



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARIYER UZMANLIK VE SORUNLARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Faruk YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARİYER UZMANLIK VE SORUNLARI ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Faruk YILMAZ

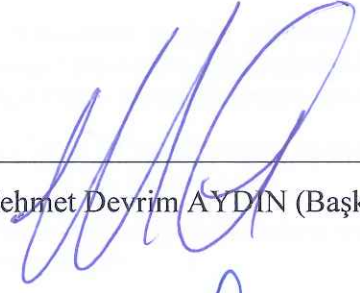
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Faruk YILMAZ tarafından hazırlanan “Türk Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanlık ve Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma, 20/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN (Başkan)



Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Danışman)



Doktor Öğretim Üyesi Süha Oğuz ALBAYRAK (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

18 / 07 / 2019


Faruk YILMAZ

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.



Faruk YILMAZ

ÖZET

Faruk YILMAZ. *Türk Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanlık ve Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Kamu hizmetlerinin ekonomik, etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi rasyonel ve liyakate dayalı bir personel rejimi gerektirir. Bu amaçlara yönelik kabul edilen 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu zaman içerisinde yapılan çeşitli değişikliklerle günün ihtiyaçlarına uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu zorlu süreçte kamu kurum ve kuruluşlarının asli faaliyetlerini yürütecek ve kurumunun hafızasını devam ettirecek bir kadro oluşturulması amacıyla diğer memurlardan farklı bir unvan ve pozisyon ortaya çıkmıştır. Bu tezde, Türk kamu personel rejiminin önemli bir taşı olan kariyer uzmanlık mesleğinin oluşumu, gelişimi, yaygınlaşması, bugünkü durumu ve sorunları üzerine bir analiz yapılmıştır. Devlet teşkilatında yer alan bazı kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kariyer uzmanlık mesleği mensupları ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin analizi ile elde edilen bulgular doğrultusunda kariyer uzmanlık mesleğinin günümüzdeki sorunları üzerine bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu doğrultuda devlet otoritesi tarafından yöneticilere ve kariyer uzmanlara yönelik bazı düzenlemeler yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kariyer, Kariyer Uzmanlık, Liyakat, Uzman Yardımcılığı, Türk Kamu Personel Rejimi

ABSTRACT

Faruk YILMAZ. *Career Expertise in Turkish Public Administration and a Field Study on It's Problems*, Master's Thesis, Ankara, 2019.

The economic, efficient and effective delivery of public services requires a rational and merit-based personnel regime. The Law on Civil Servants dated 1965 and numbered 657, adopted for these purposes, has been tried to be adapted to the needs of the day with various changes made over time. During this challenging process, a different title and position emerged from the other civil servants with the creation of a staff that will carry out the essential activities of public institutions and organizations and maintain the memory of the institution. In this thesis, an analysis has been made on the formation, development, dissemination, current situation and problems of career profession which is an important cornerstone of Turkish public personnel regime. Face-to-face interviews were conducted with career experts working in some public institutions and organizations in the state organization. In the light of the findings of the interviews, some suggestions were made on the current problems of career expertise. In this direction, it has emerged that some arrangements should be made by the state authority for administrators and career experts.

Keywords : Career, Career Expertise, Merit, Assistant Expert, Turkish Public Personnel Regime

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: TÜRK KAMU PERSONEL REJİMİNDE DEĞİŞİM VE KARIYER UZMANLIK.....	4
1.1. TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL REJİMİNİN GELİŞİM AŞAMALARI	5
1.2. MEMURİYETE GİRİŞTE İLK AŞAMA OLAN KPSS ve KARIYER UZMANLIK İÇİN ÖNEMİ.....	10
1.2.1. Merkezi Atamanın Avantajları.....	12
1.2.2. Merkezi Atamanın Dezavantajları.....	12
2. BÖLÜM: KARIYER UZMANLIK: ORTAYA ÇIKIŞI, YAPISI, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	16
2.1. KARIYER UZMANLIKLA YAKIN İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	16
2.1.1. Çekirdek İşgücü Kavramı	16
2.1.2. Teknokrasi ve Teknokrat Kavramı	18
2.2. KARIYER UZMANLIK.....	19

2.2.1. Kariyer Uzmanlığın İlk Örneği: DPT Uzmanlığı	19
2.2.2. Kariyer Uzmanlığın Hukuki Temelleri	23
2.2.2.1. Genel Çerçeve	23
2.2.2.2. AB Uzmanlığı ve İlgili Mevzuatı	24
2.2.2.3. Görevden Alınan Yöneticilerin Kariyer Kadrolara Atanması..	27
2.2.2.4. Kariyer Uzmanlığa Giriş Sınavları	29
2.2.3. Kariyer Uzmanlarda Merkez-Taşra Ayrımı	30
2.2.4. Kariyer Uzmanlıkların Avantajları ve Dezavantajları	37
2.2.4.1. Kariyer Uzmanlığın Avantajları	37
2.2.4.2. Kariyer Uzmanlığın Dezavantajları.....	38
3. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	39
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	39
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	40
3.2.1. Araştırmanın Tekniği	40
3.2.2. Araştırmanın Örnekleme ve Sınırlılığı	41
3.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	41
3.2.3.1. Verilerin Toplanması.....	42
3.2.3.2. Görüşmenin Soruları	44
3.2.3.3. Verilerin Analizi	45
3.3. BULGULAR VE YORUM	46
3.3.1. “Adaylar Uzman Yardımcılığını neden tercih etmelidir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	46
3.3.2. “Uzman yardımcısı ve uzmanların arasında bir “üstat” kurumsallaşması mevcut mudur?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	49

3.3.3. “Kurumunuzda yöneticilerin size karşı tutum nasıl?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	51
3.3.4. “Uzmanlık için gerekli eğitimi aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar.....	54
3.3.5. “Uzman yardımcılığı sürecinde ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar.....	56
3.3.6. “Sizce diğer memurlardan farklı mısınız?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	58
3.3.7. “Uzman yardımcısının amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar.....	60
3.3.8. “Uzmanın amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	62
3.3.9. “Hiyerarşik yapıda kendinizi nerede görüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	64
3.3.10. “Geleceğin yöneticileri olduğunuz konusunda neler düşünüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	66
3.3. 11. “Uzmanlık için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	68
3.3.12. “Uzman Yardımcılığı için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar.....	70
3.3.13. “Uzman unvanları arasında herhangi bir hiyerarşi olduğunu düşünüyor musunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	72
3.3.14. “3 yılını dolduran Daire Başkanı üstü ve Genel Müdür altı yöneticilerin kariyer mesleklere atanması için yapılan düzenleme hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	73
3.3.4.15. “666 sayılı KHK hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	75
3.3.4.16. “Uzman ve Uzman yardımcıları için yüksek lisans ve doktora yapmak zorunluluk mudur?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	78
3.3.17. “Uzman yardımcılığında hedef uzmanlık iken uzmanlıkta hedef ne olmalıdır?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar	80

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR	88
EK 1. ANALİZ PROGRAMI EKCRAN GÖRÜNTÜLERİ	94
EK 2. ORİJİNALLİK RAPORU	98
EK 3. TEZ ÇALIŞMASI ETİK KOMİSYON İZİNİ	100

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
APK	: Araştırma Planlama ve Koordinasyon
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AT	: Avrupa Topluluğu
CBK	: Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi
DPD	: Devlet Personel Dairesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DMS	: Devlet Memurluğu Sınavı
ĐİH	: Genel İdare Hizmetleri
İŞKUR	: Türkiye İŞ Kurumu Genel M¼d¼rl¼đu
MEHTAP	: Merkezi H¼k¼met Teşkilatı Araştırma Projesi
KAYA	: Kamu Y¼netimi Araştırması
KHK	: Kanun H¼km¼nde Kararname
KMS	: Kurumlar İŞin Merkezi Eleme Sınavı
KPSS	: Kamu Personeli SeÇme Sınavı
ÖSYM	: ŐlŐme, SeÇme ve Yerleştirme Merkezi
TBMM	: Türkiye B¼y¼k Millet Meclisi
TİKA	: T¼rk İŞbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TODAİE	: Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstit¼s¼
TSE	: T¼rk Standartları Enstit¼s¼
T¼RKAK	: T¼rk Akreditasyon Kurumu
YÖK	: Y¼ksekŐđretim Kurulu
VHKİ	: Veri Hazırlama ve Kontrol İŞletmeni

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Memuriyet Sınıfları ve Dolu Kadro Sayıları.....	9
Tablo 2. KPSS’ye giren aday sayısının yıllara göre değişimi.....	11
Tablo 3. DPT Teşkilatında Uzman Yardımcısı ve Uzman İstihdamı İle İlgili 17. Madde.	20
Tablo 4. Kariyer Uzmanlıkların Kurumlar İtibariyle Dağılım Tablosu	22
Tablo 5. Merkez ve Taşra Uzman/Uzman Yardımcısı Farklılıkları Tablosu	31
Tablo 6. Kariyer Unvanların Dolu Kadro Sayısının Yıllara Göre Dağılımı	32
Tablo 7. 1 No’lu CBK’da İhdas Edilen Kariyer Uzman Unvanları	34
Tablo 8. Bakanlıkların Taşra Örgütlenmelerinde İhdas Edilen Kariyer Uzman Unvanları	34
Tablo 9. Bağlı ve İlgili Kurumlarda İhdas Edilen Merkez Kariyer Uzman Unvanları	35
Tablo 10. Bağlı ve İlgili Kurumların Taşra Birimlerinde İhdas Edilen Uzman Kadroları .	36
Tablo 11. Bağlı ve İlgili Kurumlarda İhdas Edilen Sözleşmeli Uzman Kadroları.....	36
Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Bilgiler	43
Tablo 13. Uzmanlarla Yapılan Görüşme Sonuçlarının İçerik Analizinden Elde Edilen Temalar.....	46
Tablo 14. “Adaylar Uzman Yardımcılığını neden tercih etmelidir?” sorusuna verilen cevaplar	46
Tablo 15. Ocak 2019 İtibari İle Bazı Memur Maaşları	48
Tablo 16. “Uzman yardımcısı ve uzmanların arasında bir “üstat” kurumsallaşması mevcut mu?” Sorusuna Verilen Cevaplar.....	50
Tablo 17. “Kurumunuzda yöneticilerin size karşı tutum nasıl?” Sorusuna Verilen Cevaplar	52
Tablo 18. “Uzmanlık için gerekli eğitimi aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar	54
Tablo 19. “Uzman yardımcılığı sürecinde ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?” Sorusuna Verilen Cevaplar	56
Tablo 20. “Sizce diğer memurlardan farklı mısınız?” Sorusuna Verilen Cevaplar	58
Tablo 21. “Uzman yardımcısının amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar	60
Tablo 22. “Uzmanın amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar	62

Tablo 23. “Hiyerarşik yapıda kendinizi nerede görüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar	64
Tablo 24. “Geleceğin yöneticileri olduğunuz konusunda neler düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar	66
Tablo 25. “Uzmanlık için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar	68
Tablo 26. “Uzman Yardımcılığı için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar	70
Tablo 27. “Uzman unvanları arasında herhangi bir hiyerarşi olduğunu düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar.....	72
Tablo 28. “3 yılını dolduran Daire Başkanı üstü ve Genel Müdür altı yöneticilerin Kariyer mesleklere atanması için yapılan düzenleme hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar.....	74
Tablo 29. “666 sayılı KHK hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar ..	76
Tablo 30. “Uzman ve Uzman yardımcıları için yüksek lisans ve doktora yapmak zorunluluk mudur?” Sorusuna Verilen Cevaplar.....	78
Tablo 31. “Uzman yardımcılığında hedef uzmanlık iken uzmanlıkta hedef ne olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar.....	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Merkez Kariyer Uzmanı Kariyer Yolu Şeması	48
---	----

GİRİŞ

Günümüzde devlet politikaları ile düzenlenen kamu personel rejimleri insan kaynağının verimli şekilde kullanılacağı en etkili sistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Verim arayışları bundan yarım yüzyıl önce her işi yapan bir memur yerine istihdam edilen daktilocu kadrosunun oluşturulması ile uzmanlaşmanın bir örneğini ortaya koymaktadır. 1980’lerden itibaren daktilograf kadrosunun çağın gerisinde kaldığı düşüncesi ile bilgisayar işletmeni unvanı ortaya çıkmıştır. Bilgisayar işletmenine ek olarak programcı, yazılımcı, çözümleyici, web tasarımcısı, sistem yöneticisi gibi kadrolar oluşturulmuştur. Belli bir görev veya teçhizat için personel istihdamı yönteminden birden fazla unvanın yerine getireceği görevleri yüklenecek şekilde personel istihdamına yönelik uygulamalar öne çıkmıştır. Farklı çok aşamalı seçme ve eleme yöntemleri yardımı ile farklı yeterliliklere sahip personel istihdamının da önemi artmıştır. 1960’lı yıllarda ortaya çıkan bu yöntemle istihdam edilen uzman/uzman yardımcısı kadrosu ile Türk kamu personel rejimine giren ve 2000’li yıllarda yaygınlaşan kariyer uzmanlık mesleği nitelikli personel tanımına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Kamu çalışanları çeşitli unvanlar altında memuriyetlerini sürdürmektedirler. Ancak gerek eğitim düzeyleri gerekse sahip oldukları ayırt edici özellikleri sebebiyle farklı özlük haklarına sahip unvanlar kazanmaktadırlar. Gerek maaşları gerekse emeklilik hakları ile yönetici olmayan memurlar arasında yüksek mali haklara sahip olan kariyer uzmanlar iş tatmini konusunda da nitelikli bir çalışma hayatına sahip olmaktadır. Katı başvuru koşulları ve zorlu giriş sınavları ardından “Uzman Yardımcısı” unvanını kazananlar yeterlilik sınavı, yabancı dil barajı ve uzmanlık tezi aşamalarını içeren belli bir yetiştirilme süresi sonunda “Uzman” unvanını kazanmaktadır. Merkez kadrolarda görev yapan kariyer uzman/uzman yardımcısı personel sayısının on bini geçtiği Türk kamu personel rejiminde, her kurumun kendi çekirdek personelini oluşturacak olan kariyer uzmanlık mesleği mensubu personel istihdamını gerçekleştirdiği görülmektedir.

Kamu kurumları, teknolojik açıdan kendini geliştirebilecek, akademik çalışma yapabilecek, sürekli araştırma ve geliştirmeye açık, yabancı dil yetisine sahip personeller istihdam ederek zamanla atalete yakalanan ve döneminin gerisinde kalmış “eski memur” olgusunu değiştirmek istemişlerdir. Bu hedefler doğrultusunda istihdam edilen kariyer uzman ve uzman yardımcılığı mesleği mensubu personel yoluyla herhangi bir eğitim programı dahilinde değil de geleneksel yöntemlerle yöneticilik görevi üstlenen yöneticiler yerine eğitilmiş bir yöneticiler kadrosu oluşturulması yolu açılacaktır. Bu sayede bürokratik görevlerde belirli kişilerin atanması zorunluluğu anlamına gelmemekle beraber atanacaklarda belli bir standarda sahip olmasını sağlayacak bir düzenin de temeli oluşturulmaktadır (Mihçioğlu, 2012).

Kurumunu temsil edebilecek yetkinliğe sahip bir memur topluluğu oluşturmayı da hedefleyen kariyer uzmanlık sisteminin kamu kurumlarında ne derece verimli işletilebildiği, yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği ve mevzuatın sistemin işlemesine ne derece imkân verdiği bu tezde ele alınmaktadır. Tezin amacı ise kariyer uzmanlık mesleği mensuplarının çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunları ve mesleğin sisteme entegrasyonundan kaynaklanan problemleri tespit etmektir. Bu amaçlar doğrultusunda yapılan literatür taraması ve alan araştırması neticesinde merkez teşkilatlarda çalışan uzman ve uzman yardımcısı unvanlı personelin veriminin artırılabilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Tezin yöntemi olarak “alan araştırması” ve “yarı yapılandırılmış görüşme formu” tekniği kullanılmıştır. Bakanlıkların merkez teşkilatları ve bunların bağlı kurumlarında çalışan kariyer uzman ve uzman yardımcıları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Türk kamu personel rejimindeki evreni temsil edecek uygun bir örneklem doğrultusunda görüşmeler yapılmıştır.

Bu tezin ilk bölümünde Türk kamu personel rejiminin genel özellikleri, Türk kamu personel yönetimi ve bazı istatistiklerden bahsedilmiştir. Söz konusu istihdam biçimleri ve diğer

memuriyetlerle ilgili kavramların da incelendiği bölümde Türk kamu personel rejimine yönelik geniş bir tablo çizilmiştir.

Bu tezin ikinci bölümünde Türk kamu personel rejiminde kariyer uzmanlık mesleğinin ortaya çıkışı, mevcut durumu, avantajları ve dezavantajlarından bahsedilmiştir. Özellikle kariyer uzmanlık kadrosuna giden yolda önem arz eden bazı kavramlar (çekirdek iş gücü ve teknokrat) üzerinde durulmuştur.

Tezin üçüncü bölümünde ise kariyer uzmanlık mesleğinin mevcut durumunu ve sorunlarını inceleyen alan araştırmasına yer verilmiştir. Kariyer uzman ve uzman yardımcılara uzmanlık mesleği ile ilgili sorular sorulmuş ve onlardan yapıcı cevaplar alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda mesleğin geleceğine yönelik bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise, Türkiye’de kariyer uzmanlık mesleğinin yapısı ve sorunları üzerine yapılan alan araştırmasının bulguları da dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapılmış ve kariyer uzmanlık mesleğinin çalışma kapasitesini arttırıcı ve itibarını yükseltici bazı öneriler sunulmuştur.

1.BÖLÜM: TÜRK KAMU PERSONEL REJİMİNDE DEĞİŞİM VE KARİYER UZMANLIK

Yönetim bir kavram olarak bakıldığında bir olgunun veya olayın çekip çevrilmesi için kullanılan iş ve işlemler bütünüdür. Yönetilen kimi zaman bir sistem, kimi zaman para, kimi zaman ise bir makine olabilir. Ancak yönetilmesi en zor olan her zaman insan olmuştur. Olaylar karşısında farklı davranışlarda bulunan insanoğlunu yönetebilmek için bir takım kurallar ağacı oluşturulmuştur. Günlük hayatta görgü kuralları, toplum için genel ahlak ve etik kuralları, adalet için hukuk kuralları olduğu gibi çalışanlar için de personel kuralları vardır. Bu kurallar da özel ve kamu sektöründe çalışanlar için farklı farklıdır.

Kamu ve özel sektör çalışanları için uluslararası kurallardan ulusal kurallara kadar birçok düzenleme mevcuttur. Özel sektör personeli için bu şartlar kendi şirketleri veya yöneticileri tarafından belirlenmektedir. Bu kurallar mesai saatlerinin belirlenmesinden maaş tablosuna kadar birçok alanı düzenleyebilir. Yöneticiler tümü için aynı kuralları uygulayacağı gibi herkes için farklı iş sözleşmeleri de düzenleyebilirler. Burada irade özel sektördeki işverenin tercihidir.

Kamu sektöründe idare belli bir standart üzerinden personel işlemlerini yürütmek zorundadır. Çünkü kamu istihdam politikası tüm vatandaşlarına aynı şartları ve fırsatları sunmakla yükümlüdür. İşte bu noktada personel rejimi adında büyük bir sistem kurulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kamu personel rejimi, bir personelin işe başvurduğu andan emekliliğinin sonrasına kadar tüm ayrıntılarının düzenlendiği bir kurallar bütünüdür. Türkiye’de de kamu personel rejimi, başta 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu kanun ile ilgili diğer düzenlemelere (Kanun Hükmünde Kararnameler ve Yönetmelikler), 399 sayılı KHK’ya ve kısmen 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre şekillenmektedir.

1.1. TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL REJİMİNİN GELİŞİM AŞAMALARI

Türk kamu personel rejimi bugünkü halini bir anda almamıştır. Osmanlı Devletinden Cumhuriyete devrolunan bu rejim küresel akımlardan savaşlara, yerel etkilerden askeri darbelere kadar birçok etkinin altında bugünkü şeklini almıştır.

Türk kamu personel rejiminin gelişimini Cumhuriyetin ilanından sonra belli başlı aşamalara ayırmak mümkündür. Bu aşamalardan ilki Cumhuriyetin ilanından sonra yürürlüğe giren kanunlarla yeni bir personel rejiminin oluşturulduğu dönemdir. 1926 tarihli 788 sayılı “Memurin Kanunu¹” bu düzenlemelerden başında gelmektedir (Aslan, 2012). 1927 yılında 1108 sayılı “Maaş Kanunu²”, 1929 yılında 1452 sayılı “Devlet Memurları Maaşatının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun³” ile düzenlemeler devam etmiştir.

Türk kamu personel rejiminin gelişiminde büyük payı olan bir diğer aşama ise İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra akademik çalışmalar yoluyla eksik noktaların tespiti ve hataların düzeltilmesi için tavsiyelerin alındığı raporlar dönemidir. 1949 yılında Prof. Dr. Neumark tarafından “Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor⁴” adında bir rapor yayımlanmıştır. Daha sonra bu raporu diğer yabancı uzman raporları olan Thornburg⁵, Barker⁶, Martin ve Cush⁷, Leimgruber ve Gıyas Akdeniz⁸ raporları izlemiştir (Yayman, 2008).

Kamu personel rejiminin geleceğine yön vermek için düzenlenen bu raporlar Türk kamu yönetimindeki ciddi aksaklıkları ve düzenlemelerdeki karmaşıklığı göz önüne sermektedir

¹ 788 sayılı Memurin Kanunu, 31/03/1926. Düstur, 3. Tertib, Cilt 7, s667-682.

² 1108 sayılı Maaş Kanunu, 02/07/1927. Düstur, 3. Tertib, Cilt 8, s855-859.

³ 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşatının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun, 30/06/1939. Düstur, 3. Tertib, Cilt 20, s657-761.

⁴ Neumark, F. “Devletin Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor”.

⁵ Thornburg, M. W. “Türkiye Nasıl Yükselir”.

⁶ Barker, J.M. “Türkiye İktisadi Kalkınması”.

⁷ James W. Martin and Frank Cush, “Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Çalışmaları Hakkında Rapor”.

⁸ Akdeniz G., “Devlet Teşkilatı ve Rasyonalizasyon”.

(Tortop ve Diğerleri, 2010). Raporların genelinde dile getirilen tespitlerden bazıları şöyledir (Yayman, 2016):

- Dorr⁹ raporunda niteliksiz kamu personellerinin memurluktan uzaklaştırılıp nitelikli kamu personeline ise sorumluluk verilmesi tavsiyesinde bulunulmuştur,
- Neumark raporunda kamu personeline maaş düzenlenmesinin yapılması ve personele yatay ve dikey ilerleme imkânı verilmesi tavsiyesinde bulunulmuştur,
- Barker raporunda memurların işe alınması, yetiştirilmesi, emekliliği ve tasnifine yönelik planların oluşturulması ve merkezi bir personel dairesinin kurulması tavsiyesinde bulunulmuştur,
- Martin-Cush raporunda yetişmiş personel sıkıntısının çözümü için adımlar atılması ve bir an önce liyakat sisteminin kurulması tavsiyesinde bulunulmuştur,
- Gruber raporunda sınıflandırma esasına geçilmesi gerektiği dile getirilmiş ve memuriyetin belli bir standart altına alınması tavsiye edilmiştir,
- Chailloux – Dantel¹⁰ raporunda ise “eşit işe eşit ücret” uygulanması gerektiği dile getirilmiştir.

Mook ve Fisher raporları ise özellikle personel rejimi üzerine analizler yapmışlardır. Mook’un raporunda yer alan görüşler 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda kendine yer bulmuş ve yazar tarafından geniş bir tanımla yapılan tavsiyeler ayrıntılarıyla kanunlaştırılmıştır (Yayman, 2016).

Başta Barker Raporu olmak üzere yabancı uzman raporlarında kamu personelinin sorunlarını çözmek için merkezi düzeyde bir personel biriminin kurulması tavsiye edilmiştir. 1960 askeri darbesi sonrasında kurulan Devlet Personel Dairesi (DPD) bu beklentileri karşılamak amacıyla 160 sayılı kanun¹¹ ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. 1980’lerde Dördüncü

⁹ Dorr Raporu, “Türkiye’nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tenkidi”, Köy Öğretmeni Basımevi, 1933.

¹⁰ Chailloux – Dantel Raporu, “Türkiye’de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma”, TODAİE, Ankara, 1959.

¹¹ Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun, Resmi Gazete, 17/12/1960, Sayı:10683.

Beş Yıllık Kalkınma Planı dâhilinde Devlet Personel Dairesinin yeniden düzenlenmesi gerektiği dile getirilmiş ve 1984 yılında Devlet Personel Başkanlığı adıyla bu dönüşüm gerçekleşmiştir.

1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdare Enstitüsü (TODAİE) tarafından düzenlenen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu da kamu personel yönetiminde uygulanması gereken reformların ele alındığı önemli bir çalışma olarak göze çarpmaktadır. Personel rejimine yön veren raporlardan olan MEHTAP Raporunun oluşturulmasındaki amaç merkezi hükümetin bünyesinde görev yapan tüm personelin çalışma şemasını çıkarmak ve bu organizasyon yapısının verimini ölçmektir (Aydın, 2006). MEHTAP Raporu kamu için uygulanması gereken çok geniş bir reçete sunmasına rağmen kamuda beklenen reform dalgasını yaratamamıştır (Yayman, 2016).

Memur, kamu hizmetini yerine getirmek üzere, kamuya ait kadroda görev yapan ve atanmış olduğu kadronun karşılığı olan maaş ile çalışan kamu görevlisidir. Memurların çalışma hayatını düzenleyen kanunların başında da 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gelmektedir. 14 Temmuz 1965 tarihli bu kanun genel ve katma bütçeli kurumlar, belediyeler, kamu kurumu niteliğindeki kurum ve kuruluşlarda çalışan memurlara uygulanmak üzere düzenlenmiştir. Kanunda memurluğun temel ilkeleri olarak 3 tanım üzerinde durulmuştur. Bunlar;

- **Sınıflandırma:** Kamu görevlilerinin niteliklerine göre sınıflara ayrılmasıdır.
- **Kariyer:** Kendi sınıflarında yükselmelerine imkân sağlayacak olanakların sağlanmasıdır.
- **Liyakat:** Çok farklı tanımları olmakla birlikte memuriyete girişten, görevde yükselmeye, emekliliği kadar olan aşamaların eşit imkânlarla herkese uygulanmasıdır. Kimi zaman liyakat herkese eşit şans verilmesi kimi zaman ise işin ehline verilmesi olarak yorumlanabilir.

Tüm bu ilkeler yanında memurlarının ödev ve sorumlulukları da vardır. Bunlar sadakat, tarafsızlık, devlete bağlılık, davranış ve işbirliği gibi memuriyet boyunca karşılaşılabilecek durum ve olayları düzenlemektedir.

1965 yılında kabul edilen DMK ile günümüzde yürürlükte olan hali içerik olarak oldukça farklıdır. Güncel ihtiyaçlar ve değişikliklerle kanun madde madde neredeyse tamamen değişmiş ve birçok geçici madde ve ek madde ile desteklenmiştir.

1991 yılında TODAİE tarafından yayınlanan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) Raporu, güncel kamu personel sorunlarına çözüm yolları sunmak için düzenlenmiştir. KAYA Raporu da kendinden 30 yıl önceki MEHTAP raporu gibi benzer reformlar önermiştir (Yılmazöz, 2009). Bu iki raporun aynı sorunları dile getirmesi aradan geçen 30 seneye rağmen Türk kamu personel rejiminin ihtiyaç duyduğu onarımın yapılamamış olduğunu göstermektedir. 1961 yılında MEHTAP Raporu, 1991 yılında KAYA Raporu ile ortaya çıkan sorunların günümüzde de benzer olması farklı bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda bazı çıkarımlar yapmak uygun olacaktır. İlk çıkarım “Türk kamu personel rejiminde çözümleri imkânsız problemler vardır” bir diğer çıkarım ise “Tüm memur kadrolarını aynı anda memnun etmek imkânsızdır”. Bu çıkarımlar ancak yarım asırdır süregelen sıkıntıların aşılmasıyla çürütülebilecektir.

2011 yılında yürürlüğe giren 666 sayılı KHK¹² Türk kamu personel rejiminde büyük önem taşıyan aşamalardan sonuncusudur. Söz konusu mevzuatla kariyer uzmanlıklar 657 sayılı DMK'nın ilgili maddesine eklenmiş ve ücret yönünden eşitlenmişlerdir. Bu düzenleme doğrultusunda 2012 yılı itibari ile kamu kurumlarında istihdam edilen tüm kariyer uzman ve uzman yardımcılarını aynı ücret politikası ile çalışmaya başlamışlardır.

¹² 11/10/2011 tarihli ve 666 sayılı “Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname”, Resmi Gazete:02/11/2011 Sayı,28103(Mükerrer).

Kamuda tüm memurlar aynı işi yapmak için istihdam edilmezler. Bu yüzden farklılaşan hizmetler için farklı hizmet sınıfları oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo tüm memurları kapsayan hizmet sınıflarını ve bu sınıflara ait personel mevcudunu göstermektedir.

Tablo 1. Memuriyet Sınıfları ve Dolu Kadro Sayıları

SINIFLAR(*)	DOLU KADRO	(%)
EĞİTİM ÖĞRETİM HİZMETLERİ SINIFI	864.412	35,57
GENEL İDARE HİZMETLERİ SINIFI	534.092	21,98
SAĞLIK ve YARDIMCI SAĞLIK HİZMETLERİ SINIFI	407.598	16,77
EMNİYET HİZMETLERİ SINIFI	261.368	10,76
TEKNİK HİZMETLER SINIFI	143.973	5,92
YARDIMCI HİZMETLER SINIFI	109.279	4,50
DİN HİZMETLERİ SINIFI	102.474	4,22
AVUKATLIK HİZMETLERİ SINIFI	4.797	0,20
MÜLKİ İDARE AMİRLİĞİ HİZMETLERİ SINIFI	2.108	0,09
Toplam	2.430.101	100,00

Kaynak: Memurların Hizmet Sınıfları İtibariyle Dağılımı DPB internet sitesi, Mart 2018.¹³

1975¹⁴ yılında memuriyet sınıfları 10 adet olarak görülmektedir ancak DPB tarafından açıklanan günümüz istatistikleri arasında 9 memuriyet sınıfına ait rakamlar verilmiştir. Mühendis, tekniker ve teknisyen gibi unvanları içinde bulunduran teknik hizmetler sınıfı; doktor, hemşire, ebe gibi unvanları içinde bulunduran sağlık hizmetleri sınıfı gibi sınıflandırmalar bunlardan bazılarıdır. Ancak Genel İdare Hizmetleri Sınıfı unvan yelpazesi

¹³ Milli İstihbarat Teşkilatı, Sahil Güvenlik Komutanlığı ve Jandarma Hizmetleri sınıflandırma dışında tutulmuştur.

¹⁴ 26/05/1975 tarihli ve 15274 sayılı Resmi Gazete.

içerisinde oldukça farklı statüde kadroları barındırmaktadır. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı içerisinde veri hazırlama ve kontrol işletmeni, memur, bilgisayar işletmeni, icra memuru gibi unvanlar yanında müfettiş, denetmen, iç denetçi ve kariyer uzman yardımcısı ve uzman gibi kariyer meslek mensupları, daire başkanı ve genel müdür gibi yönetici kadroları GİH sınıfı içerisinde kendine yer bulmaktadır (Yayman, 2016).

Kamu personel rejiminde sorunlar ve bu sorunların tedavisi değişse de değişmeyen şey vatandaşların kamu hizmetine girmelerinin gün geçtikçe zorlaştığıdır. Nüfusu 80 milyonu geçen Türkiye Cumhuriyeti Devletinde kamu hizmetlerinin yaygınlaşması ve kamunun insan gücünün de artması doğaldır. Ancak devlet memuru olmak isteyenler için işler daha zor bir hal almıştır. Çünkü kamunun sağladığı iş güvencesi ve özlük hakları, devlet memurluğunu adayların önceliği durumuna gelmiştir. Neredeyse tüm devlet memurlukları için adaletli bir yarış olanağı sunmak adına 1999 yılında merkezi bir sınav sistemi ortaya konmuştur. Her yıl düzenlenen bu sınav milyonlarca adayın girdiği kapsamlı bir yapıya bürünmüştür.

1.2. MEMURİYETE GİRİŞTE İLK AŞAMA OLAN KPSS ve KARIYER UZMANLIK İÇİN ÖNEMİ

Kamu personeli istihdamında günümüzde uygulanan sistemin en yakın biçimi 1999 yılında uygulanan Devlet Memurları Sınavı (DMS)'dir. 4 farklı kategoride olan bu sınav Lisans-Ön lisans-Ortaöğretim ve İlköğretim mezunları için yapılmıştır.

2001 yılında ise Kurumlar için Merkezi Eleme Sınavı (KMS) adı altında düzenlenmeye başlanmış ve daha sonra bugünkü KPSS sisteminin yapısını oluşturmuştur. Genel memurluk, öğretmenlik ve A Grubu Kadrolar için düzenlenen bu sınav 55 puan türü üzerinden hesaplanmaktadır.

Günümüzde, KPSS ile elde edilen puan sonucunda 2 çeşit memur alım yöntemi öne çıkmaktadır;

- Merkezi Yerleştirme
- Kurumsal Alım

Memur alım yöntemlerinden biri olan merkezi yerleştirme sisteminde kamu görevine alınacak personel, istihdam edilecek tüm kurumlar adına merkezi bir kurum tarafından ilgili kadrolara yerleştirilmektedir ve adaylar atanma üzere çalışacakları kadrolara yönlendirilmektedir (Albayrak, 2015). Merkezi yerleştirme sisteminde memur adayları daha önceden belirlenmiş kadrolara E-Devlet portalı üzerinde tercih cetvelini doldurmaktadırlar. Bu cetvelde 657 sayılı kanun veya 399 sayılı KHK kapsamında istihdam edilecek personele yönelik kadrolar sunulmaktadır. KPSS’de sorulan Genel Kültür (Tarih/ Coğrafya/ Vatandaşlık/ Güncel Bilgi) ve Genel Yetenek (Türkçe/ Matematik) sorularının %50 ağırlığında eşit katsayı ile hesaplanması ile elde edilen P3 puan türü ile yerleştirme gerçekleştirilmektedir. Çift yıllarda girilen KPSS sonucuna göre yapılan bu yerleştirme için sınava giren adayların sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. KPSS’ye Giren Aday Sayısının Yıllara Göre Değişimi

YILLAR	ORTAÖĞRETİM	ÖNLİSANS	LİSANS	TOPLAM
2004	1.092.479	246.434	392.846	1.731.759
2006	1.379.211	283.554	456.804	2.119.569
2008	1.483.767	373.922	550.690	2.408.379
2010	1.812.103	606.663	835.320	3.254.086
2012	1.877.684	695.175	931.307	3.504.166
2014	1.683.696	779.314	1.128.032	3.591.042
2016	3.294.958	1.280.111	1.231.479	5.806.548
2018	1.024.001	749.396	1.175.027	2.948.424

Kaynak: DPB istatistik¹⁵

Çift yıllarda gerçekleşen sınav puanına göre altı ayda bir olmak üzere toplamda dört kez düzenlenen merkezi yerleştirmenin avantajlı ve dezavantajlı yanları bulunmaktadır.

¹⁵ <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kpss-istatistikleri-218> Erişim Tarihi: 10.06.2019.

1.2.1. Merkezi Atamanın Avantajları

- Aday ayrıca bir yazılı sınava ihtiyaç kalmadan tamamen puan sıralamasına göre tercih ettiği kadroya yerleşmektedir.
- Aday ayrıca bir sözlü sınava tabi olmadan ilgili kadroya atanmaktadır.
- Memuriyete giriş için en objektif yöntem olarak öne çıkmaktadır.

1.2.2. Merkezi Atamanın Dezavantajları

- Puanın geçerli olduğu 2 yıllık süre içinde, yalnızca merkezi atama usulü için, 1 defaya mahsus olmak üzere kullanılmaktadır. 2 yıl içerisinde 4 kez gerçekleşen merkezi atama da ilk atama döngüsünde bir kadroya yerleşen aday diğer 3 atama da tercih hakkını kaybetmektedir. Bu durum, daha sonra açılacak olan mesleği ile daha ilgili bir kamu kurumu veya yaşantısına daha uygun bir şehirde çalışma olasılığını kaybetmesine sebep olabilmektedir.
- Kamu kurumları için herhangi bir meslek sınavına tabi olmaksızın alınan teknik personelden verim alamamak gibi olası sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Burada en somut örnek, yaratıcılığa veya teknik tasarıma dayalı bir mühendislik veya teknikerlik alanında tamamen yazılı bir sınav doğrultusunda alınan teknik personelden beklenen verimin alınamaması durumudur.

Kurumsal alım olarak tabir edilen atama yöntemi ise adayların KPSS puanı referans alınarak belli sınavlar sonucunda atandıkları yöntemdir. Bu aşamaları kısaca sıralayacak olursak;

- İlan edilen kadro adedinin en fazla 20 katına kadar aday KPSS sınav sonuçları baz alınarak yazılı sınava çağırılabilir¹⁶.

¹⁶ Enerji ve Tabii Kaynaklar Uzmanlığı Yönetmeliği, 06/03/2012 tarihli ve 28225 sayılı Resmi Gazete.

- İlan edilen kadro adedinin en fazla 4 katına kadar aday KPSS veya yapıldı ise yazlı sınav sonuçları göz önünde bulundurularak sözlü sınava çağrılır¹⁷.
- Önceden belirlenen baraj puanı geçebilen adaylardan, en yüksek puanlıdan başlamak kaydıyla, ilan edilen kadro adedi kadar aday başarılı olarak ilan edilir eğer kurum uygun görürse yarısı kadar aday da yedek olarak ilan edilebilir¹⁸.

Açıktan atamalarda KPSS'den yüksek puan almış adayların sıralamalarda söz sahibi olduğu A grubu kadrolar olarak tanımlanan bir memuriyet grubu göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları¹⁹;

- Uzman Yardımcılığı / Uzmanlık
- Müfettiş Yardımcılığı / Müfettişlik
- Denetmen Yardımcılığı / Denetmenlik
- Murakıp Yardımcılığı / Murakıplık
- Stajyer Kontrolörlük / Kontrolörlük

gibi unvanlardır. A grubu kadroları incelemek için öncelikle kariyer meslek tanımının incelenmesi gerekmektedir.

Kariyer meslek denilince önce kariyerin kelime anlamını ve burada dönüştüğü anlamı irdelemek gerekir. Kariyer, bir kişinin işe başlayışından emekli olana kadar aldığı tüm görevler olarak tanımlanabilir. Çünkü kariyer tanımı sürekli yükselmeyi tanımlayan bir olgu gibi gözükse de bir insanın meslek hayatı her zaman pozitif yönde ilerlemez. Bir çalışanın aynı sektörde aldığı farklı pozisyonlar veya aynı pozisyonda aldığı farklı sektörler o kişinin kariyer basamaklarını oluşturur.

¹⁷ Kültür ve Turizm Uzmanlığı Yönetmeliği, 18/08/2012 tarihli ve 28388 sayılı Resmi Gazete.

¹⁸Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı ve Denizcilik Uzmanlığı Yönetmeliği, 27/03/2013 tarihli ve 28600 sayılı Resmi Gazete.

¹⁹ 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36/A-11 bendinde sayılan unvanlar.

Kariyer ve meslek kavramlarının tanımları basit gelebilir ancak “kariyer meslek” kavramı kendi anlamlarından başkalaşmış ve yeni bir olguyu tasvir eden bir çizgiyi işaret etmektedir. DPB’nin 13/07/2015 tarihli ve 4775 sayılı görüşünde İçişleri Bakanlığına ait (A) grubu kariyer meslekler olarak İçişleri Uzmanlığı ve İçişleri Uzman Yardımcılığı, Mahalli İdareler Kontrolörü ve Stajyer Kontrolörü, Avrupa Birliği Uzmanı ve Uzman Yardımcısı, İl Planlama Uzmanı ve Uzman Yardımcısı, Dernekler Denetçisi ve Denetçi Yardımcısı unvanlı kadroları göstermiştir²⁰. Ayrıca 03/05/2002 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren “Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar için Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik”in ikinci maddesinde (A) grubu kariyer meslek kadroları, özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen ve belirli bir yetiştirme programı sonrasında yeterlilik sınavına tabi tutulan meslekler olarak ifade etmiştir. Söz konusu kadrolar 657 sayılı DMK’nın 36/A-11 bendinde sıralanmıştır.

Kamuda kariyer meslek kadroları, içerisinde Kaymakamlık, Hâkimlik ve Savcılık gibi KPSS kapsamı dışındaki meslekleri de içeren A grubu kadroları işaret etmektedir. Bu gibi mesleklerin neden kariyer meslek olarak tanımlandığı kesin olarak belirtilmemiştir. Çünkü kariyer meslek tanımı mevzuatta tam olarak yapılmamıştır. Sadece 703 sayılı KHK’da işlenen kariyer meslek tanımı burada da tam açıklanmış olmamakla beraber sadece “Kariyer Uzman” unvanı metin içerisinde kullanılmıştır²¹.

Ancak kariyer uzmanlık tanımı biraz daha sade ve kolay görünmektedir. Burada önemli olan nokta çekirdek işgücü mantığına göre, çalıştığı kurumun adını taşıyan unvanı ile başka bir kuruma nakil olamayan bir meslek memurluğundan bahsedilmesidir. Yardımcılık sürecinden itibaren belirli bir yetiştirilme süresi ile kullanılmaya başlanan unvan, yaklaşık 35 yıllık bir branş tecrübesini ve sektörde uzmanlığı işaret etmektedir. İşte bu yüzden kariyer uzmanlığın

²⁰ DPB Kariyer Mesleklere İlişkin Görüşler, Erişim Adresi: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/gorus/kariyer-meslek>, Erişim Tarihi: 22/05/2019.

²¹ 703 Sayılı KHK, Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 09/07/2018 Tarihli ve 30473 Sayılı Resmi Gazete (3. Mükerrer).

kariyer tanımı düşüş veya yükseliş tanımlamaktan çok, belirli aşamaları geçerek, uzmanlık gerektiren işte tecrübe ile donanmak olarak tanımlanabilir.

2. BÖLÜM: KARIYER UZMANLIK: ORTAYA ÇIKIŞI, YAPISI, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Kariyer uzmanlık başka ülkelerde benzeri bulunmayıp yalnızca Türk Kamu Personel Rejiminde görülen bir istihdam biçimidir (Albayrak, 2015). Ancak ülkemizde sayıları on binleri bulan bu kadroların adlandırılması için kullandığımız kariyer meslek tanımının bugüne kadar sadece 2018 yılında yayımlanan 703 sayılı KHK’da yer aldığı unutulmamalıdır. Söz konusu maddede ise hangi kadroların ve unvanların kariyer meslek olduğu ayrıca belirtilmemiştir.

Kariyer uzmanlığın ayrıntılı bir incelemesi yapılmadan önce bazı tanımların yapılması gerekmektedir. Bu tanımlar kamuda işin devamlılığını ve merkez teşkilat personelinin önemini vurgulayan “Çekirdek İşgücü” ve teknik bilgi ve beceriye sahip uzmanları ifade eden “Teknokrat” kavramlarıdır.

2.1. KARIYER UZMANLIKLA YAKIN İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.1.1. Çekirdek İşgücü Kavramı

David Harvey’in çekirdek işgücü tanımı, kariyer uzmanlık mesleğinin günümüzde resmi olarak yapılamamış tarifini bir şekilde tarif etmektedir. Hatta Harvey, çekirdek işgücü kavramını anlatırken neredeyse Türk kamu personel rejimindeki kariyer uzmanlığı tarif etmektedir(Albayrak, 2016). Çekirdek işgücü; sürekli statüye sahip, tam zamanlı çalışan, kurumun geleceği için önem taşıyan ve diğer çalışanlara göre daha yüksek özlük haklarına sahip personel olarak tanımlamıştır (Harvey, 2012). Bu özellikleri kariyer uzmanlar için değerlendirecek olursak;

- **Sürekli Statüye Sahip Olma:** 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ek 41. maddesine göre istihdam edilen uzman ve uzman yardımcıları kadrolu devlet memurları olarak istihdam edilmişlerdir. Herhangi bir süreli veya süresiz iş sözleşmesine tabi değildirler. Toplum tarafından iş garantili meslek olarak tabir edilen “devlet memuru” unvanına haizlerdir.
- **Tam Zamanlı Çalışma:** Ülkemizde kamu kurumları hali hazırda tam zamanlı çalışma şartları ile personel istihdam etmektedir.
- **Kurumun Geleceği İçin Önem Taşıma:** Devlet memurluğunda personelin önemini tarif edecek herhangi bir kıstas öngörülmemiştir. Devlet için tüm memurları eşit derecede önemli olmak zorundadır çünkü 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 10. maddesinde “Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır” maddesi yer almaktadır. Ancak burada ortaya çıkan bir gerçek vardır o da kariyer uzmanın kurumu için önemli olduğunu gösterecek kurallar söz konusudur. Bunlardan ilki mesleğe özel yarışma sınavı ile alınmış personelin yabancı dil bakımından yetkin duruma gelmesi amacıyla personelin almış olduğu yabancı dil eğitimi ücretinin %50’sinin kurum tarafından karşılanması imkânıdır²². Bir diğer durum ise kariyer uzmanların herhangi bir tayin durumunun olmamasıdır. Hatta unvanları sebebiyle başka bir kamu kurumuna dahi naklen atamaları yapılamamaktadır. Devlet Personel Başkanlığının 2015 tarih ve 4775 sayılı görüşünde²³ de kariyer uzman bir personelin kurumlararası geçişine imkân verilmediği de belirtilmiştir. Bu durum yetiştirilen personelin başka bir kuruma geçmemesi için alınmış bir önlem olarak yorumlanabilir.
- **Daha Yüksek Özlük Haklarına Sahip Olma:** 657 sayılı DMK’ya göre personel istihdam eden bir devlet kurumunda, neredeyse en yüksek maaşlı ve en iyi emeklilik

²² 2019 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu.

²³ <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/gorus/kariyer-meslek> Erişim Tarihi: 10.06.2019

haklarına sahip yönetici olmayan personel kariyer meslek mensuplarıdır. Kariyer uzmanlar, müfettişler gibi kariyer meslek mensuplarının emeklilik haklarının daire başkanı ile denk olması da çekirdek işgücünü oluşturan personelin yüksek özlük haklarına sahip olduğunun bir başka göstergesidir.

Türk kamu personel rejiminde kariyer uzmanlık mesleği, çekirdek işgücü olarak tanımlanan kavram ile benzerlikler göstermektedir. Olası bir personel tasfiyesinde en son görevine son verilecek personel olmaları ve farklı sigorta haklarına sahip olmaları ise Türk kamu personel rejiminde kendine karşılık bulamayan çekirdek personel özelliklerindedir.

2.1.2. Teknokrasi ve Teknokrat Kavramı

Teknokrasi, teknik bilgi ve beceri sahibi atanmışların karar alıcı, siyasi kişilikli seçilmişlerin ise uygulayıcı olduğu bir yönetim biçimidir. 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) Howard Scott tarafından ortaya atılan teknokrasi tabiri mantalite, politik güç, ideoloji, örgütlenme şeklinde de tanımlanmıştır. Teknik beceri sahibi uzmanların politik süreçlerde söz sahibi olmaları ortaya teknokrasiyi çıkarmaktadır. Bu durumda uzmanlar artık atanmış bir bürokrat yani teknokrat olarak tanımlanmaktadırlar (Meynaud,1969).

Politika belirleyen uzman ülkemizde ilk defa Devlet Planlama Teşkilatı'nda (DPT) görülmüştür ve Jay L. Lemke teknokratın tanımını yaparken neredeyse bir Planlama Uzmanını tarif etmektedir. Teknokrat; ekonomik planlama yapabilen, strateji belirleyebilen, teknik bilgiye sahip ve tüm bu meziyetlerini politika üretmek için kullanan kişidir (Lemke, 1995).

Yapılan tanımlar ve teknokratlara atfedilen özellikler Türk kamu personel rejiminde DPT ve Başbakanlıkta politika üreten kariyer uzmanları işaret etmektedir. Ancak, 2011 yılı düzenlemeleri sonrası kariyer uzman istihdam eden kurumlar başta olmak üzere, diğer kurumlardaki kariyer uzmanlara “diğer memurlarla aynı işi yapan daha yüksek maaşlı

memurlar” gözüyle bakılmıştır. Bu sebeplerden birçok kurum bu durumu yatay hiyerarşi ve teknokrasi gözüyle değerlendirememiştir. Daha iyi yetişmiş memurlarla daha hızlı iş yapabilen birimlere sahip olmak için de sürekli kariyer uzman istihdam etmişlerdir.

2.2. KARIYER UZMANLIK

Kariyer uzmanlık yarım asırdan fazla geçmişe sahip olan ancak popülerliği 2000’li yıllardan sonra artan belli bir unvan grubunun genel adıdır. Resmi belgelerde ve mevzuat dilinde var olmayan “kariyer uzman” tanımı ise dilden dile yayılmış ve şifahen kazanılmış bir tanım olmuştur. Çünkü kamuda “uzman” unvanında bir kadro vardır ve burada konu edeceğimiz uzmanlıkla herhangi bir ilişki veya yakınlık kurmak imkânsızdır. Bu iki unvanın birbirinden ayırmak için ise “kariyer” kelimesi eklenmiş ve bu unvanlar topluluğu böyle tanımlanmıştır.

Kariyer uzmanlık en genel şekilde “mesleğe özel yarışma sınavı ile alınmış, yardımcılık döneminde bir takım kazanımları yerine getirme zorunluluğu bulunan, maaş ve emeklilik hakları bakımından diğer memur unvanlarından daha avantajlı olan ve mensubu olduğu kurumun özel bir unvanı ile donatılmış memurlar” olarak tanımlanmaktadır.

2.2.1. Kariyer Uzmanlığın İlk Örneği: DPT Uzmanlığı

1945 yılında Hesap Uzmanlığı Kurulu²⁴,nun kurulmasıyla Hesap Uzmanlığı kadrosu oluşturulmuş ve kimi kesimlere göre ilk kariyer uzmanlık sistemi bu şekilde kurulmuştur. Ancak işe alınma şartları, yetiştirilmeleri ve yerine getirmek zorunda oldukları mesleki yeterlilikler kariyer uzmanı olduklarını düşündürse de yaptıkları iş, görev, yetki ve sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda daha çok müfettiş veya denetçi gibi çalıştıkları anlaşılmaktadır. Zaten 2011 yılında yayınlanan 178 sayılı “Maliye Bakanlığı

²⁴ T.B.M.M. Zabıt Ceridesi, Otuz üçüncü inikat, 23/03/1945.

Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”²⁵ ile Maliye Müfettişi, Hesap Uzmanı, Gelirler Kontrolörü ve Vergi Denetmeni unvanları “Vergi Müfettişi” unvanı altında birleştirilmişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere Hesap Uzmanlığının (A) grubu bir kadro olarak tanımlanması doğrudur ancak kariyer uzmanlık sisteminin ilk örneği olduğu tam olarak söylenemez.

Bugünkü anlamıyla ilk kariyer uzmanlık 30 Eylül 1960 tarihli ve 91 sayılı Devlet Planlama Teşkilatının Kurulması Hakkında Kanunda yer almaktadır. Bu kanunun 17. maddesinde uzman olarak tanımlanan personel belirtilmiştir.

Tablo 3. DPT Teşkilatında Uzman Yardımcısı ve Uzman İstihdamı İle İlgili 17. Madde

Madde 17
<p>Mukaveleli Uzmanlar:</p> <p>Bu Kanuna bağlı (1) sayılı cetvele dâhil memuriyetlerden müsteşarlık, daire başkanlıkları, müşavirlikler, şube müdürlükleri ile uzman ve uzman yardımcılıklarında ve müsteşarlık genel sekreterliğinde lüzumu halinde yerli ve yabancı uzmanlar mukavele ile çalıştırılabilir.</p>
<p>Ayrıca Müsteşarlığın sosyal işlerle ilgili ünitelerinde özel meslekî bilgi ve tecrübe gerektiren konularda, ihtiyaca göre on beş kişiyi geçmemek üzere, kadro aranmaksızın ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın, ücreti uzman yardımcısı tavan ücretini geçmemek üzere sözleşmeli elemanlar çalıştırılabilir.</p>

Kaynak: 5 Ekim 1960 tarihli ve 10621 sayılı Resmi Gazete

DPT’de oluşturulan kariyer uzmanlık kültürü daha sonra diğer kurum ve kuruluşların personel yapısında da kendine yer bulmaya başlamıştır. 1970 yılında 1327 sayılı Kanun ile Devlet Bütçe Uzmanlığı ve Devlet Personel Uzmanlığı oluşturulmuştur. Kariyer uzmanlık kültürünün yayıldığı kurumlar olarak bilinen Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel

²⁵ Maliye Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 14/12/1983 tarihli ve 18251 sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

Dairesinden sonra düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve Başbakanlık gibi lokomotif kuruluşlar kariyer uzman istihdamına yönelmişlerdir.

8. Kalkınma Planı (2001-2005) Özel İhtisas Komisyonu, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Raporunda şu öneriye yer vermiştir;

“Bakanlık kamu kurum ve kuruluşlarında oluşturulmuş bulunan ve aynı zamanda yönetimi geliştirme ile görevli APK birimlerinin kıyak yeri olmaktan çıkarılıp, uzmanlık kariyerine dayalı, DPT’ye benzer bir personel yapısına kavuşturularak, nitelikli elemanlarla güçlendirilmesi, kendi kuruluşlarının beyni durumuna getirilmesi, merkez, taşra ve yerel yönetim birimleri düzeyinde yepyeni bir anlayışla düzenlenmesi sağlanmalıdır.”

Bu öneriden de anlaşılacağı üzere Özel İhtisas Komisyonu Raporunda çok net bir şekilde kariyer uzmanlığa geçilmesi ve kurumların kendi çekirdek kadrosunu oluşturması üzerinde durulmuştur. Ancak, kariyer uzmanlık kadrosu ile kurumunda yatay bir hiyerarşi oluşturmaya başlayan kurumların sayısı çok azdır ve birçok kurum bu ve buna benzer raporlardaki önerileri göz ardı etmiştir. Günümüzde Sağlık Bakanlığında Adalet Bakanlığına kadar her kurumda oluşturulmuş kariyer uzmanlıkların verimli ve istenen şekilde çalışmamasının sebebi de yeni bir düzeni oluşturmanın kamu dairelerindeki ataletle yenilmesi olarak yorumlanabilir.

Geçmişten günümüze kadar uzman yardımcılığı kadroları için yapılacak yarışma sınavlarına İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Hukuk Fakülteleri ve bunlara denk fakülte ve bölümlerin başvuruları kabul edilmiş ve 2000’li yıllara kadar yetişmiş personel bu alanlardan mezun olmuş kişilerden oluşmuştur. Ancak düzenleyici ve denetleyici kurulların farklı mühendislik alanlarından, Kültür ve Turizm Bakanlığının arkeoloji ve sanat tarihi dallarından, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının havacılık ve uzay mühendisliği ve gemi mühendisliği dallarından ve Milli Eğitim Bakanlığının eğitim fakültelerinin farklı

branşlarından uzman yardımcısı istihdam etmesiyle on yıllardır süre gelen bir gelenek değişmiş ve uzman yardımcılığı kadrosu bir şekilde tüm lisans branşlarını barındırır hale gelmiştir.

Aşağıdaki tabloda kamu kurum ve kuruluşlarındaki kariyer uzmanlıklar ve bu kadroların oluşturulma tarihleri verilmiştir.

Tablo 4. Kariyer Uzmanlıkların Kurumlar İtibariyle Dağılım Tablosu

Kurum	Unvan	İlk İhdas Tarihi
Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı	Planlama Uzmanı	1971
Maliye Bakanlığı	Devlet Bütçe Uzmanı	1979
Devlet Personel Başkanlığı	Devlet Personel Uzmanı	1984
Başbakanlık	Başbakanlık Uzmanı	1986
Hazine Müsteşarlığı	Hazine Uzmanı	1986
Dış Ticaret Müsteşarlığı	Dış Ticaret Uzmanı	1986
İçişleri Bakanlığı	İl Planlama Uzmanı	1986
Devlet İstatistik Enstitüsü	İstatistik Uzmanı	1989
Çevre Müsteşarlığı	Çevre Uzmanı	1989
Bakanlıklar	Avrupa Topluluğu Uzmanı	1989
Maliye Bakanlığı	Devlet Gelir Uzmanı	1993
Maliye Bakanlığı	Devlet Malları Uzmanı	1993
Maliye Bakanlığı	Gelir Uzmanı	1993
Maliye Bakanlığı	Milli Emlak Uzmanı	1993
Denizcilik Müsteşarlığı	Denizcilik Uzmanı	1994
Maliye Bakanlığı	Maliye Uzmanı	1994
Türk Patent Enstitüsü	Patent Uzmanı	1995
Türk Patent Enstitüsü	Marka Uzmanı	1995
Gümrük Müsteşarlığı	Gümrük Uzmanı	1995
Maliye Bakanlığı	Devlet Muhasebe Uzmanı	1995
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Tüketici ve Rekabet Uzmanı	1995
Özürllü İdaresi Başkanlığı	Özürllü Uzmanı	1997

Tablonun Devamı		
Maliye Bakanlığı	Vergi İstihbarat Uzmanı	1997
Maliye Bakanlığı	Mali Suçları Araştırma Uzmanı	1998
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Çalışma Uzmanı	2000
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Yurtdışı İşçi Hizmetleri Uzmanı	2000
Sosyal Güvenlik Kurumu	Sosyal Güvenlik Uzmanı	2000
Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı	Teknik Yardım Uzmanı	2002
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı	2004

Kaynak: ALBAYRAK, 2015, s. 134

2.2.2. Kariyer Uzmanlığın Hukuki Temelleri

2.2.2.1. Genel Çerçeve

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ek 41. maddesinde uzman istihdamı ele alınmıştır. Uzman istihdamı;

“Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilatlanmalarına ilişkin Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde öngörülmesi kaydıyla kurumun görev alanına giren konularda çalıştırılmak üzere merkez teşkilatlarda, YÖK Başkanlığında, Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarının Merkez Karargâhlarında uzman ve uzman yardımcısı istihdam edilebilir”

şeklinde açıklanmaktadır. Bu maddede kariyer uzmanlar için önemli bazı durumlar tanımlanmıştır. Örneğin uzman yardımcılarının mesleğe özel yarışma sınavı ile alınacağı, yazılı sınavların konuları, sözlü sınavların konuları, sınav komisyonunun oluşturulması, alınması gereken puan gibi konular genel çerçeveleriyle belirtilmiştir. 657 sayılı Kanunun ek 41. maddesinde belirtilen kuralların idarenin merkez teşkilatında, TBMM'de ve düzenleyici ve denetleyici kurumlardaki uzman ve uzman yardımcılarını için uygulanacağı belirtilmiştir.

2011 yılında yayınlanan 666 sayılı KHK, yaygınlaşan kariyer uzmanlık mesleği için yapılmış en kapsamlı çalışma olarak göze çarpmaktadır. Farklılıkları ortadan kaldırmak ve kariyer uzmanlık mesleğine belli bir standart getirmek amacıyla oluşturulan bu KHK ücret bakımından eşitliği kısmen sağlamıştır. Kamuoyunda “eşit işe eşit ücret” olarak tabir edilen 666 sayılı KHK, uygulama safhasında “eşit unvana eşit ücret” olarak uygulanmıştır. Ancak 2012 yılından önce işe başlayan kariyer meslek mensuplarından bazıları bu düzenlemelerden dolayı hak kaybı yaşayacağından, kazanılmış haklarının kaybedilmemesi için kapsam dışında tutulmuştur.

Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde öngörülmesi kaydıyla bazı uzman ve uzman yardımcılara diğer görevlerinin yanında denetim, teftiş ve inceleme gibi görevler de yaptırılacağı belirtilmiştir. Bu unvanlar Milli Emlak Uzmanlığı ve Defterdarlık Uzmanlığıdır. Denetim ve inceleme görevi verilen unvanların ikisi de ek 44. maddeye göre ihdas edilmiş taşra uzmanlıklarıdır. Tüm bu bilgiler ışığında bakıldığında ileride bakanlıkların merkez teşkilatlarında görev yapan uzman ve uzman yardımcılara teftiş kurullarındaki müfettişlere benzer şekilde görevler de verilebileceği çıkarılabilir.

2.2.2.2. AB Uzmanlığı ve İlgili Mevzuatı

Devlet kurumları, kariyer uzmanların unvanlarını belirlerken kurumun isminden veya işleyişine yönelik terimlerden bir unvan oluşturmuşlardır. Bu unvanlar birkaç istisna²⁶ dışında kurumdan kuruma değişmektedir. Ancak Bakanlıkların ve ilgili kurumların Avrupa Birliği ve dış ilişkilerden sorumlu birimlerinde görev yapan ve tüm kamu kurumlarında aynı unvanla istihdam edilen bir kariyer uzmanlık unvanı olan AB Uzmanlığının tarihi birçok kariyer uzmanlıktan daha eskiye dayanmaktadır.

²⁶ Sağlık Bakanlığı, Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu ve Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü kariyer uzman kadrolarında “Sağlık Uzmanı” ve “Sağlık Uzman Yardımcısı” unvanını kullanmaktadır.

1964 yılında Ankara Antlaşması'nın imzalanmasıyla Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) yolculuğu başlamıştır. Türk kamu yönetiminde de AET ile yürütülen ilişkiler doğrultusunda bir takım düzenlemeler gerçekleşmiştir. Bunlardan ilki bazı bakanlıklarda AET ile ilgili birimlerin kurulmasıdır (Ömürgönülşen ve Öktem, 2007).

1981²⁷ yılında alınan Bakanlar Kurulu kararının 1982'de Resmi Gazetede yayınlanmasıyla güncellenen kurumlara ait AET birimleri, hissedilen ihtiyaç üzerine, 16 Şubat 1987 tarihinde yayınlanan genelge ile bir düzenlemeye daha uğramıştır. Ancak bugün “Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler” ismi ile düzenlenen birimler 1989 yılında 367²⁸ sayılı KHK'ya dayanmaktadır (Ömürgönülşen ve Öktem, 2007). 367 sayılı KHK'da ilgili birimlerde uzman personel çalıştırılabileceği ve bu uzman personellerin unvanlarının Avrupa Topluluğu (AT) Uzmanı ve Avrupa Topluluğu Uzman Yardımcısı olacağı belirtilmiştir. AT Uzman Yardımcılarının mesleğe alınmasında;

- İlgili lisans bölümünden mezun olmak,
- Yeteri düzeyde yabancı dil bilmek,
- 30 yaşını aşmamış olmak,
- Yapılacak giriş sınavında başarılı olmak,

gibi yeterlilikler tercih sebebi olarak belirlenmiştir. AT Uzman Yardımcılarının uzmanlığa atanmaları için ise en az üç yıl fiilen çalışma, olumlu sicil alma ve yapılacak yeterlilik sınavında başarılı olma zorunluluğu getirilmiştir. 367 sayılı KHK ile;

- Adalet Bakanlığı,
- Maliye ve Gümrük Bakanlığı,
- Ulaştırma Bakanlığı,

²⁷ 09/04/1982 tarihli 17659 sayılı Resmi Gazete.

²⁸ 04/05/1989 tarihli ve 20158 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Bakanlıklarda ve Bağlı Kuruluşlarda Avrupa Topluluğuyla İlgili Birimler Kurulması ve 190 Sayılı Kanun hükmünde Kararnamenin Eki Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname”, Karar Sayısı, KHK/367.

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,
- Tarım, Orman ve Köy İşleri Bakanlığı,
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,
- Sağlık Bakanlığı,
- Dışişleri Bakanlığı,
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,
- Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı,
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı,

gibi kurum ve kuruluşlarında AT Uzman Yardımcısı ve AT Uzmanı kadroları ihdas edilmiştir.

Avrupa Topluluğu Uzman Yardımcılığı ve Uzmanlık Sınav Yönetmeliği²⁹ hükümleri doğrultusunda oluşturulan kadrolar Avrupa Topluluğu'nun Avrupa Birliği'ne dönüşmesiyle isim değişikliğine uğramıştır. Kariyer uzman personel ise 2006 yılında yürürlüğe giren yönetmelik³⁰ ile Avrupa Birliği Uzmanı ve Avrupa Birliği Uzman Yardımcısı ismini almıştır. AB uzmanlığı mevzuatı tüm kurumlarda aynı olmakla beraber Avrupa Birliği projeleri ve projelerin takibi ana görevlerini oluşturmaktadır. Tüm bunların yanında birimlerindeki diğer iş ve işlemlerde de görev almaktadırlar.

Daha önce Avrupa Birliği Bakanlığı olan, ancak 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi³¹ (CBK) ile Dışişleri Bakanlığına bağlı özerk yapıda bir Başkanlığa dönüştürülen Avrupa Birliği Başkanlığı'ndaki kariyer uzmanların unvanı ise herhangi bir karışıklığa sebep vermemek için "Avrupa Birliği İşleri Uzmanı" olarak düzenlenmiştir.

²⁹ 16/11/1989 tarihli ve 20344 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Avrupa Topluluğu Uzman Yardımcılığı ve Uzmanlık Sınav Yönetmeliği"

³⁰ 02/12/2006 tarihli ve 26364 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Bakanlıklar ve Başbakanlık Bağlı Kuruluşları Avrupa Birliği Uzman Yardımcılığına Giriş ve Avrupa Birliği Uzmanlığı Yeterlik Sınavlarının Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik"

³¹ 15/07/2018 tarihli ve 4 sayılı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi"

2.2.2.3. Görevden Alınan Yöneticilerin Kariyer Kadrolara Atanması

Kariyer meslek tanımının en önemli bölümlerinden biri şüphesiz ki mesleğe özel bir yarışma sınavına tabi tutularak girildiğinin belirtilmesidir. Ancak bu durum 27/03/2015 tarihli ve 6639 sayılı Kanun'un 23. maddesinde görevden alınan yöneticilerin atanacağı kadrolar hususunda yapılan bir düzenleme ile delinmiştir.

657 sayılı DMK'ya tabi olarak daire başkanı ve üstü pozisyonlarda görev yapan yöneticilerin görevden alındıktan sonra değerlendirilememesi büyük bir sorun olarak görülmüştür. Ancak 2015 yılında yapılan düzenleme ile yıllardır süregelen bir belirsizlik kariyer uzmanlık mesleğine zarar verecek bir biçimde standarda bağlamıştır. Daha önce görevden alınan yöneticilerden müsteşar yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı gibi kadrolarda olanlar bakanlık müşaviri kadrolarına atanmaktaydılar. Örneğin 4 Temmuz 2014 tarihli 27984 sayılı Resmi Gazete de yer alan "Orman ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"nin geçici üçüncü maddesinde, görevden alınan müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, daire başkanı gibi kadrolardaki yöneticilerin bakanlık müşaviri kadrolarına atanmaları yer almıştır. Ayrıca bu KHK'da 170 adet bakanlık müşaviri kadrosu ihdas edilmiştir.

Görevden alınan yöneticilerin bakanlık müşavirliğine atanmalarında ortaya çıkan öncelikli sorun görevden alınan müsteşarın ve daire başkanının aynı kadroya atanmalarıdır.³² Bir diğer sorun ise sayısı çok fazla olan bakanlık müşavirlerinin aktif hizmetin gerisinde kalmasıdır. Bu sorunların ortadan kaldırılması adına sayıları yüzleri bulan (o zamanki isimleriyle, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığında 150³³, Milli Eğitim Bakanlığında 95³⁴,

³² 7600 ek göstergeye sahip müsteşarın 3600 ek göstergeli bakanlık müşavirliği kadrosuna atanmasıyla 3600 ek göstergeye sahip daire başkanının yine 3600 ek göstergeli bakanlık müşavirliğine atanması kendi içinde adaletsiz bir durum ortaya çıkarmaktadır. Müsteşarın maaşı neredeyse yarı yarıya düşerken daire başkanının maaşı neredeyse değişmemektedir.

³³ 655 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 01/11/2011 tarihli ve 28102 sayılı Resmi Gazete(Mükerrer).

³⁴ 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 14/09/2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazete.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında 140³⁵, Çevre Orman ve Şehircilik Bakanlığında 360³⁶, Gümrük ve Ticaret Bakanlığında 134³⁷ adet) bakanlık müşavirliği kadroları için 2015 yılında yeni bir düzenlemeye gidilmiştir.

6639 sayılı Kanunun ek 18. Maddesinde görevden alınan 6400 ve üzeri ek göstergeye sahip yöneticilerin (Bakan Yardımcısı, Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı, Genel Müdür gibi.) Bakanlık Müşavirliği kadrolarına atanmalarını göstermektedir. Ek göstergesi 6400'ten düşük olup 3600 ve üstünde olan yöneticiler için ise durum iki farklı şekilde sonuçlanmaktadır. Kanun, eğer yöneticiler üç yıldan az süreyle yöneticilik görevini yapmış iseler araştırmacı kadrosuna atanmalarını ancak üç yıldan fazla süreyle görev yapmışlarsa 657 sayılı DMK'nın 36. Maddesinin "ortak hükümler" bölümünün A fıkrasının 11. Bendinde sayılan merkez teşkilata ait kadrolardan birine atanmaları gerektiğini söylemektedir. Burada yöneticinin daha önce kariyer meslek mensubu olması durumunda daha önceki kadrosuna atanması gerektiği belirtilmiştir³⁸. Daha önce kariyer meslek kadrolarında çalışmamış olanlar için ise eğitim durumları, tecrübeleri ve yöneticilik yaptıkları dairenin görev alanları göz önünde bulundurularak yöneticilik yaptıkları kurumda mevcut olan kariyer meslek kadrolarından birine atanmaları öngörülmüştür³⁹.

Bu yasal düzenlemeler kariyer meslekler açısından analiz edildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır;

- Kariyer mesleklere özel yarışma sınavı olmaksızın personel alınmaktadır,
- Mensuplarının istisnasız tamamı yabancı dil yeterliliğine sahip kariyer uzmanlık mesleğine yabancı dil yeterliliği bulunmayan uzmanlar katılmaktadır.

³⁵ 635 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 08/06/2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

³⁶ 636 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 08/06/2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

³⁷ 640 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 08/06/2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

³⁸ Yönetici daha önce başka bir kurumda kariyer meslek kadrosunda ise o kuruma naklen atama usulü ile atanması gerekmektedir.

³⁹ DPB'nin 29/12/2015 tarihli ve 7832 sayılı görüşü.

- Uzmanlık tezi gibi akademik bir çalışma ortaya çıkarmamış kariyer uzmanlar mesleğe katılmaktadır,
- Bakanlık müşaviri kadrosunda aktif hizmetin gerisinde kalmaktansa kariyer uzman ve müfettiş gibi kadrolara atanarak fiili çalışmaya katılmaları sağlanmıştır.

Bu düzenlemeler doğrultusunda görülmektedir ki daire başkanlığı ve genel müdür yardımcılığı gibi kadrolar emekliliğe kadar imtiyaz sağlayan kadrolar olmaktan çıkmıştır. Ayrıca kariyer meslek mensupları için yöneticilik, belli süreli bir görev aldıktan sonra eski pozisyonlarına dönebilecekleri kadrolar halini almıştır. Kariyer meslek mensubu olmayan personel için ise kariyer kadrolara atanma fırsatı yönünden bir avantaj taşımaktadır.

2.2.2.4. Kariyer Uzmanlığa Giriş Sınavları

Kariyer uzmanlıkta eğer kurumların çekirdek personelinden bahsedecek olursak burada göz önünde bulundurulması gereken uzmanlar Merkez Kariyer Uzmanlarıdır. Çünkü çekirdek personel tanımı tam olarak merkez uzman ve uzman yardımcısı personeli tanımlamaktadır.

Uzman yardımcılığına giriş sınavları yazılı ve/veya sözlü sınav yoluyla yapılmakta olup ilan edilen kadro adedinin belli katlarının sıralanması ile listeler oluşturulmaktadır. KPSS (A) Grubu personel alım şartlarına ek olarak bazı kurumlar spesifik ön şartlar da isteyebilmektedir. Bunlar;

- Belirli bir düzeyde yabancı dil belgesi istenmesi⁴⁰,
- Lisans değil Yüksek Lisans bölümleri için mezuniyet şartı istemesi⁴¹,
- Her ne sebeple olursa olsun Türk Silahlı Kuvvetlerinden çıkarılmamış olması⁴²,

⁴⁰ Dışişleri Uzmanlığı Yönetmeliği, 25/04/2012 tarihli ve 28274 sayılı Resmi Gazete.

⁴¹ Milli Eğitim Bakanlığı, 2015 yılı Milli Eğitim Uzman Yardımcısı Sınav İlanı, http://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_03/03043630_uzmanyardimcikilavuz2015.pdf,

⁴² Silahlı Kuvvetler Uzmanlığı Yönetmeliği, 23/08/2015 tarihli ve 29454 sayılı Resmi Gazete.

gibi şartlar olabilmektedir.

Uzman yardımcılığına giriş sınavlarının objektifliği konusunda belirtilmesi gereken bazı hususlar vardır. Burada nepotizm (akrabacılık), kronizm (eş-dost kayırmacılık) veya partizanlık (siyası kayırmacılık) gibi insanları yazılı ve sözlü sınavlar konusunda kuşkuya düşüren durumlar söz konusudur. Ancak uzman yardımcılığı giriş sınavlarının ilk safhası olan “ilan edilen kadro adedinin belli bir katı kadar adayın yazılı ve/veya sözlü sınava davet edilmesi” durumu sadece KPSS puanı göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Bu durum sonucunda en yüksek puanlı adayların sıralanmasında herhangi bir kayırmacılık durumundan söz edilememektedir ki kurumlar puan sıralamasına göre tanzim edilmiş aday listelerini herhangi bir gizlilik durumu söz konusu değilse yayınlamaktadırlar. Burada bir kuruma ait uzman yardımcılığı kadrosu istisna tutulmuştur. Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığına bağlı uzman yardımcılığı kadroları KPSS şartı olmadan istihdam edilmektedir. Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Uzman Yardımcılığı için KPSS puanı şartı istenmemesi kariyer uzmanlık mesleğinin objektifliği için olumsuz etkisi olan bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı teşkilatında yer alan Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve İletişim Başkanlığı birimlerinde uzman istihdamı Strateji ve Bütçe Uzmanı ve İletişim Uzmanı unvanı ile gerçekleştirilmektedir. Ancak 657 sayılı DMK'nın 36A-11 bendinde yer alan kariyer meslekler içerisinde olmayan İletişim Uzmanlığı giriş sınavı için KPSS şartı da aranmamaktadır.

2.2.3. Kariyer Uzmanlarda Merkez-Taşra Ayrımı

Kariyer uzmanlarda merkez ve taşra olmak üzere 2 farklı yapı mevcuttur. Taşra uzmanları merkez uzmanlarına göre oldukça farklı bir meslek haritası izlemektedirler. Bu iki durum arasındaki ortak noktalar ve ayrılan yanlar mevcuttur.

Tablo 5. Merkez ve Taşra Uzman/Uzman Yardımcısı Farklılıkları Tablosu

Kariyer Uzmanlık Özellikleri	Merkez	Taşra
Başvuruda 35 Yaş Sınırı	Var	Var
En az 4 yıllık bölüm mezunu	Var	Var
Giriş Sınavı İçin KPSS Sıralaması	Var	Var
Yazılı Sınav	Var	Var
Sözlü Sınav	Var	Var
Uzmanlık için YDS Zorunluluğu	Var	Yok
Uzmanlık İçin Tez Yazma Zorunluluğu	Var	Yok
Uzmanlık yeterlilik sınavı	Var	Var
3600 Ek Gösterge/ 8000 Makam, 2000 Hizmet Tazminatı	Var	Yok
Başarısız Bir Yardımcılık Döneminde Tenzili Rütbe	Var	Var
İstifa Sonrası Göreve Dönebilme	Var	Var

Oluşturuldukları dönemde hem taşra teşkilatında hem de merkez teşkilatta görevlendirilebilen Denizcilik Uzmanları ve Kültür ve Turizm Uzmanları için merkeze çekilmesi konusu burada örnek bir durum ortaya çıkarmaktadır. Taşra uzmanlarının maaşları merkez uzmanlara göre daha düşük olması sebebiyle yargıya başvurulmuş ve taşra uzmanlarının kazandığı dava sonucu, taşra uzmanlarına istedikleri takdirde merkeze geçebilmeleri yönünde bir imkân tanınmıştır. Merkez teşkilata geçenlerin maaşları ve özlük hakları yükseltilmiş taşra teşkilatında kalmayı seçenlerin ise maaşları mevcut düşük düzeyde devam etmiştir. Çalıştıkları taşra birimlerinde devam etmek isteyen belli bir uzman grubu taşrada kalmıştır. Bu durum ise farklı bir tabloyu da göz önüne sermiştir. Bazı uzmanlar için maaş veya emeklilik hakları çalıştıkları şehirlerin ve iş ortamlarının gerisinde kalmıştır.

Tablo 6. Kariyer Unvanların Dolu Kadro Sayısının Yıllara Göre Dağılımı⁴³

UNVANLAR	2006	2008	2010	2012	2014
UZMAN YARDIMCISI	2.361	3.168	3.139	8.087	10.362
UZMAN	2.002	8.592	14.724	22.420	26.217
KONTROLÖR VE DENETMEN	998	932	698	4.002	2.045
MÜFETTİŞ YARDIMCISI	358	766	1.254	2.866	4.555
MÜFETTİŞ	5.971	6.167	6.353	6.344	9.916
TOPLAM	11.690	19.625	26.168	43.719	53.095

Kaynak: DPB, 2015

Kariyer uzmanlıkta bir dönüm noktası olarak kabul edilen 666 sayılı KHK ile kariyer uzmanlıkta en büyük tartışma noktalarından biri olan maaş farklılığı, tüm kurumlardaki tüm kariyer uzman ve uzman yardımcılarının maaşları eşitlenerek giderilmeye çalışılmıştır. 2012 yılından itibaren mesleğe yeni başlayan uzman yardımcılarını ve uzmanlar Başbakanlık Uzmanları ile eşitlenmiş ve bu durum kendi içinde başka adaletsizlikleri doğurmuştur. Aynı kurumda farklı maaş alan uzmanlar sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorunun çözümü için defalarca yargıya başvurulmuş ve Anayasa Mahkemesi son sözü söylemiştir. Anayasa Mahkemesinin 15.11.2017 tarihli 133 esas sayılı 155 karar sayılı kararının açıklaması için:

“Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile TMSF’nin kadro ve pozisyonlarına 15.1.2012 tarihinden sonra ilk defa veya yeniden atanan kurul başkanı, kurul üyesi, başkan yardımcısı, murakıp ve uzman unvanlı meslek personeli ile 15.1.2012 tarihinden önce bu kadro ve pozisyonlara atananlar aynı hukukî konumda değillerdir. Kanun koyucu tarafından konuya ilişkin düzenlemelerden önce göreve başlayanların ileriye dönük haklı beklentilerinin korunması

⁴³ Devlet Personel Başkanlığının, 2015 internet sitesinde yer alan ve 1.1.2015 tarihi itibarıyla geçerli olduğu ifade edilen “Kariyer Unvan Gruplarının Yıllara Göre Dolu Kadro Dağılımı” tablosu

amacıyla 15.1.2012 tarihinin esas alındığı anlaşılmaktadır. Anılan kurumlarda 15.1.2012 tarihinden önce göreve başlayanlar ile bu tarihten sonra göreve başlayanlar aynı hukukî konumda bulunmadıklarından farklı kurallara tabi tutulmalarında eşitlik ilkesine aykırılık bulunmamaktadır.”

İfadesi kullanılmıştır. Son söz sahibi olan Anayasa Mahkemesinin bu kararı ile 666 sayılı KHK'dan kaynaklanan birçok durum için son söz söylenmiştir.

2018 yılından itibaren ülkemizde Cumhurbaşkanlığı yönetim sistemi uygulanmaya başlamış ve birçok devlet idaresinde değişikliğe gidilmiştir. Bunlar içerisinde Bakanlıkların birleştirilmesi, Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin kurulması gibi birçok yenilik vardır. Ancak 1 No'lu ve 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde dikkat çeken bir ayrıntı göze çarpmaktadır. Tüm Bakanlıkların, bağlı, ilgili, ilişkili kuruluşlarının görev ve yetkileri yeniden belirlenirken tüm kurumların mevzuatında ortak bir husus göze çarpmaktadır. Bu ortak husus kariyer uzmanların ve unvanlarının herhangi bir şüpheye imkân verilmeksizin bu kararnamelerde düzenlenecek kadar önemli olmasıdır.

Kariyer uzmanlığa CBK'larda bu kadar ihtimam gösterilmesinin altında birçok sebep yatabilir. Ancak bunlardan bir tanesi diğerlerinden daha belirgin durumdadır. Bakanlıkların merkez teşkilatları Bakan Yardımcısı, Genel Müdür ve Daire Başkanlığı olarak düzenlenmiştir. Taşra teşkilatında yer verilen Şube Müdürlüğü merkez teşkilatlarda ihtiyaç halinde dahi kurulabilir denilmemiştir. Kararname yayımlandığından itibaren akıllara gelen sistem daha önce düzenleyici ve denetleyici kurumlarda oluşturulan ve yıllardır uygulanan Şube Müdürü kavramı olmayan uzmanlık sistemini işaret etmektedir. Uzman Yardımcılarının bağlı olduğu Uzmanlar ve Uzmanların bağlı olduğu Daire Başkanları olarak dizayn edilmiş olan bu hiyerarşik yapı Bakanlıkların merkez teşkilatlarında da uygulanabilir olarak gözükmemektedir.

Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi olan 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde bahsi geçen Merkez Kariyer Uzman kadroları aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. 1 No'lu CBK'da İhdas Edilen Kariyer Uzman Unvanları

BAKANLIK	KARİYER UZMANLIK
Adalet Bakanlığı	Adalet Uzmanı
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Uzmanı
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Çevre ve Şehircilik Uzmanı
Dışişleri Bakanlığı	Dışişleri Uzmanı
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Enerji ve Tabii Kaynaklar Uzmanı
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Gençlik ve Spor Uzmanı
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu	Sigorta Denetleme Uzmanı
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Hazine ve Maliye Uzmanı
İçişleri Bakanlığı	İçişleri Uzmanı
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Kültür ve Turizm Uzmanı
Milli Eğitim Bakanlığı	Milli Eğitim Uzmanı
Milli Savunma Bakanlığı	Milli Savunma Uzmanı
Sağlık Bakanlığı	Sağlık Uzmanı
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Sanayi ve Teknoloji Uzmanı
Tarım ve Orman Bakanlığı	Tarım ve Orman Uzmanı
Ticaret Bakanlığı	Ticaret Uzmanı
	Dış Ticaret Uzmanı
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanı
	Denizcilik Uzmanı

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde bahsi geçen Taşra Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılığı kadroları aşağıdaki gibidir.

Tablo 8. Bakanlıkların Taşra Örgütlenmelerinde İhdas Edilen Kariyer Uzman Unvanları

BAKANLIK	KARİYER UZMANLIK
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Milli Emlak Uzmanı
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Defterdarlık Uzmanı
İçişleri Bakanlığı	İl Planlama Uzmanı
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Denizcilik Uzmanı

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi olan 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı

Kararnamesinde bahsi geçen Merkez Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılığı kadroları aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. Bağlı ve İlgili Kurumlarda İhdas Edilen Merkez Kariyer Uzman Unvanları

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişki Birimlerde İhdas Edilen Uzman Unvanları	
Türkiye İstatistik Kurumu	Türkiye İstatistik Kurumu Uzmanı
Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)	İstihdam Uzmanı
Vakıflar Genel Müdürlüğü	Vakıf Uzmanı
Türkiye Yazma Eserler Kurumu	Yazma Eser Uzmanı
Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı	Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Uzmanı
Nadir Toprak Elementler Enstitüsü	Nadir Toprak Elementleri Uzmanı
Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü	Maden ve Petrol Uzman
Avrupa Birliği Başkanlığı	Avrupa Birliği İşleri Uzmanı
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanı
Gelir İdaresi Başkanlığı	Devlet Gelir Uzmanı
Göç İdaresi Genel Müdürlüğü	Göç Uzmanı
Helal Akreditasyon Kurumu	Helal Akreditasyon Uzmanı
Karayolları Genel Müdürlüğü	Karayolları Uzmanı
Meteoroloji Genel Müdürlüğü	Meteoroloji Uzmanı
Milli Piyango Genel Müdürlüğü	Milli Piyango Uzmanı
Orman Genel Müdürlüğü	Orman Uzmanı
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Başkanlığı (ÖSYM)	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Uzmanı
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Uzman
Türk Patent Kurumu	Sınai Mülkiyet Uzman
Sosyal Güvenlik Kurumu	Sosyal Güvenlik Uzmanı
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	Tapu ve Kadastro Uzmanı
Türkiye İlaç ve Tıbbî Cihaz Kurumu,	Sağlık Uzmanı
Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü	
Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA)	TİKA Uzmanı
Türkiye Atom Enerjisi Kurumu	Atom Enerjisi Uzmanı

4 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde bahsi geçen Taşra Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılığı kadroları aşağıdaki gibidir.

Tablo 10. Bağlı ve İlgili Kurumların Taşra Birimlerinde İhdas Edilen Uzman Kadroları

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişki Birimlerde İhdas Edilen Uzman Unvanları	
Gelir İdaresi Başkanlığı	Vergi İstihbarat Uzmanı
	Gelir Uzmanı
Göç İdaresi Genel Müdürlüğü	İl Göç Uzmanı

4 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde bahsi geçen Sözleşmeli Uzman ve Uzman Yardımcılığı kadroları aşağıdaki gibidir.

Tablo 11. Bağlı ve İlgili Kurumlarda İhdas Edilen Sözleşmeli Uzman Kadroları

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişki Birimlerde İhdas Edilen Uzman Unvanları	
TÜRKAK	Akreditasyon Uzmanları
Mesleki Yeterlilik Kurumu	Mesleki Yeterlilik Uzman
Türk Standartları Enstitüsü	TSE Uzmanı

Tüm bu bahsi geçen kariyer uzmanlıklar dışında 657 sayılı kanuna tabi olmayan uzman ve uzman yardımcılığı kadroları bulunmaktadır. Bunlar 4857 sayılı İş Kanunu veya kendi teşkilat kanunlarındaki özel bir statü hükümlerine göre istihdam edilen “uzman” ve “uzman yardımcısı” unvanlı personeldir. Bu personelin unvanları kurumlarıyla ilgili bir terim içermez. Ancak mesleğe kariyer uzmanlar gibi özel yarışma sınavı ile alınırlar. Bu kurumlar şunlardır:

- Kalkınma ajanslar
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Destekleme İdaresi (KOSGEB)
- Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü
- Tarım ve Kırsal kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK)
- Türkiye Su Enstitüsü

- İller Bankası Genel Müdürlüğü (İLBANK)

Bir istisna olarak TKDK’de “Uzman Yardımcısı” unvanlı personel olmamakla beraber kurum yaptığı özel yarışma sınavı sonucunda “Uzman” unvanı ile personel istihdam etmektedir.

2.2.4. Kariyer Uzmanlıkların Avantajları ve Dezavantajları

Bazı memurluk kadroları sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar ile adaylar tarafından daha tercih edilebilir veya daha az tercih edilebilir bulunabilmektedir. Kariyer uzmanlık mesleğinin tercih edilmesi veya tercih edilmemesi için bir çok sebep bulunmaktadır.

2.2.4.1. Kariyer Uzmanlığın Avantajları

Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılarının sahip olduğu avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda yer almayıp yine yüksek maaş ve yüksek emeklilik olanakları olan bir unvandır.
- Kariyer uzmanların neredeyse hepsi sadece Ankara’da görev yaparlar ve tayin veya rotasyon gibi zorunlulukları yoktur.
- Kurumların çekirdek işgücünü oluşturdukları için yöneticileri ve amirleri değişse de görev tanımları değişmez.
- Mesleğe başlamaları ile başlayan 3 yıllık bir süreçte birçok eğitime tabi tutulup kendilerini geliştirme imkânı yakalamaktadır.
- Tüm uzmanlıklarda uzmanlık tezi ve yabancı dil gibi zorunluluklar bulunduğu için homojen olarak kaliteli yetiştirilmiş bir sınıf oluşturulmaktadır.
- Kariyer uzmanlar sahip oldukları 3600 ek gösterge, 2000 makam tazminatı ve 8000 görev tazminatı ile Daire Başkanı ile denk emeklilik haklarına sahiptirler.

- Herhangi bir şekilde görevden ayrılan uzman personel talep etmesi durumunda ve uygun kadro bulunması halinde tekrar göreve dönebilmektedir.

2.2.4.2. Kariyer Uzmanlığın Dezavantajları

Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılarının sahip olduğu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Eğer bir vesile ile başka bir şehirde çalışmak istenmesi durumunda böyle bir imkân tanımamaktadır.
- Uzmanlık kültürünün yerleşmediği kurumlarda rol belirsizliği ve hiyerarşik olarak zorluk çekmektedirler.

Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda kariyer uzmanlık mesleğinin avantajları, bu unvanı diğer unvanlar yanında daha tercih edilebilir kılmaktadır.

3. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

Kariyer uzmanlık mesleği mensupları tüm kurumlarda aynı ücret politikası ve aynı emeklilik hakları ile çalışmaktadırlar. Kariyer uzmanlıkların yönetmelikleri benzer olsa da meslek hayatlarında karşılaştıkları problemler birbirinden farklıdır. Bu problemlerin ele alındığı alan araştırmasında yöneticilere, mevzuata ve uygulamaya yönelik sorularla mesleğin bugününe dair gelişmeler ele alınmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

DPT, kuruluşundan itibaren Türk kamu yönetiminde önemli ve prestijli bir kurum olmuştur. 1965 yılında Planlama Uzman Yardımcılığı ile başlayan kariyer uzmanlık, mesleğe gösterilen önem ve uzman yardımcılarının yetiştirilmelerine gösterdikleri hassasiyet ile kendini her alanda belli etmiştir. Bünyesinden birçok aydın ve bürokrat çıkarmış olan kurum Türk kamu yönetiminde bir okul görevi görmüştür (Yayman, 2016).

DPT'den sonra Devlet Personel Başkanlığı Uzman Yardımcıları da DPT kadar olmasa da özenle yetiştirilmeye çalışılmıştır⁴⁴. Uzman yardımcılarının yetiştirilme süreçlerinde çeşitli birimlerde rotasyon usulüne göre görevlendirilmeleri ve kıdemli bir uzman yanında işi öğrenmelerinin sağlanması mesleğe yeni başlamış kariyer uzmanlık mesleği mensuplarına gösterilen önemin bir göstergesidir. Akademik ve idari yönde yetkinliklerini geliştiren personel, ileride devletin yükünü omuzlayacak birer yönetici olarak kendi kurumlarında olduğu kadar diğer kurumlarda da kabul görmüşlerdir.

2000'lerin sonuna doğru sıradanlaşan kariyer uzmanlık unvanı 2011'den sonra unvan enflasyonu altında ezilmiştir. 2011'den sonra neredeyse her bakanlıkta ve özerk bütçeli

⁴⁴ Devlet Personel Uzmanlığı Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği, 26/10/1984 tarihli ve 18557 sayılı Resmi Gazete.

kurumlarda oluşturulan kariyer uzmanlık sonrasında unvanın sıradanlaşması gibi bir tehlike ortaya çıkmıştır.

Uzmanlaşmanın ve sürekliliğin öneminin artmasıyla Türk kamu personel rejiminde kariyer uzmanlık sisteminin önemi artmış ve niceliksel olarak artan kariyer uzmanlar niteliksel olarak ise tartışmaları ve kurum içi düzensizlikleri beraberinde getirmiştir. Kimi kurumlarda uzmanlar ve uzman yardımcıları şube müdürleri altında görevlendirilmiş hatta diğer memur unvanlarıyla hiyerarşi karmaşasına itilmişlerdir.

Tezin bu bölümünde kariyer uzmanlık mesleği mensuplarının mesleğin bugününe, çalışma şartlarına, yetki ve sorumluluklarına, uzman yardımcılarının yetiştirilme süreçlerine ve kapalı kariyer sistemini delen uygulamalara karşı tutumlarının ölçüldüğü bir alan araştırması yapılmıştır. Bakanlıkların ve ilgili veya bağlı kuruluşların merkez kadrolarında görev yapan 657 sayılı DMK'nın 36A-11 bendinde bahsi geçen on farklı unvan ile alan araştırmasına ilişkin görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın tekniği, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin nasıl analiz edildiğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Tekniği

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür taraması ve mevzuat araştırması yapıldıktan sonra oluşturulan teorik çerçeve doğrultusunda görüşme soruları düzenlenmiştir.

3.2.2 Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılığı

Araştırmanın sınırlılığı, mesleğe özel yarışma sınavı ile alınmış uzman yardımcıları ve 3 yıl yetiştirme süresine tabi tutulmuş ve belli bir yeterlilik sınavı sonucunda uzmanlığa atanmış, merkez kadroda çalışan kariyer uzmanlık mesleği mensuplarından oluşmaktadır. Araştırma evreni, merkez kadrolarda görev yapan kariyer uzman ve uzman yardımcıları olmak üzere yaklaşık 12 bin kişi oluşturmaktadır. Söz konusu evrene göre örneklem, uzmanlık mesleğinin 2011 yılından önce oluşturulduğu ve 2011 yılından sonra oluşturulduğu toplam 10 farklı kamu kurumundan uzman ve uzman yardımcısı olmak üzere toplam 30 aday olmak üzere rastgele seçilmiştir. Nitel alan araştırmasında görüşme yapılan kariyer uzmanların verecekleri cevapların analiz edilebilir veriler olması için mesleklerinde en az 2 yılı geride bırakmış ve en az tez aşamasında olan uzman yardımcıları kapsam içine alınmıştır.

Araştırma soruları, araştırma konusunun özelliklerine göre tasarlanmıştır. Burada adaylara yöneltilen bazı sorular adayların tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik bazı sorular ise kurumların uzmanlara yönelik politikalarını ölçmeye yöneliktir. Araştırma soruları katılımcılar tarafından büyük bir özveriyle yanıtlanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Görüşme, bir soru veya problem hakkında ayrıntılı bilgi sağlayan ve sosyal bilimlerde en fazla tercih edilen veri toplama araçlarından biridir (Şimşek ve Yıldırım, 2003; Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Bu alan araştırmasında da problemlere yanıt aramak amacıyla uzmanlar ile “görüşme” yapılmıştır. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2003.)

3.2.3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmada, nitel çalışma grubu belirlenerek oluşturulan örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örneklemede kişiler, olaylar ya da durumlar önceden belirlenmiş bir dizi ölçüte göre örnekleme alınır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Bu çalışmada da katılımcıların belirlenmesinde temel ölçüt kariyer uzmanlık mesleği mensubu olmasıdır. Bu araştırmada böyle bir ölçütün belirlenmesinin nedeni, oluşturulmuş bir sistemdeki avantajlar veya dezavantajları en iyi çözümlenebilecek kişilerin yine o sistem içinde olan bireyler olduğunun değerlendirilmesidir.

Araştırma, Bakanlıklar ve ilgili, bağlı kuruluşların merkez teşkilatlarında görev yapan kariyer uzmanlık mesleği mensubu uzman ve uzman yardımcılarını ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada farklı kurumlardan meslek mensupları ile görüşülmesindeki hedef; içerik bakımından farklı bulgulara ulaşılarak görüş zenginliğini oluşturmaktır. Çalışma grubu; 14'ü erkek, 16'sı kadın ve 14 uzman yardımcısı ve 16 uzman olmak üzere toplam 30 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada etik ilkeler gereği, her bir uzmana, araştırmaya katılmadan önce araştırma hakkında bilgi verilmiş ve gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmaya katılmaları sağlanmıştır.

Araştırma etiği gereğince görüşme yapılan uzmanların isimleri gizli tutulmuş ancak katılımcılar kariyer uzman unvanının kısaltması olarak KU1, KU2, KU3,...,KU30 şeklinde rumuzlandırılmıştır. Katılımcılara ilişkin ayrıntılı bilgiler, Tablo 12'de verilmiştir.

Görüşme soruları katılımcıların rahatlıkla cevaplayabileceği düzeyde tasarlanmıştır. Meslek mensubunun kariyer uzmanlığına girişinden, meslekteki ilerleyişinden ve mesleğin katılımcılar için etkilerinden kademeli olarak cevaplar toplanmıştır.

Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Rumuz	Cinsiyet	Unvan
KU1	Erkek	Uzman
KU2	Kadın	Uzman
KU3	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU4	Kadın	Uzman
KU5	Kadın	Uzman Yardımcısı
KU6	Kadın	Uzman Yardımcısı
KU7	Kadın	Uzman
KU8	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU9	Erkek	Uzman
KU10	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU11	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU12	Kadın	Uzman Yardımcısı
KU13	Erkek	Uzman
KU14	Erkek	Uzman
KU15	Kadın	Uzman Yardımcısı
KU16	Kadın	Uzman
KU17	Erkek	Uzman
KU18	Kadın	Uzman
KU19	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU20	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU21	Kadın	Uzman
KU22	Kadın	Uzman
KU23	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU24	Erkek	Uzman Yardımcısı
KU25	Erkek	Uzman
KU26	Kadın	Uzman
KU27	Kadın	Uzman
KU28	Erkek	Uzman
KU29	Kadın	Uzman Yardımcısı
KU30	Erkek	Uzman Yardımcısı

Araştırma kapsamında katılımcılarla görüşme yapılmadan önce, araştırmacılara yarı yapılandırılmış görüşme formu sunulmuş ve formdaki soruları cevaplamaları için kendilerine gerekli süre tanınmıştır. Belirtilen süre sonunda verilerin toplanması amacıyla görüşme formu kullanılarak 30 uzman ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Analizlerin içeriğinin zenginleştirilmesi ve ayrıntılı veri elde etmek adına, görüşmecilerden alınan izinler doğrultusunda, ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kaydedilmiş ve görüşme esnasında kısa notlar tutulmuştur. Verilerin toplanması amacıyla uzmanların özlük ve kişilik haklarının

gizliliğini korumak adına katılımcılara araştırma kapsamında herhangi bir kimlik bilgisinin kullanılmayacağı bildirilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan 30 görüşmenin dökümü şu şekildedir:

- a- Görüşme Yapılan Bakanlıklar: Adalet Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı olmak üzere 7 Bakanlığın merkez teşkilatlarında görüşme yapılmıştır.
- b- Görüşme Yapılan Bakanlıklara Bağlı ve İlgili Kuruluşlar: Türk Patent Enstitüsü, Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu, Türkiye İş Kurumu olmak üzere 3 kurumda görüşme yapılmıştır.

3.2.3.2. Görüşmenin Soruları

Görüşme soruları ile Türk kamu personel rejiminde kariyer uzmanlığın mevcut durumun tespit edilmesi, kariyer uzmanlık kültürünün kurumlardaki yeri ve mevcut mevzuat ile kariyer uzmanlık mesleğinin ne derecede verimli olduğu irdelenmiştir. Sorularda tüm kamu kurumlarında karşılaşılabilecek ve birbirleri ile karşılaştırılabilecek durumlar ele alınmıştır. Bu sebep ile katılımcılara aşağıdaki 17 soru yöneltilmiştir:

1. Adaylar Uzman Yardımcılığını neden tercih etmelidir?
2. Uzman yardımcısı ve uzmanların arasında bir “üstat” kurumsallaşması mevcut mudur?
3. Kurumunuzda yöneticilerin size karşı tutum nasıl?
4. Uzmanlık için gerekli eğitimi aldığınızı düşünüyor musunuz?
5. Uzman yardımcılığı sürecinde ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?

6. Sizce diğer memurlardan farklı mısınız?
7. Uzman yardımcısının amiri kim olmalıdır?
8. Uzmanın amiri kim olmalıdır?
9. Hiyerarşik yapıda kendinizi nerede görüyorsunuz?
10. Geleceğin yöneticileri olduğunuz konusunda neler düşünöyorsunuz?
11. Uzmanlık için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?
12. Uzman Yardımcılığı için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?
13. Uzman unvanları arasında herhangi bir hiyerarşi olduğunu düşünöyorsunuz?
14. 3 yılını dolduran Daire Başkanı üstü ve Genel Müdür altı yöneticilerin kariyer mesleklere atanması için yapılan düzenleme hakkında ne düşünöyorsunuz?
15. 666 sayılı KHK hakkında ne düşünöyorsunuz?
16. Uzman ve Uzman yardımcıları için yüksek lisans ve doktora yapmak zorunluluk mudur?
17. Uzman yardımcılığında hedef uzmanlık iken uzmanlıkta hedef ne olmalıdır?

3.2.3.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamında yazıya aktarılmış ve nitel araştırmalarda veri analizi olarak kullanılan programlardan “Nvivo 12” Programı ile analiz edilmiştir. Analizlere ait ağaçlandırma yöntemi EK-1 kısmında sunulmaktadır.

İçerik analizinde amaç verileri belirli temalar çatısında birleştirip bunları anlamlı bir şekilde yorumlamaktır. Betimsel analizde ise amaç, görüşmecinin aktardıklarını direkt olarak metne dönüştürmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu kapsamda kayıtlar kodlara, kodlar kategorilere dönüştürölmüş ve kategorilerden temalar oluşturulmuştur.

3.3. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

30 Uzman ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgular içerik analizine tabi tutularak üç farklı tema altında toplanmıştır. İçerik analizi sonucunda ulaşılan temalar, Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13. Uzmanlarla Yapılan Görüşme Sonuçlarının İçerik Analizinden Elde Edilen Temalar

Tema
Kariyer Uzmanlık Mevzuatına Yönelik Görüşler
Uygulamaya Yönelik Görüşleri
Meslek Mensuplarının Değerlendirmeleri

Görüşmecilere yöneltilen sorular ve bu sorulara verilen cevapların analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda yapılan yorumlara da başlıklar içerisinde yer verilmiştir.

3.3.1. “Adaylar Uzman Yardımcılığını neden tercih etmelidir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

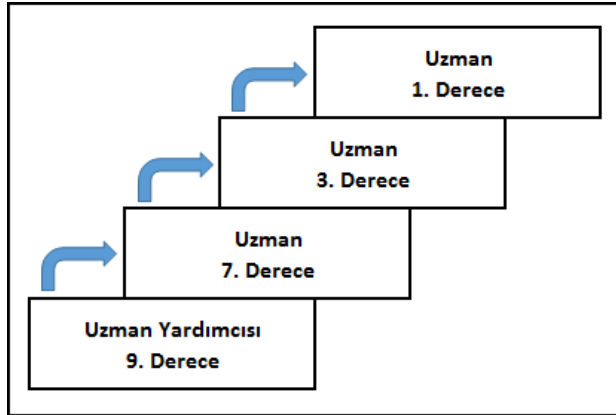
Araştırmada uzmanlara, “Adaylar Uzman Yardımcılığını neden tercih etmelidir?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşlere ilişkin analiz, Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. “Adaylar Uzman Yardımcılığını neden tercih etmelidir?” sorusuna verilen cevaplar

	Maddi	Kariyer	İş Tatmini	Kurumsallık
KU1	X			
KU2	X	X		
KU3	X			
KU4	X		X	
KU5	X			
KU6	X			
KU7	X	X		
KU8	X			
KU9		X		X
KU10			X	X
KU11	X			
KU12	X			
KU13	X			X
KU14		X		
KU15			X	
KU16		X		
KU17	X	X		
KU18	X			X
KU19	X			
KU20			X	
KU21			X	
KU22	X			
KU23	X			
KU24	X			
KU25	X			X
KU26	X		X	
KU27			X	
KU28	X		X	
KU29				
KU30	X		X	

Tablo 12’de görüldüğü üzere katılımcıların %70’i kariyer uzmanlık mesleğini seçme sebeplerinde maddi olanakları işaret etmiştir. Hem çalışma süresi boyunca hem de emeklilikte yüksek olanaklara sahip bu kadro diğer kadro türleri arasında en fazla bu yönüyle tercih edilmektedir. Diğer bir sebep ise kariyer olanakları ifade edilmiştir. Çünkü kariyer uzmanlıkta sistemsel şekilde kurulmuş kariyer ve kıdem ilişkisi mevcuttur.

Şekil 1. Merkez Kariyer Uzmanı Kariyer Yolu Şeması



Kaynak: Albayrak, 2015

Yukarıdaki şekilde açıklandığı üzere uzman yardımcısı olarak mesleğe başlayan bir memur uzman olunca atanacağı derece ve sonrasında yükseleceği dereceler aracılığıyla doğal bir kariyer merdivenini tırmanmaktadır. Yedinci, üçüncü ve birinci derecelere terfi edildiğinde memur zammına ilave olarak kıdeme bağlı maaş artışlarının gözlendiği bu basamaklarda unvanlar ise aynı kalmaktadır.

Kariyer uzmanlık mesleğinde uzman yardımcılığı sürecindeki maaş, kamuda birçok kadronun aldığı maaştan fazladır. Bunun yanında uzman yardımcılığından uzmanlık kadrosuna atanınca artan maaş ile bariz bir fark ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15. Ocak 2019 İtibari İle Bazı Memur Maaşları

Unvan	Unvanına Ait Maaş (Yeni Başlayan)	Uzman Yardımcısı Maaşı (9/1)	Uzman Maaşı (1/4)
İstatistikçi	3.669 TL	5.566 TL	8.244 TL
Mühendis	5.123 TL		
Ekonomist	3.350 TL		
Memur	2.757 TL		
Öğretmen	3.700 TL		
VHKİ	3.374 TL		
Öğretim Görevlisi	5.245 TL		
Avukat	5.517 TL		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere mezun olunan programlara uygun olarak istihdam edilen kadrolara ait maaşların uzman yardımcılığı ve uzman maaşlarının altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle görüşme yapılan katılımcıların birçoğu maddi olanakları bu mesleğin en büyük cazibesi olarak görmektedirler.

İş tatmini bakanlıklardan çok, ilgili ve bağlı kuruluşlarda ön plana çıkan bir tercih sebebi olmuştur. Çünkü bakanlıklar daha çok yürütme erkinin siyasi bir bacağına oluşturup politik iş ve hizmetlerle meşgul olurken ilgili ve bağlı kuruluşlar daha çok teknik alanda verecekleri hizmetler esasına göre çalışmaktadırlar. Bu durum ise bağlı ve ilgili kurumlarda çalışan uzmanların politika üretmek ve strateji belirlemek yerine tamamen iş endeksli teknik bir eleman olarak yetişmelerine yol açmaktadır.

Bazı uzmanlar soruya “maddi olanakları tabi ki bizi cezbetti ama bir de dışardan karizmatik bir algı yarattığını düşünüyorum. Çünkü DPT’den beri süregelen gelenekte uzmanlık her zaman marka olmayı sürdürmüştür” demiştir. Bazı katılımcılar ise öncelikle kurum tercihinde bulduklarını ancak maddi olanaklarla birleşince çok daha tercih edilebilir bir durumun ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Uzmanların bir başka düşüncesi ise mesleğe özel yarışma sınavı ile alınmış kariyer uzmanların mesleki uzmanlık gerektiren işleri yapmak için çok daha uygun olduğu ve eğitimini aldıkları alana ilişkin iş yapma imkânlarını daha fazla bulduğudur.

Görüşme yapılan uzmanlardan bazıları ise kariyer uzmanlığı, kurumların merkez teşkilatlarında görev yapacak olmaları sebebiyle tercih etmişlerdir.

3.3.2. “Uzman yardımcısı ve uzmanların arasında bir “üstat” kurumsallaşması mevcut mudur?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzman yardımcısı ve uzmanların arasında bir “üstat” kurumsallaşması mevcut mudur?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşlere ilişkin analiz, Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16. “Uzman yardımcısı ve uzmanların arasında bir “üstat” kurumsallaşması mevcut mu?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Evet	Hayır	Kısmen
KU1		X	
KU2		X	
KU3		X	
KU4		X	
KU5		X	
KU6		X	
KU7		X	
KU8		X	
KU9			X
KU10	X		
KU11		X	
KU12		X	
KU13			
KU14	X		
KU15	X		
KU16	X		
KU17			
KU18		X	
KU19		X	
KU20		X	
KU21			X
KU22			X
KU23		X	
KU24		X	
KU25		X	
KU26		X	
KU27			X
KU28			X
KU29		X	
KU30		X	

Uzmanlar, kurumlarında kendilerinden daha önce işe başlamış ve yardımcılıkları sürecinde tecrübelerinden faydalandıkları uzmanlar için üstat unvanını kullanmaktadırlar. Burada bariz

bir fark ortaya çıkmaktadır ki 2011 yılında yapılan düzenlemelerden önce uzmanlık kültürü oluşturulmamış kurumlarda herhangi bir üstatlık kültüründen bahsetmek çok zordur. Bu durumunun sebeplerinden biri, 2012 yılından sonra ilk defa uzman yardımcısı istihdam eden kurumların, bu personellere üstatlık yapabilecek kıdemli kariyer uzmanlara sahip olmamasıdır. Uzman yardımcılarında üstatlık yapacak kimse olmaması sebebiyle böyle bir kültür oluşmamış ve kelimenin tam manasıyla kariyer uzmanlar diğer memurların arasına karışmıştır. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı gibi bakanlıklarda istihdam edilen ilk grup uzman yardımcılarını kendilerine yol gösterecek bir kıdemli uzman bulamamışlardır.

Yapılan görüşmelerde bazı uzmanlar, kurumlarındaki kıdemli uzmanlara üstat denmese de belli bir saygı çerçevesinde yarı oturmuş bir çalışma disiplini olduğunu belirtmişlerdir. Kıdemli uzmanlardan gerek yardımcılık süreçlerinde gerekse uzmanlık tezi danışmanlıklarında kurumsal yardım aldıklarını ve kurumun iş yapış biçimini onlardan öğrendiklerini belirtmişlerdir.

2011 yılı sonrası oluşturulmuş bazı kariyer uzmanlıklarda çalışan görüşmeciler üstat kurumsallaşmasına gerek duymadıklarını ve böyle bir sistemin neden olması gerektiğini anlayamadıkları belirtilmiştir.

Yapılan tüm görüşmeler doğrultusunda üstatlığın, bir kurumun kuruluşunda oluşturulabilecek bir kavram olduğu ve sonradan uzman istihdam eden kurumlarda hem kurulmasının hem de kabulünün zor olduğu yorumu yapılabilir.

3.3.3. “Kurumunuzda yöneticilerin size karşı tutum nasıl?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara “Kurumunuzda yöneticilerin size karşı tutum nasıl?” sorusu sorulmuş, sorunun yanıtlarına ilişkin görüşleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. “Kurumunuzda yöneticilerin size karşı tutum nasıl?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Sıradan	Olumlu	Yönetici Kadar önemli
KU1		X	
KU2		X	
KU3		X	
KU4		X	
KU5	X		
KU6		X	
KU7	X		
KU8	X		
KU9		X	
KU10			X
KU11	X		
KU12	X		
KU13		X	
KU14		X	
KU15		X	
KU16	X		
KU17	X		
KU18			X
KU19			X
KU20		X	
KU21			X
KU22	X		
KU23		X	
KU24	X		
KU25	X		
KU26		X	
KU27		X	
KU28		X	
KU29	X		
KU30		X	

Tablo 16’da görüldüğü üzere uzmanlar sorulan soruya farklı cevaplar vermişlerdir. Ancak genel düşünce uzmanların önemli bir personel grubu olarak görüldüğüdür. Bunun altında birçok sebep olabilir. Dil yeterliliği, akademik yazma becerisi, bir konuyu kavrama yeteneği gibi sebepler uzmanlara karşı olumlu bir bakış kazandırmaktadır. Önemli noktalardan biri de uzmanların önemini kurumlarından çok amirlerinin tayin etmesidir.

Uzmanlarla yapılan görüşmeler neticesinde ifade edilen durumlardan biri de aynı bakanlıkta ancak farklı genel müdürlüklerde çalışan kariyer uzmanların bile kurumları için önemlerinin farklı olduğunu düşünmeleridir. Hatta aynı genel müdürlükte dahi bu durumun değişken olduğuna dair örnekler görüşmeciler tarafından verilmektedir. Buradaki davranış farkının sebebi, yöneticinin uzmanlık algısı mı yoksa uzmanın çalışma disiplini mi olduğu anlaşılamamaktadır.

Uzmanlar kurumlarındaki yöneticilerin kendilerine karşı tavırlarını değerlendirdiklerinde herhangi bir olumsuz söylemde bulunmamışlar aksine iş yapabilme yetenekleri ve sahip oldukları yetenekler vesilesi ile yöneticilerinin olumlu bir tavırda olduklarını da göstermişlerdir.

Görüşmeciler son yıllarda yapılan düzenlemeler sebebiyle yöneticilerin tavırlarının değiştiğini düşünmektedirler. Görüşmecilerin ifadelerine göre görevden alınan yöneticilerin kariyer uzman olarak atanması düzenlemesinden sonra kendisinin de ileride kariyer uzman olabileceğini öngören yöneticiler mesleğe karşı daha pozitif bir bakış açısı kazanmışlardır.

2011 yılı öncesinde kariyer uzmanlık oluşturulmuş kurumlarda yapılan görüşmelerde ortaya çıkan sonuç 666 Sayılı KHK sonrası uzmanlık unvanı oluşturulmuş kurumlara nazaran daha farklıdır. 2011 öncesi kariyer uzmanlıkların olduğu kurumlarda iş ve görevler tamamen kariyer uzman personel tarafından yürütülmektedir. Hatta oturmuş bir çalışma ahengi yanında uzman ve uzman yardımcılarının sorumluluğunun belirlendiği yarı resmi çalışma takvimlerinin de oluşturulduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Bu görüşler doğrultusunda genel olarak yöneticilerin kariyer uzmanlara karşı tutumu değişkenlik göstermekte olup kökleşmiş kariyer uzmanlıkların daha iş odaklı ve görev eksenli bir konumu olduğu yorumu yapılabilir.

3.3.4. “Uzmanlık için gerekli eğitimi aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzmanlık için gerekli eğitimi aldığınızı düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına analiz, Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. “Uzmanlık için gerekli eğitimi aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Evet	Hayır	Kısmen
KU1		X	
KU2		X	
KU3		X	
KU4		X	
KU5	X		
KU6	X		
KU7		X	
KU8			X
KU9	X		
KU10		X	
KU11	X		
KU12		X	
KU13			X
KU14	X		
KU15		X	
KU16	X		
KU17		X	
KU18		X	
KU19		X	
KU20			X
KU21		X	
KU22	X		
KU23	X		
KU24		X	
KU25		X	
KU26		X	
KU27			X
KU28		X	
KU29			X
KU30	X		

Tablo 17’de görüldüğü üzere görüşme yapılan kariyer uzmanlık mesleği mensuplarının büyük bir kısmı, uzman yardımcılıkları döneminde gerekli eğitimi almadıklarını düşünmektedirler. Aynı kurumda çalışan uzmanlardan bir tanesi yeteri kadar eğitim aldığını belirtiyor ancak diğeri aksini düşünüyorsa burada eğitimin belli bir standardının oluşmadığı sonucu çıkarılabilir. Standardın oluşturulması ise tüm kurumlarda işe başlayan uzman yardımcılarının yetiştirilmeleri sürecinde benzer ağırlıkta eğitimleri almaları ile sağlanabilir.

Burada “eğitim” olarak tanımlanan etkinliğinin ne olduğu ayrıca önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Çünkü yeni atanan her memur için düzenlenen aday memurluk eğitimleri burada mevzu bahis eğitimler içerisinde yer almamaktadır. Bir kariyer uzmanlık mesleği mensubu personelin alması gereken eğitimler çok farklı branşlarda olabilir. Uzmanlar, sosyal, beşeri, teknik konulardaki eğitimlerin yanında genel görgü, davranış kurallarına yönelik eğitim organizasyonları da beklemektedirler. Özellikle, kimi kesimlerce, geleceğin yöneticileri olduğu düşünülen uzmanlar protokol kuralları ve diksiyon eğitimleri ile de yetiştirilme süreçlerinin zenginleştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Uzmanlardan bir kısmı, yetiştirilme sürecinde kurumlarının herhangi bir eğitim teşebbüsünde dahi bulunmadığını dile getirmişlerdir. Burada uzman yardımcısının sadece tez yeterliliğini ve yabancı dil puanını elde etmesinin yetiştirilmek tanımını karşılamadığını anlamak son derece önemlidir. Çünkü bu süre zarfında uzman yardımcısı mesleki gereksinimlerden kişisel gelişimin temellerine kadar birçok konuyu öğrenmek zorundadır. Kurumsallaşmış bir kariyer uzmanlık geleneği bunu gerektirir.

Bu görüşler doğrultusunda genel olarak uzman yardımcılığında eğitim süreci o kurumun personeline sağlayacağı en önemli ayrıcalıklardan biridir. Uzman yardımcısının alacağı eğitim yine o kurum için kullanılacağı için kazanan yine kurum olacaktır.

3.3.5. “Uzman yardımcılığı sürecinde ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzman yardımcılığı sürecinde ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. “Uzman yardımcılığı sürecinde ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Eğitim Faaliyetleri	Mevzuat Düzenlenmeli	Görev Tanımı
KU1	X		
KU2			X
KU3	X		
KU4	X		
KU5		X	
KU6		X	
KU7		X	
KU8			X
KU9			X
KU10			X
KU11	X		
KU12	X		
KU13			X
KU14		X	
KU15	X		
KU16	X		
KU17	X		
KU18		X	
KU19			X
KU20	X		
KU21	X		
KU22			X
KU23		X	
KU24		X	
KU25	X		
KU26	X		
KU27		X	
KU28			X
KU29		X	
KU30	X		

Görüşme yapılan adaylar sorulan soru karşılığında birçok sebep sıralamışlardır. Bunlardan en fazla dile getirilen başlıklar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Eğitim faaliyetlerinin, uzman yardımcılığı sürecinin vazgeçilmezi olduğu düşünülmektedir. Çünkü göreve yeni başlayan bir kariyer meslek mensubu hem devlet memuriyetini hem de kariyer uzman olmanın bilincini ancak bu eğitimlerle anlayabilmektedir. Hatta uzman yardımcısı kendisini nasıl yetiştirmesi gerektiğini dahi aldığı eğitimler sonucunda öğrenebilmektedir.

Uzman yardımcılığı sürecinde yapılmasının uygun olduğu düşünülen bir başka iyileştirmenin mevzuat düzenlemeleri olduğu görülmektedir. Görüşme yapılan uzmanlardan bir tanesinin dile getirdiği “Giriş sınavına başvuru şartları içinde olan 35 yaş sınırı 30’a çekilmelidir” önerisi dikkat çekicidir. Bir başkan uzman ise “En az 3 yıl olan yardımcılık süresi için en fazla şu kadar yıl olmalıdır diye bir madde daha eklenmelidir. Çünkü bu süre kurumlar tarafından suistimal edilerek 6 yıla kadar uzamaktadır.” demiştir. Bu uzama durumu ise personelin motivasyonunu azaltan bir etkidir. Bu süre zarfında hem maddi kayıp yaşanmakta hem de gelecek kaygısı ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Uzman yardımcısının belli bir görev tanımının olmaması görüşme yapılan uzmanlar tarafından dikkat çekilen noktalardan biridir. Çünkü uzmanlar yardımcılık sürecinde kendilerini, kurumlarında “her işin yaptırıldığı sıradan bir memur” olarak hissettiklerini belirtmişlerdir. Yüksek sınav puanları, akademik bir tez ve yabancı dil puanı gibi koşullardan sonra sıradan işlerle bir uzmanın köreltilmemesi gerektiği açıktır. Bu durum personelin iş yerinde mutsuz olmasına sebep olabilir ve örgütsel bağlılığını düşürür. Kurumunu değiştirme ihtiyacı hisseden uzmanların ayrılış tarihine kadar verimsiz bir çalışma süreci geçireceği muhakkaktır.

Yapılan görüşmelerde dikkat çeken noktalardan bir diğeri ise uzmanların dernekleşmesinin kurumlarca da desteklenmesi gerektiği görüşüdür. Kariyer meslek mensubu personelin

kurum içinde de organize hareket etmesini sağlamak ve taleplerini kurumsal bir şekilde muhataplarına ulaştırmak dernekleşmenin önemini arttırmaktadır.

Söz konusu soruya verilen cevaplar mevcut mevzuat ile ilgili problemleri de ortaya koymaktadır. Geçerli mevzuat güncel sorunların bir çaresi olarak görülmemektedir. Çok geniş ve açık uçlu oluşturulan maddeler kurumlar tarafından suistimal edilmekte ve standart dışı uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

3.3.6. “Sizce diğer memurlardan farklı mısınız?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Sizce diğer memurlardan farklı mısınız?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. “Sizce diğer memurlardan farklı mısınız?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Farklıyız	Aynıyız	Kısmen
KU1	X		
KU2		X	
KU3		X	
KU4	X		
KU5		X	
KU6	X		
KU7	X		
KU8			X
KU9		X	
KU10	X		
KU11	X		
KU12	X		
KU13		X	
KU14		X	
KU15		X	
KU16	X		
KU17	X		
KU18		X	
KU19			X
KU20			X

Tablonun Devamı			
KU21	X		
KU22		X	
KU23	X		
KU24		X	
KU25	X		
KU26		X	
KU27			X
KU28		X	
KU29	X		
KU30	X		

Yapılan alan araştırmasında altıncı soruya verilen cevaplarda diğer memurlardan farklı olduğunu düşünen, diğer memurlarla aynı olduğunu düşünen ve kısmen farklı olduğunu düşünen uzmanlar mevcuttur.

Diğer memurlarla aynı olduğunu düşünen uzmanların dayanak noktası diğer memurlarla aynı kanuna tabi çalışıyor olmalarıdır. 657 sayılı DMK'nın tüm maddeleri işe girdikten sonra majör farklılıklar olmaksızın tüm memurlara eşit mesafede hükmetmektedir. Bunu göz önüne alan uzmanlar “ha onlar ha biz, aynı işyerinde hepimiz aynı işi yapıyoruz” noktasında soruya cevap vermektedirler.

Diğer memurlardan farklı olduklarını düşünen uzmanlar ise farklılıklarını vurgulamak için birçok madde saymaktadırlar. Bunlar, giriş şartlarındaki zor eleme evreleri, yetiştirme süreçlerindeki zorunluluklar ve yeterlilikleri, yardımcılık sürecinde başarısız olunması durumunda tenzili rütbeye uğramaları ve diğer memurlara nazaran yüksek özlük hakları gibi maddesel sebeplerdir. Bunların yanında kendilerinden beklentinin büyük olması ve bazı kurumlarda uzmanlara “kurumun geleceği” gözüyle bakılması da maddesel olmayan sebepler arasındadır.

Araştırmanın altıncı sorusuna ait sonuçlar görüşme yapılan kariyer uzmanlık mesleği mensubu personel için bir öz değerlendirme niteliğindedir. Görüşmeler, gerek yüksek lisans gerekse doktora eğitimleri ile kendi gelişimini devam ettiren ve akademik bir unvan

kazanmak isteyen uzmanların kendilerini diğer memurlardan farklı gördüğünü göstermektedir. Bu duruma sebep olan bir başka durum ise uzmanların kurumlarında bir şeyleri değiştirmek adına yenilikçi çözümler sunmak istemeleridir. Bu duruma ek olarak yöneticileri tarafından teknik görüşlerine daha fazla önem verildiğini söyleyen uzmanlar iyi yetişmiş bireyler olarak bu kazanımlarını kurumlarının başarısı için harcamaları bakımından da diğer memurlardan ayrıldıklarını düşünmektedirler. Bir başka deyişle uzmanlar kendilerini diğer memurlardan farklı görmelerinin altında yatan sebebin teknik ve akademik anlamda sürekli gelişmeyi istemeleri olarak tanımlamaktadırlar.

Diğer memurlardan kısmen farklı olduğunu düşünen uzmanlar ise sadece maaş açısından bir farklılık olduğunu düşünmekte ve diğer memurlara nazaran az da olsa çözüm odaklı olduklarını düşünmektedirler.

3.3.7. “Uzman yardımcısının amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzman yardımcısının amiri kim olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşler Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. “Uzman yardımcısının amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Kariyer Uzman	Daire Başkanı	Daire Başkanı Üstü
KU1	X		
KU2		X	
KU3		X	
KU4	X		
KU5			X
KU6	X		
KU7	X		
KU8			
KU9		X	
KU10	X		
KU11	X		

Tablonun Devamı			
KU12	X		
KU13		X	
KU14		X	
KU15	X		
KU16	X		
KU17	X		
KU18		X	
KU19		X	
KU20			X
KU21		X	
KU22	X		
KU23		X	
KU24	X		
KU25		X	
KU26	X		
KU27		X	
KU28		X	
KU29	X		
KU30	X		

Tabloda da görüldüğü üzere soruya verilen cevaplar kariyer uzman ve daire başkanı olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır.

“Uzman yardımcısının amiri kariyer uzman olmalıdır.” diyenler 2011 yılı öncesinde uzmanlık kültürü oluşturulmuş düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarda olduğu gibi şube müdürü olmayan, daha yatay hiyerarşiye sahip, işi yapan grup liderlerinin daire başkanına rapor verdiği ideal bir uzman- uzman yardımcısı-daire başkanı hiyerarşisi olması gerektiğini düşünenlerdir.

“Uzman yardımcısının amiri daire başkanı olmalıdır” diyenler 2011 yılından sonra kariyer uzmanlık istihdamının yaygınlaştığı ve yürütmenin bir daire başkanı altında 3 veya 4 adet şube müdürlüğü ekseninde döndüğü kurumları işaret etmektedir. Çünkü bu gibi kurumlarda istihdam edilen uzman ve uzman yardımcıları, yarım asırdır süregelen şube müdürü – daire başkanı ilişkisinin ortasına adeta bir ok gibi saplanmıştı. Görüşmeye katılan uzmanlar, hem maaş hem özlük açısından şube müdürünün üzerinde ve gerek mesleğe alınma şartları gerek yeterlilikler açısından iyi bir donanıma sahip olan uzman personel, günümüz teknolojisinin

gerisinde kaldığını düşündüğü şube müdürü altında çalışmaktan hoşnut olmadığını dile getirmektedir. Katılımcılar, şube müdürlerinin yıllardır süre gelen iş ve işleyişteki tecrübelerinin ve uzman personelin kalifikasyonu ile oluşturulacak strateji ve vizyon planlarının birbirine karıştırılmadan gerçekleştirilmesi gereken profesyonel bir yönetim revizyonu ile hiyerarşik olarak ayrılmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Çünkü günümüzde uzman personelin yaptığı iş ve şube müdürünün yaptığı iş birbirinden çok farklı bir hal almıştır.

Yapılan görüşmeler sonucunda uzman yardımcısının amirinin ya uzman ya da daire başkanı olması gerektiği tüm katılımcıların ortak görüşü olduğu görülmektedir.

3.3.8. “Uzmanın amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzmanın amiri kim olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. “Uzmanın amiri kim olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Uzman	Daire Başkanı	Daire Başkanı Üstü
KU1		X	
KU2		X	
KU3	X		
KU4		X	
KU5			X
KU6		X	
KU7		X	
KU8			
KU9		X	
KU10	X		
KU11		X	
KU12		X	
KU13		X	
KU14		X	

Tablonun Devamı			
KU15	X		
KU16	X		
KU17	X		
KU18		X	
KU19		X	
KU20			X
KU21		X	
KU22	X		
KU23		X	
KU24		X	
KU25		X	
KU26	X		
KU27		X	
KU28		X	
KU29	X		
KU30		X	

Araştırmanın sekizinci sorusuna neredeyse tüm katılımcılar daire başkanı cevabını vermişlerdir. Bu soruya verilen cevaplar 7. Soruya verilen cevaplarla paralel olup sebep ve gerekçeler benzerlik taşımaktadır.

Son yapılan düzenlemelerle ortaya çıkan çerçeve, görevden alınan bürokratların kariyer uzman olarak görevlendirilmeleri durumunda da en doğru hiyerarşik yapının bu olacağını göstermektedir. Tüm bu durumlar üzerine uzmanların özlük hakları bakımından da daire başkanına denk olmaları sebebi ile daha alt bir kadro altında görevlendirilmelerinin uygun olmayacağı açıktır.

Bazı uzmanlar amir olarak kendilerinden daha kıdemli uzmanların da olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum genelde teftiş kurullarında karşılaşılan müfettişler ve kıdemli müfettişler arasındaki ilişkiye benzemektedir.

Bu görüşler doğrultusunda uzman personelin amirinin en az kıdemli uzman veya daire başkanı olması gerektiğinin yorumu yapılabilir.

3.3.9. “Hiyerarşik yapıda kendinizi nerede görüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Hiyerarşik yapıda kendinizi nerede görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. “Hiyerarşik yapıda kendinizi nerede görüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Daire Başkanı Emrinde	Şube Müdürü Emrinde	Herhangi bir yerde
KU1			X
KU2	X		
KU3	X		
KU4	X		
KU5			X
KU6	X		
KU7	X		
KU8		X	
KU9	X		
KU10	X		
KU11			
KU12	X		
KU13	X		
KU14	X		
KU15	X		
KU16		X	
KU17		X	
KU18		X	
KU19	X		
KU20	X		
KU21	X		
KU22	X		
KU23		X	
KU24		X	
KU25		X	
KU26	X		
KU27	X		
KU28		X	
KU29		X	
KU30		X	

Görüşme yapılan uzmanlar, uzman yardımcılarının ve uzmanların amirinin kim olması gerektiğine dair görüşlerini daha önceki sorularda cevaplamışlardı. Ancak kendilerinin hiyerarşik yapıda nerede gördüklerini sorduğumuzda tamamına yakını daire başkanına bağlı olarak çalıştığını dile getirmiştir. Şube müdürlüğü bulunan kurumlarda çalışan uzmanlardan bazıları ise şube müdürü altında görevlendirildiğini ancak görevler ve izinler bakımından ise daire başkanına sorumlu olduğunu dile getirmiştir. Çünkü şube müdürünün görev tanımı ile uzmanın görev tanımı birbirini tutmamaktadır. Şube müdürünün görevi olan idari ve mali düzenlemeler veya klasik bürokratik işler olarak tanımlanan işleri, altında çalışan bir kariyer uzmana yaptırması abes ile iştilgal bir durum ortaya çıkarmaktadır. Şube müdürü altında çalışan kariyer uzmanlar ise başka bir kuruma geçmeyi düşündüklerini ve mevcut organizasyon yapısı ile daha fazla çalışmak istemediklerini dile getirmişlerdir.

Bazı uzmanlar ise hiyerarşik olarak belli bir mevzuat hükmü bulunmadığı için yıllar içinde farklı hiyerarşik kademelerde çalıştığını ifade etmişlerdir. Uzman yardımcılığı sürecinde şef, şube müdürü, araştırmacı gibi farklı unvanlara bağlı olarak çalışan uzman yardımcılar için uzmanlık döneminde de pek bir şey değişmemiş ve kendilerini karmaşık bir hiyerarşik tablo içerisinde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Görüşme yapılan uzmanlardan bazıları ise “kime bağlı olarak çalıştığım önemli değil yeter ki bağlı olduğum kişinin iş yapabilme becerisi olsun” demiştir.

Bu görüşler doğrultusunda kariyer uzmanlar her ne kadar resmi olarak hiyerarşide konumlandırılmasa da kendilerini daire başkanına bağlı personel olarak tanımlamaktadırlar.

Bazı uzmanlar ise kurumlarında kariyer uzmanlık kültürünün neredeyse hiç oluşamaması sebebiyle kendilerini boşlukta savrulmakta olarak görmektedirler. Bu durumun sonucu olarak da hem yetenek kaybına uğrayan hem de iş yapabilme gücünü kaybeden uzmanlar vasıfsız bir elemana dönüşmektedir.

Tüm bu yorumlardan çıkarılacak sonuç, kariyer uzman personeli sadece istihdam etmek için istihdam eden bir kurumun kazanacağı pek fazla bir şey yoktur. Önemli olan nokta o personeli tam kapasite çalıştırabilecek organizasyon yapısını da kurmaktan geçmektedir.

3.3.10. “Geleceğin yöneticileri olduğunuz konusunda neler düşünüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Geleceğin yöneticileri olduğunuz konusunda neler düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşlere ilişkin analiz, Tablo 24’te verilmiştir.

**Tablo 24. “Geleceğin yöneticileri olduğunuz konusunda neler düşünüyorsunuz?”
Sorusuna Verilen Cevaplar**

	Katılıyorum	Katılmıyorum	Potansiyel Meselesi
KU1			X
KU2			X
KU3			X
KU4		X	
KU5		X	
KU6	X		
KU7	X		
KU8		X	
KU9	X		
KU10	X		
KU11	X		
KU12		X	
KU13		X	
KU14		X	
KU15	X		
KU16	X		
KU17	X		
KU18			X
KU19			X
KU20		X	
KU21	X		
KU22			X
KU23		X	

Tablonun Devamı			
KU24		X	
KU25	X		
KU26	X		
KU27	X		
KU28	X		
KU29		X	
KU30		X	

Kariyer uzmanlar, birçok kurumda, daire başkanlığı kadrolarına yapılan atamalarda kurum içinde başvurulan, yetişmiş eleman kaynağının başında gelmektedir. Ancak bu duruma yönelik bir alan araştırması yapıldığında uzmanlardan farklı cevaplar alınmaktadır.

Uzmanların bir kısmı sorulan soruya olumlu cevap vermiştir. Onlar için hem kurumlarının çekirdek işgücü olmaları hem de önemli yeterlilikler sonucu uzman olmaları onlara, getirildikleri görevi başarıyla yapabileceklerini düşünmektedir. Tabi ki bu düşüncelerini dile getiren uzmanların daha kurumsal bir kariyer uzman personel geleneklerine sahip kurumlarda çalışan uzmanlar olması önemli bir noktadır.

Kimi kurumlar, kurum içinde yetişmiş ve çekirdek işgücü olarak tanımlanan uzmanları yönetici yapmak konusunda yazılı veya yazılı olmayan kurallara sahiptirler.⁴⁵ Bu durum ise uzmanların kendilerini ilerde bir yönetici olarak görme ihtimalini yükseltmektedir.

Bazı uzmanlar bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını dile getirmişler ve kurumlarındaki diğer memurların yönetici olma ihtimali ile kendi ihtimallerini eşit görmüşlerdir. Görüşme yapılan uzmanlardan bir kısmı “evet uzmanlar yöneticilik için en güçlü aday olabilirler ama potansiyel taşımaları kaydıyla” demişlerdir. Burada anlatılmak, istenen durum uzmanların güçlü birer aday oldukları ancak bunun sadece unvanlarından kaynaklandığının düşünülmemesi gerektiğidir. Aynı zamanda yöneticilik vasıflarını da taşıyan uzmanların geleceğin yöneticileri olarak nitelendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

⁴⁵ Devlet Personel Başkanlığı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği

Bu görüşler doğrultusunda uzmanlar kendilerini gelecekte yönetici olarak görmekte oldukları ve böyle bir beklenti içinde oldukları yorumu yapılabilir.

Taşra birimleri olan ve geniş bir insan gücüne sahip bakanlıklarda yöneticilik pozisyonları için çok fazla aday olması sebebiyle kariyer uzmanlar gelecekte yöneticilik ihtimallerini çok düşük görmektedirler.

3.3. 11. “Uzmanlık için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzmanlık için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. “Uzmanlık için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Nitelikli İş	Empati	Sorumluluk
KU1			X
KU2	X		
KU3		X	
KU4	X		
KU5		X	
KU6		X	
KU7	X		
KU8		X	
KU9			X
KU10	X		
KU11	X		
KU12	X		
KU13	X		
KU14	X		
KU15		X	
KU16		X	
KU17			
KU18			X
KU19	X		
KU20	X		

Tablonun Devamı			
KU21		X	
KU22		X	
KU23			X
KU24	X		
KU25		X	
KU26			X
KU27		X	
KU28		X	
KU29	X		
KU30	X		

Katılımcılar kendilerine yöneltilen on birinci soru karşısında farklı cevaplar vermişlerdir. Öncelikle en fazla üzerinde durulan konu bir kariyer uzman veya uzman yardımcısına verilen görevin niteliğidir. Uzmanlar kendilerinden, sahip oldukları yeterlilikleri de kullanabilecekleri işlerin istenilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yani uzmanlar, yabancı dil, akademik bir tez ve yeterlilik sınavları ardından kendilerine verilen görevlerde de bir standart ve seviye aramaktadırlar. Sürekli gelişmesi ve kuruma katkı sağlaması gereken bir personelin üzerine yüklenecek basit görevler ile köreltmesi kurumun son isteği olmalıdır.

Empati bir bireyin kendini diğer bireyin yerine koyabilmesidir. Bireyin kendini merkeze alarak duruma bakması yerine, karşısındakinin bakış açısını merkeze alarak duruma bakmasını gerektirmektedir (Bilgin, 2007). İşte burada uzmanların yöneticilere tavsiyesi de bu yöndedir. Uzmanlar, kendilerine verilen görevlerde veya oluşturulan şartlarda empati mekanizmasını kullanan yöneticiler arzulamaktadırlar. Çünkü 3 yılını doldurmuş bir daire başkanının görevden alınmasından sonra kariyer uzman olacağı düşüncesini kaybetmemesi önemlidir. Kendisi de benzer sorunlarla muhatap olması durumunda yaşayacağı motivasyon kaybını öngörmeli ve personeli ile empati kurması gerektiğini unutmaması gerektiği düşüncesi uzmanlarda mevcuttur.

Bazı uzmanlar ise yöneticileri tarafından kendilerine sorumluluk verilmesini talep etmektedirler. İş liderliği, ekip liderliği, koordinatörlük gibi ve iş yapabilme özerkliği gibi daire başkanı altındaki görev ve sorumluluklar uzmanların istekleri arasında yer almıştır.

Nitelikli bir iş, sorumluluk alanı ve yöneticileri tarafından kendilerine imkân verilmesini isteyen uzmanlar kısacası yatay hiyerarşinin gerçekleşmesini istemektedirler.

3.3.12. “Uzman Yardımcılığı için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzman Yardımcılığı için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşlere ilişkin analiz, Tablo 26’de verilmiştir.

Tablo 26. “Uzman Yardımcılığı için yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Üstahlık	Yetiştirilme	Kurum Kültürü Yerleştirilmesi
KU1	X		
KU2		X	
KU3	X		
KU4			X
KU5		X	
KU6		X	
KU7		X	
KU8			
KU9			X
KU10		X	
KU11		X	
KU12		X	
KU13			X
KU14			X
KU15		X	
KU16		X	
KU17		X	
KU18	X		
KU19		X	
KU20		X	
KU21			
KU22	X		
KU23			X
KU24			X
KU25			X
KU26	X		

Tablonun Devamı			
KU27		X	
KU28		X	
KU29			X
KU30		X	

Uzman yardımcılığı sürecinde yapılması gereken iyileştirmelere yönelik görüşler, ekseriyetle yetiştirilme sürecinde yapılması gereken düzenlemelere yöneliktir. Yardımcılık sürecinde en fazla dile getirilen sıkıntı mesleğe yeni başlamış bir kariyer meslek adayının kaliteli ve donanımlı bir şekilde yetiştirilmesi noktasıdır. Görüşmeciler tarafından uzman yardımcılarının yeterli eğitimi almadığı daha önceki sorularda belirtilmişti. Bu eksenle söz konusu süreçte en fazla dikkat çekilen tavsiye olan yetiştirilme, neredeyse görüşme yapılan tüm kurumlarda dile getirilen ortak bir tavsiye olmuştur.

Görüşmeciler 2011 yılı düzenlemelerinden önce kurumlarının çekirdek işgücünü olan kariyer uzman personel için oluşturulan eğitim imkânlarının ve yurtiçi – yurtdışı staj olanaklarının kendi kurumlarında oluşturulmadığını belirtmişlerdir. Çalıştıkları kurumlarda belli bir kurum kültürü oluşmamış uzmanların kendi yetiştirilme süreçlerinde de belli bir kültürün oluşturulmadığı belirtilmiştir.

Görüşmecilerin dikkat çektiği bir başka konu ise kurum eliyle üstatlık düzeninin oluşturulmasına yardım edilmesi gerektiğidir. Çünkü onlarca kurumda kariyer uzmanlık sisteminin başlangıcı henüz 10 yılını dahi doldurmamıştır. Geçmişten gelen bir uzmanlık geleneği olmadığı için işe ilk başlayan uzman yardımcılarının, kendilerine yol gösterecek tecrübeli uzmanlarla çalışmaları mümkün olmamıştır. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla çeşitli önlemlerin alınması ve bundan sonra alınacak uzman yardımcılarını için kurumsallaşmış bir üstat – yardımcı ilişkisi kurulması talep edilmektedir.

Bu görüşler doğrultusunda uzman yardımcılığı sürecinde yöneticilerden beklenen davranış uzman yardımcılarının mesleğe alındıktan sonra unutulmaları değil kurumun asli unsurları olarak yetiştirilmelerinin gerekli olduğu yorumu yapılabilir.

3.3.13. “Uzman unvanları arasında herhangi bir hiyerarşi olduğunu düşünüyor musunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzman unvanları arasında herhangi bir hiyerarşi olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. “Uzman unvanları arasında herhangi bir hiyerarşi olduğunu düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Evet	Hayır	Mülga Başbakanlık
KU1		X	
KU2		X	
KU3		X	
KU4			X
KU5		X	
KU6			X
KU7			X
KU8		X	
KU9		X	
KU10	X		
KU11		X	
KU12		X	
KU13			X
KU14		X	
KU15		X	
KU16			X
KU17			X
KU18		X	
KU19		X	
KU20		X	
KU21		X	
KU22		X	
KU23	X		
KU24	X		
KU25		X	
KU26		X	
KU27		X	
KU28			X
KU29		X	
KU30	X		

1965’de başlayan kariyer uzmanlık serüveninde bazı unvanlar diğerlerinden sıyrılmıştır. Teknokrat kavramına uyan Planlama Uzmanları ve Başbakanlık Uzmanlarının diğer benzer kadrolara göre daha kritik işler yaptığı yönünde bir algı oluşmuştur. Bu algının oluşmasında başlıca etkenler personelin yetiştirilmesi ve üzerlerine yüklenen nitelikli görevler olmuştur. Donanımlı bir şekilde ve gelecek projeksiyonları göz önünde bulundurularak personellerini yetiştiren kurumlar yanında bir de 2011 yılı düzenlemeleri sonrasında uzman istihdam eden kurumlar ortaya çıkmıştır. Ancak bu kurumlarda istihdam edilen uzman yardımcılarını kendilerinin özensiz yetiştirilmeleri ve başıboş bırakılmalarına görece diğer kurumlarda uzman yardımcılarının yetiştirilmesine gösterilen ihtimam karşısında bazı unvanları kendilerinden daha üstün gördüklerini belirtmişlerdir.

2018 yılında hayata geçen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile Başbakanlık Uzmanlığı ve Planlama uzmanlığı gibi kökleşmiş iki unvan tarih sayfalarındaki yerini almıştır. Görüşme yapılan uzmanların büyük bölümü kaldırılan bu iki unvan varken yazılı olmasa da bunları üstün gördüklerini ve bu unvanların yokluğunda tüm unvanların eşit olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşme yapılan uzmanlardan bazıları ise Maliye Bakanlığı gibi kurumlarda istihdam edilen ve geçmişi onlarca yıl önceye dayanan kariyer uzmanları çalışma disiplinleri sebebiyle daha üstün gördüklerini belirtmişlerdir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlardaki kariyer uzmanlar da üstün görülen unvanlar arasında zikredilmiştir. Bunu sebebi ise çalışma disiplini ve çalıştıkları alanda sahip oldukları bilgi ve becerilerin daha yetkin olduğu düşüncesi olmuştur.

3.3.14. “3 yılını dolduran Daire Başkanı üstü ve Genel Müdür altı yöneticilerin kariyer mesleklere atanması için yapılan düzenleme hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “3 yılını dolduran Daire Başkanı üstü ve Genel Müdür altı yöneticilerin Kariyer mesleklere atanması için yapılan düzenleme hakkında ne

düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. “3 yılını dolduran Daire Başkanı üstü ve Genel Müdür altı yöneticilerin Kariyer mesleklere atanması için yapılan düzenleme hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Olumlu	Olumsuz	Tez ve Dil Yeterliliği Olmalı
KU1			X
KU2			X
KU3		X	
KU4			X
KU5		X	
KU6	X		
KU7	X		
KU8			X
KU9			X
KU10			X
KU11		X	
KU12		X	
KU13			X
KU14			X
KU15			X
KU16			X
KU17	X		
KU18			X
KU19		X	
KU20			X
KU21	X		
KU22		X	
KU23			X
KU24			X
KU25	X		
KU26			X
KU27			X
KU28			X
KU29	X		
KU30		X	

Son yılların tartışılan konularından biri olan yöneticilerin kariyer meslek kadrolarına atanması durumu görüşme yapılan uzmanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar genellikle

bunun yanlış bir uygulama olduğu yönünde olmuştur. Tüm kariyer uzmanların ortak noktası olan yabancı dil bilgisine sahip olunması gibi gerekli ve önemli bir şartın bundan sonra bazı uzmanlarda olmayacak olması diğer uzmanlar arasında unvanın lekelenmesi düşüncesini uyandırmıştır. Görüşme yapılan bir kariyer uzman bu durumu şöyle açıklamıştır:

“Tüm kariyer uzmanlar yabancı dil bilgisine sahiptir ve akademik olarak bir şeyler kaleme alabilirler” gerçeği bundan böyle geçerli olmayacaktır çünkü görevden alındığı için uzman yapılmış bir yöneticinin bu yetilere sahip olmayacağı yüksek ihtimaldir. Bunu şöyle bir örnekle pekiştirebilirim. Görev aldığım Genel Müdürlükte 6 Daire Başkanı var ve yalnızca bir tanesi yabancı dil biliyor. Tez yazabilme ve akademik çalışma yapabilme becerisinden hiç söz etmiyorum bile”

Tüm bu durumlar üzerine bir de Daire Başkanı atamasında belli bir bölüm mezuniyeti aranmazken kariyer uzmanların sadece bakanlığın ana hizmet türleri yönünde lisans bölümlerinden istihdam edildiği gerçeği vardır. Uzak Mühendisi bir Kültür Turizm Uzmanı veya okul öncesi öğretmeni bir Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanı, mensubu olduğu bakanlığa ne kadar katkı sağlayabilir düşüncesi uzmanları rahatsız etmektedir.

Kariyer basamaklarını delerek düzensiz şekilde kariyer uzman yapılan yöneticilerden yabancı dil ve tez yeterliliği istenmesi uzmanlar tarafından talep edilmektedir. Bu onlar için unvanın geleceğini koruma önlemidir. Ancak bazı uzmanlar görevden alınan yöneticilerin atıl durumda kalmaması ve çalışmaya devam etmeleri yönünden bu düzenlemeyi mantıklı bulmaktadırlar. Çünkü ilerde kariyer uzman olacağı bilincine sahip bir yöneticinin empati kurarak personelinin iş tanımını yapması gerektiğini düşünmektedirler.

3.3.4.15. “666 sayılı KHK hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “666 sayılı KHK hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin analiz, Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. “666 sayılı KHK hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Olumlu	Olumsuz	Fikrim Yok
KU1			X
KU2			X
KU3	X		
KU4	X		
KU5		X	
KU6	X		
KU7	X		
KU8	X		
KU9		X	
KU10	X		
KU11	X		
KU12	X		
KU13	X		
KU14	X		
KU15		X	
KU16		X	
KU17	X		
KU18	X		
KU19	X		
KU20		X	
KU21			X
KU22	X		
KU23	X		
KU24		X	
KU25	X		
KU26			X
KU27	X		
KU28	X		
KU29	X		
KU30			X

2 Kasım 2011 tarih ve 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname sonucunda köklü değişiklikler yaşanmıştır. Bunlar kısaca;

- Düzenleyici ve denetleyici kurumlarda 2012 yılı itibari ile istihdam edilecek uzman yardımcılarının maaşları aşağı çekilmiş, bazı bakanlıklarda istihdam edilen uzman ve

uzman yardımcılarının maaşları yukarı çıkmış ve böylece tüm kariyer uzman maaşları eşitlenmiştir.

- Teknik Hizmetler Sınıfındaki uzmanların kadroları Genel İdare Hizmetleri Sınıfına geçirilmiştir.

666 sayılı KHK ile yapılan düzenlemeler kariyer uzmanları tam anlamıyla ikiye bölmüştür. Bunlar KHK'dan önce avantajlı olan kurum uzmanları ve KHK'dan sonra maaşları artan kurumların uzmanları şeklindedir. Düzenleyici ve Denetleyici kurullar gibi personel maaşına tazminat ve prim gibi ek ödeme kalemleri ekleyebilen kurumlar için bu uygulama son bulmuştur. 2012 yılından önce işe giren uzman ve uzman yardımcıları kazanılmış haklarından faydalanarak diğerlerine nazaran daha yüksek maaş almaya devam ederken bir de aynı unvanla aynı işi yapan aynı odada daha düşük maaşla çalışan kariyer uzman görüntüsü ortaya çıkmıştır. 666 sayılı KHK sonrası üst kurullarda işe giren uzman ve uzman yardımcıları, bu KHK'dan en fazla mağdur olan grup olarak kendilerini göstermektedirler.

Kültür ve Turizm Uzmanları, Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanları gibi unvanlarda istihdam edilen kariyer uzmanlarının maaşları ise yüksek bir göstergeye taşınmıştır. Yüksek maaşların düşürülmesi ve düşük maaşların yükseltilmesi ile 657 sayılı DMK'da belirtilen unvanların maaş farklılıkları ortadan kaldırılmıştır.

Görüşme yapılan kariyer uzmanlardan bazıları ise tüm bu tartışmalardan uzakta kalmış ve söz konusu düzenleme hakkında herhangi bir fikri olmadığını belirtmiştir.

Bu doğrultuda kariyer uzmanlar genel olarak düzenlemenin isabetli bir karar olduğunu ve kurumlardaki maaş farklılıklarının çalışma barışını zedelediğini düşünmektedirler. Ancak bazı uzmanlar ise aynı kurumda aynı unvanla çalışıp fazla maaş alan personeller var oldukça çalışma barışının gelmeyeceğini de belirtmektedirler.

“666 sayılı KHK hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna ait sonuçlar negatif etkilenenler açısından olumsuz, pozitif etkilenenler için olumlu olması normaldir ancak burada bize en objektif sonucu bu kanundan en az etkilenen tarafların verdiği cevaplar sunacaktır. Onların verdiği cevaplarda ise bu durumun çalışma barışı açısından doğru bir düzenleme olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır

3.3.4.16. “Uzman ve Uzman yardımcıları için yüksek lisans ve doktora yapmak zorunluluk mudur?” Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada cevap bulmak adına uzmanlara, “Uzman ve Uzman yardımcıları için yüksek lisans ve doktora yapmak zorunluluk mudur?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşlere ilişkin analiz, Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. “Uzman ve Uzman yardımcıları için yüksek lisans ve doktora yapmak zorunluluk mudur?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Zorunluluktur	Zorunluluk Değildir	Kararsızım
KU1	X		
KU2		X	
KU3		X	
KU4		X	
KU5	X		
KU6		X	
KU7		X	
KU8			X
KU9		X	
KU10			X
KU11			
KU12	X		
KU13		X	
KU14			X
KU15		X	
KU16		X	
KU17	X		
KU18		X	
KU19		X	
KU20			X

Tablonun Devamı			
KU21		X	
KU22	X		
KU23		X	
KU24		X	
KU25		X	
KU26		X	
KU27	X		
KU28		X	
KU29		X	
KU30		X	

Yüksek lisans ve doktora eğitimi bir kariyer uzmana çok şey katacak yükseköğretim dereceleridir. İster kurumlarındaki çalışma alanları ile ilgili olsun ister farklı bir alanda olsun kariyer uzmanlara farklı bakış açıları kazandıracak ve uzmanların çalışma disiplinlerini zenginleştireceği açıktır. Ancak sorulan on altıncı soru kariyer uzmanların yüksek lisans ve doktora eğitimini bir zorunluluk olarak görmediklerini göstermektedir. Bu durumun sebepleri olduğu gibi bu durum bazı olayların da sonucudur.

Kurumlarında yoğun bir tempoda çalışan uzmanlar idare tarafından birkaç yarım gün kurum dışında olmalarına sıcak bakılmaması sebebiyle yüksek lisans ve doktora eğitimine soğuk bakmaktadırlar. Burada uzmanlar idare ile iş yerinde bulunma-bulunmama tartışmasına girmek istememektedirler.

Uzmanlardan bir kısmı ise kariyer uzmanlık mesleğinin zaten yüksek lisans programı ile benzer yeterlilikler taşıdığını düşünmekte ve kendilerini bir yüksek lisans yapma zorunluluğu içinde hissetmediklerini dile getirmektedirler.

Yüksek lisans ve doktora yapmak zorunda olduğunu düşünen uzmanlar ise konuya farklı bir yönden bakmaktadırlar. Bir kariyer uzman durumu şu şekilde özetlemiştir;

“yüzlerce üniversitesinin olduğu bir ortamda ve başarı ölçütlerinin gerçekten başarıyı temsil etmediği eğitim dünyasında, süregelen eğitim enflasyonu

sebebiyle yüksek lisans ve doktora yapmak hepimiz için bir zorunluluktur. Çünkü yapmamak daha büyük sorundur.”

Bu görüşler doğrultusunda genel olarak yüksek lisans ve doktora kariyer uzmanlar tarafından bir zorunluluk olarak görülmemektedir ancak bu duruma tezat oluşturur nitelikte görüşme yapılan kariyer uzmanların neredeyse tamamı yüksek lisans ve doktora eğitimine devam etmektedir. Bu durum görüşmelerde bahsedilen eğitim enflasyonu tanımının ne kadar yerinde olduğunu göstermektedir.

3.3.17. “Uzman yardımcılığında hedef uzmanlık iken uzmanlıkta hedef ne olmalıdır?”

Sorusuna Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada uzmanlara, “Uzman yardımcılığında hedef uzmanlık iken uzmanlıkta hedef ne olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Sorunun yanıtlarına ilişkin görüşlere ilişkin analiz, Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. “Uzman yardımcılığında hedef uzmanlık iken uzmanlıkta hedef ne olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar

	Kıdemli veya Baş Uzmanlık	Daire Başkanlığı ve Üstü	Emeklilik
KU1	X		
KU2			X
KU3			X
KU4		X	
KU5	X		
KU6		X	
KU7	X		
KU8	X		
KU9			X
KU10	X		
KU11		X	
KU12		X	
KU13	X		
KU14	X		
KU15	X		
KU16		X	

Tablonun Devamı			
KU17		X	
KU18		X	
KU19		X	
KU20	X		
KU21			X
KU22	X		
KU23	X		
KU24	X		
KU25			X
KU26	X		
KU27		X	
KU28		X	
KU29		X	
KU30	X		

Araştırmanın son sorusunda görüşme yapılan uzmanlara yöneltilen soru, onları bekleyen 25 yıllık çalışma hayatlarındaki beklentilerinin de bir yansımasını temsil etmektedir. Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçtikten sonra yapacak hiçbir şey kalmadığını düşünüp emekliliğe kadar kendi belirledikleri bir tempoda çalışmayı düşünen adaylar sorulan soruya “emeklilik” cevabını vermişlerdir. Bu uzmanlar hedeflerini açık ve net olarak tayin etmiştir.

Kıdemli uzmanlık veya başuzmanlık bakanlıklarda ve bağlı kurumlarda yer almayan bir unvandır. İlişkili kurumlarda iş sözleşmesi ile çalışan uzman yardımcıları uzman olduktan sonra 5 ila 10 sene arasında değişen yıllar itibariyle başuzman veya kıdemli uzman statüsüne yükselebilmektedir. Benzeri bir kariyer basamağının 657 sayılı kanunda belirtilen unvanlar içinde oluşturulması gerektiğini düşünmektedirler.

Uzmanların belirli bir süre sonra hedeflerinin daire başkanlığı ve üstü kadrolar olması gerektiğini düşünen görüşmeciler, liyakat noktasında çekince yaşamaktadırlar. Kendini geliştirmiş ve mesleğine hâkim uzmanların hedeflerinin daire başkanlığı olması gerektiği ve kariyer uzmanlara bu konuda şans verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Bu görüşler doğrultusunda sorulara cevap veren uzmanların büyük bir bölümü uzman olduktan sonra kariyer basamaklarının yatay ve dikey anlamda devam etmesi gerektiğini

düşünmektedirler. Buradan çıkarılacak sonuç uzmanların, daire başkanlığı ve üstü gibi mesleki ve teknik başarının tek başına yetmediği makamlar yerine başuzmanlık veya kıdemli uzmanlık gibi yükselmenin, öğrenmenin ve öğretmenin devam ettiği kariyer basamakları beklentisi içinde olduğu yorumu yapılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk kamu personel rejiminde yaklaşık yarım asır önce başlayan kariyer uzmanlık mesleği üzerine yapılan alan araştırması doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve önerilere bu bölümde yer verilmiştir.

Bir işletme için işini seven ve özveriyle yapan bir çalışan son derece önemlidir. Bir memurun da kurumunu sevmesi ve onun başarısı için çalışması Türk kamu personel rejimi için en büyük hedeflerden olmalıdır. Bunun için her bir memur grubunun ihtiyaçları doğru tespit edilmeli ve efektif çözümler uygulanmalıdır.

Kariyer uzmanlık mesleği mensupları meslek hayatlarında gördükleri olumlu ve olumsuz yönleri yapılan görüşme sırasında dile getirmişlerdir. Görüşme sonucunda derlenen cevaplar kariyer uzmanlık mevzuatı, mesleğin uygulaması ve meslek mensuplarının değerlendirmeleri üzerine bir takım yorumlar yapılmasına ve çeşitli sonuçlar çıkarılmasına imkân vermektedir.

Bir adayın memur unvanlı kadroları unvanları seçerken göz önünde bulundurduğu en önemli faktör maddi olanaklarıdır. Kariyer uzmanlık mesleğinin tercih edilmesinde yüksek özlük hakları ve maddi olanakları öne çıkmaktadır. Kariyer uzmanların kendilerini elit bir meslek grubunun üyesi olarak görmesi ise mensubu oldukları kadronun popülâritesini ortaya koymaktadır.

Adaylar tarafından yüksek talep gören ve neredeyse her memurun ulaşmak istediği bir kadro olan kariyer uzmanlık, mesleğe kabul edilen personelin yetiştirilmesi açısından da önemli bir geleneğe sahiptir. Köklü bir kariyer uzman yetiştirme kültürü olan kurumlarda uygulanan üstünlük sisteminin, 2000'lerden sonra kariyer uzmanlık ihdas edilen kurumlarda oluşturulamaması, yetiştirilme açısından negatif bir etki göstermektedir. Burada önemli olan nokta uzman yardımcısının personel daireleri tarafından belirlenmiş basit yetiştirme gelenekleri ile değil mihmandarı olan uzmanın geleneğine göre yetiştirilmiş olmasıdır.

Ancak burada da yöneticilik görevinden alındıktan sonra kariyer meslek kadrosuna atanmış uzmanların üstat olup olamayacağı sorunsalı ortaya çıkmaktadır.

Bir uzman yardımcısı için yetiştirilme ve oryantasyon evreleri son derece önemlidir. Kurumu ile yeni tanışmış ve uzun yıllar bu kuruma hizmet edecek bir personelin yetiştirilmesi kurumların personel dairelerinin hatta çalışacakları birimlerin inisiyatifine bırakılmış durumdadır. Personelin ihtiyacı olan eğitim ve yetiştirilme aktiviteleri belli bir standarda bağlanmamıştır.

Uzman yardımcılarının mesleğe alınmalarında birçok sınav ve yeterlilik yönetmeliklerle belirlenmişken yetiştirilmeleri konusunda sadece birkaç kurum mevzuat hazırlığında bulunmuştur.⁴⁶ Yetiştirme süreçlerinde sorumlu oldukları kişinin kıdemli bir kariyer uzman veya Daire Başkanı olması gerektiğini düşünen kariyer uzmanlar yetiştirilme süreci gibi bu konunun da mevzuat hükümleri altına alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Kariyer uzmanların görev tanımları konusunda bir belirsizlik durumu mevcuttur. Tüm uzmanlık yönetmeliklerinde görevler maddeler halinde sıralanmasına karşın birçok yönetmelikte son madde “Amirleri tarafından verilecek diğer görevleri yerine getirmek” şeklindedir. Hâlihazırda bu madde bir kariyer uzman veya uzman yardımcısına tüm görevlerin verilebileceğini göstermektedir. Bunun yanında uzman yardımcılığı sürecinin de en az üç yıl olacağı belirtilmiş ancak kurum tutumu veya bürokratik süreçler sebebiyle en fazla kaç yıla kadar uzayabileceği ilişkin bir sınırlama öngörülmemiştir.

Kariyer uzmanlık sistemi kamu kurumlarında yeterince verimli işletilememektedir. Gerek uzmanların hiyerarşik yapıda olmaları gereken yerde konumlandırılmamaları gerekse yöneticilerin kariyer uzmanlığı sistemine yabancı olmaları sebebiyle personelden alınan verim hedeflenen değerlere ulaşamamaktadır. Kariyer uzmanlık sisteminin getirilerinden biri

⁴⁶ Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Meslek Personeli Yönetmeliği

olması beklenen yatay hiyerarşi ise kurumlarda olağan yapıya aykırı olması sebebiyle belli bir dirençle karşılaşmaktadır.

Birçok yeterlilik istenerek istihdam edilen uzmanlar, mesleklerindeki ilk 3 yıl boyunca yabancı dil, uzmanlık tezi ve yeterlilik sınavı gibi aşamalarla kendilerini geliştirmekte ancak bu yoğun tempoya sahip dönem sonunda kaderlerine terk edilmektedirler. Kıdemli veya tecrübeleri uzmanlar için herhangi bir mevzuat düzenlemesi yapılmaması uzmanlar tarafında da büyük bir eksik olarak yorumlanmaktadır.

Planlama Uzmanlığı, Başbakanlık Uzmanlığı ve Devlet Personel Uzmanlığı geçmişten gelen tecrübeleri ve marka değerleri ile kimi uzmanlarca hiyerarşik olarak daha üstün kabul edilmişlerdir. Ancak bu unvanların ortak bir noktası da kurumlarının kapatılmasıyla unvanlarının yürürlükten kaldırılmalarıdır. Bu durum sonucunda kariyer uzmanlık mesleğinin tarihini oluşturan kurmay niteliğindeki kurumlar ve gelenekleri yok olmuştur. Bu durum hem Türk kamu yönetimi için hem de kariyer meslekler için büyük bir kayıp yaşanmıştır.

Uzmanlarla yapılan görüşmelerin analizi sonucunda Kariyer Uzmanlık Mesleğinin mevcut durumuna ilişkin için elde edilen bulgulardan yola çıkılarak çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Kurumsal bir personel yapısı oluşturulması için istihdam edilen uzman yardımcılarının eğitimi profesyonel bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Her bir uzman unvanı için farklı eğitim planlamaları oluşturulmalı ve öncelikle personel kurumunu tümüyle tanımalıdır. Örneğin Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı istihdam ettiği iki kariyer uzmanlık unvanı olan Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı ve Denizcilik Uzmanlığı kadrolarına yeni atanmış uzman yardımcılarını için “Ulaştırma ve Haberleşme Uzman Yardımcısı Yetiştirme Kılavuzu” ve “Denizcilik Uzman Yardımcısı Yetiştirme Kılavuzu” adında mevzuat oluşturmalıdır. Bu

kılavuzlar tüm kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen uzman yardımcılarını için gerekli görölmektedir.

2. Taşıdığı unvan dolayısıyla bir nevi kurumunun reklam yüzü olarak görölen kariyer uzmanların, teknik eğitimler yanında toplum içinde saygınlıklarına ters düşecek herhangi bir harekette bulunmamaları amacıyla kültürel anlamda da eğitimlere tabi tutulmaları gerektiği görölmektedir.

3. KPSS kapsamı dışına çıkarılan uzman yardımcılığı unvanlarının, mesleğe yönelik algıyı negatif yönde etkilediğinden, tekrar KPSS kapsamına alınmasının gerekli olduğu düşünölmektedir.

4. Kariyer uzman yardımcılarının yeterlilik sınavları ve sonrasında uzmanlığa atanma süreleri belli bir standart altına alınmalıdır. En az 3 yıl olarak belirlenen yardımcılık süresinin en fazla kaç sene olacağı da mevzuata eklenmelidir.

5. Kariyer meslek personelinin bazı kurumlarda şube müdürü altında görevlendirilmesi uzmanlık sistemi ile ters düşmektedir. Bir kariyer uzman veya uzman yardımcısının yöneticisi en az başka bir kariyer uzman veya Daire Başkanı olmalıdır.

6. Kariyer Uzmanlarda belli bir hizmet yılı sonrasında Başuzmanlık veya Kıdemli Uzmanlık basamağı getirilmelidir.

7. Görevden alınan yöneticilerin kariyer uzman olarak atanması durumunda mevzuatta belirtilecek makul bir süre içerisinde dil yeterliliği sağlamaları ve uzmanlık tezini teslim etmeleri istenilmelidir.

8. Görevden alınan yöneticilerin uzman kadrosuna atanmaları sonrasında pasif kalmalarını engellemek adına kurumun diğer uzmanları gibi aktif görevlere verilmelidir.

9. Kariyer uzmanlık mesleği mensuplarının yüksek lisans ve doktora eğitimleri yapmalarını teşvik edilmelidir.

10. Yöneticilik kadrolarına atamalarda kurumun çekirdek işgücü olan uzmanların değerlendirilmesi kurum stratejisi olarak belirlenmelidir.

Kariyer uzmanların, gerek kurumlarının hafızasını oluşturan unsurlar olmaları gerekse yapılan ölçme, seçme ve yeterlilik sınavlarında en yüksek puanlarla kurumlarına girmeyi hak etmeleri sebebiyle Türk kamu personel rejiminin en önemli aktörleri olmaları kaçınılmazdır. Kariyer uzmanlarını iyi yetiştiren kurumlar, kurum kültürlerini oluşturabilecek ve kurumsal bir çalışma ve personel yapısına kavuşabileceklerdir. Ancak yapılan alan araştırması nihayetinde ortaya çıkan sonuçlar, kariyer uzmanlık sisteminde istenilen verimin alınmadığını göstermektedir. Bu durum sonucunda sadece kariyer uzmanlar değil Türk kamu personel rejimi de bir bütün olarak mağdur olmaktadır.

Son yıllarda sayıları artan kariyer meslek personeline ve özellikle kariyer uzmanlara yönelik akademik araştırmaların sayısının giderek artacağı görülmektedir. Yapılan bu çalışma kariyer uzmanlık mesleği üzerine yapılacak diğer çalışmalara kaynak oluşturması açısından önemli bir yer tutmaktadır.

KAYNAKLAR

- Albayrak, S. O. (2015). *Türkiye’de Kamu Personel Rejiminde Kopuş ve Kariyer Uzmanlık Sistemi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Albayrak, S.O. (2016). *Kariyer Uzmanlık Sistemi*, 1. Baskı, Ankara:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü Yayınları.
- Akdeniz, G. (1949). Devlet Teşkilatı ve Rasyonalizasyon, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Yıl 9, No 1-2.
- Akgüner, T. (2001). *Kamu Personel Yönetimi*, İstanbul:Der Yayınları.
- Aslan, O.E. (2012). *Devlet Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi*, İmge Kitabevi.
- Aydın, M.A. (2006). Bir Kariyer Meslek Grubu Olarak Uzmanlık ve Türkiye Büyük Millet Meclisi: Yasama Uzmanlığı. *Yasama Dergisi*, Sayı:2. Temmuz-Ağustos-Eylül 2006.
- Barker, J.M.(1951). *Türkiye İktisadi Kalkınması*, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K. Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 18. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Chailloux–Dantel Raporu (1959). *Türkiye’de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma*, Ankara :TODAİE.
- Creswell, J.W. (2014). *Araştırma Deseni* (Çeviri: Demir, S. B.). Ankara:Eğiten Kitap.
- Dorr, G.H. (1933). *Türkiye’nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tenkidi*, Köy Öğretmeni Basımevi.
- Devlet Personel Başkanlığı, Personel Mevzuatına İlişkin Görüşler. 29/12/2015 tarihli ve 7832 sayılı Yöneticilerin Görevden Alınmasına İlişkin Görüş, Erişim Adresi: http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/gorusler/p_m_i_g/yonetici/9.pdf. Erişim Tarihi: 04/05/2019.

- Devlet Personel Başkanlığı, Personel Mevzuatına İlişkin Görüşler, Kariyer Mesleklere İlişkin Görüş, Erişim Adresi: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/gorus/kariyer-meslek>, Erişim Tarihi: 25/05/2019.
- Devlet Personel Başkanlığı, Mamur İstatistikleri, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kpss-istatistikleri-218> Erişim Tarihi: 10.06.2019.
- Harvey, D. (2012). *Postmodernliğin Durumu* (Çeviri: Savran, S.). İstanbul:Metis Yayınları.
- Martin, J. W. and Cush, F. (1952). “Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Çalışmaları Hakkında Rapor”, çev. Haluk Demirkan, 1952, Ankara.
- Lemke, Jay L. (1995). *Textual Politics: Discourse and Social Dynamics*, Londra: Taylor and Francis.
- Meynaud, J. (1969). *Technocracy*, California:Free Press.
- Mihçioğlu, C. (2012), Kamu Yönetiminde Reform, *Türkiye’de Kamu Yönetimi* (Editörler: Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman), 2. Basım, Nobel Yayınevi.
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2015 yılı Milli Eğitim Uzman Yardımcısı Sınav İlanı, Erişim Adresi: http://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_03/03043630_uzmanyardmclki_lavuz2015.pdf, Erişim Tarihi: 05/05/2019.
- Neumark, F. (1949). *Devletin Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor*, Ankara.
- Nuri, B. (2007). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Kavramlar-Yaklaşımlar*, Bağlam Yayınları.
- Ömürgönülşen, U. ve Öktem, M. K. (2007), *Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*, Ankara:İmaj Yayınevi.
- Stewart, C.J. ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing: Principles and practises*. (4. Ed.). Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- Şaylan, G. (2000). *Devlet Reformu: Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş*, İstanbul:TESEV Yayını.

- Şimşek, H. Yıldırım, A. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TODAİE, (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Raporu*, 2.Baskı, Ankara.
- Thornburg, M. W. (1949). *Türkiye Nasıl Yükselir*, Çev. Semih Yazıcıoğlu, İstanbul.
- Tortop, N. İşbir, E. G. Aykaç, B. Yayman, H. Özer, M.A. (2010). *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayınları.
- Yayman, H. (2008). *Türkiye'nin İdari Reform Tarihi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Yayman, H. (2016), *Türkiye'de Devlet Reformu ve Başkanlık*, 4. Baskı, İstanbul:Doğan Kitap.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*. Sayı 157, Temmuz-Aralık 2009.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Erişim Adresi: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Dorduncu_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1979-1983.pdf

MEVZUAT

- 31/03/1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu, Düstur, 3. Tertib, Cilt 7, s667-682.
- 02/07/1927 tarihli ve 1108 sayılı Maaş Kanunu, Düstur, 3. Tertib, Cilt 8, S855-859.
- 30/06/1939 tarihli ve 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşatının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun, Düstur, 3. Tertib, Cilt 20, s657-761.
- 23/07/1960 tarihli ve 12056 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.
- 26/05/1975 tarihli ve 15274 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine, Bazı Maddelerinin Kaldırılmasına ve Bazı Maddeler Eklenmesine Dair 12 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun.

- 09/04/1982 tarihli ve 17659 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 8/3967 sayılı DPT Bünyesinde AET Dairesi Kurulmasına Yönelik Bakanlar Kurulu Kararı.
- 14/12/1983 tarihli ve 18251 sayılı Resmi Gazetede (Mükerrer) yayınlanan Maliye Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- 26/10/1984 tarihli ve 18557 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Personel Uzmanlığı Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği.
- 04/05/1989 tarihli ve 20158 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 367 sayılı Bakanlıklarda ve Bağlı Kuruluşlarda Avrupa Topluluğuyla İlgili Birimler Kurulması ve 190 Sayılı Kanun hükmünde Kararnamenin Eki Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname
- 16/11/1989 tarihli ve 20344 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Avrupa Topluluğu Uzman Yardımcılığı ve Uzmanlık Sınav Yönetmeliği.
- 27/06/1989 tarihli ve 20211 (mükerrer) sayılı 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu, 2802 Sayılı Hakimler Ve Savcılar Kanunu, 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 5434 Sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu İle Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması, Devlet Memurları Ve Diğer Kamu Görevlilerine Memuriyet Taban Aylığı Ve Kıdem Aylığı İle Ek Tazminat Ödenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- 06/03/2005 tarihli ve 25747 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği.
- 02/12/2006 tarihli ve 26364 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Bakanlıklar ve Başbakanlık Bağlı Kuruluşları Avrupa Birliği Uzman Yardımcılığına Giriş ve Avrupa Birliği Uzmanlığı Yeterlik Sınavlarının Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik.
- 08/06/2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazetede (Mükerrer) yayınlanan 635 sayılı Kanun Hükmünde Kararname.
- 08/06/2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazetede (Mükerrer) yayınlanan 636 sayılı Kanun Hükmünde Kararname.

08/06/2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazetede (Mükerrer) yayınlanan 640 sayılı Kanun Hükmünde Kararname.

14/09/2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname.

11/10/2011 tarihli ve 28103 sayılı Resmi Gazetede (Mükerrer) yayınlanan 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname.

01/11/2011 tarihli ve 28102 sayılı Resmi Gazetede (Mükerrer) yayınlanan 655 sayılı Kanun Hükmünde Kararname.

06/03/2012 tarihli ve 28225 sayılı Resmi Gazete de yayınlanan Enerji ve Tabii Kaynaklar Uzmanlığı Yönetmeliği.

25/04/2012 tarihli ve 28274 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Dışişleri Uzmanlığı Yönetmeliği.

18/08/2012 tarihli ve 28388 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Kültür ve Turizm Uzmanlığı Yönetmeliği.

27/03/2013 tarihli ve 28600 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı ve Denizcilik Uzmanlığı Yönetmeliği.

23/08/2015 tarihli ve 29454 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Silahlı Kuvvetler Uzmanlığı Yönetmeliği.

03/09/2015 tarihli ve 29464 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Meslek Personeli Yönetmeliği.

09/07/2018 tarihli ve 30473 sayılır Resmi Gazetede (3. Mükerrer) yayınlanan 703 Sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

10/07/2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi.

15/07/2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum Ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum Ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi.

31/12/2018 tarihli ve 30642 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2019 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu.

EK 1. ANALİZ PROGRAMI EKCRAN GÖRÜNTÜLERİ

Alan Araştırması İle Toplanan Katılımcı Görüşlerinin Analiz Edilmesinde Kullanılan NVIVO12 Programına Ait Ekran Görüntüleri.

The screenshot displays the NVivo 12 Pro software interface. The top menu bar includes 'File', 'Home', 'Import', 'Create', 'Explore', and 'Share'. Below the menu bar, there are several toolbars for clipboard operations (Paste, Copy, Merge), properties, opening files, memo linking, and adding to sets. The main workspace is titled 'Nodes' and contains a search bar labeled 'Search Project'. The central area shows a hierarchical tree of nodes:

- TEMA 1 Kariyer Uzmanlık Mevzuatına Yönelik Görüşler
 - Yetiştirme Süreci
 - Oryantasyon
 - Rotasyon
 - Mentor Kültürü
 - Hiyerarşi
 - Uzman Yardımcısı
 - Uzman
 - Daire Başkanı
 - Uzman
 - Kıdemli Uzman
 - Daire Başkanı
 - Genel Müdür
 - 666 KHK
 - Olumlu
 - Olumsuz
 - Nötr
 - Doğrudan Atanma
 - Şartlı
 - Yabancı Dil
 - Akademik Tez
 - Olumsuz
 - Olumlu
 - Gelştirme

HacettepeTez.nvp - NVivo 12 Pro

File Home Import Create Explore Share

Paste Cut Copy Merge Clipboard Properties: Open Memo Link Item Add To Set Create As Code Create As Cases Case Classification File Classification

Quick Access

- Files
- Memos
- Nodes

Data

- Files
- File Classifications
- Externals

Codes

- Nodes
 - mülakat tablosu temm
 - mülakat tablosu temm
 - mülakat tablosu temm
- Relationships
- Relationship Types

Cases

Notes

Search

Maps

- Maps

Output

Nodes

Search Project

Name

- TEMA 2 Uygulamaya Yönelik Görüşler
 - Üstatlık
 - Yönetici Tutumu
 - Olumlu
 - Olumsuz
 - Nötr
 - Hizmet İçi Eğitim
 - Yeterli
 - Yetersiz
 - Kariyer Fırsatları
 - Katılıyorum
 - Katılmıyorum
 - Siyasi
 - Referans
 - Torpil
 - Nötr
 - Potansiyel
 - Tavsiyeler
 - Nitelikli İş
 - Empati
 - Sorumluluk
 - Yetiştirme
 - Üstatlık
 - Yetiştirme Programı

TEZ 81 Items

HacettepeTez.nvp - NVivo 12 Pro

File Home Import Create Explore Share

Paste Cut Copy Merge Clipboard Properties Open Memo Link Item Add To Set Create As Code Create As Cases Case Classification File Classification

Quick Access

- Files
- Memos
- Nodes

Data

- Files
- File Classifications
- Externals

Codes

- Nodes
 - mülakat tablosu temm
 - mülakat tablosu temm
 - mülakat tablosu temm
- Relationships
- Relationship Types

Cases

Notes

Search

Maps

- Maps

Output

Nodes

Search Project

Name

- TEMA 3 Meslek Mensuplarının Değerlendirmeleri
 - Tercih
 - Maddi
 - maaş
 - para
 - gelir
 - Kariyer
 - İş tatmini
 - Nitelik
 - Vasf
 - Kurumsallık
 - Özdeğerlendirme
 - Özlük
 - Nitelik
 - Seçilme
 - Kişisel Gelişim
 - Akademik
 - Mesleki
 - Hedef
 - Daire Başkanlığı
 - Genel Müdürlük
 - Baş Uzmanlık
 - Kıdemli Uzmanlık

TEZ 81 Items

HacettepeTez.nvp - NVivo 12 Pro

File Home Import Create Explore Share

Paste Cut Copy Merge Clipboard Properties Open Memo Link Item Add To Set Create As Code Create As Cases Case Classification File Classification

Quick Access

- Files
- Memos
- Nodes

Data

- Files
- File Classifications
- Externals

Codes

- Nodes
 - mülakat tablosu
 - mülakat tablosu
 - mülakat tablosu
- Relationships
- Relationship Types

Cases

Notes

Search

Maps

- Maps

Output

Nodes



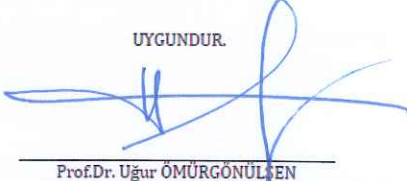
Search Project

Name

- TEMA 1 Kariyer Uzmanlık Mevzuatına Yönelik Görüşler
 - Yetiştirme Süreci
 - Hiyerarşi
 - 666 KHK
 - Doğrudan Atanma
 - Şartlı
 - Yabancı Dil
 - Akademik Tez
 - Olumsuz
 - Olumlu
 - Geliştirme
- TEMA 2 Uygulamaya Yönelik Görüşler
 - Üstatlık
 - Yönetici Tutumu
 - Hizmet İçi Eğitim
 - Kariyer Fırsatları
 - Tavsiyeler
 - Hiyerarşi
- TEMA 3 Meslek Mensuplarının Değerlendirmeleri
 - Tercih
 - Maddi
 - Kariyer
 - İş tatmini
 - Kurumsallık

TEZ 81 Items

EK 2. ORJİNALLİK RAPORU

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 18/07/2019</p> <p>Tez Başlığı: Türk Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanlık ve Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 91 sayfalık kısmına ilişkin, 19/06/2019 tarihinde şahsım tarafından Tuzuntin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %8'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">  18/07/2019 </p> <p>Adı Soyadı: <u>Faruk YILMAZ</u></p> <p>Öğrenci No: <u>N14229214</u></p> <p>Anabilim Dalı: <u>Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi</u></p> <p>Programı: <u>Kamu Yönetimi</u></p>
<p>DANIŞMAN ONAYI</p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;">  Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN </p>



HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT

Date: 18/07/2019

Thesis Title: Career Expertise in Turkish Public Administration and a Field Study on It's Problems

According to the originality report obtained by myself by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 19/06/2019 for the total of 91 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is %8.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

18/07/2019

Name Surname: Faruk YILMAZ
Student No: N14229214
Department: Political Science And Public Administration
Program: Public Administration

ADVISOR APPROVAL

APPROVED

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRĞÖNÜLŞEN

EK 3. TEZ ÇALIŞMASI ETİK KOMİSYON İZİNİ

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 13.12.2018 09:32
Sayı: 35853172-300-E.00000364655

E.00000364655

Sayı : 35853172-300
Konu : Faruk YILMAZ Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Faruk YILMAZ'ın Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN danışmanlığında hazırladığı "Kamu Kurumlarında Kariyer Meslek Olarak Uzmanlık" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 4 Aralık 2018 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 3594709A8-308A-487B-9609-5b750&EID=70&kotholtecrisphilismiz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFP1

