

KAMU YÖNETİMİNDE LİYAKAT İLKESİ: İNGİLTERE ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN TÜRKİYE İÇİN BİR DEĞERLENDİRME*

● Selma KARATEPE^a

● Salim KURNAZ^b

Öz

Ülkemizde kamu görevlilerinin çalışma şartları, nitelikleri, atamaları, yetiştirilmeleri, ilerlemeleri, yükselmeleri, özlük hakları ve yükümlülükleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanunun 3. maddesinde kamu çalışanlarına yönelik kariyer, sınıflandırma ve liyakat (yeterlilik) ilkelerine yer verilmiş olmasına rağmen bu maddelerin uygulamaya geçirilmesinde sıkıntılar yaşandığı değerlendirilmektedir. Kanun ve yönetmelikler de mevcut olmasına rağmen uygulamada sorunlar yaşanan liyakat sistemine yönelik olarak yapılan iyileştirme faaliyetlerinin genel olarak başarılı olduğunu söylemek mümkün değildir.

Bu çalışmanın amacı; Türk Kamu Personel Rejiminde liyakat (yeterlilik) ilkesinin, gerçek anlamda uygulanması için yapılması gerekenler konusuna ışık tutmaktır. Bu amaçla, Türkiye ile karşılaştırılmak üzere; dünyada özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı kapsamında kamu hizmetlerinde kalite, katılım, vatandaş odaklılık, saydamlık, yönetim, hesap verebilirlik, etik ve performansa dayalı yönetim gibi ilke ve değerlere önem veren politikaların izlendiği ülke olarak ön plana çıkan İngiltere, örnek ülke olarak seçilmiştir. İngiltere personel yönetimi; kamudaki istihdam türleri, kamu çalışanlarının işe alım süreçleri, mali ve sosyal hakları, disiplin uygulamaları, kurumlar arası nakil, geçici görevlendirme,

* Bu makale, 21-23 Şubat 2019 tarihleri arasında Nuh Naci Yazgan Üniversitesi'nde düzenlenen 16. Kamu Yönetimi Forumu'nda (KAYFOR 16) sunulan ve özet metin olarak yayımlanan bildirinin genişletilmiş halidir.

^a Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, skaratepe@gelisim.edu.tr

^b Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, salimkurnaz@hotmail.com

ücret sistemleri ve personel eğitimi gibi çalışanlarda liyakata ilişkin uygulamalara yönelik düzenlemeler kapsamında incelenmiştir. Ardından, son dönemlerde Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı özellikleri gösteren Türk personel rejimi içerisinde liyakat ilkesinin uygulamasına yönelik düzenlemeler incelenmiştir. Son bölümde; İngiltere personel rejimindeki düzenlemeler ışığında, Türkiye’deki personel yönetiminde kaliteyi artırmak için görevin gerektirdiği niteliklere sahip ve işinde gelişmeye açık personelin seçilmesini sağlayacak bir liyakat sisteminde olması gereken özellikler tespit edilerek, iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik kurumsal çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İngiltere Personel Rejimi, Türkiye Personel Rejimi, Liyakat İlkesi.



Giriş

Devletin temel görevlerinden birisi Anayasa’nın 10’uncu maddesinde belirtilen eşitlik ilkesi kapsamında kamuya hizmet sunmaktır. Kamudan hizmet almak isteyenler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep veya benzeri sebepler ile hiçbir fark gözetmeden herkese eşitlik ilkesi kapsamında muamele ederek hizmetleri arasında fark yaratmadan hizmet sunması ve hizmetlerinde tarafsız olması beklenmektedir. Bu tarafsızlık iki şekilde sağlanabilir. Birincisi hizmetlerin sunumu esnasında, hizmetten yararlanan kişilerin siyasi, ideolojik, dini ya da herhangi bir sebeple ayrıma tabi tutulmaması; diğeri ise kamu hizmeti sunan teşkilatın, hizmetten yararlanacak olanlara tarafsız muamele edecekleri konusunda toplumda bir kanaat oluşması gereğidir (Keskin, 2015: 60).

Devletin kamu hizmetlerini tarafsız şekilde yerine getireceğine toplum tarafından duyulan güvene “kurumsal tarafsızlık” denir (Keskin, 2015: 67). Kurumsal tarafsızlık sunulan hizmetlerde ve yapılan işlemlerde tarafsızlık ilkesinin sıkı bir şekilde yerine getirilmesi ile sağlanır. Kurumsal tarafsızlığın oluşmasında önemli bir husus da kamu kurumda çalışmak üzere aday olan veya mevcut kamu görevlilerine yönelik idari işlemlerde eşitlik ilkesine riayet edilmesi ile sağlanır. Bu kapsamda personel hakkında yapılacak işlemlerde dini, siyasi ve ideolojik hiçbir ayrıma yer verilmemesi gerekir. Aksi durumda kamu personel sistemi eşitlikten uzak ve adaletsiz temeller üzerine inşa edilmiş olur. Bu da kurumsal tarafsızlık algısını olumsuz etkiler. Eşitlik ve adaletten uzak bir kamu personel sisteminin bir parçası olan kamu görevlilerinin sundukları kamu hizmetlerini tarafsız şekilde yerine getirme güdüsünden uzak olacaktır.

Bu eşitlikten uzak ve adaletsiz uygulamaların önüne geçilebilmesi için kullanılabilir en önemli hukuki araç liyakat ilkesidir. Liyakat ilkesi kamu personel hakkında yapılacak işlemlerde yalnızca görevin gerektirdiği niteliklerin dikkate alınmasını gerektiren ve her türlü siyasi, dini ve ideolojik ayrıma yer vermeyen bir yaklaşımdır. Dolayısıyla liyakat ilkesi yoluyla sağlanan hukuki koruma, bir yandan personel hakkında işlem tesis etmeye yetkili makama bir yükümlülük getirirken; diğer yandan da ilgili kamu personeline özel bir koruma sağlamaktadır (Diler, 2018: 1-2).

A. Kavramsal Çerçeve

1. Personel Yönetimi

Personel yönetimi, bir kurumdaki insan unsurunun işe alınması, eğitimi, değerlendirilmesi, planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi, denetlenmesi ve çatışmaların giderilmesi gibi birçok süreçten oluşmaktadır. İyi bir personel yönetim sürecinin oluşturulması ve ekibinin kurulması kurumsal etkinlik, verimlilik ve rekabet gücünü arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eryılmaz dar ve geniş anlamda iki farklı tanım geliştirmiştir (2016: 237-238); dar anlamda “personelin işe alınması, sınıflandırılması, terfi işlemleri, işten çıkarılması, yetiştirilmesi ve mali hakları gibi daha çok teknik konular üzerinde duran bir disiplindir”. Bu kapsamda personel yönetimi kavramının personelin yönetimine ilişkin teknikleri belirlemeye odaklandığı değerlendirilebilir. Personel yönetimi kavramı geniş anlamda ise; “hizmete ilişkin politikaların belirlenmesi, devletin bir işveren olarak rolü ve sorumluluğu, ekonomik ve sosyal gelişme ile insan gücü arasındaki ilişkiler ve istihdam gibi makro düzeydeki genel politikaların belirlenmesi için uğrasan bir bilimdir”. Bu tanımlardan hareket ile personel yönetiminin genel olarak personel yönetim tekniklerinin dayandığı teori ve kavramları incelemeye ve değerlendirmeye çalıştığı söylenebilir.

Personel yönetiminin bir alt dalı olan **kamu personel yönetimi**; kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu insan gücü ile ilgilenen disiplindir. Kamu yönetiminin insan faktörü yani beşeri yönü ile ilgilenen kamu personel yönetiminin yapısal ve işlevsel olarak iki farklı yönü vardır. Öncelikle yapısal işlevi personelin sınıflandırılması, ücret sistemi ve statü ile ilgilenirken, işlevsel yönü personelin işe alınması, planlanması, eğitimi, değerlendirilmesi ve motivasyon konuları ile ilgilenir (Eryılmaz, 2016: 238).

Kamu personel yönetimi üzerine çalışmalar yapan Kayar'a (2013: 2) göre kamu personel yönetimi, "üstlendikleri kamu hizmetlerini yürütmekle görevli kamu kuruluşları personelinin işe alınması ve hizmet gereklerine uygun olarak yararlanılması için gerekli yönetsel düzenlemeleri içerir".

1980'lerden itibaren personel yönetiminde gözlemlenen gelişim ve değişim paralel olarak personel yönetimi kavramı yerine eş anlamlı olarak kullanılan **insan kaynakları yönetimi** kavramına bırakmıştır. Ancak bazı yazarlar bu iki kavramın işlevsel bakımdan farklılıkları olduğunu savunmaktadır (Tortop, vd., 2013: 11).

Kamu sektöründe personel veya insan unsuru (özel sektörde olduğu gibi) önemli bir yatırım ve üretim aracı (özel sektörde ürün, kamu sektöründe hizmet) olarak nitelendirildiği için insan kaynakları yönetimi kavramı personel yönetimi kavramının yerini almıştır. Dünyada ve Türkiye'de yeni bir kavram olarak ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kuruma personelin sınavla seçilerek alınması, atanması, yer değiştirmesi ve yükseltilmesi, eğitilmesi, özlük haklarının düzenlenmesi, görev ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, sicil işlemleri, disiplin yöntem ve gereklilikleri, ödüllendirme işlemleri ve son olarak emekliye ayrılması gibi işlemleri kapsar. Personel yönetimi ile benzerlik taşıyan bu tanımlamada personel yönetiminden farklı olarak personelin eğitim ve geliştirilmesi, en uygun şekilde istihdam edilerek değerlendirilmesi, kişisel kapasitesinin artırılması ve sonuçta gerekli şartları taşıyan personelin en uygun standartlarda emekli edilme sürecinde yapılan tüm işlemleri içermektedir. Bu özellikleri ile kamuda istihdam edileceği kadronun gerektirdiği eğitim ve nitelikleri taşıyan personelin seçilmesine ve hizmette verimlilik açısından niteliklerinin geliştirilmesine olanak sağlayan "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışı Canman'a göre (1995: 57) başlıca üç ilke ve varsayıma dayanır. Bunlar;

- a. Örgütleri amaçlarına ulaştıran çalışanlarıdır.
- b. Örgütlerin ve çalışanlarının verimliliği, örgütün ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesi ile artırılabilir.
- c. Çalışanların performansının artırılması, tutarlı ve uyumlu insan kaynağı politikası geliştirmekle mümkündür.

Yukarıda belirtilen bu özellikler gelişmiş bir personel yönetimi kavramında da yer almaktadır ve bu çalışma da bu anlayışa dayanmaktadır.

2. Liyakat

Her geçen gün devletin görev ve sorumluluk alanlarında meydana gelen artış beraberinde kamu çalışanlarının sayı ve nitelik olarak artışını da getirmektedir. Kamu görevlilerinin kontrolsüz sayısal ve niteliksel artışı kamuda yaşanan personel sorunlarını arttırmaktadır. Bu kapsamda nitelikli hizmet kalitesinin devam ettirilebilmesi için personel sayısının artırılmasında daha çok mevcut personelin niteliksel gelişimine önem verilmesi gerekmektedir. Sayısal artırımlarda işe alınacak personelin “adama göre iş” değil, “işe göre adam” kriteri göz önünde bulundurularak seçilmesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu sebeple liyakat ilkesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Liyakat ilkesi; kamu hizmetine giriş, hizmet içerisinde yükselme ve görevlendirmelerde açıklık, yeterlilik, uygunluk ve başarı ölçütlerine dayandırılması anlamına gelmektedir (Yılmazöz, 2009: 298). Bu kapsamda verilen tanıma göre liyakat: “herhangi bir işe en uygun kişinin alınmasıdır” (McCourt, 2007: 5).

Liyakat sistemi, 1829-1882 tarihleri arasında Amerikan kamu yönetiminde görülen iktidar partisinin, kamu görevlerine kendi taraftarlarını atadığı ve memuriyetlerin, kongre üyeleri ve parti yöneticilerince kendi partileri için çalışanlara, partiye sadakat gösterenlere ödül olarak paylaştırıldığı “yağma sistemine” (spoil systems) tepki olarak ortaya çıkmıştır (Demirci, 2009: 16; Tuncer, 2017: 38-39).

Liyakata dayalı yönetim sistemi olan Meritokrasi sadece en iyi performansı gösteren ve en iyi kalifikasyonlara sahip olan çalışanların işe alınmasını veya kurumda rütbelerinin yükseltilmesini amaçlayan bir yönetim şeklidir ve sadece bireysel yetenekleri baz alarak diğer bütün şartları yok sayan bir yaklaşımdır (Şahin, 2016: 233).

Hizmete uygunluk ve tarafsızlık liyakat sisteminin iki temel koşuludur. Hizmete uygunluk ölçütü “sınav” uygulamaları ile gerçekleştirilir. Bir kamu görevine alım ya da görev içi terfi sürecinde, idarenin karar vermede kullandığı en önemli araç sınavlardır. Sınavlar göreve atama işlemlerinde idareye benzer niteliklere sahip olan kişiler arasında karşılaştırma ve değerlendirme yapma imkânını sağlayarak, liyakat ve eşitlik ilkelerinin gerçekleştirilmesine hizmet eder. Özellikle hizmete giriş esnasında sınavlara başvuru için aranan koşulları taşıyanların bu sınava başvurabilmesi, memuriyete girenlerde asgari bir yeterlilik arandığını gösterir (Diler, 2018: 153-154).

Türkiye’de uygulanan merkezi sınav sisteminde 1999 yılında hayata geçirilen A ve B grubu kadrolar için yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ile uygulanmaktadır (Şahin, 2016: 237). KPSS sınavı A grubu meslekler için bir ön eleme niteliğinde yapılmaktadır. İlgili kurumlar daha sonra kendi kanun ve yönetmeliklerine uygun olarak sınavlarını yapmaktadırlar. Bu sınavlar yazılı veya sözlü mülakatlar şeklinde olabilmektedir. Özellikle mülakat sınavlarının objektifliği, açıklığı ve uygunluğu konusundaki tartışmalar sınav sisteminin hayata geçirildiği andan itibaren süre gelmektedir.

Liyakat ilkesinin diğer bir koşulu da tarafsızlıktır. Kamu personel yönetiminde tarafsızlık denildiği zaman personel seçim ve yükselmesinde tarafsız olması gereken idare (bürokrasi) ve siyasi iradedir. Yine bu kapsamda “idarenin takdir yetkisi” ön plana çıkmaktadır. İdarenin takdir yetkisi kanun ve düzenlemeler ile belirli sınırlamalara tabi tutulsa da uygulamada bunu görmek kolay değildir. Bu sebeple özellikle üst yönetim kademelerine yapılan atamalarda ve yükseltmelerde liyakat ilkesine riayet edilmediği açıkça gözlemlenebilmektedir (Aykaç, 1990: 108).

Tarafsızlık ilkesine getirilen eleştirilerden biri de yapılan sözlü mülakatlar üzerinedir. Şahin’e göre (2016:237); kurumların değişik mevkilerinde çalışabilmek veya kurum içinde yükselmek için sözlü mülakat uygulamalarının yaygın olarak tatbik edilmesi liyakate uymamaktadır.

B. İngiltere Personel Rejimi

Genel kullanımı olarak İngiltere olarak bilenen “Birleşik Krallık” Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda’nın birleşiminden oluşur (DPB, 2016: 8). Birleşik Krallık yönetsel ve siyasal açıdan diğer ülkelerden ayrılan kendine özgü bir yapıya sahiptir. Kendine özgü yönetsel ve siyasal yapıların temelini Whitehall ve Westminster oluşturmaktadır. Yeni kamu yönetimi reform hareketleri kapsamında Whitehall ve Westminster gibi köklü ve geleneksel yönetsel yapılarının yerini esnek kamu yönetim yapılarına bırakmıştır. Reform hareketleri kapsamında İngiliz yönetim sistemine insan kaynakları yönetimi, personel tedariki, seçim ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, disiplin, mali hususlar ve emeklilik işlemlerine yenilikler getirilmiştir.

İngiltere’de Eylül 2018 itibari ile toplam kamu çalışanı sayısı 5,36 milyon kişidir. Toplam çalışanlardan 3.1 milyon kişi merkezi hükümet çalışanı, 2, 26 milyon kişi ise yerel ve diğer kamu kurumlarında çalışmaktadır. Sektör bazında

incelendiğinde ise 1.66 milyon kişi Ulusal Sağlık Hizmetlerinde, 1.51 milyon kişi eğitim, 1,03 milyon kişi kamu idarelerinde ve 1,18 milyon kişi diğer kamu idarelerinde ve bağlı kuruluşlarda çalışmaktadır (Office of National Statistics, 2018: 6).

İngiltere’de uygulanan personel sistemine göre, kamu görevlileri milletin hizmetinde görev yapmaktadırlar. Yani iktidar sahibi siyasi parti değişikliğinde memurlar görev yerlerinde kalarak yeni iktidar olan siyasi parti emrinde çalışmaya devam etmektedirler. Bunun sebebi memurların bakan emrinde değil yüksek dereceli bürokratların emrinde çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bu yapı Türk kamu yönetimindeki bakan ve müsteşar ilişkisine benzetilebilir. Ancak İngiliz sisteminde bakan genel politik eğilimini bakanlık sekreterine (müsteşar) aktarır, sekreterde bunları personele iletir. Bu sayede İngiliz kamu yönetiminde tarafsızlık ilkesi oluşturulmaya ve korunmaya çalışılmaktadır.

“Civil Service Commission” ülkedeki personel işlerinden sorumlu olan ve yöneticileri bağımsız kişilerden uzun süreli olarak atanmış örgüttür. Türkçe ismiyle sivil hizmet komisyonu ülke çapındaki bütün bakanlıkların personel seçimini, sınav ve mülakatların düzenlenmesini denetlemekten ve personelin eğitiminden sorumlu kuruluştur. Personel konularından sorumlu bir komisyon kurulmasına rağmen personel konularını ele alan temel bir kanun veya yasal düzenleme yoktur. Ancak bütün kamu kurumlarının personel konularında düzenlemelerine yön veren temel düzeyde ele alınmış “Sivil Hizmet Kodu (Civil Service Code)”, “Sivil Hizmet Yönetimi Kodu (Civil Service Management Code” ve “İşe Alım Kodu (Recruitment Code” adlı düzenlemeler vardır. Bütün kamu kuruluşlarının personele yönelik düzenlemeleri bu yönetmeliklere uygun hareket etmek zorundadırlar.

Bugünkü İngiliz kamu personel rejimi, liyakat ilkelerine dayanmaktadır. Amaç; nitelikli ve yetenekli personel alımını ve bu şekilde istihdam edilen personelin, hizmetin gerekleri neticesinde yükseltilmesini sağlamak, önyargı ve kayırmayı önlemektir (Yıldız, 2015: 37).

Çalışmamızda İngiliz personel yönetimi; kamudaki istihdam türleri, kamu çalışanlarının işe alım süreçleri, disiplin uygulamaları, kurumlar arası nakil ve geçici görevlendirme ile ücret sistemleri gibi çalışanlarda liyakata ilişkin uygulamalara yönelik düzenlemeler kapsamında incelenmiştir.

1. Kamuda İstihdam Türleri

İngiltere’de uygulanan personel rejimi kıta Avrupa’sında uygulanan sistemden farklı bir yapıya sahiptir. İngiliz kamu yönetim sisteminde kamu çalışanları, “memurlar, parlamento tarafından istihdam edilenler ve diğer kamu görevlileri” olarak üç gruba ayrılır (www.civilservant.org.uk/definitions.shtml, 2018). İngiltere’de memur kavramı; "politik ya da adli organlar dışında çalışan, kamu gücünü kullanan, maaşlarını parlamento tarafından onaylanan kamu ödeneklerinden alan, Kraliyet’e bağlı ve kadroya sahip görevliler” (Uğuz, 2010: 132) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre memur kavramı daha çok bakanlık çalışanları ve bakanlıklara bağlı kurumlarda çalışan personeli kapsamaktadır.

Memur tanımının içinde yer alan diğer bir grup olan parlamento tarafından istihdam edilen personel kavramı direkt parlamentoda çalışan memurlar ve parlamentoda çalışmamasına rağmen parlamentoya rapor veren Parlamento Ombudsmanı (Parliamentary Ombudsman), Ulusal Denetim Ofisi (National Audit Office) ve Seçim Komisyonunda (Electoral Commission) çalışan kamu memurlarını kapsar (www.civilservant.org.uk/definitions.shtml, 2018).

Memur tanımının içinde yer alan son grup olan diğer kamu görevlileri kapsamına ise memur sayılmamalarına rağmen kamu görevlisi olarak kabul edilen diğer kurum personeli girer. Bu personeller bakanlık dışı kamu kurumları personeli, ulusal sağlık servisi çalışanları, kamuya ait işletmelerde çalışanlar, silahlı kuvvetler mensupları ve yerel yönetim çalışanları girmektedir (www.civilservant.org.uk/definitions.shtml, 2018).

2. Kamu Çalışanlarının İşe Alım Süreçleri

Yukarıda sayılan memur türlerinin işe alım süreçleri incelendiğinde kamu memurları işe alım sürecinin özellikle 1980 yılı sonrası Yeni Kamu Yönetimi anlayışının etkisiyle köklü değişikliğe uğradığı göze çarpmaktadır. Özellikle 1991 yılında gerçekleştirilen değişiklik ile yedinci derece altındaki tüm personel alımları bakanlık ve yönetim acentelerine devredilmiştir. Bu düzenleme ile bakanlık ve yönetim acentelerinin hareket sahası genişletilmiştir (Pyper, 1997: 29). Ancak bu geniş hareket sahasını sınırlayan kurallarda yok değildir. Açıklık, eşitlik ve liyakat ilkeleri üzerine oluşturulmuş Kamu Yönetimi Komisyonu tarafından yayımlanan İşe Alma Yönetmeliği’ne göre kamu kurumlarını personel işe alımlarında göz önünde bulundurması gereken ilkeler şunlardır (Civil Service Commissioners' Recruitment Code, 2010);

- a. **İş olanakları ve personel alımları kamuoyuna duyurulmalıdır.** Bu madde kamu personel yönetiminde açıklık ilkesini karşılamaktadır. Alım yapılacak personel kadrosu yerel, bölgesel ve internet ortamındaki yayın kuruluşlarında ilan edilerek bütün vatandaşların bilgilendirilmesi sağlanır. Alım yapılacak kadro aynı zamanda ulusal boş kadro bilgi tabanına yüklenir.
- b. **Objektiflik ve hakkaniyet bir seçimin her aşamasında gözetilmelidir ve tüm adaylara adil davranılmalıdır.** Bu madde kamu personel yönetiminde eşitlik ilkesini karşılamaktadır. Başvuru yapan bütün adaylara tüm önyargılardan uzak ve objektif şekilde davranılmalıdır.
- c. **Personel seçiminde öncelik işin gerektirdiği yetenek ve ehliyete sahip olmaktır.** Bu madde kamu personel yönetiminde liyakat ilkesini karşılamaktadır. İş için gerekli yetenek ve ehliyete sahip en doğru kişinin işe alınmasını amaçlamaktadır.
- d. **İş için en iyi aday seçilmelidir.** Bu madde kamu personel yönetiminde liyakat ilkesini karşılamaktadır. İş gerekliliklerini karşılayan iki veya daha fazla aday olması durumunda işin o işi en iyi şekilde yerine getirebilecek adaya verilmesini amaçlar.

Kamu Yönetimi Komisyonu'nun İşe Alma Yönetmeliği'nin dayandığı açıklık, eşitlik ve liyakat ilkelerinin genel amacı işe uygun en iyi kişiyi hiç bir ayrıma tabi tutmadan bulmak ve işe alım süreçlerini kayırmacılıktan uzak bir hale getirmektir. Sonuç olarak kamu personel yönetiminin hedefi kamu hizmetlerinin tüketicisi veya müşterisi sayılan vatandaşlara en iyi hizmeti sunmaktır.

Kamu Hizmeti Yönetmeliği ve İşe Alma Yönetmeliği kamu kurumları personel işe alma süreçlerinde göz önünde bulundurması gereken temel çerçeveyi çizen asıl dokümanlardır. Bu iki yönetmelikte açık olarak belirtilmeyen konular ise bakanlıklar tarafından hazırlanacak yönetmelikler ile belirlenir. Kurumların uygulayacakları yönetmeliklerin hazırlanmasında dikkate alınması gereken nitelikler ise şunlardır (Uğuz, 2010: 134):

- a. Memur atamaları liyakat ilkesine dayanır.
- b. Açıklık ve şeffaflığı sağlamak üzere bağımsız bir yargıç yardımcısı personel alım süreçlerinin tamamına katılır.

- c. Pozisyonun gerektirdiği nitelik, yetenek ve deneyim kriterleri iş ilanları ve broşürlerde açık bir biçimde belirtilmelidir.
- d. Muhtemel adaylara, başvuruları evraklarını hazırlayabilmeleri ve başvurularını yapabilmeleri için yeterli ve uygun bir zaman aralığı tanınmalıdır.
- e. Adaylar dolduracakları başvuru formu ile işe uygun yetenek ve niteliklere sahip olduklarını belgelendirmelidirler.
- f. Başvuru formu ilanda belirtilen yetenek ve gerekliliklere göre değerlendirilir.
- g. İlanda belirtilen yetenek ve gerekliliklere çok sayıda aday sahip ise sınav veya mülakat tekniği kullanılabilir ancak aday sayısı nispeten daha az ise mülakat tekniği yeterli olabilir.
- h. Seçim aşaması uygun şekilde belirlenen kriterlerin tüm adaylara uygulanması temeline dayanmalıdır. Seçim için kullanılacak bütün kriterler önceden belirlenmeli, işe uygun olmalı, iş gereği dışında yada iş gereğinden fazla kriter belirlenmemelidir. Belirlenen kriterler adaylara ilan edilmelidir.
- i. Seçim işlemi; son elemeye veya kısa listeye kalan adaylara yönelik kararlar en az iki kişi tarafından verilmelidir. Yapılan seçim sonrası uygun görülen aday ya da adayların isimleri son seçim için bakan yada atamaya yetkili otoriteye gönderilir.
- j. Seçim sonucunda başarılı olan adaylara atanma mektubu gönderilirken başarısız olan diğer bütün başvuru sahipleri sonuç hakkında bilgilendirilecek ve neden başarısız oldukları bildirilecektir.

Kamu kurumları ve bakanlıklar yukarıda belirtilen kurallar çerçevesinde tam zamanlı ya da yarı zamanlı personel alımı yapabileceklerdir. Kamu memuru olmak isteyen adaylarda aranacak şartlar genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Genel şartlar kamu görevlisi olmak isteyen herkesin taşıması gerekli şartlar iken kurum ve bakanlıklar için gereği olarak özel şartlarda ileri sürebilirler. Bu kapsamda bütün kamu kurumları vatandaşlık, yaş, eğitim, sağlık ve kısıtlılık gibi genel şartları göz önünde bulundurmamak zorundadır.

Vatandaşlık: İngiltere’de kamu memuru olmak isteyen kişilerin İngiliz vatandaşı veya birisi İngiliz vatandaşlığı olmak üzere çifte vatandaşlığa sahip

olmaları gerekir. Ayrıca Birleşik Krallık mensubu üye ülke vatandaşları, koloni ülke vatandaşları ve Avrupa Birliği Üyesi ülke vatandaşları ve Serbest Ticaret Alanı üyesi ülke vatandaşları İngiltere’de kamu memuru olabilirler (Cabinet Office, 2010).

Yas: Genel olarak kamu memuru olacak kişilerin 16-60 yaş arasında olması kararlaştırılmıştır. Ancak adaylar arasında yaş olarak ayrımcılık yapılması kanun ile yasaklanmıştır.

Eğitim: Adaylarda aranacak eğitim düzeyi iş gerekliliklerine göre değişmektedir ve alım yapacak kurum tarafından tespit edilmektedir.

Sağlık: Genel kanunlarda adaylara yönelik bir sağlık limiti getirilmemiştir. İşe alınacak personel yönelik sağlık kriterleri alım yapacak kuruma bırakılmıştır. Özürlü adayların başvuru yapmasını engelleyen bir kural yoktur fakat aynı zamanda özürlü adaylara pozitif bir ayrımcılık yapılmamaktadır. Yani alım yapılacak personel kadrosu gerekli niteliklerinde özür durumu belirtilmemişse bütün adaylara eşit muamele yapılmaktadır. Ancak kamu kurumlarında özürlü personelin istihdam oranının artırılması kapsamında kurumlar “Özürlü Ayrımcılığı Yasasını (2005)” ve “Eşitlik Yasasını (2010)” göz önünde bulundurmamak zorundadırlar.

Kısıtlılık: Bakanlıklar ve kurumlar, işe alacakları memurların gelecekte tatmin edici hizmet verebileceklerini ve yakın geçmişlerindeki hiçbir şeyin departmana, ajansa veya genel olarak kamu hizmetini kötülemeyeceğinden emin olmalıdır. Ancak bununla birlikte kurumlar 1974 Suçluların Rehabilitasyonu Yasası ile 1986 da değiştirilen 1975 tarihli İstisna Emri (Rehabilitasyon of Offenders Act 1974 and Exceptions Order 1975-Amended in 1986) uygun şekilde hareket etmelidirler.

Başvuru süreci başarılı olarak sonuçlanan adayın kurum tarafından ataması yapılarak “memur adayı” olarak göreve başlar. Aday memurluk için belirlenmiş süre en az 12 ay en fazla 24 aydır. Bu süre içerisinde aday yetiştirilir ve işe uygunluk yönünden değerlendirilir.

3. Disiplin Uygulamaları

İşe alım ve çalışma sürecinde uygulanacak disiplin kuralları merkez tarafından belirlenmiş ilkeler çerçevesinde kurumlara bırakılmıştır. Yani kurumlar merkez tarafından çizilen limitler içerisinde kalmak şartı ile disiplin

gerekliliklerini belirlemede serbesttirler. Bu genel çerçeveyi oluşturan kurallar şunlardır (ACAS, 2010):

- i. ACAS-Disiplin ve Şikâyet İşlemlerinin Uygulamasına İlişkin Kod (The ACAS Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures),
- ii. Fırsat Eşitliği Komisyonu Uygulama Kodu (The Equal Opportunities Commission Code of Practice),
- iii. Irk Eşitliği Komisyonu Irk İlişkileri Uygulama Kodu (The Commission for Racial Equality Code of Practice Race Relations).

Kurumlar yukarıda sayılan üç düzenlemeye sadık kalarak hazırlayacakları disipline yönelik düzenlemelerde serbesttirler. Bunun tek istisnası hazırlayacakları düzenlemelerde disiplin suçu sayılacak uygulamaların neler olduğunu, bu uygulamalara verilecek cezaların neler olduğunu, ceza vermeye yetkili makamların isimleri, hangi durumlarda ceza verileceğini ve personelin başvuru hakkını nasıl kullanabileceğini açık bir şekilde belirtmeleri gerekmektedir. Bu düzenlemeler personele açık şekilde bildirilerek personelin kendilerine uygulanacak disiplin prosedürünün neler olduğu ve başvuru koşullarının neler olduğunu farkında olmalarını sağlamalıdır.

Disiplin cezasını gerektiren suçlar; “disiplin suçları” ve “büyük disiplin suçları” olarak ikiye ayrılmıştır. Genel yapı olarak “büyük disiplin suçları” ilk işlendiğinde personelin işten atılmasına sebep olabilecek davranışlar iken, “disiplin suçları” işten atılmayı gerektirmeyen diğer suçlar olarak tanımlanabilir. Disiplin suçu sayılacak davranışların teker teker sayılması yerine bu iki başlık altında örnek olarak yer verilmiştir. Kurumlar yukarıda adı geçen belgeler ışığında hazırladıkları düzenlemelerde genel olarak kötü zaman yönetimi, kurum mal varlıklarına zarar verme, mazeretsiz işe gelmeme, kural ve yönetmeliklere uymama ve diğer uygunsuz davranışları disiplin suçu kapsamına almışlardır. Kurumlar iş yerinde şiddet, ciddi itaatsizlik, cinsel taciz, ırkçılık ve disiplin suçlarının tekrar edilmesini ise, büyük disiplin suçu kapsamında değerlendirmektedir.

Yukarıda sayılan suçları işleyen kamu memurlarına verilecek cezalar yazılı kınama, performansa göre ücretlendirmenin iptali, suçlunun neden olduğu zarar ve kayıpların tazmini, ödüllere/ödeneklere el koyma, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması, derece veya rütbe tenzili ve işten çıkarmadır.

4. Kurumlararası Nakil

Kurum ve kuruluşların, bir kurumdaki boş kadronun başka bir kurumdaki personel ile doldurulması, personelin kariyer gelişimleri çerçevesinde kurumlar arasında geçiş yapılması dâhil olmak üzere personelin kurumlar arasında geçiş yapmasına ilişkin koşulları belirleme yetkisi bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki koşullara tabidir (Civil Service Management Code, 2016: 71-72). Buna göre kurum ve kuruluşların:

- a. Kamu hizmetinin çıkarlarının ve küçük kurumların ihtiyaçlarının yanı sıra giriş belgesinin geri çekilen personelin çıkarlarına önem vermesi,
- b. Diğer kurum ve kuruluşların ihtiyaç fazlası personeli bildirdiği durumlarda personelin çıkarlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması,
- c. Kurumlar arası geçiş ilanı verildiğinde, daha ileri bir tarih belirlenmedi ise, kişiye başarılı olduğunun bildirilmesinin ardından sekiz hafta içerisinde (Bilişim Grubu için bu dört haftadır) kurumundan gitme izninin verilmesi,
- d. Personelin yeniden görevlendirilmesinin Kamu Hizmeti Komisyonu'nun İşe Alım İlkeleri ile uyumlu olmasını sağlaması,
- e. Üst düzey 200 kadroya ilişkin olarak Kabine tarafından yayınlanan SCS kılavuzunda belirtilen yöntemleri izlemesi gerekmektedir.

5. Geçici Görevlendirme

Geçici görevlendirme, "personelin istihdam statüsünü etkilemeyen ve geçici süreliğine yine kamu sektörüne ya da kamu sektöründen başka bir yere geçmesidir". Kamu kurum ve kuruluşları, yaş, ya da düzey sınırlaması olmadan kendi çıkarları doğrultusunda ve ilgili bireyler için daha iyi olacağına yönelik inançları gereğince, geçici görevlendirmeler yapılabilir.

6. Ücret Sistemleri

Kurum ve kuruluşlar, üst düzey kamu hizmeti verenler haricindeki kendi personelinin tüm ücretlendirilmesini (emeklilik maaşları hariç) ve bunlara ilişkin koşullarla, maddeleri belirleme hakkına sahiptir. İlgili koşullar aşağıda yer almaktadır (Civil Service Management Code, 2016: 48):

- a. Kurum ve kuruluşlar, is, gereksinimleri ile uyumlu olan, hükümetin kamu hizmeti ve kamu sektörü ödemeleri konusundaki politikaları ile tutarlı olan düzenlemeleri geliştirmesi ve kamu harcama kontrollerini izlemesi gerekmektedir.
- b. Personele yapılan ödemeler ile ilgili düzenlemeler, kurumsal değişim ve ödüllendirme sistemleri ile uyumlu bir şekilde geliştirilmeli ve ödemeler, emeklilik maaşı, izin ve diğer koşullar arasındaki karşılıklı ilişki göz önünde bulundurulurken aşağıdaki temel ilkeleri yansıtmalıdır:
 - i. maaş bordrosunda paranın değeri,
 - ii. maaş bordrosunun mali kontrolü,
 - iii. ödeme sistemlerinde esneklik ve
 - iv. ödeme ve performans arasında yakın ve etkili bir ilişki.

Ödeme şartlarında köklü değişiklikler yapmayı talep eden bir kurum veya kuruluş Kabine'ye yeniden yapılandırma taslağı sunmalıdır.

3. Türkiye'de Personel Rejimi

Türk kamu personel sisteminin temeli 1924 Anayasası ve 788 sayılı Memurîn Kanununa dayanmaktadır. Bu kanunda memur kavramı, "kendisine devlet hizmeti tevdi olunan ve sicili mahsusuna mukayyet olarak, umumi ya da hususi bütçeden maaş alan kimse" şeklinde tanımlanmıştır. Kanunda yer verilen bu tanıma göre memurların üç temel özelliğı kamu hizmeti görmesi, kadro kaydına tabi olması ve bütçeden maaş almasıdır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında oluşturulan 788 sayılı kanuna yönelik reform isteğı; ikinci dünya savaşının sona ermesi ve çok partili sisteme geçilmesinin ardından 1940'lı yıllar itibari ile özellikle yabancı uzmanlar öncülüğünde hazırlanan raporlar sonucu ortaya çıkmıştır. 1955 yılında hazırlanan yeni yasa tasarısı ancak 1965 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu olarak son haline kavuşmuş ve 14 Temmuz 1965 kabul edilmiştir. 1 Mart 1966'da bütün hükümleriyle yürürlüğe girmesi kararlaştırılan 657 sayılı yasa, oluşan direnç sonucu yasanın yürürlüğe giriş tarihi beş yıl ertelenmiş ve ancak 1970 yılında yayımlanan 1327 sayılı yasa ile yürürlüğe girebilmiştir. Yasanın temel ilkeleri sınıflandırma, kariyer ve liyakattir. Yürürlüğe girişinden sonra çok sayıda bütünlükten uzak ve genellikle güncel sorunları çözmeye yönelik olarak yapılan

değişiklikler ile yasanın sistematığı bozulmuş durumdadır (Altan, 2016:394). Ancak, yasanın temel hatlarını oluşturan sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri günümüze kadar varlığını korumuştur (Toprak, 2009: 4).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yürürlüğe girmesi 23.07.1965 tarihinde, 1961 Anayasası'nın 117. maddesindeki "Devletin ve diğer kamu tüzel kişilerinin, genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar eliyle görülür. Memurların nitelikleri, atanmaları, ödev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir." hükmü gereğince olmuştur. 1961 anayasasının 117. maddesinde yer verilen bu düzenleme benzer şekilde 1982 anayasasına taşınarak 128. maddesinde yer verilmiştir. 1982 Anayasası'nın 128. maddesi ikinci paragrafında "memurlar ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir" hükmü yer almaktadır (Bucaktepe, 2014:465).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, memurların nitelikleri, atanma ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi, ilerlemesi, yükselmesi, ödevleri, sorumlulukları, hakları, yasakları, aylıkları, izinleri ve disiplinleri gibi hususlara yer verilmiştir. Farklı hukuki ve mali statüde görev yapan kamu personelini tek bir çatı altında birleştiren bu kanun ile kamu çalışanları arasında ücret adaleti sağlanmaya çalışılmıştır.

Ülkemizde devlet memurluğu, gerekli bilgi ve yetenek kriterlerini karşılayan vatandaşlar arasından sınav tekniği ile girilebilen ve memuriyet içerisinde yükselme olanakları sunan bir meslek olarak kabul edilmektedir. Devlet memurluğunun yasal düzenlemeler kapsamında meslek olarak ele alınmasının çalışanlar açısından üç temel sonucu vardır. Öncelikle, devlet memurlarının tarafsız olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu kuram kapsamında devlet memurları Devlet Memurları Kanunu'nun 7. Maddesi uyarınca siyasi partilere üye olamazlar. İkinci olarak, siyasi iktidarın el değiştirse de memurlar önceden konulmuş kurallara göre çalışmaya devam ederler. Bu sayede devlet memurları ile siyasi iktidar arasında herhangi bir bağ oluşturulmasının önüne geçilmiş olmaktadır. Son olarak, memurluğun meslek olarak kabul edilmesi memurların tabi olacakları hukuk kurallarının önceden ve objektif olarak belirlenmesini zorunlu kılar. Bu kapsamda Anayasası'nın 128. maddesinde "memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve

yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir” hükmü yer almaktadır.

Memurluk mesleğinin temel ilkeleri Devlet Memurları Kanunu’nun 3. maddesinde sınıflandırma, kariyer ve liyakat olarak sayılmıştır.

1. Sınıflandırma

Sınıflandırma ilkesi Devlet Memurları Kanunu’nun 3. maddesinde düzenlenmiştir. Sınıflandırma, “devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır”. Diğer bir ifadeyle sınıflandırma personel ve görevin esas alınıp kamu hizmet birimlerinin bir grupta toplanmasıdır. Sınıflandırma kadro ve rütbe sınıflandırması olarak iki şekilde yapılır. **Kadro sınıflandırması**, personelin dışında ve soyut bir statü olup personelin yetki ve yükümlülüklerini gösteren görev esaslı bir sistemdir. Personel atama yolu ile geldiği kadroda memurluk sıfatını kazanır. Kadro sistemin eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasına imkan sağlar. **Rütbe sınıflandırması**, memurun kişiliği ve statüsünü ön plana çıkaran bir sistemdir (Bucaktepe, 2014: 467). Kariyer sisteminin uygulanmasına imkan sağlayan rütbe sisteminde memur mevcut nitelikleri ile başladığı meslek hayatı içerisinde öğrenim durumu ve memuriyette geçirdiği süre dikkate alınarak yükselir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu rütbe sınıflandırmasını esas almasına rağmen kadro sınıflandırmasını da belli ölçüde benimsemiştir.

Devlet Memurları Kanunu, memurları idare hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı, eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı, avukatlık hizmetleri sınıfı, din hizmetleri sınıfı, emniyet hizmetleri sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfı, mülki idare Amirliği hizmetleri sınıfı, milli istihbarat hizmetleri sınıfı olarak toplam on sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında memurlar öğrenim durumlarına göre memuriyete giriş ve çalışma süresince yükselebilecekleri derece ve kademeleri DMK’nın 36. maddesinde belirtilmiştir. Bu kanun kapsamında memurlar buldukları sınıfın dışında ve sınıfının içinde olmasına rağmen alt derece görevlerde çalıştırılmazlar.

2. Kariyer

DMK’nın temel ilkelerinin sayıldığı 3. maddesi kariyer ilkesini tanımlamıştır. Bu maddeye göre kariyer, “devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları

içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır". Bu kapsamda memuriyet hizmetine alt kademelerden başlayan memurlar öğrenim, uzmanlaşma, yetenek, tecrübe vb. gereklilikleri yerine getirdikleri takdirde memuriyet kademeleri içerisinde yükselerek üst kademelerde görevlendirilebileceklerdir.

3. Liyakat

DMK'nın 3. maddesi C bendinde liyakat ilkesi tanımlanmıştır. Bu maddeye göre liyakat, "Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır". Liyakat sistemi, kamu hizmetinde görevlendirilecek memurların atama, ilerleme, eğitim, yükselme, uzaklaştırma ve memurluktan çıkartılma faaliyetlerinde memurların ehliyetlerinin esas alındığı sistemdir. Yani liyakat ilkesi kişinin tüm memuriyet süresi boyunca göz önünde bulundurulması gerekli bir ilkedir.

657 sayılı Kanununun 3. Maddesinde hükme bağlanan liyakat ilkesi ile liyakat sistemini kamu personel rejiminin her aşamasına yerleştirmeye çalışılmıştır. Bu sayede kamu hizmetine giriş ve yükselme kapsamında herkes aday olabilirken kadro veya görevin gerektirdiği nitelikler kapsamında fırsat eşitliği sağlanmaktadır. Fırsat eşitliğinin sağlanması, kayırmacılığı önleyeceği gibi, kamu personelinin de niteliğinin (kalitesinin) artmasına neden olacaktır (Uz, 2011: 69). Liyakat sistemi, idarenin kamu hizmetinde görev almak isteyen kişilere memuriyete giriş sürecinde, çalışma hayatlarında ve son olarak memuriyetin sonlandırılması sürecinde adil, tarafsız ve eşit muamele etmesini gerekli kılar. Bu sebeple devlet hiçbir grup, düşünce, siyasi parti veya zümreye ayrıcalık tanımamak zorunludur.

Liyakat sistemi hem çalışan hem de işveren için hizmetin en uygun ve kaliteli şekilde yönetilmesini sağlar. Bucaktepe'ye göre (2014: 469) "liyakat sistemi ile partizanlığa, iltimasa, kayırmaya ve patronaja son verilmek ve devlet memuriyeti bir ganimet olmaktan kurtarılmak istenmiştir. Liyakat sistemi bilgi, zeka, karakter, enerji gibi moral değerlere dayanır ve kamu hizmeti görenleri güven içinde çalıştırır".

Anayasada yer verilen hükümler ile devlet memurlarının liyakat ve kariyer sistemi etrafında oluşturulması hükme bağlanmıştır. Bu kapsamda anayasadaki ilk düzenleme hizmete girme başlığı altında yer verilen "Her Türk,

kamu hizmetine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” 70. maddedir. Bu hüküm ile her Türkiye Cumhuriyeti vatandaşının hiç bir ayırım gözetilmeksizin devlet memuru olabileceği hüküm altına alınmıştır. İkinci düzenleme 10. Madde de belirtilen, kanun önünde eşitlik başlığı altında yer verilen “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” şeklindedir.

Ayrıca Devlet Memurları Kanununda liyakat ve kariyer sisteminin benimsenmesinin önemli diğer bir dayanağı Onuncu Kalkınma Planı’nda (2014-2018) yer verilen “Liyakate dayalı ve objektif işe alma ve terfi sisteminin oluşturulması” yönündeki hükümdür. Kalkınma planlarının hukuksal statülerinde dikkate değer olan husus; kamu için emredici, özel sektör için yol gösterici olmalarıdır (EBS, 2017).

4. Eğitimin Gerekliliği

Türk kamu yönetiminde memur olabilmek için belirli eğitim seviyesinde olma gerekliliği vardır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre; öncelikle eğer iş ilanında idare tarafından herhangi başka bir eğitim seviyesi belirlenmemiş ise ortaokul mezunları memurluk başvurusu yapabilirler. DMK madde 41’e göre ortaokul mezunlarından istekli bulunmadığı takdirde ilkokulu bitirenlerin de alınması caizdir. Ancak, hala kabul edildiği dönemin şartlarını taşıyan ve günümüze kadar değiştirilmemiş olan bu düzenleme, aynı madde kapsamında idari otoritelere iş ilanlarında eğitim şartı getirme yetkisi tanımıştır. Bu kapsamda idari otorite çıkaracağı yönetmelik ile işe alım şartı olarak belirli bir eğitim seviyesi, öğrenim derecesi, meslek içi veya meslekle ilgili eğitim programlarını bitirmiş olmak veya yabancı dil şartı getirebilir.

İşe alım esnasında gerekli olan eğitim ihtiyacını karşılayan memurlar memuriyete başladıkları andan itibaren mesleği ile ilgili gelişmeleri takip edebilmeleri için hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadırlar. Hizmet içi eğitim belirli bir süre ile sınırlı olmayıp bütün memuriyet hayatını kapsayabilir. Hizmet içi eğitim, işgörenin yeteneklerini; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler doğrultusunda günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 125). Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri

mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Bu nedenle çalışma yaşamı süresince eğitim sürekli olmalıdır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2).

Önceki yıllarda hizmet içi eğitim kavramı, sadece teknik bilgi yüklemesi olarak anlaşılırken günümüzde hizmet içi eğitim bireylere teknik bilgidan daha önemli olan, karar alma ve uygulama, hızlı ve ani gelişim, değişimlere ayak uydurma, baskı altında icraatta bulunma ve her koşulda üretimi sürdürüebilme yetileri kazandırmayı amaçlamaktadır (Görmüş ve Kahya, 2014: 39).

657 sayılı DMK'nın 214'üncü maddesinde "Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür" hükmüne yer verilmiştir. Bu hüküm kapsamında hazırlanan Devlet Personel Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanun kapsamında hizmet içi eğitim programları aday eğitimleri (temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj), değişikliklere intibak eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlama ve eğiticilerin eğitimi olarak kurs, seminer, konferans ve uygulamalı eğitim metotları kullanılarak düzenlenmektedir. Bu sebeple kanun kapsamında bakanlığın hizmet içi eğitime ilişkin genel politikasını belirlemek, hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmek ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek üzere eğitim kurulu oluşturulması hükme bağlanmıştır.

Türkiye'de kamu yönetiminin kalitesini artırmayı amaçlayan personel sisteminde; personeli doğru seçmekle başlayıp emekliye ayrılıncaya kadar verimli çalışmasını sağlayacak eğitimlerin düzenlenerek personelin işini layıkıyla yapmasını sağlamak uzun bir süreçtir. Bu süreçte liyakat ilkesi doğrultusunda kamu hizmetlerine işi en iyi yapacak özelliklere sahip kişilerin getirilmesi, devamında kendisine sunulan gelişme fırsatlarını da kullanabilecek personel anlamına gelmektedir. Sonuç olarak; personel sisteminde liyakat anlayışının "personeli çalışma hayatı süresince sunduğu hizmette geliştirmek" gibi önemli bir işlevi gerçekleştirdiği de düşünülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İngiliz personel yönetim sistemini şekillendiren temel bir hukuki metin yoktur. Ancak kamu kurumları personel politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında serbest bırakılmamıştır. Kamu kurumlarına tanınan

serbestinin bazı sınırlayıcı kısıtları vardır. Kamu Kurumlarının personel yönelik her türlü işlem ve düzenlemelerinde bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi beklenmektedir. Örnek olarak kamu kurumlarının personel yönetim süreçleri bağımsız kuruluşlar tarafından açıklık, eşitlik ve liyakat yönünden denetlenmektedir. Diğer bir örnekte Kabine Ofisi tarafından hazırlanan en iyi uygulamalar (best practice) metinleri kamu kurumlarının yapacakları düzenlemelerde göz önünde bulundurmaları gereken metinlerdir.

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası çeşitli maddelerinde çalışma hayatı ve çalışma özgürlüğüne yönelik hükümler bulunmaktadır. Öncelikle madde 48'e göre herkes dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahiptir. Diğer bir hüküm madde 49'a göre çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.

Liyakat, Anayasa da dahil olmak üzere ilgili tüm mevzuat hükümlerinin koruması altına alınarak Türk kamu personel rejiminin temel ilkeleri arasında gösterilmiştir. Bu anlamda hiçbir düzenleme ve uygulamanın bu ilkeyle çelişmemesi veya liyakatin uygulanması konusunda sıkıntı yaratan bir niteliğinin bulunmaması gerekirken, uygulamada bu ilkeyle çelişen durumlara sıklıkla rastlanmaktadır (Yıldız, 2016: 171). Liyakat sisteminde gerek sistemin kendisinde gerekse sistem dışı etkenler veya uygulandığı ortamdaki kaynaklanan sapmalar ve bozulmalar meydana gelmektedir (Güren, 1980: 124). Devlet memurları kanununa zaman içerisinde yapılan gündelik problemlere yönelik düzenleme çalışmaları da bu görüşü değiştirememiştir. Liyakat sisteminin bozulmasından dolayı her siyasi iktidar değişiminde memurların yerleri değişmesine rağmen memurluk mesleğinde kalmaya devam etmektedirler. Bunun sonucu olarak bürokraside eski siyasi rejimden kalma ve sadece yerleri değiştirilmiş ihtiyaç fazlası çok sayıda memurun yer aldığı görülmektedir (Öztürk, 2002:132).

Türk kamu yönetiminde siyasi atamaların yaygınlaşması sebebiyle bürokrasinin niteliği bozulmuş, akraba, hemşeri vb. nedenlerle yapılan atamalar Türk kamu bürokrasisinin vatandaşa hizmet sunma niteliği önemli oranda zarar vermiştir (Gökdeniz vd., 2017: 212). İdari otoritelerin siyasal iktidardan değişen derecelerde bağımsız nitelikte olmasına rağmen bu kurumlara yapılan atamalar genellikle iktidar partileri tarafından yapılmaktadır. Görev ve yetkileri yasalarla

net olarak belirlendiği için siyasetçilerin ya da siyasi otoritenin idari otoritelere doğrudan müdahale etmeleri imkânsızdır. Fakat, kamu kurumlarına yapılacak atamalar siyasetçiler tarafından belirlendiği için siyasal müdahaleye dolaylı olarak açık durumdadırlar. Özellikle güçlü hükümetlere karşı idari otoritenin karşı koyma şansı yoktur. (Gökdeniz vd., 2017: 212).

Liyakat sisteminin iki temel koşulu hizmete uygunluk ve tarafsızlıktır. Türkiye’de özellikle hizmete uygunluk kapsamında uygulanan mülakat sınavlarının objektifliği ve tarafsızlığı tartışılmaktadır. Mülakat sisteminin iyileştirilmesine yönelik olarak; öncelikle mülakat sınavını yapacak kurul personelinin toplumda güven tesis etmiş ve kendisini kurum için kanıtlamış kişilerden oluşturulması kurula olan güven duygusunu arttıracaktır. Ayrıca sınav komisyonlarına İngiltere’deki uygulamalara paralel olarak kurum dışı bir personelin görevlendirilmesi sınava yönelik kaygıları azaltacaktır. Yine İngiltere’deki uygulamalara paralel olarak sınav sırasında kullanılacak soruların önceden hazırlanarak adayların cevaplayacakları soruları kura ile seçmeleri kişisel soru önyargılarının önüne geçecektir. Aynı şekilde İngiltere de olduğu gibi mülakatlarda kamera ile ses ve görüntü kayıtlarının alınması mülakat sınavlarının yargısal denetimini kolaylaştıracaktır. Değerlendirme aşamasında adayların sınav sorularına verdikleri cevapların yanı sıra kişilik özellikleri, eğitim ve donanımları, öz geçmişleri ve yetenekleri göz önüne alınarak kapsamlı bir değerlendirme yapılması doğru işe doğru insan seçimini kolaylaştıracaktır. Ayrıca değerlendirme kriterlerinin önceden ilan edilmesi ve herkese açık olması sınava olan güven düzeyini arttıracaktır. İngiltere’deki uygulamalara kapsamında geliştirilen diğer bir öneri de sonuçların ilan aşamasında seçilen ve seçilemeyen adayların durumları neden başarılı oldukları ve neden başarısız oldukları gerekçeleri ile birlikte ilan edilmelidir. Bu şekilde memuriyete başlarken dikkate alınan liyakat ilkesi anlayışının, istihdam edilen personelin iş hayatı süresince zamana, mevzuata ve teknolojiye bağlı olarak alanda yaşanan gelişmeleri takip edebilecek düzeyde eğitimlerle desteklenmesini de kapsayacak biçimde devam etmesi gerekmektedir. Yukarıda verilen bilgiler ışığında, Türk kamu yönetiminde nitelikli personeli seçebilmek ve buna bağlı olarak kolay bir şekilde de alanında geliştirebilmek için İngiltere personel rejimi de dikkate alınarak sunulabilecek diğer öneriler şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Öncelikle bütün kamu çalışanlarını kapsayacak şekilde ve çağa uygun olarak personel sisteminin temelini oluşturacak temel bir kamu personeli kanunu çıkarılması,

- b. Çıkarılacak kanun kapsamında kamu çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi ve kanunun hayata geçirilmesinde rol alacak idari ve denetim kadrolarının oluşturulması,
- c. İngiltere’de olduğu gibi kamu kurumlarından ve siyasi iktidardan özerk bir liyakat koruma kurulunun oluşturulması,
- d. Memur alımlarında uygulanacak sınavlara maksimum katılım sağlanabilmesi amacıyla alım ilan ve duyurularının geniş kitlelere ulaştırılması ve işe alım sınavlarının geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılması kapsamında sınav içeriklerinin yeniden düzenlenmesi, yoruma açık ve objektiflikten uzak sözlü mülakatların yerine bilgiyi ölçen, herkese açık ve güvenilir sınav sisteminin oluşturulması,
- e. Kurumlarda yapılan tüm iş ve işlemlerin halkın erişimine açık olması,
- f. Mevcut kamu çalışanları için kurumlar arası geçiş imkanlarının artırılması,
- g. Kamu çalışanları için kurum içi yükselme olanaklarının sadece kıdem yerine nesnel, ölçülebilir ve kanuni ölçütlere bağlanması,
- h. Tek düze ücret sisteminde vazgeçilerek yüksek performansı özendiren, çalışmaya teşvik eden adil ücret sisteminin oluşturulması,
- i. Kamuda nicelik yerine nitelik tabanlı performans değerlendirme sisteminin oluşturularak çalışanların daha iyi hizmet sunmaya teşvik edilmesi,
- j. Personele yönelik her türlü ödül ve ceza işlemlerinde hakkaniyet ve eşitlik ilkesinin gözetilmesi,
- k. Kamu hizmetlerinde kaliteyi arttırmak için gerekli hizmet içi eğitimlerin personelin istihdamı süresince desteklenmesi ve personelin işine ilişkin olarak her anlamda güncel bilgilerle geliştirilmesi.

Sayılan önerilerin kamu yönetiminde liyakat sisteminin tam anlamıyla hayata geçirilmesi ve idamesi için önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu sayede, kamu yönetimi açısından işe alınmada yarışma, görevde yükselmede rekabet, kurumlarda verimlilik artışı, hizmetlerde standart, halkın gözünde saydamlık, şeffaflık, objektiflik gibi önemli ilkelere göre seçilmiş yeterli ve yetenekli personel istihdam edilmiş ve çağın gereklerine göre verilecek hizmet

içi eğitimlerle kendini geliştirebilen personel altyapısı ile kurumlarda etkili bir yönetimin önü açılmış olacaktır.



KAYNAKÇA

- ACAS (2010), The ACAS Code of Practice on Disiplinary and Grievance Procedures, <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=457&p=0>, (12.12.2018).
- ALTAN, Y. (2016), Türk Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı: Reformu Gerektiren Dış Etkenler Ekseninde Bir Değerlendirme, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 381-398.
- AYKAÇ, B. (1990), Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi, Amme İdaresi Dergisi, 23(4), 91-109.
- BUCAKTEPE, A. (2014), Devlet Memurluğu ve Memurların Değerlendirilmesi Üzerine Düşünceler, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 8(3-4), 459-489.
- CABINET OFFICE (2010), Cabinet Office Civil Service Nationality Rules Guidance on Checking Eligibility, www.civilservice.gov.uk/Assets/November_2007_Guidance_tcm6-2456.pdf, (06.12.2018).
- CANMAN, D. (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, No: 260, Ankara.
- CIVIL SERVICE COMMISSIONERS' RECRUITMENT CODE (2010), http://www.civilservicecommission.org.uk/admin/assets/spaw2/uploads/files/Recruitment_Principles.pdf (12.12.2018).
- CIVIL SERVICES MANAGEMENT CODE (2016), http://civilservice.gov.uk/Assets/CSMC%20Nov%202010%20SC_tcmb6-34938.doc (12.12.2018).
- DEMİRCİ, A. G. (2009). Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye'de Kariyer Kadro Gerilimi, Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi ve Siyaset Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- DEVLET PLANLAMA BAŞKANLIĞI, DPB (2016), İngiltere Kamu Yönetimi ve Kamu Personel Sistemi, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Birimi, Ankara.
- DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI, DPB (2005), Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Ankara. [www.dpb.gov.tr/.../Devlet_Personel Baskanligi_Hizmet_ici_EgitimYonetmeli.pdf](http://www.dpb.gov.tr/.../Devlet_Personel_Baskanligi_Hizmet_ici_EgitimYonetmeli.pdf), (24.12.2018).

- DİLER, K. İ. (2018), Kamu Personel Hukukunda Liyakat İlkesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- EĞİTİMCİLER BİRLİĞİ SENDİKASI (EBS) (2017), Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi, Eğitim Bir Sen Yayınları No: 79, Ankara.
- ERYILMAZ, B. (2016), Kamu Yönetimi, Umuttepe Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- GÖKDENİZ, K., AYDEMİR, V. & ÇAĞAN, S. (2017), Cumhuriyet Sonrası Türk Kamu Yönetimi'nde Liyakat Sistemi Uygulamaları, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6(2), 200-215.
- GÖRMÜŞ, A. Ş. & KAHYA, V. (2014), Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: İti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 37-49.
- GÜRAN, S. (1980), "Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri", İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.^[1]_[S&P]
- KESKİN, Z. (2015), Kamu Hizmetlerinde Eşitlik İlkesi, On İki Levha Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- MCCOURT, W. (2007). The Merit System and Integrity in the Public Service, Development Economics and Public Policy Working Papers Series No.20.
- OFFICE OF NATIONAL STATISTICS, (2018), Public Sector Employment, UK: September 2018, <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/september2018>, (12.12.2018).
- ÖZTÜRK, N. K. (2002), "Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu", TID., Sayı:435, 129-143.
- PYPER, R. (1997), The British Civil Service, Prentice Hall, London.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2005), İnsan kaynakları yönetimi, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa.
- SCHUSTER, C. (2017), Legal Reform Need not Come First: Merit-based Civil Service Management in Law and Practice, Public Administration, 95, 571-588.
- SELİMOĞLU, E. & YILMAZ, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5 (1), 3-23.
- ŞAHİN, B. (2016), Kamu Personel Sisteminde İşe Girme ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 231-242.

- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. & ÖZER, M. A. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- TUNCER, M. (2017), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- T.C. BAŞBAKANLIK (2013), Mevzuat Bilgi Sistemi, Kanunlar, Devlet Memurları Kanunu, Kanun No: 657, Kabul Tarihi: 14.07.1965, Yayın Tarihi: 23.07.1965, Sayı: 12056, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, (15.11.2018).
- TOPRAK, E. (2009), Türkiye’de Kamu Personel Politikası; Kamu Yönetimi Reformu Sürecindeki Değişimler Üzerine Değerlendirme, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Seminer Çalışması, <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/eski/etoprak.pdf>, (30.11.2018)
- UĞUZ, H. E. (2010) İngiliz Kamu Personel Yönetimine Genel Bir Bakış: Kamu Hizmetlerine Giriş, Performans Değerlendirme ve Disipline İlişkin Düzenlemeler. Sayıştay Dergisi, 78, 129-148.
- UZ, A. (2011), Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2(1), 59-94.
- YILDIZ, G. (2015), Devlet Memurları Kanunu’nda Liyakat İlkesi Çerçevesinde İstisnai Memurluklar, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- YILDIZ, G. (2016), Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, 140-180.
- YILMAZÖZ, M. (2009), Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, Maliye Dergisi, 157(1), 293-302.



MERIT PRINCIPLE IN PUBLIC MANAGEMENT: AN EVALUATION FOR TURKEY OVER GREAT BRITAIN EXAMPLE*

✉ Selma KARATEPE^a

✉ Salim KURNAZ^b

Abstract

The capability of public institutions to fulfill the duties assigned to them depends on the material and human elements to be allocated to them. The human element is mainly composed of civil servants and public officials. For effective and dynamic management in the public sector; it is essential to recruit and raise the competent and talented staff to be able to reach the information related to the innovations and changes in the field.

The Civil Servants Law No. 657 regulates the working conditions, qualifications, appointments, training, advancements, elevations, personal rights and obligations of public officials in Turkey. Although article 3 of this law, regulates the principles of career, classification and merit for the public employees, it is considered that there are problems in the implementation of these articles. It is the merit system that comes to mind first within the scope of reform movements for the current human resource. Although there are laws and regulations, it is almost impossible to say that the improvement activities carried out for the merit system, which has problems in practice, are generally successful. The purpose of this study is; to shed light on the issue of what should be done for the real

* This paper has been presented orally in the 16th International Public Administration Forum (KAYFOR16) which is organised by Nuh Naci Yazgan University on February 21-23, 2019 and published as a summary.

^a Prof. Dr., İstanbul Gelişim University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, skaratepe@gelisim.edu.tr

^b Dr., Turkish Land Forces Command, salimkurnaz@hotmail.com

reflection of the principle of merit in the Turkish Public Personnel Regime. For this purpose, to be compared with Turkey; The UK, which has emerged as the country in which the policies and values such as quality, citizen focus, governance, participation, accountability, transparency, performance-based management and ethics are followed under the New Public Management approach, especially in the 1990s, has been selected.

In the first part, the definition and historical development of personnel management and merit principle are given. In addition, previous studies on the merit system were included in this part. Merit can be described as the appointment of the right personnel for the right job. The two main principles of merit are relevance and impartiality.

In the second part, UK personnel management system is examined within the scope of regulations regarding the applications related to merit such as the types of employment, recruitment processes of public employees, financial and social rights, discipline practices, inter-agency transfer, temporary assignment, wage systems and personal training. Civil Service Commission, established in 1855, is the higher authority in England on personnel recruitment. Commissions' members are assigned from independent personnel and for a long term. Additionally, merit principle arrangements in Civil Service Code, Civil Service Management Code and Recruitment Code, which are accepted as the main documents on public personnel management, are examined.

In the third part, the regulations regarding the implementation of the principle of merit in the Turkish personnel regime, which has recently demonstrated the characteristics of the New Public Management approach, have also been examined. Law No. 657 on Civil Servants, while dealing with the basic regulations about civil servants; in the third article, classification, career and merit principles are given in relation to the status and employment of civil servants. Even though the basic principle of merit is described in the related regulations; it can be said that it is hard to see the merit principles in the implementation of public services.

In the last part, in light of the information obtained from the UK' s personnel management system, improvement proposals are given which are thought to increase the effectiveness of merit system in Turkish public management. These proposals, which is carries the characteristics that should be in a merit system, will improve the quality of personnel management in Turkey. These proposals will also enable the selection of the personnel, who have the qualifications

required for the job and who are open to improvement. The most important of these proposals is the execution of the recruitment process within the scope of the principle of clarity. In this context, applications like the appointment of a deputy judge outside from the recruiting institutions, informing the unsuccessful candidates about why they were unsuccessful, final selection of short listed candidates by at least two personnel, and to have specific and clear judicial paths for candidates objections and complaints who thinks that the election is not fair, are seen as a clear evidence of merit system.

In addition, the commitment to the principle of merit in administrative, economic and judicial processes for civil servants, who started to work as public officials after the recruitment process, is considered to increase employee commitment and corporate performance. All the proposals listed in the last part of this study, are considered as important for realization and improvement of merit system in Turkish public management. In this way, competition in recruitment and promotion, productivity increase in institutions, standard in services, transparency in the public eye and effective personnel management system could be established in Turkish public institution.

Keywords: Public Management, Human Resources Management, English Personnel Regime, Turkish Personnel Regime, Merit Principle.

