

Personel İdaresi

Derleyen : Kd. Bnb.

Nafi AKINLI

Personel idaresi, kısaca, insan unsurunun sevk ve idare edilmesi sanatıdır, şeklinde tarif olunabilir. Paranın veya materyalin idaresi sanatının veya ilminin gayesi bu gibi kaynakların en müessir bir tarzda ve azami hasılat verecek şekilde kullanılması olduğu gibi; insan idaresi de, aynı gayeye yönelmiştir. Fakat personel idaresi gaye bakımından daha da ileri gider: aynı zamanda, her memurun iktidar ve enerjisinin tam bir şekilde ve azami dereceye kadar geliştirilmesini kendisine hedef olarak alır. Bununla beraber, personel idaresi, herkesin aynı gelişme seviyesine ulaşamayacağını da takdir eder. Personel idaresi, bu gayeleri gerçekleştirmek üzere, mevkileri sınıflandırma, ücretleri tayin etme, işe alma, terfi, yetiştirme ve buna benzer bir takım usullere baş vurur. Amme personel idaresi ise, Devlet hayatında personel idaresinin nasıl organize edilmiş bulunduğunu inceler.

Tarihin ilk devirlerinden beri insan, materyal ve vasıtalar bir işin yapılması için bir araya gelmişlerdir. Küçük bir işletmede teşebbüs sahibi, bütün çalıştırdıklarını ve bütün işçiler de patronlarını yakından tanıdıkları için bizim anlayışımızdaki personel idaresine lüzum ve ihtiyaç yoktur. Fakat modern teşekküller hacım itibarile büyüdükçe ve daha kompleks bir hale geldikçe personel idaresi sanatı da gelişmiştir. Gerçekten, Devletin faaliyetleri arttıkça ve bu faaliyetlerin sahası genişledikçe memur camiası da büyümeye başlamıştır. Dolayısıyla, personel idarecileri de gittikçe artan yeni meselelerle karşı karşıya gelmişlerdir. Bu arada, meselâ lüzumlu vasıf ve şartları haiz elemanların, işçi ve memurların tedariki işi daha güç bir mesele halini almıştır.

Küçük bir atölye sahibi kendisine birkaç tane yardımcı bulunca faaliyetine kolaylıkla devam edebilirken işleri arttıkça muhasip, mübâyaa memuru v.s. gibi yeni yeni elemanlara ihtiyaç hissetmeye başlamıştır. Aynı hal, Devlet için de doğrudur. Devlet de bu gün doktor ve mühendis gibi meslek sahipleri teknisyenler, tecrübeli idareciler, büro yardımcıları, sekreterler..... ilâh gibi kimseleri istihdama mecbur kalmıştır. Hatta bu gibi kimseler de kendi aralarında bir takım ihtisas şubelerine bölünmüşlerdir.

Diğer taraftan, teşebbüslerin büyümesi ile beraber, çalışan ve çalıştıranlar arasında menfaat ihtilâfları doğmaya başlamıştır.

Nihayet, beşer tabiatı hakkında bilgilerimiz arttıkça, insanların ümitleri, ihtiyaçları, onları harekete sevkeden deruni âmilleri daha yakından anlamaya başladıkça, ve insan haklarının önemini daha iyi taktir ettikçe, personel idaresi denen sanatın inceliklerine lâyükile vâkif ehil personel idarecilerine olan ihtiyaç büyük bir ehemmiyet kazanmıştır.

Hükûmet idaresi; memur camiası vasıtasile vatandaşlara ulaşır. Eğer memurlar hallerinden memnun değillerse, ve eğer devletten iyi muamele görmedikleri zamanda iseler, bunların gayri memnun tavırları ve hisleri aşikâr bir surette gözükcektir.

Bu suretle halkı da memnuniyetsizliğe sevkedebileceklerdir.

Diğer taraftan çalışması karşılığında iyi ücret veya maaş alan, önünde herkes için terfi imkânları sağlayan tatmin edici bir kariyer yolunun açık olduğunu gören memurlar kitlesinin morali yüksek olur ve bu memnuniyet hâli, nazik düşünceli ve iyi çalışan memurlar kanalı ile halka ulaşır.

Modern manada devlet memurluğunun 17 - 18 nci asırlarda doğuşu parlamenter rejimin gelişmesi ve büyük batı demokrasilerinin ortaya çıkışı ile yakından alakalıdır. Gerçekten, hükümdarlık hakkının krallardan teşrii meclislere geçmeye başlaması ile beraber, memurluk da hükümdarın şahsına mutlak bir surette tabi olmaktan çıkarak, bir amme hizmeti halini almaya başladı. Parlamento içinden zuhur eden icra kuvveti yani hükümet, mevzuatı hazırlamaya başladı ve mevzuatın yürütülmesini teknisyenlerine yani memurlarına bıraktı.

Bu günün bürokrasisini, 18 nci asır sonlarından itibaren görülen bir takım sosyal, kültürel, ekonomik faktörler meydana getirmiştir. Kültür ve ilim sahalarındaki ilerlemeler maarif hizmetlerini arttırmış; arazi reformu ve sanayi inkilâbı işçi hakları meselesini ve dolayisile mevzuatı ortaya çıkarmış; Büyük şehirlerin teşekkülü, belediye hizmetleri çoğaltmış; ulaştırma hizmetleri artmış; istihsalin ve mübadelenin devlet tarafından kontrolü veya bizzat devletçe deruhte edilmesi, yeni yeni hizmetleri görecektir teşekküllerin kurulmasına yol açmıştır. Bütün bu sayılan âmiller devlet memurlarının sayı itibarile eskisile kıyaslanmayacak derecede artmasına sebebiyet vermiştir. Diğer taraftan artan devlet hizmetlerinin tasarruf kaidesine uygun olarak ve verimli bir surette yürütülmesi lüzumunda memurların sayı itibarile çoğalması yanında keyfiyet itibarile gelişmesi, teknik bilgi ile mücehhez ve iyi yetiştirilmiş olmasını yani memurluğun bir kariyer haline gelmesini zaruri kılmıştır. Bu suretle bir kimseye bütün hayatı boyunca maddi emniyet ve manevi tatmin sağlayan devamlı bir hizmet yolu olmuştur.

O halde memur camiasının sevk ve idaresi demek olan personel idaresinin en iyi şeklinin nasıl olabileceğinin, muhtelif branşlarda nasıl yol tutulacağının incelenmesi faydalı olur.

Hizmet Mevkilerinin Sınıflandırılması :

Modern personel idaresi gereken vasıfta bir kimseyi aramadan önce, ilkin görülecek işin mahiyetini açık ve kesin olarak tayin etmemizi icap ettirir. Bundan dolayıdır ki, mevkiler, görülecek işin nev'i, güçlük derecesi, ne gibi mesuliyetler deruhte edildiği esasına göre sınıflandırılır veya gruplar halinde toplanır. Sınıflandırmada şu faktörler gözönünde tutulmalıdır :

a) Hizmeti ifa eden kimseden istenen tahsil ve tecrübe : Mesleki mevkilerden çoğunda tahsil aranır. Diğer bazılarında ise tatbikatta ve çalışma suretile kazanılan tecrübelerden edinilen bilgi ve maharet zaruridir. Bir mevkiin derecesini tayinde sadece o hizmetin ifası için gerçekten lüzumlu olan maharet, bilgi ve tahsil nazarı itibare alınır.

b) İşin basit olup olmayışı : Bazı hizmetler basittir ve bir iki alelâde hareketin tekrarından ibarettir. Diğer bazıları ise çok çeşitli faaliyetleri içine alır. Bir işin muğlak olması veya basit olmasını tayin eden faktörlerden birisi de işlenebilecek hataların doğuracağı neticelerdir. Meselâ bir mevkide yapılan bir hata veya kusurlu bir hareket mühim bir mahzur tevhit etmiyeceği halde, diğer bir mevkide bir tek hata vahim neticeler doğurabilir.

c) Çalışma Şartları : Mevkiler sınıflandırılırken ve ücret hadleri tespit olunurken, ifa edilen hizmetin tehlikeli olup olmayışı veya çalışma şartlarının gayri müsait oluşu gibi hususlar nazarı itibara alınmalıdır. Tecrübe uçuşu yapan pilotlara ayrıca uçuş zammı verilmesi gibi.

d) Bedeni Şartlar : Kuvvetli, tahammüllü veya çevik olma, iyi görme ve işitme gibi bedeni vasıflar da mevkilerin sınıflandırılması yapılırken mühim rol oynarlar. Meselâ: Hastalara yemek dağıtan bir hademenin iki ayağı ve iki elinin bulunması hizmet etmesi için kâfi geldiği halde, bir pilotun çok iyi görmesi ve intikal süratinin yüksek olması lâzımdır.

e) Zihni Şartlar : Bazı mevkiler pek az bir zihni gayrete ihtiyaç gösterdiği halde, bazılarında muhayyele, teşebbüs kabiliyeti, orijinal düşünme ve üstün bir muhakeme kudreti lâzımdır. Meselâ: bir köprüden geçen taşıtların sayısını tespit ve kontrol eden bir kimsenin yaptığı iş fazla bir zihni gayret istemez. Halbuki, bir dekoratör, ressam veya reklâm işlerinde çalışan bir kimse, zekâyâ ve artistik buluşa sahip olmalıdır.

f) Başkaları ile Temas : Aynı şartlar altında çalışan iki memurdan,

vazifesi icabı halkla teması olan veya diğer memurlarla zaman zaman müzakerelerde bulunanı, tek başına çalışan memura nisbetle daha mühim bir hizmet gördüğünden, mevkilerin mukayesesinde ve bu mevkilerin derece ve ücret hadlerinin tesbitinde müessir olması icab eder.

g) Mesuliyetin Nev'i ve Derecesi : Mevkilerin ehemmiyeti ve değeri tayin edilirken hizmetin yükliyeceği mesuliyetin nev'i ve derecesi de nazari itibare alınmalıdır. Mesuliyetin nev'i ve derecesi şu hallerde bir birinden farklıdır :

— Teçhizat, malzeme ve vasıtalarından sorumlu olmak :

Matbaa makinelerinin işleyişine nezaret eden bir kimse ile bir matbaaya lâzım olan bütün kâğıt, mürekkep ve makinaların temini ve depolanmasile görevli memurun mesuliyetleri farklıdır.

— Para ve her türlü mallardan mesul olmak :

Bir geminin muhasebecisi veya hesap memuru ile o geminin kaptanı arasında mesuliyet bakımından büyük bir fark vardır.

— Başkalarının emniyet ve selâmetinden sorumlu olmak :

Bir uçağın hostesi ile pilotu aynı durumda değildir.

Başkalarına nezaret ve onların yetiştirilmesi :

Merkez postahanesinin müdürü ile telgraf müvezziinin mesuliyetleri değişik mahiyettedir.

Müstakil ve başkasının nezareti altında olmaksızın çalışma :

Merkezden çok uzakta vazife gören bir bölge müdürü ile merkezde bir şube müdürü veya bunun rutin (Gündelik iş) işler gören bir memurunun mesuliyetleri bir olamaz.

— Mahrem bilgilere sahip olma :

Bir vekilin kâtibi ile oria kademedede bir müdürün kâtibi mukayese edilirse aynı mahiyette iş yaptıkları halde vekilin kâtibinin vakıf olduğu mahrem bilgiler ona daha ağır bir mesuliyet yükler. Bütün bu faktörler sınıf ve derecelerin tesbitinde rol oynarlar. Sınıf: Yapılacak işin hakiki mahiyetine göre tayin ve tesbit olunur. Daktiloluk, dosya tutmak, temizlik işleri, hukuki işler, mimari ve proje çizmek v.s. gibi. Derece ise: Bu faktörlerin bazılarının veya hepsinin bu faaliyetlere tatbiki derecesine göre tayin olunur.

Mevkiler sınıflandırılırken faktörleri gözönünde bulundurmak ve bunları lâyiki veçhile değerlendirmek lâzımdır.

Sınıflandırmada, sınıflandırma mütehassısları memuru masasının başında görür, onun çalışmasını tetkik ederler; ona işi hakkında sualler sorar-

lar ve bu hususta neler düşündüğünü görüşürler. Sonra bu mütehassıslar edindikleri bilgilerin hakikate uygunluğunu anlamak maksadile memurun amiri ile konuşurlar.

Sınıflandırma mütehassıslarının çok dikkatli ve objektif olmaları, herşeyden önce isabetli hüküm verebilmeleri lâzımdır. Memurun fiilen gördüğü işin mütehassıslar tarafından iyice tanınması ve bilinmesi memur bakımından da ehemmiyet arzeder. Diğer taraftan sınıflandırma plânının zaman zaman elden geçirilmesi idare ve memurun menfaatleri bakımından lüzumludur.

Ücret :

Memurlar adil bir ücret sistemi ile tatmin edici bir maaş alırlarsa daha verimli çalışmaları ihtimali de fazla olur.

Adil ücret : Bir kimsenin serbest emek pazarında rekabet şartlarına göre talep edebileceği ücrettir. Hususi sektörde emek karşılığı ödenen ücret zamana göre hesaplanır. Devlet sektörü eğer daha az ücret verirse kaliteli memur bulamaz, daha fazla verirse bu defa sanayi ve iş hayatında kaliteli eleman bulunmaz, bu takdirde milli refah zarar görür. Onun için şu iki kaide göz önünde bulundurulmalıdır.

1) Devlet memurlarına verilecek ücretler, hüsusi sektörde iyi bir iş verenin aynı mahiyetteki işler için kendi memurlarına ödediği ücretler seviyesinde olmalıdır; ancak, bu hususta hizmetin devamlılığı, emeklilik hakları ve izinler gibi devlet memurluğuna has müsait şartların mevcudiyeti gözönünde tutulmalıdır.

2) Devlet memurlarına ödenecek maaşlar, iyi vasıfta ve kâfi sayıda memurların celbini ve bunların vazifelerinde kalmalarını sağlayacak derecede tatminkâr olmalıdır.

İyi bir ücret plânının "eşit işe eşit ücret,, prensibini gerçekleştirmesi lâzımdır. Bunun için ücret plânlarının hazırlanması ile hizmet mevkilerinin sınıflandırılması arasında yakın bir münasebet vardır. Bundan dolayı, ücretlerin tayin ve idaresini sınıflandırma mütehassısları herkesden daha iyi bir şekilde başarabilirler.

Ücret plânları hazırlanırken şu noktalara dikkat edilmelidir.

1) Mesuliyet ve selâhiyet derecelerine uygun olmak üzere ayrı ayrı ücret hadleri tespit edilmiş olmalıdır. Meselâ hukuki hizmetler ifa edenler,

a) Yeni mezunlar,

b) Tecrübeli avukatlar,

c) Baş hukuk müşaviri mevkiini işgal edenler

olmak üzere bir takım derecelere ayrılmalı ve her derece için farklı ücret hadleri konulmalıdır.

2) Memurların işe alınmalarında kendilerinden aranan her türlü ehliyet şartları ücretlerin tesbitinde gözönünde bulundurulmalı, yüksek ehliyeti haiz olanlara yüksek ücret hakkı tanınmalıdır.

3) Hizmet mevkileri için bir asgari, bir de azami ücret haddi tespit olunmalı, bunlar arasında mutavassıt hadler bulunmalıdır.

4) Ücret plânı, «Eşit ise eşit ücret» prensibini gerçekleştirmek üzere her sınıf ve dereceli hizmetleri lâıki veçhile değerlendirmelidir.

5) Ücret plânı, zamanla değişen şartlara uyabilecek şekilde tanzim olunmalıdır.

6) Nihayet, ücret plânı, terfi, nakil veya tecziye gibi değişikliklerin vuku bulduğu hallerde bir memura ödenecek ücretin ne olacağını tayin ve tanzim eden esasları ihtiva etmelidir.

Memurların İşe Alınmaları :

Mevkilerin sınıflandırılması ve ücretlerin tesbiti tam olması kâfi değildir. Memurların işe alınmaları ve yerleştirilmeleri de çok önemlidir.

Umumiyetle münhal memuriyetlere idarede çalışarak terfiye hak kazananların getirilmesi uygundur. Fakat işin mahiyeti hususi bir ihtisasa lüzum gösteriyorsa, dışardan yeni memur almak icap ettirebilir. Alınacak memur için tesbit edilen evsaf ve şartlar neşriyat vasıtaları ile ilân edilir ve mümkün mertebe aranan vasıfları haiz kimselere ulaştırılarak reklâmlar yapılır. Müracaat edenlere müracaat formları doldurtulması çok faydalıdır. Bu formlardaki sorular mümkün olduğu kadar açık ve tereddüde meydan bırakmıyacak şekilde olmalıdır. Meselâ bazıları şunlar olabilir : Müracaatcının ismi, adresi, yaşı, sağlık durumu, medeni hali, tabiyeti, tahsil derecesi, evvelce çalışıp çalışmadığı ve mesleki tecrübeleri, ahlâki durumu, karakter ve hususiyetleri (hakkında cezai takibat yapıp yapılmadığı, alkole düşkünlüğü, toplumla alâkasının derecesi yani dernek ve klüplerde üye olup olmadığı, asli meşguliyet dışında merak sardığı şeyler) mesleki sahadaki ehliyet ve tecrübeleri, sosyal durumu ve karakteri hakkında malûmatına müracaat edilebilecek kimselerin isim ve adresleri (bunlar talibin eski amirleri ile kanaatına kıymet verilebilecek zevattan olması daha uygun olur) v. s.

Müracaatçılar bu formdan ayrı olarak bir de mülâkata tabi tutularak haklarında memuriyete uygun vasıf ve şartlar tam olarak tesbit edilmeli ve işin mahiyetine göre yazılı veya ameli, hatta bazı ahvalde zekâ, istidat ve öğrenme tabiyetlerini tesbit için imtihan ve testler yapılmalıdır. İmtihanda başarı gösterenler sıralanıp bunların mesleki tecrübeleri, şahsi kabiliyetleri de nazarı itibara alınarak seçim yapılmalıdır.

Şayet memlekette merkezi bir personel ve plânlama dairesi varsa ve bütün memuriyetlere tayinler ve işe alınmalar burdan yapılıyorsa, bu takdirde seçilen taleplerin hangisinin hangi vekâletin hangi dairesindeki ve neredeki işe tayin edileceği taliplerin arzu merak ve istidatları da göz-önünde tutularak tesbit edilmeli, eşitlik ve yeknesaklıktan ayrılmadan yapılmalıdır.

Yeni işe alınan bir memurun ilk 6 aylık devresi intibak ve namzetlik devresi sayılmalıdır. Memura yapacağı işler açık bir şekilde gösterilmeli, amir ve mesai arkadaşları tanıtılmalıdır. Bu devre zarfında işini yapmakta güçlük çektiği, onları yapmaya muktedir olmadığı, mesai arkadaşları veya amirleriyle iyi geçinemediği görülürse kat'i olarak tayini yapılmamalı, bunların sebepleri araştırılmalı, gerekirse başka bir işe nakledilmeli ve namzetlik devresi uzatılmalı, bütün bu alınan kararlardan sebeplerile memur haberdar edilmelidir.

Memurların çalışma bölgelerine alışamamaları veya sıhhi sebeplerle o bölgeye intibak edememeleri de nakil için bir sebep olabilir.

Tezkiye :

Bir memurun vazifesi başında iken ne durumda olduğunu, işini ne dereceye kadar başardığını sistemli bir şekilde araştırmaktır. Tezkiyenin şu faydaları vardır :

1 — Memura ödenecek ücretin benzer derecelerdeki diğer memurlara nisbetle ne olması lâzım geldiğinin tespitinde idareye bir fikir verir, terfi, nakil ve tensikat tavsiyelerinde esas olarak alınır, kabiliyetli ve vasat memurların meydana çıkarılmasına amil olur.

2 — İdare ve kontrol hizmetlerini mükemmelleştirir, başkalarının sevk ve idaresi hususunda noksanlarını gören amirler durumlarını ıslaha çalışırlar.

3 — Teşkilât içinde moralin yükselmesine hizmet eder. Çünkü çalışan memurun çalışması takip edilir ve başkaları taltif görür, dolayısıyla çalışma şevk ve arzusu artar.

4 — Taliplerin işe alınmalarında ve vazifeye yerleştirilmelerinde idarenin ne dereceye kadar isabet gösterdiğinin anlaşılmasına yardım eder.

5 — İdarede eğitim ihtiyaçlarını meydana çıkarır.

Tezkiye amirinin yapılacak iş hakkında sarıh bir fikri olması lâzımdır. İşin görülmesi sırasında hata payının miktarı da belli olmalıdır. Tezkiye amiri peşin ve indi hükümler vermekten ve iltimas etmekten kaçınmalıdır. Bu husus tezkiye amirine açıkça bildirilmelidir. Çünkü tezkiyede sübjektif hareket etmemek amir için oldukça zordur.

Tezkiyenin verilmesinde şu hususların ölçülmesi ve değerlendirilmesi lâzımdır.

1 – Çalışma derecesi :

- a) Memurun işini iyi yapıp yapmadığı,
- b) İşinde hata yapıp yapmadığı,
- c) Memurun elinin çabuk olup olmadığı,
- d) Kırtasiye ve malzemeyi israf edip etmediği v. s.

2 – Dikkat ve alâka derecesi :

- a) İşine olan alâkası,
- b) Emir ve direktifleri anlama kabiliyeti,
- c) İtaatkârlığı v. s.

3 – Başkalarına karşı takındığı tavırlar :

- a) Amirlerle, mesai arkadaşlarla ve mahiyetindeki memurlarla durumu nasıldır ?
- b) İş sahiplerine karşı tavrı nedir ?

4 – Bir işin yapılmasında kendisine güvenilebilir mi ?

- a) Verilen işi zamanında yapabilir mi ?
- b) Vazifesine ait işleri, şahsi işlerinden önemli sayar mı ?

5 – İş bitirme kabiliyeti :

- a) Mevcut imkânlarla işi yapabilir mi ?
- b) Kendi inisiyatifi ile iş yapabilir mi ?

6 – İşe zamanında gelme ve devamlılık :

Bütün bu faktörler tezkiye amirince not halinde neticelendirilmeli ve memur hakkında zayıf, orta, iyi ve pekiyi şeklinde bir kanaata varılmalıdır.

Bir dairede müteaddit tezkiye amiri varsa bunların verdiği notların ve kanaatların farkları görüşmelerle izale edilmelidir. Çünkü bazı amirler tezkiye hususunda cömertce davrandıkları halde bazılarıda lüzumundan fazla işi sıkı tutar ve ifrata kaçarlar.

Tezkiyeden beklenen faydaların sağlanabilmesi için hakkında tezkiye verilen memurla tezkiye amiri arasında bu konuda hususi bir görüşme yapılmalıdır. Memura bu görüşmede tezkiyenin maksadı açıklanmalı, evvelâ memurun iyi tarafları ve meziyetleri, sonrada kusur ve zaafı kendisine anlatılmalıdır. Memur bu esnada amirine serbestçe sual sorabilmeli, hakkındaki yapılan tenkitlere cevap verebilmelidir. Hatta bu görüşmeden tatmin

olmayan memur daha üst makamlara yazılı olarak müracaat etme hakkına sahip olmalıdır.

Netice Olarak :

- 1 — Tezkiye verilmesi sırasında sadece memurdan asıl yapılması beklenen iş esas olarak alınmalıdır.
- 2 — Tezkiyede memurun iktidarı değil fiili çalışması esas tutulmalıdır.
- 3 — Şahsi sempati ve nefret tezkiyeye tesir etmemelidir. Tezkiye amirleri objektif ve adil olmalıdır.
- 4 — Kıdem tezkiyede müessir olmamalıdır.
- 5 — Yüksek maaş behemahal yüksek tezkiye verilmesini icap ettirmemelidir.
- 6 — Tezkiye, tezkiye devresinin tamamına şamil olmalıdır.
- 7 — Bir faktöre verilen not diğerlerine tesir etmemelidir.
- 8 — Her faktör ayrı ayrı ele alınmalı, bir faktöre göre tezkiye verilmemelidir.
- 9 — Tezkiyede ilk elden alınan malûmat rol oynamalıdır.
- 10 — Tezkiye varakası doldurulmadan, evvelce o memur hakkında verilen tezkiyelere müracaat edilmemelidir. Ancak tezkiye doldurulduktan sonra memurun kaydettiği ilerlemeyi görüp mukayese yapmak için evvelki tezkiyelere de bakılmalıdır.

Terfi :

Terfi, bir memura halen görmekte olduğu vazifeden, mesuliyet ve selâhiyet bakımlarından daha ağır bir hizmet verilmesi halinde bahis mevzuudur. Terfi eden memurun maaşı da artar. Bu itibarla sadece maaşın artması terfiden sayılmamalıdır.

Adil bir terfi sistemi sayesinde memurlara inkişaf etme imkânları verilmiş olur. Diğer taraftan terfi sistemi muvaffak olmak gibi bir arzu besleyen memurların gayelerine ulaşmasını temin eder. Çünkü hayatta her fert yükselme arzusu duyar, bu da tabii bir istektir.

Büyük bir teşekkülde terfi sisteminin iyi anlaşılmış bir plâna göre yürütülmesi ve terfi esaslarının bütün personel tarafından açık bir suretle anlaşılmış olması icap eder. Bu suretle idarenin bazı gözde memurları kayırdığı ve onları diğerlerine tercih ettiği şeklinde yapılması muhtemel tenkitler önlenmiş olur.

Plânlı bir terfi sisteminin başlıca gayesi, en liyakatli olan memurların gelişmelerine ve yükselmelerine fırsat vermektir. Fakat bu iş yapılırken

idarenin diğer personelinin moralini sarsmamağa ve onların idareye karşı beslemekte oldukları iyi niyetin muhafazasına dikkat edilmesi icap eder. İlk tayinde olduğu gibi terfilerdede liyakat prensibini esas olarak ele almak lâzımdır. Kıdeme göre terfilerin yapılması, idare için liyakat sistemine nazaran daha kolay ve basittir. Kıdem esası kabul edildiği takdirde terfilerin yapılabilmesi için sicil ve personel kayıtlarının muntazam ve hatasız bir şekilde tutulmaları maksada kâfidir. Kıdem esası daha objektif ve adil bir netice verir. Buna mukabil kıdeme göre terfi, sabır ile müddetinin dolmasını bekliyen ve insiyatiften mahrum kimseleri mükâfatlandırır. Buna mukabil üstün vasıflı ve kabiliyetli olan genç memurlara muayyen bekleme müddetlerini doldurma mecburiyeti koyacağından bu gibi memurların çalışma şevk ve arzularını kırar. Liyakat prensibi tatbik edilirken memura bilgisine, ehliyetine ve kabiliyetine uygun olmak üzere hiyerarşide yükselme fırsatı verilmelidir.

Bunun İçin :

1 — Yüksek mevkiler, mümkün olduğu kadar, teşkilât içerisinde tedarik olunacak memurlara verilmelidir.

2 — Memurları yüksek mevkilere hazırlamak ve terfi ettirmek için teşkilât tarafından meslekî yetiştirme programları tertiplenmeli ve hatta tecrübe mahiyetinde buralara muvakkat tayinler yapılmalıdır. Bu suretle amirler bu memurların bu işlerdeki başarı derecelerini de kıymetlendirmek fırsatını bulmuş olurlar.

3 — Terfi edecek memurların tesbiti sırasında amirin kanaatına ehemmiyetle müracaat olunması lâzımdır.

Terfi bahis mevzuu olunca müessese bu işi personele duyurmalı ve terfi müracaatında bulunanların müracaatlarını bir komisyon vasıtasile kıymetlendirip, müracaatı uygun görülen terfiye lâyık personel bir imtihandan geçirilerek en liyakatlisinin terfii sağlanmalıdır.

Memurların Yetiştirilmeleri :

Bu maksatla yapılan eğitim, bir teşkilâtın beşerî unsurunun yani memur ve işçilerin, daha müessir bir tarzda çalışmalarını temin etmek ve dolayısıyla bütün bir teşkilâtın beklenen neticeyi daha iyi bir surette verebilecek tarzda işlemlerini mümkün kılmak için yapılır. Yetiştirme maksadile hazırlanan programlar ekseriya iki türlü olur.

1 — Hizmet sırasında yetiştirme: Tecrübeli bir memur veya ustanın hizmet yerinde yani memurun masasının başında bulunduğu veya işçinin tezgâhında çalıştığı sırada pratik öğretim ve yetiştirme şeklidir. Bu türlü eğitim hizmet fiilen ifa edilmekte iken verilir.

2 — Memur veya işçilerin halen ifa etmekte oldukları veya ilerde ifa edecekleri vazifelere intibaklarını sağlamak üzere, bir dershanede kendilerine dersler verilmek suretiyle yapılan yetiştirme;

Ayrıca amir ve şeflerin yetiştirilmeleri ile idarecilerin yetiştirilmeleri de bir plân dahilinde halledilmesi gereken meselelerden biridir. Dış memleketlerde bu maksatla muhtelif usul ve eğitim sistemleri tatbik edilmekte ve okullar açılmaktadır. Bu gaye ile memleketimizde de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü açılmış ve gerek kısa süreli seminerlerle ve gerekse uzun süreli eğitimlerle 1953 yılından beri faaliyetine devam ederek devlet sektöründeki şef, amir ve idarecilerin yetiştirilmesine çalışılmaktadır.

Disiplin, Taltif ve Tecziye

Bütün büyük teşekküllerde iki türlü disiplin cari olabilir. Birincisi, otoriteye ve zora dayanan disiplindir. Sevki idare mevkiinde bulunanlar, yazılı bir takım yasaklar koyarlar, ve bu yasaklara aykırı hareket edenlere ceza verilir. İkinci türlü disiplin ise, zora dayanmayan, o teşekkülde hizmet görenlerin kendi idrakine bırakılmış bir disiplindir. Bu türlü disiplinle memur veya işçiler hareket ve sözlerini kendi arzuları ile kontrol etmektedirler.

Ne türlü disiplin olursa olsun, bir teşekkülde disiplinin sağlanması hususunda en mühim rolü oynayan kimse, o teşekkülün başında bulunan amirdir

Eğer bir amirde başkalarını sevk ve idare etmek vasıfları yeteri kadar mevcut değilse, yani bu kimse zayıf bir amir ise o zaman böyle bir amir maiyetindekileri çalıştırmak için daima, konulmuş olan yazılı kaide ve yasaklara istinat edecektir. Onlara disiplin tedbirlerine tevessül edileceği ve cezalandırılacakları korkusunu verecektir. Halbuki kendisinde iyi amirlik hassaları mevcut olan bir kimse, disipline, ancak, yapıcı ve uyarıcı tedbir ve yollar meseleler halletmediği zaman müracaat eder. Kendisinde bir takım liderlik hassaları bulunan bir amir, maiyetindekileri kendi kendilerini disiplin altında tutmaya alıştırmakta, onlara kendilerinden beklenen şeylerin neler olduğunu öğretmekte ve bunlar temin edildikten sonra da onları hareketlerinde bir dereceye kadar serbest bırakmaktadır. İyi bir lider tarafından ve zora dayanmaksızın böyle bir disiplin mevcut olduğu bir teşekkülde yazılı kaide ve talimata nadiren müracaat olunmaktadır.

Disiplin suçları ve her bir suça tekabül eden cezalar Türkiyede kânda serahaten sayılmış olduğu halde Şimalî Amerika memleketlerinde ve bazı avrupa memleketlerinde yalnız devlet sırlarını ifşa, rüşvet ve ihti-

lâs gibi suçlar kanunla menedilmiştir. Diğer disiplin cezaları memur dernekleri temsilcileri ile idare arasında halledilmektedir.

Bir memurdan aranan meselelerin başında memurun hizmet gördüğü daireye samimi ve dürüst bir şekilde bağlı olması gelir. Esas itibarile memurun hususi hayatı devleti alâkadar etmez, şu şartla ki memurluğun şeref ve itibarını sarsacak mahiyette olmamalıdır. Bazı memleketlerde memurların bazı sahalarda serbestisi tahdit edilmiştir. Meselâ bir memur siyasi faaliyette bulunmâmalı ve parti ihtilâflarında taraf tutmamalıdır. Siyasi meseleler görüşülürken Vekâletin meselelerini anlatmak doğru değildir. Bir memurun şahsî emlakını idare edebilmesi bazı hisse senetlerine para yatırması mümkün ise de, spekülâtif işlerden tevakki etmelidir.

Hükûmetin alacağı siyasî ve iktisadî bir tedbir fiatlara tesir edecektir ve buna da bir memur vazifesi dolayısıyla vakıf olursa, bu memurun hiç bir surette bu sahada her hangi bir faaliyette bulunmaması doğru olur. Tedbir konusu dövizle alâkalı ise ve memur da menfaat sağlamaya teşebbüs ederse bundan memleketin dış itibarı da sarsılır.

Memurlar, hizmetleri karşılığı bir ücret aldığına göre, çalışma saatleri içinde bütün enerji ve gayretlerini vazifesine sarfetmesi gerekir. Çalışma saatleri dışında dahi olsa bir memurun ;

— Yorucu ve dolayısıyla mesai verimine tesir eden işlerle,

— Dairenin menfaat ve gayelerine aykırı olan işlerle,

— Memurluk statüsü ile telifi kabil olmıyan işlerle uğraşmalarına müsaade edilmemelidir. Memur hususi zamanlarında meşgul olduğu işi personel şubesine bildirmeli ve mahzur görülmediği takdirde meşgalesini devam ettirmelidir.

İktidar değişmesi karşısında memur yeni gelen iktidara da aynı sadakatla çalışmalı ve memurun durumunda bir değişiklik olmamalıdır.

Taltif, yapılan bir hizmetin mükâfatıdır. O halde maaş, izinler, emeklilik hakkı, terfiler, tedavi, seyahat, tahsil masraflarının devletçe ödenmesi, memurlara ek ödemeler yapılması, nakil vasıtası ve mesken temin edilmesi gibi çeşitli hak ve menfaatler hem iyi yapılan bir hizmetin mükâfatı, hem de daha iyi çalışmayı teşvik eden vasıtalarlardır. Bir teşekkülün mensuplarının çalışmasının moralle büyük ilgisi vardır. Bu bakımdan beşeri münasebetler son zamanlarda çok büyük rol oynamaya başlamıştır. (Harita dergisi, Sayı : 61 — İdare ve beşeri münasebetler). Morale tesir eden unsurları şöyle sıralayabiliriz :

1 — Ücret (ücret bahsinde incelenmiştir.)

2 — Çalışma saatleri.

- 3 — Fazla mesai karşılığı izin veya ücret verilmesi.
- 4 — İş arasında kısa istirahatler.
- 5 — İzinler.
- 6 — Memur dernekleri ve memurların şikâyetinde bulunabilmeleri.
- 7 — Sağlık ve emniyet tedbirleri.
- 8 — Danışma hizmetleri (Beşeri münasebetler).
- 9 — Emeklilik plânları.

Memuriyetten Ayrılma :

Bir memur şu dört halde vazifesinden ayrılır :

- 1 — İstifa.
- 2 — Tensikat.
- 3 — Azil.
- 4 — Emeklilik.

1 — **İstifa** : Bir memur muhitini değiştirecekse, daha cazip başka bir iş bulmuşsa memuriyetten istifa edebilir. Memurun istifası halinde personel müdürlüğünde bir görüşme yapılarak istifasının hakiki sebebinin araştırılması çok faydalıdır. Böylece teşkilâtta sağlanan maddi imkânlar ve moralin ne vaziyette olduğu yani teşkilâtın sıhhati hakkında bir fikir edinmek mümkün olur. Seri halinde istifalar personel idarecilerini ve teşkilâtın başındakileri düşündürmelidir.

Birde idarenin memuru istifaya davet edebilmesi şekli vardır. Bunu, idare azil yerine kullanır. Hem idare, hemde memurlar bu hali tercih ederler.

2 — **Tensikat** : Muhtelif sebeplerle bir devlet dairesinde memur sayısı ihtiyacın üstünde olabilir ve bunların bir kısmının istihdamında fayda görülmez. Bu takdirde bazı memurların işine son vermek zarureti doğabilir. Bu bazen muvakkat bir müddet için de olabilir. Bu gibi hallerde tensikatla ayrılan memurların personel şubesince bir listesi tespit edilir. Ve ihtiyaç hasıl olunca bunlar tercihan alınır. Tensikatta memurların her türlü durumları incelenerek tespit edilir.

3 — **Azil** : Bir memura işlediği kusur için verilecek en ağır ceza işinden atmaktır. Böyle bir kararın indi ve keyfi olmaması, haksızlıklara karşı memurun teminat altına alınmış olması lâzımdır. Azil için adil ve teferruatlı usul ve kaideler mevcut olması lâzımdır. Memur bir kusurla itham edildiği zaman kendisini savunabilmeli, gerekirse daha üst makama veya mahkemeye itirazda bulunabilmelidir. Azledilen memur için idarede

deliller olmalıdır. Bazı azil hallerinde memur emeklilik maaşı da alamamaktadır. Bu takdirde memur hem işinden olacak, hem itibarı sarsılacak, hemde emeklilik maaşını kaybedecek. Bu hal yalnız memuru değil, geride bıraktıklarını da maddi yardımdan mahrum edecektir. Onun için böyle kararlara pek yanaşılmamalı ve yapıldığı zaman da çok iyi karar verilerek yapılmalıdır.

4 — **Emeklilik** : Bazı memleketlerde yaş haddi kabul edilmişse bazılarında da kendisinden istifade edilen memur yaşı kaç olursa olsun emekliye ayrılma hududu tesbit edilmemiştir.

Yaşı, bedeni veya zihni malûliyeti sebeble işine devam edemeyecek olan memurların vazifeden ayrılmaları ne kadar zaruri ve tabii ise, bu suretle ayrılan memurlara belli ölçüler dahilinde maaş bağlanması da modern personel idaresi bakımından o derece lüzumludur.

Emekliye ayrılan bir memurun fazla mesai, kullanılmamış izinler, prim veya ikramiye gibi birikmiş bütün haklarının verilmesi bir kaideye bağlanmalıdır. Maddi menfaatler memurun ölümü halinde ailesine intikal etmelidir. Bilhassa memurun geride kalanlarına yapılacak para yardımları, zamanında olmalıdır. Çünkü bu yardımlar zamanında yapılırsa işe yararlar.

