurumlar kişilerin özgeçmişlerini buradan çekebilseler süreç daha iyi işler, kamu kaynakları daha verimli kullanılmış olur.” (G11)

3.2 Değerlendirme Merkezi İle İlgili Bulgular

Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabileceği Kurumlar

Değerlendirme Merkezi'nin kurumlarda uygulanmasına yönelik olarak ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Kurumlarda Uygulanması İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Uygulanabileceği Kurumlar	Merkezi'nin	
	Tüm Kurumlarda Uygulanabilir	8
	Türk Silahlı Kuvvetlerinde	2
	Belediyelerde	1
	Üst Kurullarda	1
	Emniyet Teşkilatında	1
	Sağlık Kuruluşlarında	1
	Kamunun Diğer Alanlarında	1
Toplam		15

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 15 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 8) “Tüm Kurumlarda Uygulanabilir” alt teması

ile ilgili görüş bildirmiştir. Liyakate dayalı personel seçmenin kamunun tamamını ilgilendirmesi ve Değerlendirme Merkezi'nin araçsal olarak zengin bir içeriğe sahip olması bu durumu açıklar niteliktedir. Bununla birlikte örneğin hızlı karar mekanizmalarına sahip, bürokrasinin az olduğu, küçük ve müstakil hareket edebilen yapılarda ya da özel sektör mantığına daha yakın çalışan vatandaş/müşteri odaklı yapılarda Değerlendirme Merkezi'nin daha rahat uygulanabileceği görülmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Tüm kamu kurumlarında olabilir. Çünkü liyakate dayalı seçme her kurumu ilgilendiriyor.” (G3)

“Hepsinde uygulanabilir, çünkü tüm kurumlar personelde nitelik arıyor, kurumların kalite ortaya koyabilmeleri için kaliteli insanları seçmesi gerekir.” (G9)

“Önemli araçları içerdiği için tüm kurumlarda olabilir.” (G7)

“Bütün kamu kurumlarında uygulanmalı. Çünkü devletin bütün iş ve işlemleri personel üzerinden yürüyor. Bir sistem ne kadar iyi kurgulanırsa kurgulansın, bir bütçe ne kadar çok olursa olsun, şayet personel yeterli değilse, yeterli düzeyde bilgi beceri ve kavrama düzeyine sahip değilse, bunu halka sunmasında, halka arzında her zaman için sorun çıkıyor. Değerlendirme Merkezi ile seçilecek nitelikli elemanlar iş ve işlemlerin nitelikli şekilde yürütülmesini sağlayacağından dolayı bu yöntem her kurumda uygulanabilir.” (G11)

“TSK'nın tamamında uygulanabilir. Diğer kurumlarda uygulanıp, uygulanamayacağı konusunda fikrim yok.” (G10)

“Belediyelerde rahat uygulanabilir. Çünkü belediyeler tam kamu gibi çalışmıyorlar, özel sektör mantığına daha yakın çalışıyorlar. Ürettikleri hizmetler doğrudan bu hizmetlerin müşterileri tarafından denetleniyor, vatandaşlar hizmetin

kalitesini denetliyor, dolayısıyla doğrudan vatandaşa hesap vermek durumunda kalıyorlar. Üst kurullarda da rahat uygulanabilir, çünkü üst kurullar butik ve küçük yapılar, karar verme mekanizmaları hızlı işliyor, bürokrasi az, kurullar karar alma organları, müstakil olarak hareket edebilirler.” (G2)

“Bence askeriyede çok rahat uygulanır, olmalı da. Özellikle özel kuvvetlerde olabilir, emniyette olabilir, sağlık kuruluşlarında olabilir.

Kamunun diğer alanlarında da olabilir, ama daha çok nitelik isteyen işlerde olması daha doğru olur.” (G6)

Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabilmesi İçin Şartlar

Yöntemin hangi şartlar altında kurumlarda uygulanabileceği konusunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabilme Şartları İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Uygulanabilmesi İçin Şartlar	Merkezi'nin	
	Bağımsız Olması	6
	Nitelikli İşlere Yönelik Olması	2
	Değerlendirme Merkezi'nin İyi İşlemesi	2
	Değerlendirme Merkezi Raporunun Zorunlu Olması	2
	Diğer Şartlar	9
Toplam		21

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 21 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 6) “Bağımsız Olması” alt teması ile ilgili görüş

bildirmiştir. Buna göre Değerlendirme Merkezi tarafından yapılacak değerlendirmeler dış müdahalelerden etkilenmemelidir. Bunun dışında yöntem nitelikli işlere yönelik olarak uygulanmalı, yönetici pozisyonlarına yönelik atamalar başta olmak üzere yapılacak atamalarda Değerlendirme Merkezi raporu zorunlu olmalı, Değerlendirme Merkezi eleyici bir unsur olarak ve kurumlara belirli bir derecede hareket alanı sağlayacak şekilde seçme süreçlerinde yer almalıdır. Bunlara ek olarak yöntemin kurumların dokusuna uyarlanması, Değerlendirme Merkezi'nde görev alacak personellerin nitelikli olması ve Değerlendirme Merkezi'nin iyi işlemesi hususları da yöntemin uygulanabilmesine yönelik şartlardan bazılarıdır. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bağımsız bir yetkinlik değerlendirmesi için kişileri oraya gönderirim; mülakatı, teknik sınavı yine biz yapabiliriz. Örneğin on tane yetkinlik var, 3 tanesi zayıf çıkarsa elenir denilebilir, yani Değerlendirme Merkezi'ni eleyici bir araç haline getirmek doğru olur.

ÖSYM gibi bir merkez olacaksa, onun raporundaki standartları belirlemek lazım, ana yetkinliklerden 3 tanesi zayıf çıkarsa kalırsın gibi, diğer türlü formalite icabı yapılan bir şey olur, orayı da güçlendirmek için bu önemli, ama seçme kararını tamamen oraya da bırakmamak lazım, Değerlendirme Merkezi raporu öyle ama kurumda da şöyle durumlar var diyebilmeliyim.

Kısacası Değerlendirme Merkezi kesinlikle bir girdi olmalı ve belli bir standartta da eleyici olmalı.” (G7)

“Değerlendirme Merkezi'nin bağımsız olması, eş dost akraba ilişkilerinden etkilenmemesi, Değerlendirme Merkezi personellerinin nitelikli olması ve bu merkezin iyi işlemesi lazım.

Örneğin kamu hizmetine alımlarda istenen belgelerin yanında Değerlendirme Merkezi raporu da olsun. Yönetici atamalarında da bu rapor dikkate alınarak atama yapılsın.” (G3)

“Çok daha nitelikli işlerde uygulanmasının daha anlamlı olduğunu düşünüyorum, yani işi de sınıflandırmak lazım, örneğin sıradan sadece bankoda evrak alıp veren, rutin bir iş yapan birisi için böyle bir değerlendirme yapmanın gerekli olmadığını düşünüyorum.” (G6)

“Doğru işe doğru insanı seçemezseniz, ülkenin güvenliğini, varlık sebebini tehlikeye atarsınız, yanlış personel istihdamı ülke için hem maddi hem de manevi kayıp demek.” (G10)

“Ana omurga, sistemin esasları aynı kalarak, kurumun dokusuna uyarlanması gerekir. Mantık aynı olur, esaslar aynı olur, usul farklı olur, öyle olmak da zorunda. Çünkü her kurumun yapısı farklı” (G4)

Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanması Halinde Sağlayacağı Faydalar

Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanması durumunda sağlayacağı faydalar ile ilgili olarak ortaya çıkan temalar ve alt temalar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Kamuda Uygulanması Durumunda Sağlayacağı Faydalar İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanması Halinde Sağlayacağı Faydalar	Uygun Nitelikte Personel İstihdamı	12
	Verimliliğin Artması	5
	Toplum Algısını Olumlu Yönde Etkileme	4

Kurumda İç Barışa Katkı	3
Motivasyonu Arttırma	3
Daha Adaletli Bir Sistem Oluşturma	3
İş Kalitesinin Artması	3
Kurumların Daha İyi Yönetilmesi	2
Objektifliği Arttırma	2
Çalışanlarda Terfiye Dair Olumlu Algı Oluşturma	2
Diğer Faydalar	20
Toplam	59

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 59 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 12) “Uygun Nitelikte Personel İstihdamı” alt teması ile ilgili görüş bildirmiştir. Buna göre Değerlendirme Merkezi’nin kamuda uygulanması durumunda sağlayacağı en önemli fayda pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun personelin kamuda istihdamını sağlamasıdır. Bunun dışında Değerlendirme Merkezi’nin kamuda uygulanması ile verimlilik ve iş kalitesinde artış, personel seçme ile ilgili toplum algısını olumlu yönde etkileme, kurum iç barışına katkı, motivasyon artışı, kurumların daha iyi yönetilmesi gibi daha pek çok faydanın ortaya çıkacağı görülmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Liyakate dayalı istihdamı, yani kamuya uygun nitelikte personel istihdamını, liyakate dayalı atamayı sağlar.” (G3)

“Faydaları bulunduğu yere göre değişebilir. Az önce emniyette verdiğimiz örnek gibi, örneğin aşırı hırsları olan öfke kontrolü çok yerinde olmayan birisinin polis olduğunu düşünün mesela, hırs güzel bir şeydir ama aklın önüne geçtiğinde çok tehlikeli boyutlara ulaşabilir, bu tabii her yer her alan için geçerli, dolayısıyla en önemli sağlayacağı fayda doğru insanların istihdamını sağlayacaktır. İlk başta doğru insanların istihdamını sağlarsanız işin kalitesini verimliliğini de artırabilirsiniz.” (G6)

“İşin liyakat sahibi kişiler tarafından yürütülmesini sağlar.” (G11)

“Toplumdaki adalet duygusuna katkı sağlar.” (G2)

“Kurum iç barışına katkı sağlar, ama %100 iç barışı sağlar diyemeyiz, çünkü iç barış personel seçme dışında da birçok şeyle alakalı.” (G4)

“Kurum içi motivasyonu artırır.” (G8)

“Her şeyden önce adaleti sağlar, eşitlik demiyorum, mesela yetkin olmayan birini kayırarak onu yetkin olanla eşit duruma getirerek işe girmesini sağlayabilirsiniz.

Değerlendirme Merkezi uygulanırsa, adaletsizlik ortadan kalkar. Uygulamaya aldığımız istihdam merkezi ile biz adaletsizliği ortadan kaldırdığımızı düşünüyoruz, çünkü uygulama sınavına kimse müdahale edemiyor.” (G5)

“İsabet oranını artırmış ve yönetsel başarı yakalanmış olacaktır.” (G9)

“Daha hesap verilebilir, objektif değerlendirmeler yapılmış olur. İnsanlar da motive olur.” (G10)

Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörleri

Değerlendirme Merkezi'nin kamu tarafından mı, Danışmanlık firmaları tarafından mı yoksa her ikisinin ortak çalışmasıyla mı uygulanması konusunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 10'da, katılımcıların bu konudaki nedenleri ile ilgili ortaya çıkan tema ve alt temalar ise Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörleri İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörleri	Ortak Çalışma	8
	Danışmanlık Firmaları	2
	Kamu	1
	Toplam	11

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 11 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Görüşler Değerlendirme Merkezi'nin kamunun ve danışmanlık firmalarının ortak çalışması ile uygulanması üzerinde yoğunlaşmakla birlikte yöntemin sadece danışmanlık firmaları tarafından ya da sadece kamu tarafından uygulanmasına yönelik görüşler de dikkat çekmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Her ikisinin ortak çalışmasıyla yapılması iyi olur.” (G9)

“Değerlendirme Merkezi'nin bağımsız danışmanlık firmaları tarafından uygulanması daha doğru olur.” (G1)

“Kamu tarafından uygulanmalı.” (G3)

Tablo 11. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörlerinin Nedenleri İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Uygulayıcı Aktörleri İle İlgili Nedenler	Ortak Çalışma İçin Nedenler	19
	Danışmanlık Firmaları İçin Nedenler	5
	Kamu İçin Nedenler	2
	Toplam	26

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 26 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 19) “Ortak Çalışma İçin Nedenler” alt teması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Danışmanlık firmalarının Değerlendirme Merkezi ile ilgili sektör deneyimine sahip olmakla birlikte kamunun dinamiklerini bilmemeleri ve kamuda personel seçme konusunda faaliyetler yürüten kurumların bulunması Değerlendirme Merkezi’nin ortak çalışma ile uygulanmasına yönelik görüşlerin arkasındaki nedenler arasında öne çıkmaktadır. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Çünkü devlet resmi boyuttan değerlendiriyorken, danışmanlık firması dünya ölçeğinde bir nitelik ortaya koyabilir, yani danışmanlık firması kişinin gelişmelere (teknolojik, sosyal) ne kadar uygun olup olmadığını daha iyi ortaya koyabilir. Danışmanlık firması ile birlikte olursa, sektörün katkısı sağlanmış olur.” (G11)

“Çünkü biz işi biliyoruz, onlar değerlendirme tekniklerini biliyorlar. Güzel bir ekipte, iyi bir sinerjiyle birlikte çalışılabilir. Sadece kamuya bırakıldığında “körler, sağırklar birbirini ağırlar” oluyor, bazı yanlışları o kadar kanıksıyoruz ki doğru gibi geliyor, farklı bir göz onun yanlış olduğunu ispatlıyor.” (G10)

“Çünkü danışmanlık firmaları Değerlendirme Merkezi’ni özel sektöre göre kurguladıkları için, kamunun dinamiklerini bilmezler. Kamuda uygulanacak modelin kamunun dinamikleri de dikkate alınarak kurgulanması lazım ki model başarısız olmasın” (G2)

“Kamuda da personel seçmeyle ilgili birçok kurum var, ÖSYM, MEB, Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Ofisi gibi.” (G8)

“Danışmanlık Firmaları İçin Nedenler” ile ilgili beş görüş ifade edilmiştir. Buna göre danışmanlık firmalarının uzmanlık ve deneyimlerinden yararlanmak, dışarıdan

müdahalelerin ve güvensizliğin önüne geçmek için Değerlendirme Merkezi danışmanlık firmaları tarafından uygulanmalıdır. Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Referans Sorunu olmaz” (G1)

“Danışmanlık firmaları birçok kurumla çalışıyor, yüzlerce firmayla çalıştıkları için onların bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması önemli, ayrıca daha yetkinler çünkü sürekli bu işi yapıyorlar. Değerlendirme Merkezi’ni içeriye alırsan kurum içinde güvensizlik olabilir, dışarıya verirsen güvensizliğin önüne geçmiş olursun, bağımsız bir şirket bunu inceledi, yaptı diyebilirsin.” (G7)

“Kamu İçin Nedenler” hakkında iki görüş ifade edilmiştir. Buna göre danışmanlık hizmetlerinin maliyetli olması ve kişisel verilerin korunması hususları Değerlendirme Merkezi’nin kamu tarafından uygulanmasına yönelik nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. G3 bu yöndeki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Danışmanlık firmaları demek maliyet demek. Kamu kendisi bunu uygularsa her şey kendi kontrolünde olmuş olur. Ancak bunun için de adam yetiştirmek gerekiyor. Bir de kişisel verilerin korunması konusu var, kamuda işe başlayacakların, terfi edeceklerin kişisel verilerinin danışmanlık firmalarında olması riskli” (G3)

Değerlendirme Merkezi’nin Uygulanma Şekli

Değerlendirme Merkezi’nin merkezi olarak mı (bir kuruma bağlı olarak), yoksa adem-i merkezi (her kurum kendisi) olarak mı uygulanması konusunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 12’de, katılımcıların bu konudaki nedenleri ile ilgili ortaya çıkan tema ve alt temalar ise Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanma Şekli İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanma Şekli	Adem-i Merkezi	5
	Merkezi	4
	Her İkisi de Olmalı	2
	Toplam	11

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 11 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Buna göre Değerlendirme Merkezi'nin adem-i merkezi, merkezi ya da her iki uygulama şeklini içerecek şekilde yani hibrit olmak üzere üç farklı şekilde uygulanabileceği görülmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Her kurum kendisi uygulamalı” (G6)

“Merkezi uygulanması iyi olur” (G9)

“Her ikisi de olmalı, yani tamamen merkezi olması da tamamen yerel olması da bence uygun değil.” (G2)

Tablo 13. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanma Şeklinin Nedenleri İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanma Şekli İle İlgili Nedenler	“Adem-i Merkezi” İçin Nedenler	16
	“Merkezi” İçin Nedenler	6
	“Her İkisi de Olmalı” İçin Nedenler	2
	Toplam	24

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 24 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 16) “Adem-i Merkezi” İçin Nedenler alt teması

ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Buna göre her kurumun farklı yapı ve işleyişe sahip olması, merkezin tüm süreçlere hâkim olmasının mümkün olmaması, merkezi olması halinde hantal bir yapı oluşması, daha nitelikli personel temini gibi hususlar Değerlendirme Merkezi'nin adem-i merkezi olarak uygulanmasının arkasındaki gerekçeleri oluşturmaktadır. Gerekçeler içerisinde merkezin de adem-i merkezi bir yapı içerisinde birtakım rollere, örneğin yöntemle ilgili istişare ve koordinasyon faaliyetleri ile usul ve esasların belirlenmesi gibi, sahip olabileceğine/olması gerektiğine yönelik ifadeler ise dikkat çekmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Hava, kara, deniz kuvvetlerinde ihtiyaçlar ortak hale gelsin, personel temini ortak olarak gerçekleştirilsin derken asıl hedeften uzaklaşıyor.

Benim kuvvet olarak kendimi dünyadaki muadil kuvvetlerle karşılaştırmam lazım, dünya nerede biz neredeyiz, nelere dikkat etmeliyiz diye. Böyle de yapıyoruz. Bundan dolayı personel teminini de ortak temin şeklinde değil, kuvvete özel olacak şekilde yapılması lazım. Yani personel temini ilanları kuvvetlere özel çıkılmalı. Ortak temin ilanı olduğunda, örneğin TSK'ya subay alınacak gibi, nitelik düşük kalıyor. Ortak temin ilanı olmadığında, yani ilana kuruma özel şartlarla ve daha az kontenjanla çıktığımızda, başvurular da ona göre oluyor, daha nitelikli başvurular alıyoruz. Örneğin mühendis alımlarının ortak teminden çıkarılmasına yönelik talebimiz MSB tarafından kabul edildi. Böylelikle daha nitelikli personel temin etmeye başladık.” (G10)

“Bizde kamu silo mantığında çalışıyor, yani her kurumun kendine has yapısı ve işleyişi var. Adalet Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı vs. bunların hepsi birbirinden farklı. Bundan dolayı da Değerlendirme Merkezi'ni her yere aynı şekilde uygulayamazsınız.

Devlet Personel Başkanlığı ile bir süre birlikte çalıştık, süreçler zor ilerliyor, eğer merkezi olursa hantal bir yapı meydana getirirsiniz. Kamuda görüyoruz ki

merkezler işlemiyor. Merkezin işleyebilmesi için merkezin EPDK, BTK gibi yaptırım gücüne sahip olması lazım. Bunun dışında merkez, her şeye hakim de olamaz. Örneğin İnsan Kaynakları Ofisi, Değerlendirme Merkezi ile ilgili her şeye yetişemez, dokunamaz, her şeyi anlayamaz. Bunun olabilmesi için merkezin bütün kamu kurumlarının yapısına, işleyişine hakim olması gerekir, böyle bir şey de mümkün değil. Ama istişare ya da koordinasyon merkezi gibi bir şey olabilir, örneğin Değerlendirme Merkezi ile ilgili mevzuat çıkartılmasında merkez görev alabilir.” (G4)

“Çünkü kurumlar birbirine benzemiyor, örneğin bir üniversitenin ihtiyaçlarıyla bir bakanlığın ki aynı değil. Kurumların yapısı farklı, ihtiyaçlar farklı, hatta üniversiteler içinde bile farklılıklar var, örneğin tıp fakültesi olan üniversiteyle olmayan üniversite aynı değil.” (G6)

“Her kurumun dinamikleri, potansiyelleri, işlerliği birbirinden farklı. Et Balık Kurumu'nun seçeceği personel ile MEB'in seçeceği personel aynı olamaz. Ama merkezi bir kurum Değerlendirme Merkezi ile ilgili usul ve esasları belirlemeli.” (G11)

“Merkezi” İçin Nedenler ile ilgili 6 görüş ifade edilmiştir. Merkezi uygulamanın Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile uyumlu olması, yönetilebilir olması, dışarıdan müdahalelerin önüne geçilmesi, kamuda seçme ile ilgili kurumların olması ve yöntemin beraberinde uzmanlaşmayı getirmesi hususları genel olarak yöntemin merkezi uygulanmasına yönelik gerekçeleri oluşturmaktadır. Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Başkanlık sistemi ile de uyumlu olmuş olur. İş sadece bu olacak bir merkez oluşturulmalı. Herkes kendisi yaparsa yönetilemez, sistem işlemez.” (G3)

“Tüm kamuyu kapsayacaksa, ÖSYM tarzında bir yer olacaksa, bağımsız bir yer hakikaten güvenilir bir yer olacaksa, merkezi bir şey kurulabilir.” (G7)

“İşi sadece bu olursa bu konuda derinleşme olur, uzmanlaşma artar.” (G8)

“Sistemi olumsuz etkileyebilecek dış etkenler azalır.” (G9)

“Her İkisi de Olmalı” İçin Nedenler hakkında iki görüş ifade edilmiştir. Her iki uygulama şeklinin avantaj ve dezavantajları içerisinde barındırması ve farklı iki uygulama şeklinin birlikte uygulanması suretiyle modelin daha sağlıklı işlemesi hususları Değerlendirme Merkezi’nin hibrit şekilde uygulanmasının arkasındaki gerekçeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek görüş şu şekildedir:

“Merkezi olduğunda daha profesyonel uygulanabilir, süreç daha sistematik yürütülebilir, ancak işleyişte yavaşlık olabilir. Her kurumun kendisinin uygulaması işleyişi hızlandırabilir, ama bu kaynak israfına neden olabilir.” (G1)

Değerlendirme Merkezi’nin Uygulanabileceği Pozisyonlar

Değerlendirme Merkezi hangi pozisyonlara uygulanması gerektiği konusunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 14’te, katılımcıların bu konudaki nedenleri ile ilgili ortaya çıkan tema ve alt temalar ise Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi’nin Uygulanması Gereken Pozisyonlar İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Uygulanabileceği Pozisyonlar	Merkezi’nin	
	Yönetici Pozisyonlarına	12
	Uzmanlık Gerektiren Kadrolara	2
	Herkese Uygulanmalı	2
	İstisnai Kadrolara	1
Toplam		17

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 17 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Görüşler Değerlendirme Merkezi'nin yönetici pozisyonlarına uygulanması üzerinde yoğunlaşmakla birlikte yöntemin uzmanlık gerektiren kadrolara, kamudaki tüm pozisyonlara ve istisnai kadrolara uygulanmasına yönelik görüşler de söz konusudur. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Özellikle de yönetsel yetkinliklerde ...” (G7)

“Bence ilk etapta üst düzey yöneticilere uygulanmalı. Yönetici iyi olursa alt düzeyleri, çalışanları organize edebiliyor.” (G11)

“Yönetici pozisyonlarına ve uzmanlık gerektiren pozisyonlara (daha çok A grubu kadrolara) uygulanmalı” (G1)

“Yöneticiler de dâhil herkese uygulanmalı” (G3)

“Yöneticiler dışında istisnai kadrolara yönelik de uygulanabilir.” (G2)

Tablo 15. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabileceği Pozisyonların Nedenleri İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Uygulanabileceği Pozisyonlar İle İlgili Nedenler	Yönetici Pozisyonları İçin Nedenler	16
	Uzmanlık Gerektiren Kadrolar İçin Nedenler	1
	Herkese Uygulanması İçin Nedenler	1
	Ortak Nedenler	3
	Toplam	21

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 21 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 16) “Yönetici Pozisyonları İçin Nedenler” alt teması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yönetimsel pozisyonlara personel seçiminde

yetkinliklerin değerlendirildiği sistemli bir mekanizmanın olmaması en önemli neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöntemin tüm pozisyonlara uygulanmasının ciddi yatırım gerektirmesi, kamuda yukarıdan aşağıya doğru işleyişin hâkim olması ve yönetsel pozisyonların bu işleyiş içindeki önemi ve etkisi hususları ise yöntemin yönetsel pozisyonlara uygulanmasının arkasındaki gerekçelerden bazılarıdır. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Kamuda yöneticilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi için sistematik bir yapı yok.” (G1)

“Değerlendirme Merkezi uygulanarak yönetici havuzu çıkartılır. Yönetici pozisyonlarından başlatarak uygulamayı aşama aşama alt kademelere indirmek daha rahat olur. Çünkü dönüşümler bizde yukarıdan aşağıya doğru işliyor, aşağıdan başlatılan dönüşüm çabaları başarılı olmuyor, bu tür çabalar daha üst kademedeki kişiler tarafından engelleniyor.” (G2)

“Yönetsel olmayan için de uygulanabilir ama gerçekçi olmayabilir, çünkü çok fazla insan işe alıyorsun, bunları Değerlendirme Merkezine göndermek epey bir maliyet ve zaman gerektirir.” (G7)

“Bakanlıktan alınan bir karar tüm taşırayı etkiliyor.” (G8)

“Uzmanlık Gerektiren Kadrolar İçin Nedenler” ile ilgili bir görüş ifade edilmiştir. Buna göre yöntemin daha alt pozisyonlara yönelik uygulanmasının israfa yol açma durumu söz konusudur. G1 bu yöndeki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Daha alt pozisyonlar için israfa yol açabilir.” (G1)

“Herkes Uygulanması İçin Nedenler” hakkında bir görüş ifade edilmiştir. Buna göre kamuda çalışan herkes kamu hizmeti yapmaktadır. G3’ün görüşü şu şekildedir:

“Çünkü herkes kamu hizmeti yapıyor.” (G3)

“Ortak Nedenler” ile ilgili 3 görüş ifade edilmiştir. Uygun nitelikte personel seçimi konusu istisnai kadrolar da dâhil olmak üzere kamudaki tüm pozisyonları ilgilendirmektedir. Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Asıl amaç uygun kişinin seçilmesi ise, kuruma aşçı seçerken de yazılımcı seçerken de idari personel ya da yönetici seçerken de uygulanmalıdır.” (G4)

“Daha uygun adayların belirlenebilmesi için” (G1)

Değerlendirme Merkezi’nde Kullanılabilecek Egzersizler ve Araçlar

Kamuda Değerlendirme Merkezi yaklaşımı ile bir seçme sistemi kurgulandığında kullanılabilecek egzersizler ve araçların neler olabileceği ile ilgili ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi’nde Kullanılabilecek Araçlar İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi’nde Kullanılabilecek Egzersizler ve Araçlar	Hepsi Kullanılabilir	13
	Bazıları Kullanılabilir	4
	Toplam	17

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 17 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 13) “Hepsi Kullanılabilir” alt teması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Buna göre Değerlendirme Merkezi’nde söz konusu egzersiz ve araçların (lidersiz grup tartışması, evrak sepeti, rol oynama, gerçeği bulma, vaka analizi, sözlü sunum, iş oyunu, yetkinlik temelli mülakat, psikolojik testler) tamamının

kullanılabileceği, bu egzersiz ve araçların değerlendirme yapılacak pozisyona göre değişiklik gösterebileceği, bunun için de öncelikle pozisyon yetkinliklerinin belirlenmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bununla birlikte edinilecek tecrübeler göre örneğin kullanılacak egzersiz ve araçlara yenilerinin eklenmesi gibi durumlar da söz konusu olabilir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“İşin gereksinimlerine göre kullanılacak araçlar belirlenebilir.” (G9)

“Pozisyonlara göre bunlar değişiklik gösterebilir, kullanılacak araçlar ayarlanabilir. Hangi pozisyonda hangi araçların kullanılacağına karar verebilmek için de öncelikle yetkinliklerin çıkartılmış olması gerekiyor.” (G5)

“Seçilecek alana göre duruma göre öncelikler belirlenerek hangilerinin kullanılacağına karar verilebilir.” (G8)

“Kullanılacak pozisyonlara göre değişiklik gösterebilir. Yönetici bazında değerlendirirsek hepsinin kullanabileceğini düşünüyorum, alt gruplarda hepsi kullanılmayabilir ama.” (G11)

“Hatta tecrübeleriniz kullanılabilecek yeni araçları ortaya çıkartabilir, edindiğiniz tecrübelerden ortaya çıkan yeni araçlar da olabilir. Yani yeni yaşanmışlıklar, yeni gündemleri belirleyebilir, burada ifade edilmeyen araçlar da Değerlendirme Merkezi'nde kullanılabilir.” (G4)

“Bazıları Kullanılabilir” ile ilgili dört görüş ifade edilmiştir. Buna göre rol oynama, vaka analizi, sözlü sunum ve psikolojik testler Değerlendirme Merkezi'nde kullanılabilecek egzersiz ve araçlar olarak görülmektedir. G2 bu yöndeki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Rol oynama, vaka analizi, sözlü sunum ve psikolojik testlerin uygulanabileceğini düşünüyorum. Sözlü sunumu zaman zaman biz de yaptırıyoruz. Bu dördü doğru neticeyi verir diye düşünüyorum, özellikle de vaka analizinin. Çünkü vaka analizi

ile kişinin meseleye yaklaşımını, konuyu nasıl ele aldığını görme imkânınız olur.”

(G2)

Değerlendirme Merkezi'nin Önündeki Engeller

Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanabilmesinin önündeki engellere yönelik görüşlerinden ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Kamuda Uygulanmasının Önündeki Engeller İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Önündeki Engeller	Yasal Engeller	9
	Kültürel Engeller	8
	Yönetsel Engeller	5
	Siyasi ve Sendikal Engeller	4
	Diğer Engeller	4
Toplam		30

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 30 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok (f = 9) “Yasal Engeller” alt teması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Buna göre başta 657 sayılı DMK olmak üzere mevcut yasal düzenlemelerin Değerlendirme Merkezi'nin önünde engel teşkil ettiği görülmektedir.

Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yasal engeller var, Değerlendirme Merkezi'ni uygulamaya kalkarsanız önünüze engeller çıkartırlar, örneğin Danıştay'ı karşınızda görebilirsiniz.” (G5)

“Mevcut mevzuatlar bahane edilebilir, ama bunlar düzenlenebilir.” (G8)

“Yasal düzenlemeler, 657 ciddi bir engel, ...” (G2)

“Şu anki devlet memurluğu kanunu atalete neden olan bir şey. En büyük engel mevzuat engeli, çünkü üç yıl bir şey yapmasan da bir derece alıyorsun.” (G6)

“Kültürel Engeller” ile ilgili sekiz görüş ifade edilmiştir. Görüşler ağırlıklı olarak kurum kültüründen kaynaklı engellere işaret etmektedir. Bunun dışında toplumsal kültüre yönelik engellerden de söz edilebilir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Kültürel engeller olabilir, kültürel olarak açık olmayan insanlar buna tepki gösterebilir. Yönetmelik anlamda kültürün değişmesi lazım. Değerlendirme Merkezine yöneticiler de çalışanlar da tepki gösterebilir, ama tepki daha çok yöneticilerden gelir.” (G7)

“Bir diğer engel Kurum kültürü, eski memurların alışkanlıkları var.” (G2)

“Doğu toplumlarında daha çok aileden, yakınlıktan kaynaklı ilişkiler ön planda. Batı toplumları daha iş odaklı.” (G1)

“Yönetmelik Engeller” hakkında beş görüş ifade edilmiştir. Görüşler ağırlıklı olarak Değerlendirme Merkezi’nin yönetmelik bir dirençle karşılaşma durumuna işaret etmektedir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Yönetim tarafından Değerlendirme Merkezi’ne direnç gösterilebilir. Yönetim, Değerlendirme Merkezi’nin tavsiyelerine uymayabilir. Oluşmuş olan alışkanlıklar var, bunların dönüşmesi lazım, bu da zaman içerisinde olacaktır.” (G1)

“Komutanlar çalışacağı kişiyi kendileri seçmek ister, bundan dolayı da seçme yetkisini kaybetmek istemez, direnç gösterir.” (G10)

“Siyasi ve Sendikal Engeller” ile ilgili 4 görüş ifade edilmiştir. Buna göre Değerlendirme Merkezi'nin yönetsel engeller dışında siyaset ve sendika kaynaklı engellerle de karşılaşabileceği görülmektedir. Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Gelenekler var, siyasetçiler ve yöneticiler işe almalarında ve terfilerde inisiyatif kullanmak isterler. Değerlendirme Merkezi'ni uyguladığımızda inisiyatif alanları daralacağından bunun olmasını çok istemeyeceklerdir.” (G8)

“Bir diğer engel işçi ve memur sendikaları. Sendikalar siyasetleşmiş durumda. Sendikacıların doğrudan parti üyelikleri olmasa da günümüzün tabiriyle hepsinin partilere iltisakları var. Sendikacılar kendi adamlarının alınmasına engel olacağını düşünecekler ve siyasi gayelerle Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmaması için direnişe geçeceklerdir.” (G5)

“Diğer Engeller” hakkında dört görüş ifade edilmiştir. Değerlendirme Merkezi'nin kamuda bilinirliğinin olmaması, yöntemin oluşturacağı maliyet ve devletin özellikle uzun dönemli insan kaynakları politikalarının oturmamış olması Değerlendirme Merkezi'nin önündeki diğer engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“En büyük engel ne olduğunun bilinmiyor olması, tanınırlığı yok, insanların bu konuya yabancı oluşu. Mesela biz kişilik testini ilk devreye aldığımız zamanlarda insanlar tedirgin oldular, bizi fişliyorsunuz dediler. Değerlendirme Merkezi de bilindikçe, kullanıldıkça, faydaları görüldükçe sevilecektir diye düşünüyorum.” (G3)

“Maliyet diğer bir engel olabilir, maliyeti sistemin uygulamaya alınması ve işletilmesi aşamasında ihtiyaç duyulan para, işgücü ve zaman anlamında düşünebiliriz. Devletin uzun dönemli hedefleri, uzun dönemli insan kaynakları politikası da oturmuş değil. Kişilere göre değil sistemlere bağlı işleyiş oturtulmalı.” (G8)

Değerlendirme Merkezi'nin Önündeki Engelleri Aşmanın Yolları

Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin önündeki engellerin nasıl aşılabileceğine yönelik görüşlerinden ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Değerlendirme Merkezi'nin Önündeki Engellerin Nasıl Aşılabileceği İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Değerlendirme Merkezi'nin Önündeki Engelleri Aşmanın Yolları	Değişim Fikrinin Sahiplenilmesi	7
	Yasal Düzenlemeler	5
	Altyapının Hazırlanması	5
	Yöntemin Bilinirliğinin Arttırılması	5
	Engelleri Aşmanın Diğer Yolları	10
Toplam		32

Tablo incelendiğinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak toplam 32 görüşün ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılar en çok ($f = 7$) “Değişim Fikrinin Sahiplenilmesi” alt teması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Buna göre Değerlendirme Merkezi'nin önündeki engellerin aşılabilmemesinin yolunun öncelikle devletin üst kademelerinden başlayarak değişimin fikrinin sahiplenilmesinden geçtiği görülmektedir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Devletin ve milletin bu dönüşümü, sistemin yeniden inşasını komple sahiplenmesi gerekiyor. Değerlendirme Merkezi uygulaması, Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin de tam anlamıyla uygulamaya geçebilmesi için gerekli olan bir şey.”
(G2)

“Üst yöneticilere konunun önemi arz edilirse Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önündeki engeller aşılabılır. Devletin üst kurullarında bunların

kararlarının alınması, Değerlendirme Merkezi'nin bir devlet politikasına dönüşmesini sağlayacaktır.” (G9)

“Değişim fikrinin başta yukarıdakiler olmak üzere kamunun her katmanındaki çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gerekiyor.” (G4)

“Yasal Düzenlemeler” ile ilgili beş görüş ifade edilmiştir. Engelleri aşmanın diğer bir yolunun yasal düzenlemeler olduğu görülmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Değerlendirme Merkezi ile ilgili yasal mevzuat düzenlemesine gidilebilir. Kurumlar da kendi içlerinde yasal düzenlemeler yapabilir. Bu düzenlemeler yöneticileri bağlayacaktır.” (G1)

“Bu engeller ancak kamudaki personel rejimi değiştirilerek aşılabılır. Yani bugünkü koşullarda var olan kanunlarla, daha doğrusu personel çalıştırma kanunlarıyla bir şey yapabilmek çok mümkün değil.” (G6)

“Altyapının Hazırlanması” hakkında beş görüş ifade edilmiştir. Değerlendirme Merkezi ile ilgili gerekli kaynak tahsisinin yapılarak bina, donanım, nitelikli insan kaynağı gibi hazırlıkların tamamlanmasının engellerin aşılması noktasında önemli olduğu görülmektedir. Örnek görüşler aşağıda verilmiştir:

“Altyapı yatırımı yapılması lazım, Değerlendirme Merkezi için bina, donanım gibi... Burada çalışabilecek eğitimli personellerin istihdam edilmesi lazım.” (G10)

“Tabii ki bunu gerçekten anlatabilecek, bu konuda neden, niçin, nasıl sorularına cevap verebilecek bilgili ve yetişmiş insanlarla yola çıkmak lazım.

Değerlendirme Merkezi'nin içi doldurulmazsa, baştan kaybedilir. Bizde genel olarak önce tabela takılıyor, sonra içi dolduruluyor. Böyle olmaması gerekir. Ciddi çalışmalar yürütmek lazım. Alt yapısının oluşturulması, sınırlarının belirlenmesi,

neden niçin nasıl sorularının cevaplarının olması lazım. Hazırlıkların iyi şekilde yapılıp, bu şekilde piyasaya çıkılması lazım” (G3)

“Yöntemin Bilinirliğinin Arttırılması” ile ilgili beş görüş ifade edilmiştir. Engellere yönelik diğer bir çözüm yolu olarak yöntem ile ilgili bilinirliğin ve farkındalığın arttırılması hususu öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda yürütülecek iletişim faaliyetlerinin ise değişim yönetimi projesi altında yürütülmesi önemli görülmektedir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Ulusal ölçekte bu fikrin anlatılması gerekiyor. En başta da kamu yöneticilerine seminerlerle, sempozyumlarla Değerlendirme Merkezi'nin anlatılması, insanların bunu benimsemeleri lazım.” (G5)

“Burada bir değişim yönetimi yapmak lazım, yani değişim yönetimi projesi yapmak gerekiyor, kurumumuzda biz bunu yapıyoruz.” (G7)

Engellerin aşılabilmesine yönelik olarak başka görüşler de ifade edilmiştir. Buna göre yöntem çıktılarının ikna edici olması ve yöntemin uygulanmasını destekleyici unsur olarak iş performansı ve motivasyon üzerinde olumsuz etkilere sahip bazı sorunlara eğilinmesi gerektiği görülmektedir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“İnsanların Değerlendirme Merkezi'ne inanmaları için sonuçlar somut verilerle desteklenmeli ve sonuçlar izah edilebilir olmalı. Değerlendirme Merkezi sonuçlarının raporlanması, sonuçlarının yayınlanması lazım” (G1)

“Şeffaf ve objektif kriterlere dayanan bir sistem inşa edilirse bu engeller aşılabılır diye düşünüyorum.” (G2)

“Eleştirel ve yeni fikirlerin desteklendiği, çalışanların fikirlerine değer verildiği, yöneticilerin de çalışanlar tarafından değerlendirildiği bir çalışma ortamının oluşturulması gerekiyor. Çalışanların fikirlerine değer vermeyen, yukarıdan

buyuran ve itaate dayalı bir ortamda, çalışmalar da sallabaşını al maaşını haline dönüştürüyor, sonuçta hepimiz ekmeğimizin derdindeyiz.” (G4)

“Bu pozisyonda (arama kademe yöneticilik pozisyonu) külfet ülfet dengesi yok mesela, bundan dolayı örneğin bu pozisyon için Değerlendirme Merkezi'ni uygulayamazsınız, bunun uygulanabilmesi için pozisyon için motive edici birtakım faktörlerin eklenmesi, pozisyonun cazibeli kılınması gerekiyor.” (G8)

“İnsanların görevde yükselme sınavına girme sebepleri de aslında maddi kaygılar, maaşım artsın diye giriyor, gerçekten o işi yapıp yapamayacağını düşünerek girmiyor insanlar. Dolayısıyla insan kaynaklarının diğer alanlarıyla da ilişkili olduğu için oradaki sorunlara da eğilinmesi lazım. Cumhurbaşkanlığında kamu çalışanlarının memnuniyetini ölçmek için bir anket çalışması yapıldı, yeterli veri topladılar mı bilmiyorum, henüz kurumlara dönük bir şey yapmadılar ama böyle bir çalışma yapılmış olması bile tabi ki güzel ve anlamlı. Yaptığınız işten memnun musunuz? diye soruluyor olması bile önemli, o da bir başlangıç, yani bir yerden başlanması lazım, umarım devamı gelir, düzenlemeye yönelik birtakım şeyler yapılır, insanların çalışma hayatına yönelik birtakım yenilikler gelir.” (G6)

4. Bulguların Değerlendirilmesi

Yukarıda detaylı olarak açıklanan araştırma bulguları alt araştırma soruları bağlamında aşağıda değerlendirilmiştir.

Türk Kamu Sektöründe personel seçiminde yararlanılan temel yaklaşımlar nelerdir ve bu yaklaşımlar ne derece etkilidir?

Personel seçiminde yararlanılan temel yaklaşımların etkinliğine yönelik araştırma bulguları incelendiğinde, bulguların seçme araçlarından kaynaklı önemli bazı sorunlara işaret ettiği görülmektedir. Sorunlar ağırlıklı olarak referans ve mülakat konularında yoğunlaşmakta olup, bu sorunları test ve diğer araçlar ile ilgili sorunlar izlemektedir.

Personel seçiminde yararlanılan temel yaklaşımlarla, diğer bir ifadeyle seçme araçlarıyla, ilgili sorunların temelinde yatan nedenlerin başında seçme süreçlerinin dışarıdan müdahalelere açık olması gelmektedir. Örneğin adayın yazılı sınavda aldığı notun sözlü (mülakat) notu olarak verilmesi bunun bir göstergesidir. Bu durum mülakatın etkili bir araç olarak görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Mülakat yöntemiyle ilgili olarak mülakatlarda uygun olmayan soruların sorulması, mülakatların nesnel kriterlerden ziyade görüşmecilerin duygu ve düşüncelerine dayalı olması, mülakat süresinin yetersiz olması, mülakat ortamının uygun olmaması gibi sorunlar da bulunmaktadır. Mülakatla ilgili tespit edilen bu sorunlar, konuyla ilgili yapılmış bazı çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular ile de örtüşmektedir (Eminoğlu, 2019; Erol, 2014; D. Koşar vd., 2018). Dikkat çeken bir diğer sorun ise adayların resmi olmayan değerlendirme süreçlerinden geçirilerek, örneğin Özgeçmiş ve/veya “İnformel Görüşme” yoluyla değerlendirilerek, adayla ilgili seçme kararı verilmesidir. Bu durumun özellikle yönetsel pozisyonlarla ilgili olduğu

görülmektedir. Seçme süreçlerinde resmi olmayan yaklaşımlara başvurulmasını belirli pozisyonlara yönelik resmi seçme araçlarının bulunmamasına ve/veya mevcutta kullanılan seçme araçlarındaki yetersizliklere bağlamak mümkündür. Bununla birlikte seçme süreçlerinde resmi olmayan yaklaşımlara başvurulması, mevcut literatürün göz önünde tutmadığı bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına göre referans kontrolü yönteminin seçme süreçlerinde genel olarak sistematik bir şekilde işletilmediği anlaşılmaktadır. Yapılan bir araştırmada referans kontrolü yönteminin %75 gibi büyük bir oranda kamu kurumları tarafından uygulanmadığı tespit edilmiştir (Ataoğlu, 2009, s. 281). Referans kontrolünün kamuda sistematize edilmemiş olması dışarıdan müdahalelere de kapı aralamakta, özellikle yönetsel pozisyonlar düşünüldüğünde bu durum aynı pozisyon için farklı adayların kişisel referanslarının seçme sürecine müdahil olmasını, diğer bir ifadeyle “Referans Kaosu” sorununu beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte “Referans Kaosu” sorunu, mevcut literatürün değinmediği bir sorun türü olarak görünmektedir.

Araştırma bulgularına göre testler ile ilgili de sorunlar bulunmakta olup, merkezi sınavın doğrudan seçme aracı olarak kullanılması, diğer bir ifadeyle atamaların başka bir seçme aracı kullanılmaksızın sadece merkezi sınav yoluyla yapılıyor olması bu sorunlardan biridir. Merkezi yerleştirme şeklinde ifade edilen bu tip işe alımlarda kamu hizmetine girişte KPSS sonuçları dışında başka bir niteliğe bakılması söz konusu olmamakta, adaylar KPSS’de aldıkları puanlar, yaptıkları tercihler, yerleştirmeye konu kadrolar ile ilgili birtakım hususlar dikkate alınmak suretiyle kadrolara yerleştirilmektedir (Eminoğlu, 2019). KPSS, atamanın doğrudan yapılacağı kamu kurum ve kuruluşları için bir seçme yöntemi, giriş sınavının yapılacağı kamu kurum ve kuruluşları için ise bir eleme yöntemidir (2021 KPSS Kılavuzu: A Grubu ve Öğretmenlik, 2021). Buna göre KPSS’nin

doğrudan seçme aracı olarak kullanılması yerine eleme aracı olarak kullanılarak, diğer araçlarla desteklenmesi hususu öne çıkmaktadır.

Seçme süreçlerinde kullanılan kişilik testlerinin ise geçerlik ve güvenilirlik konusunda bazı soru işaretleri barındırdığı görülmektedir. Bunun yanında seçme süreçlerinde kullanılan kişilik testlerinin değerlendirme sonuçlarına etkisinin olmadığı durumlar da söz konusudur. Bu durum, mülakat yönteminde olduğu gibi, kişilik testinin de etkili bir araç olarak görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Kişilik testi uzmanlık gerektiren ve uygulanması zor yöntemlerden biri olup, örgüt bünyesinde bu konuda uzmanlığa sahip personel bulundurmaksızın testlerin kullanılmasının personel seçimi ile ilgili beklenen faydayı sağlamayacağı gibi testi uygulayan örgüte de zarar vereceği ifade edilmektedir (Gürer, 2017). Buna göre kişilik testi ile ilgili sorunların giderilmesine yönelik olarak, kamu kurumlarının yararlanabileceği bilimsel olarak geçerli ve güvenilir kişilik testi geliştirilmesinin ve bu testlerin alanında uzman kişilerce uygulanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kura yöntemine bazı öncüllerin (yazılı puan, sözlü puan gibi) eşit olması halinde başvurulmasının yanında, bu yöntemin atamalarda doğrudan seçme aracı olarak kullanıldığı durumlar da söz konusudur. Sözleşmeli sağlık personeli istihdamı ile ilgili yönetmelik, kura yönteminin doğrudan seçme aracı olarak kullanılma durumunu teyit etmektedir. Tıpta uzmanlık mevzuatı uyarınca uzman olanlar ile tabip, diş tabibi ve eczacı pozisyonlarına yönelik yerleştirmeler bu şekilde gerçekleşmektedir (Sağlık Bakanlığı 4924 Sayılı Kanuna Tabi Sözleşmeli Sağlık Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015). Buna göre kişilerin yetkinliklerine göre değil kura yoluyla doğrudan atamalarının yapılması seçme araçları ile ilgili diğer bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kura yoluyla yapılan doğrudan atamalara yönelik olarak,

yapılacak iş için gerekli olan yetkinliklerin tüm adaylarda aynı olması halinde ya da yapılacak yetkinlik değerlendirmesi neticesinde asgari yetkinlik düzeyine sahip olanlar için kura yöntemine başvurulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Kura yöntemi ile ilgili tespit edilen bu sorun da, “Referans Kaosu” sorununda olduğu gibi, mevcut literatürün değinmediği bir sorun türü olarak görünmektedir.

Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde karşılaşılan temel sorunlar nelerdir?

Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde karşılaşılan temel sorunlara yönelik araştırma bulguları öncelikle yetkinliklere dayalı seçme aracı ihtiyacını ortaya koymaktadır. Personel seçiminin yetkinliklere dayalı olarak yapılmaması, personel seçme süreçlerinde pozisyon yetkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik seçme aracı kullanılmaması, mevcut seçme araçlarının yetersiz kalması ve ihtiyacı karşılamaması bu durumun başlıca nedenleri olarak görülebilir. Ataoğlu (2009) adayların yetenek, beceri, kişilik ve diğer özelliklerini ölçmeye yönelik olarak sağduyu ve deneyimin dışında neredeyse hiçbir bilimsel yöntem ve tekniğin kullanılmadığını, sadece bilgi seviyesi değerlendirilerek, yetenek, beceri, kişilik ve diğer özellikleri göz ardı edilerek adayların bütün olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Gürer (2017) tarafından KİT'lere yönelik yapılan araştırmanın sonuçları da Ataoğlu (2009)'un bu görüşlerini desteklemektedir. Buna göre KİT'lerin mevzuatta personel seçmeyle ilgili hareket alanının görece geniş olmasına rağmen yetenek, beceri, kişilik ve diğer özelliklerini ölçmeye yönelik seçme araçlarından çok az yararlandıkları ya da hiç yararlanmadıkları görülmektedir.

Bulgular incelendiğinde ikinci olarak kurumlara ait alt yapısal sorunlar göze çarpmaktadır. Söz konusu alt yapısal sorunlardan ilki kurumlarda personel seçme ile ilgili alan uzmanına ihtiyaç duyulmasıdır. Personel seçme uzmanlık gerektiren bir iştir, ancak kamuda personel seçme süreçlerinde görev alan kişilere bakıldığında, bu kişilerin genel olarak personel seçme konusunda uzmanlığa sahip kişiler olmadığı ve mevcutta yürütmüş oldukları görevlere ek olarak seçme süreçlerinde görev aldıkları görülmektedir. Alt yapısal sorunlardan ikincisi personel birimlerinin personel seçme ile ilgili yetki alanlarının sınırlı olmasıdır. Araştırma bulguları incelendiğinde, personel birimlerinin personel seçme süreçlerinde genel olarak edilgen bir konumda olduğu ve seçme kararının verilmesi noktasında rolünün oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bunların dışında personel seçimine yönelik olarak yetkinlikleri değerlendirecek ayrı bir alt birimin bulunmaması da seçme ile ilgili olarak kurumlara ait alt yapısal sorunlar arasında dikkat çekmektedir. KİT'ler üzerine yapılan bir araştırmada da alt yapısal sorunlara işaret eden birtakım bulgulara ulaşılmış olup; personel biriminin yetkisinin yetersiz olması, personel seçimi için uzmanlaşmış personelin bulunmaması, personel seçiminden sorumlu bir alt birim olmaması hususları personel seçiminde yaşanan zorlukların nedenleri arasında ifade edilmektedir (Gürer, 2017).

Personel seçme süreçlerinde öne çıkan diğer bir temel sorun ise seçme kararının doğrudan idarenin takdirinde olmasıdır. Eminoğlu (2019), idarenin takdir yetkisinin kamu hizmetlerine girişte bir sorun alanı olduğunu, kamuda idarenin takdir yetkisine ve öznel değerlendirmesine bırakılan alanın çok fazla olduğunu, yasa koyucunun kuralları belirlemediği noktada idarenin takdir yetkisinin devreye girdiğini, bu durumun adayların keyfi sonuçlarla karşı karşıya kalmasına neden olduğunu, bundan dolayı idarenin takdir yetkisinin sınırlandırılmasına yönelik düzenlemelere gidilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ancak idarenin takdir yetkisi konusu sadece kamu hizmetlerine giriş ile sınırlı

olmayıp, kurum içi yükselmeler için de önemli bir sorun alanıdır. Diğer taraftan idarenin takdir yetkisinin kabul edilebilir esaslara bağlanması mümkün görünmekle birlikte bunu uygulamaya almanın kolay bir şey olmadığı da ifade edilmektedir (Özkal Sayan, 2016).

Buraya kadar söylenenler esas alındığında yönetsel pozisyonlardan başlanmak suretiyle pozisyon yetkinliklerinin belirlenmesi, tespit edilen yetkinliklerin herkes için bağlayıcı olması, alt yapısal sorunların giderilerek yetkinlikleri değerlendirecek uygun seçme araçlarının alanında uzman kişiler tarafından kullanılması halinde, bu durumun seçme kararının verilmesinde idarenin takdir yetkisini daraltmakla birlikte isabet oranını artıracığı değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan yukarıda belirtilen temel sorunların dışında personel seçme süreçleri ile ilgili kamuda başka sorunların da (mevzuat kaynaklı sorunlar, yasal zemini olmayan yönetsel pozisyonlar, kamuda ortak bilişim platformu ihtiyacı gibi) olduğu görülmekte olup, bu durum personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerilerinin daha bütünsel bir bakış açısıyla ortaya konulması ihtiyacını gündeme getirmektedir.

Türk Kamu Yönetimi içinde Değerlendirme Merkezi nasıl konumlandırılabilir, nasıl fonksiyonel hale getirilebilir ve sürdürülebilirliği nasıl sağlanabilir?

Araştırma bulguları incelendiğinde, Değerlendirme Merkezi'nin kamunun tamamında uygulanabileceği anlaşılmaktadır. Ancak bu durum yöntemin her kurumda bire bir aynı şekilde uygulanacağı şeklinde anlaşılmamalıdır. Kurumların yapısal farklılıklarından dolayı Değerlendirme Merkezi Yöntemi kurumların dokusuna uyarlanmalı, yöntem ile

ilgili temel esaslar aynı kalmak üzere yöntemin uygulanmasında kurumlar arası farklılıkların olabileceği göz önünde tutulmalıdır. Türkiye’de Değerlendirme Merkezi uygulamalarını kullanan işletmelere yönelik yapılan bir araştırmada Değerlendirme Merkezi’nin organizasyonlarda birebir aynı şekilde uygulanmadığı, diğer bir ifadeyle organizasyonların Değerlendirme Merkezi uygulamaları arasında birtakım farklılıklar olduğu görülmektedir (Yelboğa, 2012). Yine Türkiye’de çokuluslu işletmelerde Değerlendirme Merkezi Yönteminin kullanılmasına yönelik yapılan bir diğer araştırmaya göre de Değerlendirme Merkezi’nin işletmelerde bire bir aynı şekilde uygulanmadığı anlaşılmaktadır (Dereli, 2009). Dünya’daki kamu sektörüne yönelik uygulamalara bakıldığında ise örneğin Güney Kore’de Değerlendirme Merkezi ile ilgili temel esaslar aynı kalmak üzere yöntemin uygulanmasında kurumlar arası farklılıkların olduğu görülmektedir (M. Kim, 2016; S. Kim ve Jung, 2010). Buna göre Türk kamu sektörüne yönelik Değerlendirme Merkezi uygulamalarında durumsal yaklaşım benimsenerek kurumlar arası farklılıkların göz önünde tutulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma bulgularına göre Değerlendirme Merkezi’nin bazı kurumlarda daha rahat uygulanabileceği anlaşılmaktadır. Örneğin karar verme mekanizmalarının hızlı işlediği, bürokrasinin az olduğu küçük ve müstakil yapılarda ya da özel sektör mantığına daha yakın çalışan, vatandaşla doğrudan muhatap olan, hizmet kalitesinin müşteriler ya da vatandaşlar tarafından denetlendiği, vatandaşa hesap vermek durumunda olan yapılar Değerlendirme Merkezi Yönteminin daha rahat uygulanabileceği yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, kamuya personel seçiminde Değerlendirme Merkezi’nin sadece kamu tarafından ya da sadece danışmanlık firmaları aracılığıyla

uygulanmasına yönelik görüşler olmakla birlikte, görüşlerin daha çok kamu ve özel sektörün birlikte çalışması konusunda yoğunlaştığı görülmektedir. Dereli (2009) tarafından özel sektöre yönelik olarak yapılan araştırmaya göre Türkiye’deki çok uluslu firmaların Değerlendirme Merkezi’ni ağırlıklı olarak danışmanlık firmaları ile ortak çalışma şeklinde uyguladıkları anlaşılmaktadır. Değerlendirme Merkezi’nin sadece kamu tarafından uygulanması ile ilgili görüşlerin arkasındaki gerekçeler danışmanlık hizmetinin maliyetli olması ve kişisel verilerin korunması olarak görünürken, yöntemin sadece danışmanlık firmaları tarafından uygulanmasına yönelik görüşlerin arkasında ise dışarıdan müdahalelerin ve güvensizliğin önüne geçilmesi ile danışmanlık firmalarının sektör deneyimine sahip olması gerekçelerinin olduğu görülmektedir.

Danışmanlık firmaları sektör deneyimine, bir diğer ifadeyle Değerlendirme Merkezi ile ilgili geniş bir tecrübeye sahip olmakla birlikte kamunun dinamiklerini ve işleyişini bilmedikleri, kamuda uygulanacak Değerlendirme Merkezi modelinin kamunun dinamikleri ve işleyişi dikkate alınarak oluşturulmasının modelin başarısı için oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında kamuda personel seçimiyle ilgili kurumların olması, kamu kaynağının tasarruflu kullanılması, birlikte daha kaliteli iş üretilmesi gibi gerekçeler de kamu ve özel sektörün ortak çalışması ile Değerlendirme Merkezi’nin uygulanması fikrini güçlendirmektedir.

Ancak yukarıda yapılan değerlendirmeler kamu ve özel sektörün her durumda ortak çalışmasına dayalı olarak yöntemin uygulanması gerektiği şeklinde de yorumlanmamalıdır. Örneğin kamu tarafından yapılan işlere, bu işlerin niteliğine göre Değerlendirme Merkezi’nin sadece kamu tarafından uygulanması gereken durumların da, örneğin Milli İstihbarat Teşkilatı ile ilgili personel seçme faaliyetlerinde, olabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Araştırma bulgularına göre Değerlendirme Merkezi'nin merkezi, adem-i merkezi ya da her iki uygulama şeklini de içerecek şekilde hibrit olarak uygulanmasına yönelik farklı görüşler olduğu görülmektedir. Değerlendirme Merkezi'nin merkezi olarak uygulanmasına yönelik görüşlerin arkasındaki nedenler merkezi uygulamanın Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile uyumlu olması, yönetilebilir olması, dışarıdan müdahalelerin önüne geçilmesi, kamuda seçme ile ilgili kurumların (ÖSYM gibi) olması ve Değerlendirme Merkezi'nin beraberinde uzmanlaşmayı getirmesi olarak görünürken, adem-i merkezi olarak uygulanmasına yönelik görüşlerin ise her kurumun farklı yapı ve işleyişe sahip olması, merkezin tüm süreçlere hakim olmasının mümkün olmaması, yöntemin daha kolay ve hızlı uygulanması ve daha nitelikli personel temini gibi gerekçelere dayandığı görülmektedir. Bununla birlikte Değerlendirme Merkezi'nin adem-i merkezi olarak uygulanması ile ilgili görüşler içerisinde merkezin de adem-i merkezi bir yapı içerisinde birtakım rollere, örneğin yöntemle ilgili istişare ve koordinasyon faaliyetleri ile usul ve esasların belirlenmesi gibi, sahip olabileceğine/olması gerektiğine yönelik ifadeler dikkat çekmektedir. Üçüncü bir yol olarak yöntemin hibrit şekilde uygulanmasına yönelik görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşlerin arkasındaki temel gerekçeler ise her iki uygulama şeklinin de avantaj ve dezavantajları içerisinde barındırması ve iki yöntemin birlikte uygulanması suretiyle modelin daha sağlıklı işlemesi olarak görülmektedir. Tortop ve arkadaşları (2006) da atamalarda merkezi ve adem-i merkezi uygulamaların birtakım avantajlarının ve dezavantajlarının olduğundan, her iki uygulama şeklini içeren hibrit uygulamanın öneminden bahsetmektedir. Buna göre merkezin önemli pozisyonlara yapılacak atamalarda, yerelin ise diğer pozisyonlara yönelik atamalarda görev alması şeklinde ya da çeşitli bölgelerde merkez adına görevli bölgesel yapılar olacak şekilde karma uygulama yapılabilmektedir (Tortop vd., 2006). Buraya kadar söylenenler esas alındığında, birtakım ön koşullar (Değerlendirme Merkezi'ni uygulayacak olan kurumun

bağımsız ve güvenilir olması, diğer kurumlara seçme sürecinde hareket alanı sağlaması gibi) sağlanmak suretiyle yöntemin ÖSYM, İnsan Kaynakları Ofisi gibi merkezi bir kurum tarafından uygulanmasının yanında merkezi bir kurumun usul ve esasları belirlemek gibi birtakım rollere sahip olduğu, diğer kurumların ise merkez tarafından belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yöntemi uyguladığı bir uygulama şekli de benimsenebilir. Diğer taraftan merkezin daha geniş olanaklara sahip olduğu, örneğin seçme ile ilgili olarak alanında uzman personel çalıştırabileceği, ancak tüm kuruluşların tek tek böyle bir imkâna sahip olamayacağı belirtilmektedir (Tortop vd., 2006). Bu noktada yöntemin kurumlar tarafından da uygulanabilmesi için alt yapısal sorunlar başta olmak üzere personel seçme ile ilgili yaşanan sorunların çözümüne yönelik gerekli adımların atılmasının önemli olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

Değerlendirme Merkezi'nin uygulanması gereken pozisyonlara yönelik araştırma bulguları incelendiğinde, Değerlendirme Merkezi'nin kamuda yönetsel pozisyonlara uygulanması yönündeki görüşlerin ağırlıklı olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu durumun arkasındaki en önemli neden ise yönetsel pozisyonlara personel seçiminde yetkinliklerin değerlendirildiği sistemli bir mekanizmanın olmaması olarak görülmektedir. Sınırcı (2016), öğrenim ve hizmet şartı dışında herhangi bir nitelik ve şarta bağlanmadan üst düzey yönetsel pozisyonlara yapılan atamalarda, yöneticilik niteliklerinin hangi ölçülere göre ve nasıl değerlendirileceğinin, atamayı yapan idarenin takdirine bağlı olduğunu ve tamamıyla subjektif ölçütlere dayandığını ifade etmektedir. Bu tespit yönetsel pozisyonlara yönelik olarak yetkinliklerin değerlendirildiği sistemli bir mekanizmanın olmadığı bir göstergesidir. Bunun dışında Değerlendirme Merkezi'nin tüm pozisyonlara uygulanmasının ciddi yatırım gerektirmesi, kamuda yukarıdan aşağıya doğru işleyişin hâkim olması ile yönetsel pozisyonların bu işleyiş içindeki önemi ve etkisi hususları yöntemin yönetsel pozisyonlara uygulanmasının arkasındaki gerekçelerden

bazılarıdır. Esen ve Erdoğan (2018), Değerlendirme Merkezi'nin özellikle yöneticilere yönelik olarak kullanılan bir yöntem olduğunu, aynı zamanda Değerlendirme Merkezi'nin sahip olduğu özellikler nedeniyle tüm sektörlerde kullanılmaya uygun bir yöntem olduğunu belirtmektedir (Esen ve Erdoğan, 2018). Diğer taraftan Türkiye'de özel sektörde uygulanan Değerlendirme Merkezi'nin sadece yönetsel değil, yönetsel olmayan pozisyonlara yönelik olarak da uygulandığı görülmektedir (Dereli, 2009; Sözer, 2004; Yelboğa, 2012). Dünyadaki kamusal uygulama örneklerine bakıldığında ise Değerlendirme Merkezi'nin benzer şekilde yönetsel pozisyonlar dışında yönetsel olmayan pozisyonlara yönelik de uygulanan bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Buraya kadar söylenenlerden hareketle Değerlendirme Merkezi'nin öncelikle üst kademe yönetici pozisyonlarından başlayarak alt kademelere doğru uygulanması yolunun tercih edilebileceği, yöntemin uygulanabileceği diğer pozisyonlara yönelik verilecek kararda ise ilgili pozisyonun niteliği ve niceliği ile pozisyon için kullanılan seçme araçlarının değerlendirme açısından yeterliliği hususlarının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kamuda Değerlendirme Merkezi yaklaşımı ile bir seçme sistemi kurgulandığında bu merkezde hangi egzersizler ve araçların olabileceği ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, genel olarak tüm egzersiz ve araçların (lidersiz grup tartışması, evrak sepeti, rol oynama, gerçeği bulma, vaka analizi, sözlü sunum, iş oyunu, yetkinlik temelli mülakat, psikolojik testler) Değerlendirme Merkezi'nde kullanılabileceği, bu egzersiz ve araçların kullanılacak pozisyona göre değişiklik gösterebileceği, diğer bir ifadeyle hangi egzersiz ve araçların kullanılacağı ile ilgili olarak değerlendirme yapılacak pozisyonun belirleyici olacağı, bunun için de öncelikle pozisyon yetkinliklerinin belirlenmesine ihtiyaç olduğu, edinilecek tecrübeler neticesinde ise egzersiz ve araçlarda birtakım değişikliklere (yeni farklı araç ve egzersizlerden yararlanma, mevcutta kullanılanı iptal etme gibi) gidilebileceği değerlendirilmektedir.

Değerlendirme Merkezi'nde çeşitli egzersiz ve araçlar kullanılarak yönetsel ve yönetsel olmayan pek çok yetkinlik değerlendirilebilmektedir. Yönetsel pozisyonlara yönelik yetkinliklerin değerlendirilebilmesi için de bütün kamu yöneticilerinin sahip olması gereken temel yetkinliklerin belirlenmesi ihtiyacı bulunmaktadır (Sınırcı, 2016). Benzer şekilde yönetsel olmayan pozisyonlara yönelik olarak da kamu personelinde bulunması gereken temel yetkinliklerin belirlenmesine ihtiyaç bulunduğu görülmektedir.

Değerlendirme Merkezi'nin uygulamaya alınmasının uygun nitelikte personel istihdamı başta olmak üzere birçok faydayı beraberinde getireceği değerlendirilmektedir. Adaylar alanında uzman kişilerce objektif kriterlere dayalı olarak ve şeffaf şekilde yetkinlikleri açısından değerlendirilerek içlerinden en uygun olanları belirlenecek, bu da bireysel, kurumsal ve toplumsal açılardan birçok faydayı beraberinde getirecektir. Ancak bahsedilen faydaların niceliğinin ve niteliğinin Değerlendirme Merkezi Yönteminin iyi şekilde tasarlanmasına ve uygulanmasına bağlı olduğunu da burada söylemek gerekmektedir.

Türk Kamu Yönetiminde Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önündeki engeller nelerdir ve bu engeller nasıl aşılabılır?

Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanabilmesinin önündeki engeller ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde bu engeller yasal, kültürel, yönetsel, siyasi ve diğer engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasal engeller bu engeller arasında ağırlıklı yere sahip olup, mevcut yasal düzenlemelerin Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önünde engel oluşturacağı düşünülmektedir. Kültürel ve yönetsel engeller arasında ise kurum kültürü ve yönetsel direnç konuları öne çıkmaktadır. Buna göre kurumlarda

Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasına yönelik olarak birtakım tepkilerle karşılaşılabilceği, bu tepkilerin ağırlıklı olarak yönetsel kademelerden geleceği ve yönetim tarafından Değerlendirme Merkezi'ne direnç gösterilebileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan Değerlendirme Merkezi yöneticiler dışında siyasilerin ve sendikaların işe alma ve terfi konularındaki inisiyatif alanlarını daraltacağından, Değerlendirme Merkezi'nin sadece yönetsel değil birtakım siyasi ve sendikal engeller ile de karşılaşabileceği değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak yöntemin kamuda bilinirliğinin olmaması, yöntemin maliyetli olması ve para, iş gücü gibi kaynak tahsisini gerektirmesi, kamuda uzun vadeli insan kaynakları politikalarına ihtiyaç duyulması gibi Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önünde başkaca engellerin de bulunduğu göze çarpmaktadır.

Araştırma bulgularına göre Değerlendirme Merkezi'nin uygulanmasının önündeki engellerin öncelikle değişim fikrinin devletin üst kademelerinden başlayarak sahiplenilmesi, devletin üst kurullarında Değerlendirme Merkezi ile ilgili kararların alınarak gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yöntemin uzun vadeli devlet politikasına dönüştürülmesi ile aşılabileceği anlaşılmaktadır. Böylelikle yönetsel direnç gibi birtakım engellerin de önüne geçilebileceği değerlendirilmektedir.

Değerlendirme Merkezi'nin önündeki engellerin aşılabilmesine yönelik bir diğer çözümün Değerlendirme Merkezi ile ilgili gerekli ön hazırlıkların iyi şekilde yapılmasından geçtiği görülmektedir. Buna göre yöntemle ilgili gerekli kaynak tahsisinin yapılarak bina, donanım, nitelikli insan kaynağı gibi alt yapısal hazırlıkların tamamlanması önem arz etmektedir.

Engellerin aşılması noktasında bir diğer çözüm yolu olarak Değerlendirme Merkezi ile ilgili bilinirliğin ve farkındalığın artırılması hususu öne çıkmaktadır. Buna göre çeşitli iletişim kanalları üzerinden Değerlendirme Merkezi'nin ne olduğu, neden böyle bir yöntemle ihtiyaç duyulduğu, yöntemin hangi amaçlara hizmet edeceği, ne türden faydalarının olacağı, kimler tarafından ve nasıl uygulanacağı, yöntemin ne türden çıktılar üreteceği ve üretilen bu çıktılarının nasıl kullanılabileceği gibi hususlarda kamu çalışanlarının ve toplumun bilgilendirilerek, yöntemin hedef kitlelere iyi şekilde anlatılmasının önemli olduğu ve bu doğrultuda yürütülecek iletişim faaliyetlerinin de değişim yönetimi projesi altında yürütülmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Böylelikle Değerlendirme Merkezi'nin bilimsel ve etkili bir seçme aracı olarak görülerek sahiplenilmesinin de yolu açılmış olacaktır.

Değerlendirme Merkezi'nin uygulamaya alınması ile birlikte dikkat edilmesi gereken bazı hususların da olduğu değerlendirilmektedir. Buna göre Değerlendirme Merkezi çıktılarının ikna edici olması, Değerlendirme Merkezi raporlarının yayınlanması, yöntemin şeffaf ve objektif kriterlere dayalı olarak işletilmesi hususları önem arz etmektedir. Son olarak Değerlendirme Merkezi'nin önündeki engelleri aşmanın yollarının buraya kadar ifade edilen çözüm yollarıyla sınırlı kalmaması gerektiği, personel seçme sorununun İKY'nin diğer alanları ile de ilişkili olduğu, dolayısıyla meseleye daha bütünsel bakılarak Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanmasını destekleyici unsur olarak İKY ile ilgili diğer sorunlu alanlara da eğilinmesi gerektiği görülmektedir. Buna göre kamu çalışanlarının iş performansını olumsuz etkileyen durumlara karşı gerekli önemlerin alınması, çalışanların fikirlerine değer verildiği ve istişare kültürünün hâkim olduğu bir çalışma ortamının kamuda oluşturulması ve ücret, kariyer gibi motivasyonu arttırmaya yönelik araçların kamuda kullanılması hususları üzerine eğilinmesi gereken başlıca konulardır.

5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, Değerlendirme Merkezi'nin yaşanan sorunlara etkili bir çözüm oluşturabileceğini göstermektedir. Kamuda personel seçme süreçlerinde kullanılan yöntemler/araçlar ile ilgili önemli sorunlar bulunmaktadır. Personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunların başında ise yetkinliklere dayalı seçme aracı ihtiyacı gelmektedir. Bu bağlamda Değerlendirme Merkezi'nin, Türk Kamu Sektöründe özellikle resmi seçme aracı kullanılmayan ve mevcutta kullanılan seçme araçlarının yeterli olmadığı durumlarda amaca götüren iyi bir araç konumunda olduğu görülmektedir. Buna göre Değerlendirme Merkezi'nin öncelikle üst ve orta kademe yönetici pozisyonlarına yönelik uygulanmasının, devamında ise uygulamanın alt kademelere doğru aşamalı olarak yaygınlaştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Sanal Değerlendirme Merkezi uygulamaları gibi Değerlendirme Merkezi'nde teknolojik imkânlardan yararlanılması halinde ise bu durum personel seçme süreçlerinde maliyet avantajı, hız, kolaylık, verimlilik gibi faydaları beraberinde getireceğinden, Değerlendirme Merkezi'nin Türk Kamu Sektöründe çok daha geniş şekilde kullanılmasına zemin hazırlamış olacaktır.

Değerlendirme Merkezi, personel seçiminde doğru kararların verilmesine yardımcı olması, değerlendirme sürecinde birden fazla eğitimli değerlendiricinin görev alması ve birden çok farklı türden egzersizin kullanılarak bireylerin davranışlarının değerlendirilmesi dolayısıyla Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunların giderilmesi noktasında önemli fırsatlar sunmaktadır. Değerlendirme Merkezi'nde adaylar alanında uzman kişilerce objektif kriterlere dayalı olarak ve şeffaf şekilde yetkinlikleri açısından değerlendirileceğinden, bu durum bireysel, kurumsal ve

toplumsal açılardan birçok faydayı beraberinde getirecektir. Bununla birlikte Değerlendirme Merkezi'nin başarısının, elde edilecek faydaların niceliğinin ve niteliğinin yönteminin iyi şekilde tasarlanmasına ve uygulanmasına bağlı olduğunu da söylemek gerekmektedir. Bu bağlamda Değerlendirme Merkezi'nin Türk Kamu Yönetimi içinde nasıl konumlandırılabilceği, nasıl fonksiyonel hale getirilebileceği, sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanabileceği ve Değerlendirme Merkezi önündeki engellerin nasıl aşılabileceği konularında yukarıda yapılan değerlendirmelerin Türk Kamu Sektörüne yönelik Değerlendirme Merkezi'nin tasarlanması ve uygulanması sürecinde göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir.

Değerlendirme Merkezi, personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar tümünden değerlendirildiğinde Türk Kamu Sektöründe önemli bir boşluğu dolduracak niteliktedir. Buna ek olarak kamuda personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar konuya daha bütünsel bakılmasını gerektirmekte olup, Değerlendirme Merkezi ile birlikte sorunları giderici, kamuda hizmet etkinliğine götürecektir diğer öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Personel seçme süreçlerinde karşılaşılan sorunlar ile ilgilenmek, personel seçiminde yararlanılan temel yaklaşımları geliştirmek, alternatif ya da tamamlayıcı yeni yaklaşımlar ortaya koymak, bu konuda işbirlikleri yapmak, personel seçme yaklaşımlarının amaca uygun şekilde uygulanmasını sağlamak, bu konuda kurumlara liderlik etmek, rehberlik ve yönlendirmeler yapmak ve gerekli denetimleri gerçekleştirmek üzere merkezi bir kurum yetkilendirilebileceği gibi bu amaçla kamuda yeni bir yapılanmaya da gidilebilir.
- Kamu personel/insan kaynakları birimlerinin güçlendirilmesine, personel seçme ile ilgili alt birimlerin oluşturulmasına ve bu birimlerde yeterli sayıda alan uzmanının görev almasına yönelik çalışma başlatılabilir.

- Personel seçme süreçlerinde kullanılan/kullanılabilecek temel yaklaşımlarla ilgili olarak kurumlar için yönlendirici rehberler hazırlanabilir.
- Kurumlara ait personel seçme konusundaki iyi uygulama örneklerinin diğer kurumlar tarafından da uygulanması teşvik edilebilir.
- Kamuda uygulanan mülakat yönteminde yapısal değişikliğe gidilerek, mülakatlar yetkinlik temelli olarak yeniden yapılandırılabilir.
- Referans kontrolü yöntemi kamuda sistematik şekilde uygulamaya alınabilir.
- Personel seçme süreçlerinde kullanılmak üzere, tüm kurumların tek bir noktadan adayların özgeçmişlerine erişebileceği ve özgeçmiş ile ilgili işlemlerin yürütülebileceği online bir platform oluşturulabilir.
- Yapılacak iş için gerekli olan yetkinliklerin tüm adaylarda aynı olması halinde ya da yapılacak değerlendirme neticesinde asgari yetkinlik düzeyine sahip olanlar için kura yöntemine başvurulabilir.
- Merkezi sınav (KPSS B), doğrudan seçme aracı olarak kullanılması yerine bir eleme aracı olarak kullanılarak yetkinliğe dayalı seçme araçlarıyla desteklenebilir.
- Kamu kurumlarının ortak olarak yararlanabilecekleri geçerliği ve güvenilirliği yüksek kişilik testleri geliştirilebilir.
- Personel seçme ile ilgili mevzuat gözden geçirilerek, bütünsel bir bakış açısıyla sorunlu alanlara yönelik kapsamlı düzenlemelere gidilebilir.

Yukarıda getirilen önerilerin Değerlendirme Merkezi ile birlikte kamu personel seçiminde beklenen dönüşümü hızlandıracağı ve personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunların çözülmesi noktasında önemli katkılarının olacağı değerlendirilmektedir.

Uygulamaya yönelik bu öneriler dışında, bundan sonra yapılacak araştırmalara yönelik de aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Araştırma konusuyla ilgili olarak kamu kurumlarının personel/insan kaynakları yöneticilerinin yanı sıra, personel/insan kaynakları çalışanlarının da görüşlerinin alındığı nitel ve/veya nicel çalışmalar gerçekleştirilebilir, veri toplama sürecinde mülakat tekniği dışında farklı tekniklerden yararlanılabilir.
- Değerlendirme Merkezi'nin personel seçme dışında personel geliştirme süreçlerinde de yararlanılan bir yöntem olması dolayısıyla, yöntemin Türk Kamu Sektöründe gelişimsel amaçlı olarak kullanımına yönelik de bir çalışma yapılabilir.
- Değerlendirme Merkezi, Türk Kamu Sektöründe uygulamaya alındıktan sonra ise çeşitli açılardan (yöntemin etkinliği ya da yeterliliği, iyileştirmeye açık yönleri vb.) araştırmalara konu edilebilir.

Sonuç olarak, Türk Kamu Sektöründe personel seçimi ile ilgili mevcut durumun tespitine ve personel seçiminde Değerlendirme Merkezi Yönteminin uygulanabilirliğine yönelik yapılan bu araştırma ile sorunları giderici, kamuda hizmet etkinliğine götürecektir çözüm yolları ile birlikte Türk Kamu Sektörüne yönelik olarak uygulayıcıların yararlanabilecekleri bir yöntem önerisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmanın literatüre katkısının yanında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte Türk Kamu Personel Sistemine yönelik yürütülen reformlar açısından da önemli olduğu ve konuyla ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

EKLER

EK-1: Mülakat Formu

Mülakat Yapılan Kurum :

Mülakat Yapılan Kişi :

Tarih : Saat : Yer :

Öncelikle görüşme talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Doktora tezime yönelik yürüttüğüm araştırma kapsamında görüşmemiz demografik bilgileriniz ile başlayacak ve mülakat soruları ile devam edecek olup, yaklaşık bir saat sürecektir.

Müsaadenizle başlayabiliriz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Eğitim Durumunuz?

- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

Yaşınız? (.....)

Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi alanında toplamda ne kadar süredir görev yapıyorsunuz?

- Özel Sektör : yıl
- Kamu : yıl

Kurumdaki yönetsel pozisyonunuz?

MÜLAKAT SORULARI

1. Kurumunuzda hangi statülerde (memur, işçi, sözleşmeli personel vs.) personel çalıştırıyorsunuz?
2. Personel seçmenin (işe alma, terfi) özel bir uzmanlık gerektirdiğini düşünüyor musunuz, niçin?
3. Kurumunuzda personel seçme (işe alma, terfi) süreçleri nasıl işliyor?
4. Personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde dışarıdan (kamu kurumu, özel şirket, danışman gibi) hizmet alıyor musunuz?
5. Personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde hangi yöntemleri/araçları (başvuru formu, özgeçmiş, referans kontrolü, yazılı sınav, test, mülakat, kura, değerlendirme merkezi vs.) kullanıyorsunuz?
6. Kurumunuzdaki tüm pozisyonları düşündüğünüzde; Personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde kullandığınız yöntemlerin/araçların işe/pozisyona en uygun adayların belirlenmesinde yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Personel seçme (işe alma, terfi) süreçlerinde ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

8. Değerlendirme Merkezi (Assessment Center) yöntemini, size yöntemle ilgili detaylı bilgilendirme yapılmadan önce duymuş muydunuz?
9. Değerlendirme Merkezi sizce kamunun hangi kurumlarında uygulanabilir, niçin? Hangilerinde uygulanamaz, niçin?
10. Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanması durumunda sizce sağlayacağı en önemli 5 fayda ne olabilir?
11. Değerlendirme Merkezi sizce kamu tarafından mı, Danışmanlık firmaları tarafından mı yoksa her ikisinin ortak çalışmasıyla mı uygulanmalı, niçin?
12. Değerlendirme Merkezi, merkezi olarak mı (bir kuruma bağlı olarak), yoksa adem-i merkezi (her kurum kendisi) olarak mı uygulanmalı, niçin?
13. Değerlendirme Merkezi sizce hangi pozisyonlara uygulanmalı, niçin?
14. Kamuda Değerlendirme Merkezi yaklaşımı ile bir seçme sistemi kurgulandığında bu merkezde hangi egzersizler ve araçlar olabilir? (Değerlendirme Merkezi'nde uygulanabilecek egzersizler ve araçlar (lidersiz grup tartışması, evrak sepeti, rol oynama, gerçeği bulma, vaka analizi, sözlü sunum, iş oyunu, yetkinlik temelli mülakat, psikolojik testler (zeka testi, kişilik testi vs.)) sizce neler olabilir?)
15. Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanabilmesinin önündeki engellerden (yasal, kültürel, yönetsel vs.) en önemli 5 tanesi sizce neler olabilir? (Değerlendirme Merkezi'nin kamuda uygulanabilmesi için nelerin (en önemli 5 tanesi) değişmesine ihtiyaç olduğunu düşünüyorsunuz?)
16. Bu engeller sizce nasıl aşılabılır (Sizce bu değişim nasıl sağlanabilir?)

Sorularım burada sona erdi. Araştırmaya zaman ayırıp, değerli görüşlerinizi benimle paylaştığınız için teşekkür ederim.

EK-2: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Araştırmanın Adı: İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi: Türk Kamu Sektörü İçin Bir Yöntem Önerisi

Sayın Gönüllü,

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı'nda yapmış olduğum doktora çalışması kapsamında planlanmış olan yukarıda adı yazılı araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmada yer almayı kabul etmeden önce, araştırmanın ne amaçla yapılmak istendiğini anlamanız ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde özgürce vermeniz gerekmektedir. Aşağıdaki bilgileri lütfen dikkatlice okuyunuz, sorularınız olursa sorunuz ve açık yanıtlar isteyiniz.

1. Bilgilendirme Bölümü

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı temel olarak “Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, özellikle Anglo Sakson dünyasında uygulanan Değerlendirme Merkezi Yöntemi bir çözüm oluşturabilir mi?” sorusuna cevap aramaktır.

Araştırmaya Katılma Koşulları

Çalışma Kamu Kurumlarının Personel/İnsan Kaynakları yöneticileri ile yürütülecektir.

Araştırma Kapsamında Yapılacak Uygulama

Çalışma kapsamında gönüllülerle “Mülakat (Görüşme)” yapılacak olup, veri toplama tekniği olarak “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılacaktır.

Görüşmemizin akıcı şekilde gerçekleşmesi ve görüşlerinizin eksiksiz olarak araştırmada yer alabilmesi için, izin vermeniz halinde, ses kayıt cihazı ve not alma tekniği birlikte kullanılacaktır.

Araştırmaya katılmayı kabul etmeniz halinde, görüşmeye hazırlık amacıyla Görüşme Formu ve Değerlendirme Merkezi ile ilgili detaylı bir bilgilendirme dokümanı sizinle paylaşılacaktır.

Araştırmaya Ayırmanız Gereken Süre

Görüşmemizin yaklaşık bir saat sürmesi beklenmektedir.

Araştırma Kapsamındaki Riskler ya da Olumsuzluklar

Araştırma kapsamında karşılaşılabileceğiniz herhangi bir risk bulunmamaktadır. Ayrıca araştırmaya katılmayı kabul etmemeniz ya da araştırmaya katıldıktan sonra ayrılmanız durumunda da karşı karşıya kalabileceğiniz herhangi bir olumsuz sonuç bulunmamaktadır.

2. Güvence Bölümü

Araştırma kapsamında kimliğiniz gizli tutulacak ve kişisel bilgileriniz dikkatle korunacaktır.

Bu araştırmada yer almak ya da almamak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Görüşme esnasında herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz, görüşmeyi dilediğiniz zaman yarıda bırakabilirsiniz. Bu durumda sizinle ilgili veriler kullanılmayacaktır.

3. Onay Bölümü

Yukarıda yer alan ve araştırmaya başlanmadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren metni okudum. Tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılıyla anladığım kanısındayım. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi zgr irademle kabul ettiğimi beyan ederim.

Mülakat esnasında ses kaydının alınmasına () onay veriyorum / () onay vermiyorum.

Bu form, iki nüsha halinde düzenlenerek, nüshalardan biri katılımcıya verilecektir.

İmza/Tarih
Katılımcının adı soyadı

İmza/Tarih
Araştırmacının adı soyadı
Cevdet KAĞNİCİ

EK-3: Etik Kurul Karar Örneği

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 27/05/2019
Toplantı Sayısı : 07
Karar Sayısı : 217

217- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Cevdet Kağnıcı**'nın "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Değerlendirme Merkezi: Türk Kamu Sektörü İçin Bir Yöntem Önerisi" başlıklı tezi ile ilgili 02/05/2019 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Cevdet Kağnıcı**'nın "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Değerlendirme Merkezi: Türk Kamu Sektörü İçin Bir Yöntem Önerisi" başlıklı tezinin, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR
27/05/2019


Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

EK-4: (I) ve (II) Sayılı Cetveller

(I) Sayılı Cetvel	(II) Sayılı Cetvel
Diyanet İşleri Başkanı	Dışişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Üyeleri
Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanı	Diplomasi Akademisi Başkanı
Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri	Mushafları İnceleme ve Kıraat Kurulu Üyeleri
Devlet Denetleme Kurulu Başkan ve Üyeleri	Helal Akreditasyon Kurumu Yönetim Kurulu Üyeleri
Savunma Sanayii Başkanı	Türkiye Radyo - Televizyon Kurumu Yönetim Kurulu Üyeleri
Bakan Yardımcıları	Toplu Konut İdaresi Başkan Yardımcıları
Cumhurbaşkanlığı Ofis Başkanları	Türkiye İstatistik Kurumu Başkan Yardımcıları
Cumhurbaşkanlığına Bağlı Kurum ve Kurul Başkanları	Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Bağlı Kurum Baş-Kanları
Türkiye Radyo - Televizyon Kurumu Genel Müdürü	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkan Yardımcıları
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkanı	Sayıştay Savcıları
Özelleştirme İdaresi Başkanı	Bölge Kalkınma İdaresi Başkan Yardımcıları
Sayıştay Başsavcısı	Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkan Yardımcıları
Valiler	Polis Akademisi Başkanı
Büyükelçiler, Daimi Temsilci/Delegeler	Adli Tıp Kurumu Başkan Yardımcıları, İhtisas Kurulları Başkan ve Üyeleri
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar Başkan ve Üyeleri (RtüK ve Kişisel Verileri Koruma Kurulunun Tbm'm'ce Seçilen Üyeleri Hariç)	Bakanlık Daire Başkanları
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Başkan ve Üyeleri	Bakanlık Müfettişleri (Adalet, Mülkiye, Vergi ve İş Müfettişleri Dâhil)
Yükseköğretim Kurulu Üyeleri	Hazine Kontrolörleri
İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyeleri	I. Hukuk Müşavirleri (Bakanlık Bağlı, İlgili, İlişkili Kuruluşları)
Yunus Emre Vakfı Mütevelli Heyet Üyeleri	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Araştırma Merkezi Başkanı
Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Başkan ve Üyeleri	Genel Müdür Yardımcıları (Bağlı, İlgili, İlişkili Kuruluşlar Dâhil)
Rektörler (Milli Savunma ve Türk-Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Rektörleri Dahil)	Gelir İdaresi Daire Başkanları
Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı	
Gelir İdaresi Başkanı	

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanı	Sosyal Güvenlik Kurumu Yönetim Kurulu Üyeleri
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanı	Türkiye Tıbbi Cihaz ve İlaç Kurumu Başkan Yardımcıları
Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanı	Türk Patent ve Marka Kurumu Başkan Yardımcıları ve Yönetim Kurulu Üyeleri
Türkiye İstatistik Kurumu Başkanı	Adalet Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkan Yardımcıları
Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanı	Vergi Denetim Kurulu Başkan Yardımcıları
Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri İşletme Başkanı	Spor Toto Teşkilat Başkanı
Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Başkanı	Daimi Temsilci Yardımcıları, Cumhurbaşkanlığı İle Bakanlık ve Bağlı İlgili, İlişkili Kuruluşlarının Yurtdışı Sürekli Görevlerine Atanacaklar
Bakanlıkların, Teftiş Kurulu, Teftiş, Rehberlik ve Teftiş, Rehberlik ve Denetim, Denetim Hizmetleri Başkanları İle Diğer Kurul Başkanları	İller Bankası Genel Müdür Yardımcıları
Diyanet İşleri Başkanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanı	Kamu İktisadi Teşebbüsleri Yönetim Kurulu Üyeleri
Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanı	Milli Piyango İdaresi Yönetim Kurulu Üyeleri
Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi Başkanı	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkan Yardımcıları
Diyanet İşleri Başkan Yardımcıları	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Para Politikası Kurulu Üyesi
Milli İstihbarat Teşkilatı Başkan Yardımcıları, Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanlığı Başkanları	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkan Yardımcıları
Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreter Yardımcıları	Türkiye İş Kurumu Yönetim Kurulu Üyeleri
Savunma Sanayii Başkan Yardımcıları	Türk Akreditasyon Kurumu Genel Sekreter Yardımcıları
Cumhurbaşkanlığına Bağlı Kurum ve Kurul Başkan Yardımcıları	Spor Müşavirleri
Merkez Bankası Başkan Yardımcıları	Bakanlıklardaki Kurul Üyeleri
Din İşleri Yüksek Kurulu Başkanı	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Yönetim Kurulu Üyeleri
Mushafları İnceleme ve Kıraat Kurulu Başkanı	Vakıflar Meclisi Üyeleri
Toplu Konut İdaresi Başkanı	Bölge Müdürleri (Bağlı, İlgili, İlişkili Kuruluşlar Dâhil)
Çanakkale Savaşları ve Gelibolu Tarihi Alan Başkanı	Defterdarlar
Türk Patent ve Marka Kurumu Başkanı	Bakanlık İl Müdürleri
Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanı	

Türkiye Tıbbi Cihaz ve İlaç Kurumu Başkanı	İl Emniyet Müdürleri
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanları	İl Müftüleri
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanı	Vali Yardımcıları, Hudut Mülki İdare Amirleri ve Kaymakamlar
Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Başkanı	Vergi Dairesi Başkanları
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanı	Vakıflar Genel Müdürlüğü Rehberlik ve Teftiş Başkanı
Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanı	Türkiye Uzay Ajansı Başkan Yardımcıları, Türkiye Uzay Ajansı Yönetim Kurulu Üyeleri
Türkiye Su Enstitüsü Başkanı	Ulaşım Emniyeti İnceleme Merkezi Başkanı
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Araştırmaları Merkezi Başkanı	Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu Yürütme Kurulu Üyeleri
Vergi Denetim Kurulu Başkanı	Hazine ve Maliye Bakanlığı Teftiş Başkan Yardımcıları
Gelir İdaresi Başkan Yardımcıları	Hazine Kontrolörleri Kurulu Başkan Yardımcıları
Türk Akreditasyon Kurumu Genel Sekreteri	
Helal Akreditasyon Kurumu Genel Sekreteri	
Sosyal Güvenlik Kurumu Başkan Yardımcıları	
Özelleştirme İdaresi Başkan Yardımcıları	
Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkan Yardımcıları	
Genel Müdürler	
Strateji Geliştirme Başkanları	
Helal Akreditasyon Kurumu Yönetim Kurulu Başkanı	
İller Bankası Genel Müdürü	
Basın İlan Kurumu Genel Müdürü	
Türkiye Varlık Fonu Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyeleri	
Adli Tıp Kurumu Başkanı	
Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Merkezi Başkanı	
Türkiye'nin Taraf Olduğu Uluslararası Anlaşmalar Gereği Kurulan Üniversitelerin Mütevelli Heyeti, Yönetim ve Denetim Kurulu Başkan ve Üyeleri	

<p>Türkiye Uzay Ajansı Başkanı Din İşleri Yüksek Kurulu Üyeleri Türkiye Adalet Akademisi Başkanı Türkiye Bilimler Akademisi Başkanı Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu Başkanı Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu Başkan Yardımcıları</p>	
---	--



KAYNAKÇA

- Acar, A. (2009). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. C. Uyargil, Z. Adal, İ. Ataay, A. Acar, A. Özçelik, G. Dünder, . . . L. Tüzüner içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 85-160). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Acar, O. ve Ertek, M. (2021). Türk Toplumunda Kayırmacılık Kültürü. C. Aktan ve O. Acar (Ed.) içinde, *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık* (s. 32-61). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.
- Afşar, M. (2011). Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 143-171.
- Aksoy, S. (2017). *İşgücü Taleplerinin İstatistiksel Yöntemlerle Analiz Edilmesi ve İşkur İçin Öneriler (Uzmanlık Tezi)*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Al, H. (2002). *Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi (Doktora Tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Al, H. (2007). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Algur, O. (2000). *Bir Değerlendirme Merkezi İle Değerlendirme Modeli Uygulama Denemesi (Yüksel Lisans Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Ansbacher, H. (1951). The History of The Leaderless Group Discussion Technique. *Psychological Bulletin*, 48(5), 383-391.
- Apply for the Civil Service Fast Stream* . (2019, 02 05). Gov.uk: <https://www.apply-civil-service-fast-stream.service.gov.uk/fset-fast-stream/signin> adresinden alındı.
- Arslan Coşkun, Ö. ve Eken, M. (2015). 2001 ve 2008 Krizlerinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkilerinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*(104), 105-130.
- Aselsan A.Ş. İş Başvuru Formu*. (2018, 11 07). Aselsan A.Ş.: <https://apps.aselsan.com.tr/gym/KGiris.aspx?gm=ISBASVURU> adresinden alındı.
- Asil Çelik A.Ş. İş Başvuru Formu*. (2018, 08 14). Asil Çelik A.Ş.: <http://www.asilcelik.com.tr/IK/ik.htm> adresinden alındı.
- Assessment Decision Guide*. (2016, 12 25). <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/assessmentdecisionguide.pdf> adresinden alındı.

- Assessment Systems-Sanal Değerlendirme Merkezi Nedir?* (2019, 04 05). Assessment.com.tr: <http://www.assessment.com.tr/tr/sanal-degerlendirme-merkezi-nedir> adresinden alındı.
- Atama Kura Sorgu Ekranı.* (2018, 11 13). Şehit ve Gazi Yakınları ile Gaziler için Atama Kurası: http://euygulama.dpb.gov.tr/DPB_WEB/SorguSehitGaziAtama.aspx adresinden alındı.
- Ataman Erdönmez, P. (2009). Küresel Kriz ve Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler Kronolojisi. *Bankacılar Dergisi*(68), 85-101.
- Ataoğlu, Y. (2009). *Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aydın, E. ve Öktem, M. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyo Ekonomi*, 9(9), 123-146.
- Aydın, G. (2020). Kültür Öğretiminin Temel Kavramları. G. Aydın (Ed.) içinde, *Yabancı/İkinci Dil Öğretiminde Kültür ve Kültürel Etkileşim* (s. 1-50). Ankara: Pegem Akademi.
- Aytaç, Ö. (2010). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. R. Erdem (Ed.) içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 85-109). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bach, S. ve Bordogna, L. (2011). Varieties of New Public Management or Alternative Models? The Reform of Public Service Employment Relations in Industrialized Democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281–2294.
- Baker, N. L. ve McQuown, E. (1985). Assesment Centers: A Technique for Selecting Academic Library Administrators. *The Journal of Academic Librarianship*, 11(1), 4-7.
- Balle, L. (2018, 06 28). *Advantages & Disadvantages of Job Applications*. Bizfluent.com: <https://bizfluent.com/info-7750683-advantages-disadvantages-job-applications.html> adresinden alındı.
- Banfield, P. ve Kay, R. (2008). *Intoduction to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Batal, S. (2012). Türkiye'de Yönetim Kültürünün Dönüşümü ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Dinamikleri. *Hukuk ve İktisadi Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 223-234.
- Bayırlı, Y. (2005). *Personel ve Örgütlenme Boyutuyla Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı (Uzmanlık Tezi)*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı.

- Beaumont, P. (1994). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage Publications Ltd.
- Becton, J. (2005). *Candidate Reactions to Three Assessment Center Exercises: A Field Study (Doctoral Dissertation)*. Auburn, Alabama: The Graduate Faculty of Auburn University.
- Berk, A. (2005). Devlet Memurlarının Görevde Yükselmesi: Son Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(56), 79-89.
- Berlew, D. ve Hall, D. (1964). *Some Determinants of Early Managerial Success*. 11 28, 2018 tarihinde Massachusetts Institute of Technology: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49119/somedeterminants00berl.pdf?sequence=1> adresinden alındı.
- Berry, L. (2003). *Employee Selection*. Canada: Thomson Learning, Inc.
- Berzek, M. (1998). *Human Reseource Management*. İstanbul: Private Marmara Contemporary Sciences Foundation Educational Institutuions.
- Beu, D. ve Buckley, M. (2002). Interview Research Applied To Candidates. G. Ferris, M. Buckley, & D. Fedor (Ed.) içinde, *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes* (s. 180-194). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkması: Kayırmacılık*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bogt, H. T., Budding, T., Groot, T. ve Helden, J. (2010). Current Npm Research: Digging Deeper And Looking Further. *Financial Accountability & Management*, 26(3), 241-245.
- Borteyrou, X., Lievens, F., Bruchon-Schweitzer, M., Congard, A. ve Rasclé, N. (2015). Incremental Validity of Leaderless Group Discussion Ratings Over and Above General Mental Ability and Personality in Predicting Promotion. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(4), 373-381.
- Bray, D. ve Grant, D. (1966). The Assessment Center in the Measurement of Potential of Business Management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(17), 1-27.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Carrick, P. ve Williams, R. (1999). Development Centes-a Review of Assumptions. *Human Resource Management Journal*, 77-92.
- Christensen, T. ve Laegreid, P. (2002). New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens. *The Journal of Political Philosophy*, 10(3), 267-295.
- Civil Service Fast Stream FAQs: Assessment Centre and Final Selection*. (2019, 02 07). Faststream.gov.tr: <https://www.faststream.gov.uk/faqs/> adresinden alındı.
- Civil Service Fast Stream FAQs: Online Tests*. (2019, 02 05). Faststream.gov.uk: <https://www.faststream.gov.uk/faqs/> adresinden alındı.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding Value through People*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Costigan, R. D. ve Donahue, L. (2009). Developing The Great Eight Competencies With Leaderless Group Discussion. *Journal of Management Education*, 33(5), 596-616.
- Creswell, J. (2017). *Araştırma Deseni*. (S. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. (2019). *Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri*. (H. Özcan, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Crooks, L. (1982). The Selection and Development of Assessment Center Techniques. J. Moses ve W. Byham (Ed.) içinde, *Applying the Assessment Center Method* (s. 69-87). USA: Pergamon Press Inc.
- Çarıkçı, İ. ve Arslan, İ. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. R. Erdem (Ed.) içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 27-37). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çavdar, O. (2016). *İşverenlere Yönelik Hizmetler ve İşyeri Portföy Dağılımı İçin Türkiye İş Kurumu'na Model Önerisi (Uzmanlık Tezi)*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Çetin, C. ve Arslan, M. (2014). *Mülakat - Teori, Süreç ve İlkeler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çevik, H. ve Demirci, H. (2015). *Kamu Politikası: Kavramlar, Aktörler, Süreç, Modeller, Analiz, Karar Verme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çiftçi, M. ve Öztürk, U. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 145-172.

- Çiner, C. U. ve Olgun, B. (2015). Neo-Weberyen Devlet: Yeni Kamu İşletmeciliği Reformları İçin Yeni Bir Tartışma. Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.) içinde, *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları-Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi* (s. 205-230). Bursa: Dora.
- Çolak, A. (2007). İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme. U. Dolgun (Ed.) içinde, *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar için İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 85-111). Bursa: Ekin Kitabevi.
- DeCenzo, D., Robbins, S. ve Verhulst, S. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi*. (2016). 06 24, 2021 tarihinde <https://www.peryon.org.tr/degerlendirme-merkezi-standartlari-rehberi> adresinden alındı.
- Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices*. (2007, 12 25). https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/deo_handbook.pdf adresinden alındı.
- Demirbilek, N. (2021). *Türk Kültüründe Kayırmacılık: Teori Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- DeNisi, A. ve Griffin, R. (2001). *Human Resouce Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dereli, B. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi-Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmelerde Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Content, Competencies, and Applications*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. U.S.A.: Pearson Education, Inc.
- DHL-Kariyer*. (2019, 03 26). <https://www.logistics.dhl/tr-tr/home/kariyerler/basvuru-ve-destek.html> adresinden alındı.
- Dinçer, E. (2018). "Kamuda ve Belediyelerde Çalışan İşçi Kardeşlerimiz İş Güvencesine Kavuşuyor". *Kent&Başkan*(01), 6-7.
- Eck, C., Jöri, H. ve Vogt, M. (2007). *Assessment-Center*. Heidelberg : Springer Medizin Verlag.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods In Recruitment, Selection and Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres*. London and Sterling: Kogan Page.

- Eminoğlu, Ö. (2019). *Türkiye'de Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi Açısından Sözlü Sınavlar: Bir Kamu Kurumu Örneği (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Anabilim Dalı.
- Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik. (2014, 02 07). (28906). Resmi Gazete.
- English, T. (2017, 07 05). *Disadvantages of Online Job Applications*. Careertrend.com: <https://careertrend.com/facts-5709745-disadvantages-online-job-applications.html> adresinden alındı.
- EPSO Applications*. (2019, 01 28). European Personnel Selection Office: <https://europa.eu/epso/application/passport/login.cfm?islo=true> adresinden alındı.
- EPSO FAQs*. (2019, 01 28). European Personnel Selection Office: https://epso.europa.eu/help/faq/3104_en?category=337 adresinden alındı.
- EPSO FAQs: Are travel costs reimbursed?* (2019, 01 28). European Personnel Selection Office: https://epso.europa.eu/help/faq/2025_en?category=337 adresinden alındı.
- EPSO FAQs: What happens after the Assessment Centre?* (2019, 01 29). European Personnel Selection Office: https://epso.europa.eu/help/faq/2504_en?category=337 adresinden alındı.
- EPSO FAQs: What happens on the day of the Assessment Centre?* (2019, 01 28). European Personnel Selection Office: https://epso.europa.eu/help/faq/2507_en?category=337 adresinden alındı.
- EPSO FAQs: What is an assessment centre?* (2019, 01 28). European Personnel Selection Office: https://epso.europa.eu/help/faq/2026_en?category=337 adresinden alındı.
- EPSO Glossary*. (2019, 01 26). EUTraining.eu: <https://eutraining.eu/epso-glossary/assessment-centre-or-assessment-center#> adresinden alındı.
- EPSO How to Apply*. (2019, 01 28). European Personnel Selection Office: https://epso.europa.eu/how-to-apply/sample-tests_en adresinden alındı.
- Erdem, F. (2018, 07 11). *Kamuda CEO dönemi*. Sabah.com.tr: <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/erdem/2018/07/12/kamuda-ceo-donemi> adresinden alındı.
- Erdem, S. (2018). Man Türkiye A.Ş. Birim Yöneticisi Değerlendirme Merkezi Uygulaması. *Kaynak*(33). 03 26, 2019 tarihinde [Kaynakdergisi.net](http://www.kaynakdergisi.net): <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=33&sira=343> adresinden alındı.

- Eren, V. (2001). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma) (Doktora Tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Eren, V. (2006). Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeci Anlayışa Geçiş. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-153.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Eroğlu, H. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Eroğlu, R. (2018, 08 14). *Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve İnsan Kaynakları Süreçlerine Etkisi*. PWC Türkiye: <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/kisisel-verilerin-korunmasi-kanunu-ve-insan-kaynaklari-sureclerine-etkisi.html> adresinden alındı.
- Erol, H. (2014). *Eğitim Kurumlarına Müdür Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava Katılmış Adayların Sınava İlişkin Görüşleri (Yüksek Lisans Tezi)*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi - Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Esen, E. ve Erdoğan, C. (2018). Değerlendirme Merkezi - Assessment Center: Yöneticiler İçin Özel Bir Personel Seçme Modeli. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 78-97.
- EU Careers The Selection Procedure*. (2011, 10 30). European Union: http://europa.eu/epso/doc/selection_procedure_en.pdf adresinden alındı.
- EU Training: EPSO Glossary*. (2019, 01 26). EUTraining.eu: <https://eutraining.eu/epso-glossary/assessment-centre-or-assessment-center#> adresinden alındı.
- Europass Sıkça Sorulan Sorular*. (2019, 01 28). Europass.gov.tr: <https://europass.gov.tr/component/content/article/78-europass/71-sss.html> adresinden alındı.
- European Personnel Selection Office. (2020, 11 02). *The European Personnel Selection Office-Assessment centre tests*. epso.europa.eu: https://epso.europa.eu/help/faq/selection-tests/assessment-centre-tests_en adresinden alındı.
- FASC 2020 Guide to Candidates*. (2020, 11 02). Faststream.gov.uk: <https://www.faststream.gov.uk/media/1392/fsac-guide-2020.pdf> adresinden alındı.

- Fisher, C., Schoenfeldt, L. ve Shaw, J. (2003). *Human Resouce Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- FSAC Guide 2018-2019. (2019, 02 03). Faststream.gov.uk: <https://www.faststream.gov.uk/media/1273/fsac-guide-2018-fv.pdf> adresinden alındı.
- Gatewood, R., Feild, H. ve Barrick, M. (2008). *Human Resource Selection*. USA: Thomson South-Western.
- Gerçik, İ. (2020). *Yönetimin Kültürcesi: Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Gider, S. (2015). *İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gooding, C. ve Zimmerer, T. W. (1980). The Use of Specific Industry Gaming in the Selection, Orientation and Training of Managers. *Human Resource Management*, 19(1), 19-23.
- Government of Canada-Assessment and Counselling Services. (2020, 11 02). Canada.ca: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/assessment-counselling-services.html> adresinden alındı.
- Göküş, M. (2010). Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 193-218.
- Greve, C. (2010). Whatever Happened to New Public Management? *Danish Political Science Association Meeting, 4-5 November*, (s. 1-20).
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 1-25.
- Gültekin, N. ve Sığırı, Ü. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak "Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık" ve Örgütsel Kültüre Yansımaları. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 273-286.
- Günçağlayan, S. S. (2007). *İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği (Dönem Projesi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- Gürer, A. (2017). Psikoteknik Yöntemin Personel Seçiminde Uygulanması: KİT'ler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 1007-1020.

- Hammersley, M. ve Traianou, A. (2017). *Nitel Araştırmalarda Etik - İhtilaflı Konular ve Bağlam*. (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-186.
- Hays, S. (2004). Trends and Best Practices in State and Local Human Resource Management. *Review of Public Administration*, 24(3), 256-274.
- Hergüner, B. (2017). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Highhouse, S. ve Nolan, K. (2012). One History of the Assessment Center. D. Jackson, C. Lance ve B. Hoffman (Ed.) içinde, *The Psychology of Assessment Centers* (s. 25-44). New York: Routledge.
- Hirose, S. (2016). Assessment Center Practices in Japan: A Brief History and Challenges. N. Povah ve G. Thornton III (Ed.) içinde, *Assessment Centres and Global Talent Management* (s. 441-452). New York: Routledge.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Howard, A. (1997). A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for the 21st Century. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13-52.
- İBB Kurumsal* . (2018, 07 17). <https://www.ibb.istanbul/News/Detail/33992> adresinden alındı.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacılık Eğilimlerinin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem (Ed.) içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 61-83). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.
- İstihdam Fazlası ve Nakle Tabi Personel Rehberi*. (2018, 11 20). Devlet Personel Başkanlığı: www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/guide/01_istihdam.pdf adresinden alındı.
- İŞKUR e-Şube*. (2019, 06 12). İşkur.gov.tr: <https://esube.iskur.gov.tr/Default.aspx> adresinden alındı.
- İŞKUR-Tarihçe*. (2019, 06 12). İşkur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce> adresinden alındı.
- Jin, J. (2018). The Role of Assessment Centers in Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Case of the Korean Government. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(9), 1588-1608.

- Joiner, D. (1984). Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach. *Public Personnel Management Journal*, 13(4), 435-450.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul Müdürlerinin Kayırmacılık Davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik. (2002, 05 03). (24744). Resmi Gazete.
- Kamu Hizmetine Giriş Rehberi*. (2017). Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı.
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Eski Hükümlü veya Terörle Mücadelede Malul Sayılmayacak Şekilde Yaralananların İşçi Olarak Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2009, 09 19). (27354). Resmi Gazete.
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2009, 08 09). (27314). Resmi Gazete.
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik. (1999, 04 18). (23670). Resmi Gazete.
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Birimlerinde Sözleşmeli Bilişim Personeli İstihdamına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik. (2008, 12 31). (27097). Resmi Gazete.
- Kanten, P., Uyargil, C. ve Kanten, S. (2017). Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 84-97.
- Karcı, Ş. (2008). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 40-64.
- Karlı, M. (2012). *Özelleştirilen Kamu Kurumlarından Personel Nakli ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Özelleştirmesi*. 06 24, 2021 tarihinde https://www.academia.edu/3479393/%C3%96zelle%C5%9Ftirilen_Kamu_Kurumlarından_Personel_Nakli_ve_T%C3%BCrk_Telekom%C3%BCnikasyon_A.%C5%9E._%C3%96zelle%C5%9Ftirmesi?auto=download adresinden alındı.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk Defa ve Yeniden Okul Müdürü Görevlendirilmesi: Sözlü Sınav Üzerine Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498.
- Kayım Açıklaması (2018/1)*. (2018, 10 02). TMSF.org.tr: <https://www.tmsf.org.tr/tr/Basin/List/11> adresinden alındı.
- Keçeli Erciyas, S. (2013). *Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması Çerçevesinde Devlet Personel Başkanlığına Yönelik Bir Çözümleme (Yüksek Lisans Tezi)*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

- Kim, M. (2016). Variations in Assessment Centers in South Korea's Public Service. N. Povah ve G. C. Thornton III (Ed.) içinde, *Assessment Centres and Global Talent Management* (s. 375-390). New York: Routledge.
- Kim, N. (2008, 09 24). *Assessment Center in Korean Government*. 02 10, 2019 tarihinde Assessmentcenters.org:
https://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2008/IC2008_Kim.pdf adresinden alındı.
- Kim, S. ve Han, C. (2015). Administrative Reform in South Korea: New Public Management and the Bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 694-712.
- Kim, S. ve Jung, H. (2010). *The Competency Management in the Korean National Government*. K.U.Leuven, Public Management Institute. 02 16, 2019 tarihinde <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-korea.pdf> adresinden alındı.
- Kızıllıkan, Ö. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kamu Çalışanlarının Siyasal Kayırmacılık ve Liyakatsizlik Algısı: Konunun Siirt Özelinde Analizi (Yüksek Lisans Tezi)*. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Koç Topluluğu-İnsan Kaynakları. (2019, 03 25). Koc.com.tr: <https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/insan-kaynaklari> adresinden alındı.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. (2017). Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Müdür Görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323-349.
- Koşar, D., Er, E., Koşar, S. ve Kılınç, A. (2018). Öğretmen Atamalarında Sözlü Sınav Uygulamasının Değerlendirilmesi: Atanan ve Atanamayan Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Dayalı Nitel Bir Analiz. *Milli Eğitim*(218), 135-161.
- Köseoğlu, Ö. ve Sobacı, M. Z. (2015). Giriş. Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.) içinde, *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları-Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi* (s. 1-8). Bursa: Dora.
- Köseoğlu, Ö. ve Sobacı, M. Z. (2015). Kamu Yönetimi Kuramının Geleceği: Yeni Kamu İşletmeciliğinden Hibritleşmeye Doğru. Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.) içinde, *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları-Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi* (s. 297-314). Bursa: Dora.
- Krause, D. ve Gebert, D. (2003). A Comparison of Assessment Center Practices in Organizations in German-speaking Regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 297-312.
- Kurt, M. ve Yaşar Uğurlu, Ö. (2007). Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, IX(11), 81-109.

- Lamba, M. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 135-152.
- Lamba, M. (2015). Türkiye'de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yansımaları: Hükümet Programları Üzerinden Nitel Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 127-141.
- Lance, C. (2008). Why Assessment Centers Do Not Work the Way They Are Supposed To. *Industrial and Organizational Psychology*, 84-97.
- Lavigna, R. ve Hays, S. (2004). Recruitment and Selection of Public Worker: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253.
- LC Waikiki-İnsan Kaynakları. (2019, 03 25). Lcwaikiki.com.tr: <http://corporate.lcwaikiki.com/lc-waikikide-kariyer> adresinden alındı.
- Leblebici, D., Kurban, A. ve Sadioğlu, U. (2012). Türk Yönetim Sisteminde Bağımsız Düzenleyici Kurullar Üzerine Kuramsal Tartışmalar. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 81-109.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, England: Macmillan Business.
- Lievens, F. ve Thornton III, G. (2005). Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. A. Evers, N. Anderson ve O. Voskuijl (Ed.) içinde, *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (s. 243-264). Padstow: Blackwell Publishing.
- Lowry, P. (1995). The Assessment Center Process: Assessing Leadership in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 443-450.
- Lowry, P. (1997). The Assessment Center Process: New Directions. *Journal of Social Behavior & Personality*, 53-62.
- Lundy, O. ve Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.
- Lussier, R. ve Hendon, J. (2013). *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Canada: Sage.
- Lynn, L. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood for. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*. USA: South-Western College Publishing.

- Mathis, R. ve Jackson, J. (1997). *Human Resource Management*. USA: West Publishing Company.
- Maxwell, J. (2018). *Nitel Araştırma Tasarımı - Etkileşimli Bir Yaklaşım*. (M. Çevikbaş, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- McConnell, J. ve Parker, T. (1972). An Assessment Center Program for Multi-Organizational Use. *Training and Development Journal*, 26(3), 6-14.
- McKenna, E. ve Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. England: Pearson Education Limited.
- Merriam, S. (2018). *Nitel Araştırma - Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miş, N., Aslan, A., Ayvaz, M. ve Duran, H. (2016). *Dünyada Başkanlık Sistemi Uygulamaları - ABD, Brezilya, Arjantin, Meksika, Güney Kore, Şili*. Ankara: SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Moses, J. (1987). Assessment Centers. R. L. Craig (Ed.) içinde, *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (s. 249-262). USA: McGraw-Hill, Inc.
- MSB-Personel Temin Dairesi Başkanlığı. (2018, 08 15). Milli Savunma Bakanlığı: <https://personeltemin.msb.gov.tr/Anasayfa/IcerikWeb/MDS05?menuItem=1> adresinden alındı.
- Nacak, O. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi ve Türkiye'de Kamu Politikalarının Oluşturulması: Aktör Temelli Bir Analiz (Doktora Tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- NSW Recruitment and Selection Guide. (2020, 11 02). [psc.nsw.gov.au: https://www.psc.nsw.gov.au/employmentportal/recruitment/recruitment/guide/selecting/assessment-centre-process](https://www.psc.nsw.gov.au/employmentportal/recruitment/recruitment/guide/selecting/assessment-centre-process) adresinden alındı.
- Obermann, C. (2006). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends Mit originalen AC-Übungen*. Wiesbaden: Der Gabler Verlag.
- Online Application Manual. (2016, 4). 01 28, 2019 tarihinde European Personnel Selection Office: http://europa.eu/epso/doc/epso_brochure_en.pdf adresinden alındı.
- OPM-Assessment Decision Guide. (2020, 11 02). [Opm.gov: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/assessmentdecisionguide.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/assessmentdecisionguide.pdf) adresinden alındı.

- OPM-Delegated Examining Operations Handbook*. (2019, 6). 11 2020, 02 tarihinde opm.gov: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/deo_handbook.pdf adresinden alındı.
- Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü - Birimlerimiz*. (2019, 09 22). Odsqm.meb.gov.tr: <http://odsqm.meb.gov.tr/> adresinden alındı.
- Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü - Vizyon ve Misyon*. (2019, 09 22). Odsqm.meb.gov.tr: http://odsqm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_09/12114700_Misyon-Vizyon.pdf adresinden alındı.
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği. (2018, 06 14). (30451). Resmi Gazete.
- Övgün, B. (2013). *Türkiye'de Kamu Yönetiminin Dönüşümü*. Ankara: Nika Yayınevi.
- ÖYK Kararları*. (2018, 09 01). Özelleştirme İdaresi Başkanlığı: http://www.oib.gov.tr/T%C3%BCrk%C3%A7e/Sayfalar/Detay/%C3%96YK_Kararlar%C4%B1/1489061494.html adresinden alındı.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*(59), 3-46.
- Özkal Sayan, İ. (2016). Türkiye'de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(3), 669-691.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- Öztürk, N. (2006). Ekonomide Devletin Değişen Rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(1), 17-38.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. California: SAGE Publications, Inc.
- Pilbeam, S. ve Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in practice*. Essex: Pearson Education Limited.
- Polis Akademisi: Duyurular*. (2018, 06 13). Pa.edu.tr: <https://www.pa.edu.tr/22-donem-polis-meslek-egitim-merkezleri-pomem-mulakat-giris-sinavina-katilmaya-hak-kazanan-adaylarin-sinav-yerleri-ile-tarihleri-aciklandi-duyurular.html> adresinden alındı.
- Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. New York: Oxford University Press.
- Pollitt, C., Van Thiel, S. ve Homburg, V. (2007). *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. New York: Palgrave Macmillan.

- Powel, L. ve Amsbary, J. (2006). *Interviewing: Situations and Contexts*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Presentation Exercise*. (2018, 12 29). AssessmentDay.co.uk: <https://www.assessmentday.co.uk/presentation-exercise.htm> adresinden alındı.
- PSI AC-EXS Catalogue*. (2019, 04 05). Psionline.com: <https://www.pسیونline.com/en-gb/assessments/ac-exs-catalogue/> adresinden alındı.
- PTT Messenger*. (2018, 07 17). <https://messenger.ptt.gov.tr/> adresinden alındı.
- PTT-İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı*. (2018, 08 15). ik.ptt.gov.tr : <http://ik.ptt.gov.tr/20181-personel-alimi-yazili-sinav-sorulari-ve-cevaplarina-iliskin-duyuru/> adresinden alındı.
- Pulakos, E. (2005). *Selection Assessment Methods: A Guide to Implementing Formal Assessments to Build a High-Quality Workforce*. United States of America: SHRM (Society for Human Resource Management) Foundation.
- Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd.
- Rupp, D., Snyder, L., Gibbons, A. ve Thornton III, G. (2006). Developmental Assessment Centers: What Should Developmental Assessment Centers be Developing? *The Psychologist-Manager Journal*, 75-98.
- Sadullah, Ö. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. C. Uyargil, Z. Adal, İ. Ataay, A. Acar, A. Özçelik, G. Dünder, . . . L. Tüzüner içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-46). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sağlık Bakanlığı 4924 Sayılı Kanuna Tabi Sözleşmeli Sağlık Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2015, 02 11). (29264). Resmi Gazete.
- Sahillioğlu, E. (2005). *Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Saklı, A. (2013). Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Çıkış Yolu Arayışları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 145-171.
- Saldana, J. (2019). *Nitel Araştırmacılar İçin Kodlama El Kitabı*. (A. Tüfekci Akcan ve S. Şad, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Salingan Çilingir, B. (2008). *The Role of Assessment Centers in Talent Management and an Implementation (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Sargut, A. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Saylam, A. ve Leblebici, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimindeki Eğilimler, Eğilimlerin İtici Güçleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 187-204.
- Seegers, J. (1997). What is an Assessment Center? P. Jansen ve F. Jongh içinde, *Assessment Centres: A Practical Handbook* (s. 3-17). West Sussex: John Wiley&Sons Ltd.
- Sevinç, İ. ve Özer, K. (2016). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Sağlık Bakanlığı Yeniden Yapılandırma Çalışmaları. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1697-1714.
- SIGMA. (2016). *Monitoring Report: The Principles of Public Administration-Turkey*. OECD.
- SIGMA. (2017). *Monitoring Report: The Principles of Public Administration-Turkey*. OECD.
- SIGMA. (2019). *Monitoring Report: The Principles of Public Administration-Turkey*. OECD.
- Sınırcı, S. (2016). *Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Görevlere Atanma ve Görevden Alınma ile Dünya Uygulamaları: Bir Model Önerisi (Uzmanlık Tezi)*. Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı.
- Smith, M. ve Smith, P. (2005). *Testing People At Work*. India: Blackwell Publishing.
- Sosyal Hizmetler Kanunu Kapsamında Tanınan İstihdam Hakkının Kullanımına İlişkin Yönetmelik. (2014, 06 12). (29028). Resmi Gazete.
- Sözer, S. (2004). *Türk Özel Sektöründe Uygulanan Güncel İnsan Kaynakları Faaliyetleri Üzerine Bir Değerlendirme (Yüksel Lisans Tezi)*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı.
- Sözleşmeli Öğretmen İstihdamına İlişkin Yönetmelik. (2016, 08 03). (29790). Resmi Gazete.
- Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar. (1978, 06 28). (16330). Resmi Gazete.
- Spychalski, A., Quiñones, M., Gaugler, B. ve Pohley, K. (1997). A Survey Of Assessment Center Practices In Organizations In The United States. *Personnel Psychology*, 50(1), 71-90.
- Stewart, G. ve Brown, K. (2009). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Stone, R. (2008). *Human Resource Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

- Storey, J. (1995). Is HRM Catching On? *International Journal of Manpower*, 16(4), 3-10.
- Şat, N. (2009). Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı: Weber Bürokrasisinin Sonu mu? *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 93-108.
- Şengül, B. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Değerlendirme Merkezi (Assessment Center): Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- T.C. Adalet Bakanlığı-Personel Genel Müdürlüğü. (2018, 08 15). T.C. Adalet Bakanlığı: http://pgm.adalet.gov.tr/duyuru/2018/haziran/katip_metinleri/zk-metin-2018.htm adresinden alındı.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019, 07 18). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*. SBB.gov.tr: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/ON_BIRINCI_KALKINMA-PLANI_2019-2023.pdf adresinden alındı.
- T.C. Devlet Personel Başkanlığı - Görev ve Yetkileri. (2019, 08 06). Dpb.gov.tr: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/gorev-ve-yetkileri> adresinden alındı.
- T.C. Devlet Personel Başkanlığı. (2017). *Kamu Hizmetine Giriş Rehberi*. Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı-İnsan Kaynakları. (2018, 08 15). Dışişleri Bakanlığı: <http://www.mfa.gov.tr/sub.tr.mfa?788831a5-a8e0-40ae-b7d3-2c7c5caca0cd> adresinden alındı.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). *2014-2018 Onuncu Kalkınma Planı*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- T.C. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı - Hakkında. (2019, 09 01). Osym.gov.tr : <http://www.osym.gov.tr/TR,8789/hakkinda.html> adresinden alındı.
- T.C. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı - Sınavlar. (2019, 09 01). Osym.gov.tr: <http://www.osym.gov.tr/TR,8793/sinavlar.html> adresinden alındı.
- T.C. Trakya Üniversitesi-Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi. (2019, 06 12). kariyer.trakya.edu.tr: <https://kariyer.trakya.edu.tr/news/iskur-mesleki-yonelim-bataryasi--mesleki-egilim-tespit-testi--hakkinda-duyuru> adresinden alındı.
- Taft, R. (1959). Multiple Methods of Personality Assessment. *Psychological Bulltetin*, 56(5), 333-351.
- Tan, T. (1988). Kamu Hizmeti, Özelleştirme ve Bürokrasinin Azaltılması Üzerine. *Türk İdare Dergisi*(378), 73-90.

- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla) (Doktora Tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Taylor, S. (2014). Recruitment and Selection. G. Rees ve P. Smith (Ed.) içinde, *Strategic Human Resource Management: An International Perspective* (s. 139-182). London: Sage Publications Ltd.
- Telman, N. ve Türetgen, İ. (2004). *Eleman Seçimi*. İstanbul: Epsilon.
- Terörle Mücadele Kanunu Kapsamında Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İstihdam Edilecekler Hakkında Yönetmelik. (2014, 05 09). (28995). Resmi Gazete.
- Thornton III, G. C. ve Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers In Human Resource Management-Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Thornton III, G. ve Mueller-Hanson, R. (2004). *Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Thornton III, G., Mueller-Hanson, R. ve Rupp, D. (2017). *Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners, Students, and Researchers*. New York: Routledge.
- Tıbbi Terimler Sözlüğü*. (2018, 11 27). [saglik.sozlugu.org: https://saglik.sozlugu.org/intrapsychic/](https://saglik.sozlugu.org/) adresinden alındı.
- Tillema, H. (1998). Assessment of Potential, from Assessment Centers to Development Centers. *International Journal of Selection and Assessment*, 185-191.
- Torrington, D., Hall, L. ve Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resouce Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Tortop, N. (1986). Personel Yönetimi İle İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve Uygulanması. *Amme İdaresi Dergisi*, 19(3), 31-42.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management &Technology*, 31-34.
- Tucker, D. ve Rowe, P. (1979). Relationship Between Expectancy, Causal Attributions, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 27-34.

- Tuncer, A. ve Usta, S. (2013). İki Kriz Arasında Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(30), 181-195.
- Turan, E. (2015). *Kamu Yönetiminde Reform*. Konya: Palet Yayınları.
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği. (2017, 07 27). (30136). Resmi Gazete.
- Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı ile Denizcilik Uzmanlığı Yönetmeliği. (2013, 03 27). (28600). Resmi Gazete.
- Uz, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetlerine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-94.
- Vienazindiene, M. ve Ciarniene, R. (2008). Human Resource Management Trends Contidioned by New Public Management. *Economics and Management*, 407-412.
- Vogtschmidt, W. (1997). Role-play in Dialogues. P. Jansen ve F. Jongh içinde, *Assessment Centres: A Practical Handbook* (s. 67-75). West Sussex: John Wiley&Sons Ltd.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Woods, S., Zibarras, L. ve Hinton, D. (2014). Recruitment and Selection. J. R. Crawshaw, P. Budhwar ve A. Davis (Ed.) içinde, *Human Resource Management: Strategic & International Perspectives* (s. 138-163). Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Yapıcı, N. (2014). *Kamu Hizmetlerine Giriş Yöntemleri ve İstisnai Durumlar Üzerine Bir İnceleme (Uzmanlık Tezi)*. Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı.
- Yazar, Y. (2016). *Boyut Temelli Bir Değerlendirme Merkezi Geliştirilmesi ve Geçerlik Çalışması: Sempatiklik ve İzlenim Yönetiminin Değerlendirmeler Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.
- Yelboğa, A. (2012). Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye'deki Organizasyonlarda Kullanımına ilişkin Bir Araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*(72), 8-24.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul Yöneticisi Seçme Sürecini Deneyimleyen Yönetici Adaylarının Sözlü Sınav Yöntemine İlişkin Algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği. (2014, 04 12). (28970). Resmi Gazete.

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, 07 10). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi(30474)*. Resmi Gazete.

3 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, 07 10). *Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi(30474)*. Resmi Gazete.

3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunu. (1991, 04 12). (20843). Resmi Gazete.

4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, 07 15). *Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi(30479)*. Resmi Gazete.

48 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2019, 10 24). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi(30928)*. Resmi Gazete.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965, 07 23). (12056). Resmi Gazete.

703 No'lu KHK. (2018, 07 09). *Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname(30473)*. Resmi Gazete.

73 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2021, 4 21). *Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Kurulması ile Kamu Personel İşlemlerinin Yürütülmesine İlişkin Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi(31461)*. Resmi Gazete.

(2017, 02 21). İdareyi Geliştirme Başkanlığı: <http://www.igb.gov.tr/HaberGoster.aspx?ID=1112> adresinden alındı.

(2018, 03 14). Sabah.com.tr: <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2018/03/14/kayyum-atanan-sirketler-buyudu> adresinden alındı.

(2018, 03 28). Dünya.com: <https://www.dunya.com/ekonomi/basbakan-yildirim-acikladi-yatirim-icin-yeni-kolayliklar-geliyor-haberi-409192> adresinden alındı.

(2018, 05 14). NTV.com.tr: <https://www.ntv.com.tr/ekonomi/emlak-komisyonlari-sinirlama-hizmet-bedeli-4u-gecmeyecek,U2KkICB9DE61mILGbSCvuQ> adresinden alındı.

(2018, 05 18). Mercedes-Benz.com.tr: <https://medya.mercedes-benz.com.tr/mercedes-benz-turk-genclerin-yannda/> adresinden alındı.

- (2018, 06 01). TrtHaber.com: <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/ozellestirme-yuksek-kurulundan-4-seker-fabrikasinin-satisina-onay-368082.html> adresinden alındı.
- (2018, 07 02). Hürriyet.com: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/son-mustesar-anlatti-e-devletten-sonra-devrim-gibi-yenilik-son-asamaya-gelindi-40883609> adresinden alındı.
- (2018, 07 06). DW.com: <https://www.dw.com/tr/b%C3%BCrokraside-cv-d%C3%B6nemi-ba%C5%9Fl%C4%B1yor/a-44557616> adresinden alındı.
- (2018, 07 09). Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/gunun-basliklari/baskan-erdogan-yemin-etti/1198770> adresinden alındı.
- (2018, 07 09). Memurlar.Net: <https://www.memurlar.net/haber/761188/tum-mustesar-kadrolari-kaldirildi-mustesarin-gorevini-bakan-yardimcisi-yurutecek.html> adresinden alındı.
- (2018, 07 09). Habertürk.com: <https://www.haberturk.com/son-dakika-703-sayili-khk-yayinlandi3-2051221> adresinden alındı.
- (2018, 07 11). Sputnik Türkiye: <https://tr.sputniknews.com/turkiye/201807111034227901-yeni-sistem-yeni-kabine-yeni-donem/> adresinden alındı.
- (2018, 07 11). Basın İlan Kurumu: <http://www.bik.gov.tr/yeni-sistemde-devlet-nasil-isleyecek-iste-tum-detaylar/> adresinden alındı.
- (2018, 07 15). Habertürk.com: <https://www.haberturk.com/son-dakika-kaymakam-adayligi-sartlari-degisti-iste-kaymakamlik-basvuru-sartlari-2059894> adresinden alındı.
- (2018, 07 31). Kariyer.net: <https://www.kariyer.net/ozgecmislerim> adresinden alındı.
- (2018, 08 13). TCCB.gov.tr: <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/96161/-turkiye-serbest-piyasa-ekonomisi-kurallarindan-asla-taviz-vermeyecek-> adresinden alındı.
- (2018, 09 01). Özelleştirme İdaresi Başkanlığı: http://www.oib.gov.tr/T%C3%BCrk%C3%A7e/Kurumsal/Detay/%C3%96zelle%C5%9Firme_Program%C4%B1n%C4%B1n_Ama%C3%A7lar%C4%B1/1488876097.html? adresinden alındı.
- (2018, 09 01). Türkiye.gov.tr: <https://www.turkiye.gov.tr/> adresinden alındı.
- (2018, 09 01). TrtHaber.com: https://www.trthaber.com/m/?news=ticaret-bakanligindan-spekulatorlere-81-ilde-es-zamanli-denetim&news_id=382676&category_id=2 adresinden alındı.

- (2018, 09 19). TrtHaber.com: https://www.trthaber.com/m/?news=cumhurbaskani-erdogan-abdli-sirketlerin-turkiye-temsilcileriyle-bulustu&news_id=385548&category_id=1 adresinden alındı.
- (2018, 10 02). TMSF.org.tr: <https://www.tmsf.org.tr> adresinden alındı.
- (2018, 11 01). TAI İş Başvuru Sistemi: <https://wats.tai.com.tr/WATS/> adresinden alındı.
- (2018, 11 01). Aselsan İş Başvuru Uygulaması: <https://apps.aselsan.com.tr/gym/KGiris.aspx?gm=ISBASVURU> adresinden alındı.
- (2018, 12 23). Assessment.com.tr: <http://www.assessment.com.tr/tr/degerlendirme-ve-gelisim-merkezi/degerlendirme-ve-gelisim-merkezi-egzersizleri/egzersiz-turleri> adresinden alındı.
- (2019, 01 08). İşYonetimOyunu.com: <http://isyonetimoyunu.com/nedensimulasyon.php> adresinden alındı.
- (2019, 01 08). SimTeamTraining.com: <https://simteamtraining.com/videos/> adresinden alındı.
- (2019, 01 09). CapsimTurkey.com: <http://capsimturkey.com/> adresinden alındı.
- (2019, 01 09). EditKurumsal.com: <http://www.editkurumsal.com/katagori/yonetim-oyunlari.html> adresinden alındı.
- (2019, 01 09). RisusInternational.com: <http://www.risusinternational.com/tr/hizmetlerimiz/potansiyel-analizi/strateji-oyunu-takim-yetkinlikleri-analizi/> adresinden alındı.
- (2019, 01 30). Faststream.gov.uk: <https://www.faststream.gov.uk/> adresinden alındı.
- (2019, 04 05). İKMagazin.com: <https://ikmagazin.com/insan-kaynaklari/dijital-ikda-yeni-trend-sanal-degerlendirme-merkezi/> adresinden alındı.
- (2019, 05 09). Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/cumhurbaskani-erdogan-avrupa-birligi-tam-uyelik-hedefine-ulasmakta-kararliyiz/1474620> adresinden alındı.
- (2020, 05 24). T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı: <https://www.ab.gov.tr/111.html> adresinden alındı.
- (2020, 06 26). TrtHaber.com: <https://www.trthaber.com/haber/gundem/cumhurbaskani-yardimcisi-oktay-dijital-turkiye-kullanimi-yuzde-50-artti-496348.html> adresinden alındı.
- (2021, 06 24). cbiko.gov.tr: <https://www.cbiko.gov.tr/projeler> adresinden alındı.
- (2020). *2020 EKPS ve Kura Başvuru Kılavuzu*. Ankara: ÖSYM.
- (2020). *2020 KPSS Kılavuzu: Lisans*. Ankara: ÖSYM.

(2020). *2020 KPSS Ön Lisans Başvuru Kılavuzu*. Ankara: ÖSYM.

(2020). *Sosyal Hizmetler Kanunu Kapsamında İstihdam Edilecekler İçin 2020 Aralık Dönemi Tercih Kılavuzu*. Ankara: Çalışma Genel Müdürlüğü.

(2021). *2021 KPSS Kılavuzu: A Grubu ve Öğretmenlik*. Ankara: ÖSYM.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı temel olarak “Türk Kamu Sektöründe personel seçme süreçlerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, özellikle Anglo Sakson dünyasında uygulanan Değerlendirme Merkezi Yöntemi bir çözüm oluşturabilir mi?” sorusuna cevap aramaktır.

Dünyada özellikle 1980’li yıllardan başlayarak aralarında Türkiye’nin de bulunduğu birçok ülkenin reform uygulamalarına yön veren Yeni Kamu Yönetimi anlayışının da etkisiyle günümüzde kamu ve özel sektör yönetimlerinin birbirine yakınlaştığı ve özel sektörde geliştirilen yönetime ilişkin teorilerden, yöntem ve tekniklerden kamu kesiminde de yararlanılmakta olduğu görülmektedir. Bu yöntemlerden biri de insan kaynağının seçilmesine ve geliştirilmesine yönelik olarak kullanılan Değerlendirme Merkezi’dir.

Türk Kamu Sektöründe personel seçimi ile ilgili mevcut durumun tespitine ve personel seçiminde Değerlendirme Merkezi Yönteminin uygulanabilirliğine yönelik yapılan bu araştırma ile sorunları giderici, kamuda hizmet etkinliğine götürecektir çözüm yolları ile birlikte Türk Kamu Sektörüne yönelik olarak uygulayıcıların yararlanabilecekleri bir yöntem önerisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kamu Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçme, Seçme Araçları/Yöntemleri, Değerlendirme Merkezi

ABSTRACT

The purpose of this research is basically to seek an answer to the question "Considering the problems encountered in personnel selection processes in the Turkish Public Sector, can the Assessment Center method, which is applied especially in the Anglo Saxon world, create a solution?".

Starting especially from the year in the 1980s in the world, also with the effect of the New Public Management approach that guides the reform practices of many countries among which are also found Turkey, it is seen that the public and private sector administrations are getting closer to each other and the management theories, methods and techniques developed in the private sector are also used in the public sector. One of these methods is the Assessment Center, which is used for the selection and development of human resources.

With this study, which was carried out to determine the current situation regarding personnel selection in the Turkish Public Sector and the applicability of the Assessment Center method in personnel selection, it was tried to put forward a method proposal that could be used by practitioners for the Turkish Public Sector along with the solutions to solve the problems and lead to service efficiency in the public sector.

Keywords: New Public Management, Human Resources Management, Personnel Selection, Selection Tools / Methods, Assessment Center