

## THE NORM STAFF PERCEPTION OF PUBLIC EMPLOYEES: A SAMPLE OF STATE UNIVERSITY\*

**Yazar / Author:** Doç. Dr. Cemal İyem<sup>i</sup>

Doç. Dr. Yasemin Özdemir<sup>ii</sup>

Gamze Arslan Dışlı<sup>iii</sup>

Canan Yılmaz<sup>iv</sup>

---

### Abstract

The most important aim of the norm staff studies is to determine the staff requirement for the tasks in terms of quantity and quality. Thus, it is aimed to achieve the organisational task in an efficient and productive manner. However, the norm staff studies, carried out with these organizational aims, can be perceived in different ways by the employees positive and suspiciously or negative. From this point of view, the purpose of this study is to determine the norm staff perception of the administrative employees in a state university and the reasons and dimensions of this perception. In the study, the semi-structured interview technique as qualitative research techniques is used to collect data. In this context, the interviews with 18 administrative staff working in the Personnel Department of a state university are subjected to content analysis. According to the findings of the research it is possible to say that despite it is thought that the norm staff studies can be useful for the institution that there are concerns about its applicability.

**Keywords:** HR Planning, Norm Staff, Public Sector, University, HRM

## KAMU ÇALIŞANLARININ NORM KADRO ALGISI: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

### Özet

Norm kadro çalışmalarının en önemli amacı, görev için gerekli kadronun nicelik ve nitelik açısından belirlenmesidir. Böylece örgütün görevini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Ancak bu örgütsel amaçlarla gerçekleştirilen norm kadro çalışmaları, çalışanlar tarafından şüpheyle ve olumlu, olumsuz gibi farklı algılanabilir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, bir devlet üniversitesinin idari personelinin norm kadro algısını ve bu algının nedenleri ile boyutlarını tespit etmektir. Çalışmada veri toplamak için nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda bir devlet üniversitesinin Personel Daire Başkanlığı'nda çalışan 18 idari personelle yapılan mülakatlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulguları ışığında norm kadro çalışmalarının kurum için yararlı olabileceği kanaatine rağmen uygulanabilirliği ile ilgili kaygıların olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** İK Planlaması, Norm Kadro, Kamu Sektörü, Üniversite,

---

\* Bu çalışma 26-27 Kasım 2016 tarihlerinde, İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management Economy And Policy isimli uluslar arası bilimsel kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>i</sup> Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında Öğretim Üyesidir. Elektronik posta: yasemino@sakarya.edu.tr

<sup>ii</sup> Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında Öğretim Üyesidir. Elektronik posta: yasemino@sakarya.edu.tr

<sup>iii</sup> Gamze ARSLAN DIŞLI, Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Öğrencisidir. Elektronik posta: gamze@sakarya.edu.tr

<sup>iv</sup> Canan YILMAZ, Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Öğrencisidir. Elektronik posta: ylmzcnn06@gmail.com

## 1. Giriş

Norm kadro çalışmalarının en önemli amacı görev için gerekli kadronun nicelik ve nitelik açısından belirlenmesidir. Norm kadro çalışmaları ile örgütün görevini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Norm Kadro çalışmaları örgütün görevini etkin ve verimli şekilde yerine getirmesini sağlayan çalışmalardır. En önemli amacı görev için gerekli kadronun nitelik ve sayısının belirlenmesidir. Kadro belirleme işlemi yapılırken idari personelin bu işin neden yapıldığına dair kanaati son derece önemlidir. Burada personelin norm kadroyu algılayış biçimi devreye girmektedir. Algı; dış dünyanın imgesinin bilinçte gerçekleşen tasarımıdır. Algılama yönetimi ise; belirsizliği az olan bilginin veri akışını kontrol etmek ve geliştirmektir.

Özellikle 1980'lerden itibaren küreselleşmenin etkisiyle ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmış ve bunun sonucu olarak örgütler rekabetçi ortamda üstünlük sağlayabilmek adına arayışlar içine girmişlerdir. Kamu sektöründe de tam olarak özel sektördeki kadar yoğun bir rekabet ortamı olmasa da (hizmet etme anlayışının ön planda olmasından dolayı) değişen kamu yönetim algısıyla beraber rekabetçi yapı her geçen gün kendisini daha belirgin bir şekilde hissettirmektedir.

Norm kadro uygulama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda doğru iş – doğru personel seçimini ve bu personelin geliştirilmesini de planlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir. Her ne kadar norm kadro için, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından insan kaynakları planlaması fonksiyonunun kamu sektöründe uygulanış şekli olarak bir tanımlama yapılsa da norm kadro yasalarla genel çerçevesi çizilmiş, insan kaynakları planlaması uygulamalarına göre daha az esnek yapıya sahip bir uygulamadır. Dolayısıyla norm kadro uygulaması algısı ile insan kaynakları planlaması uygulaması algısı arasında farklılıklar olacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı idari personelin norm kadro algısının ne olduğunu tespit etmektir. Çünkü algının ne olduğu tespit edilirse yönetimi sağlanabilecektir. Araştırma kapsamında bir Devlet Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı idari personellerinin norm kadro algısı ortaya konularak genel bir yargıya varılması amaçlanmıştır. Çalışma iki bölüme ayrılmıştır; ilk bölümde kavramsal boyuta yer verilerek, norm kadro ve insan kaynakları planlaması kavramları ve gelişimleri hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır. İkinci bölüm olan uygulama kısmında ise bir devlet üniversitesindeki norm kadro uygulamalarının çalışanlar tarafından algısı ortaya konulmuştur.

## 2. Kavramsal Boyut

### 2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için çaba harcayan kuruluşlar elde ettikleri kıt kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle kıt kaynaklar içinde yer alan doğal faktörler ve sermaye bir yana insan gücü kaynağına her şeyden önce ve her şeyden çok ihtiyaç duyulduğu ve önem verilmesi gerektiği bilinen bir gerçektir (Özgün, 1992: 1). Bu yüzden hem özel

hem de kamu kurum ve kuruluşları insan kaynağını daha etkin ve verimli şekilde kullanılabilmek için insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemiştirler. İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği ve giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur (Akçaya, 2010:345). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının en önemli fonksiyonlarından olan insan kaynakları planlaması; bir örgütün ihtiyaç duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarını elde edilmesi sürecidir (Akçaya, 2010:345).

İnsan kaynakları yönetimi kamu kesiminde 1980’li yıllarda küreleşmeyle beraber devletin küçülmesi ve faaliyet alanların sınırlandırılması, kamu yönetiminin rolünün yeniden tanımlanması, merkeziliğin yumuşatılması ve yerelleşmesi, özelleştirme programlarının uygulanması, kamusal mal ve hizmetlerinin sunumunun iyileştirilmesi, demokratik -katılımcı yönetim, kamu personeli yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakılmasıyla görülmektedir (Aykaç ve Yayman, 2003: 300). Böylelikle kamu da insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulamaya başlamış olmaktadır. Kamu sektöründe insan kaynakları planlaması aracı olarak norm kadro uygulaması kullanılmaktadır. Norm kadro birçok alanda yanlış kullanılan bir kavramdır. Dolayısıyla bu kavramın net olarak tanımlanması ve içeriğinin belirlenmesi son derece önem arz etmektedir.

## 2.2. Norm Kadro Kavramı

“Norm Kadro” kavramını açıklayabilmek için bu kavramı oluşturulan sözcüklerin anlamlarını belirlemek gerekir. Norm sözcüğü normal sözcüğünün kökeni olup, “düzgü, kural, doğa, yasa” anlamlarını ifade etmektedir. Bu sözcüğü bir bakıma “belirli bir tip üzere yapılmış ve ayrılmış” anlamında “standart ve tek düze” sözcükleriyle eş anlamda düşünmek mümkündür. Bu tanımın özündeki “Norm” terimi; örnek, standart (tekdüze), kip, model olma durumlarını içermektedir (Kalkandelen, 1997: 33). Kadro ise; “bir görevin yürütülmesi için gereken, bir cinsten şeylerin toplamını” ifade etmektedir. Bu yapı, personelin atanmasından, görevin yürütülmesine ve aylık veya ücretin ödenmesine ve tüm personel işlemlerinin uygulanmasına olanak sağlar. Bu özellik ve niteliklerine bakarak kadroyu en kısa biçimde “görev yeri” olarak tanımlayabiliriz (Kalkandelen, 1997: 33).

Norm Kadro ise örgütte benzer nitelikteki görevlerin yürütülmesine olanak veren yapının, amaca göre düzenlenmesidir. Norm kadro düzenlemelerinde, benzer nitelikteki ödevlerin organik gelişim esasına göre sıralanması ve mümkün ise kendi aralarında sınıflandırılarak yazılması gerekmektedir (Kalkandelen, 1997).

Norm kadro örgütlerin amaçlarını etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmek için uygulanmaktadır. Norm Kadro çalışmalarının en önemli amacı görevlerin yerine getirilmesi için gereken kadronun nitelik ve sayısının belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan norm kadro çalışmaları, örgüt içerisinde yer alan görevlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan, ideal kadronun nitelik ve nicelik yönüyle belirlenmesidir. Burada önemli olan amaçların gerçekleştirilmesi ve bu yöndeki işlerin yapılması için gerekli olan ideal kadronun yani, olması gerekenden ne daha az, ne de daha fazla kadronun belirlenmesidir (Yılmaz ve Özdem, 2004: 116). Kısacası; norm

kadro kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması kamu sektöründe gerekli olan hizmetlerin üretilmesi adına ihtiyaç duyulan nitelikte, sayıda, unvanında personelin istihdamının sağlanabilmesi yönünde yapılan çalışmadır (İyem, 2015: 6).

### **2.2.1. Norm Kadro Uygulamasının Yararları**

Kaynakların etkin ve verimli kullanımı ekonomik bir yaklaşım olarak şirketlerde uygulanmaya konulmuştur. Bu doğrultuda toplam kalite, kalite çemberleri, performans değerlendirme ve norm kadro gibi bakış açıları geliştirilmiştir (Yılmaz ve Özdem, 2004: 130).

Norm kadro çalışmalarının yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Kalkandelen, 1997): Norm kadro çalışmaları; kadro unvanlarına açıklık getirip tarafsız yönetimin sağlam temellere dayandırılmasında yapısallık hizmetini görür, eşit işe eşit ücret sisteminin kurulmasına yardım eder, iş gören ihtiyaçlarının tahmin edilmesine, iş gören giderlerinin saptanmasına, kadro gereklerine uygun nitelikte iş görenlerin işe alınmasına, kadro gereklerine uygun nitelikli iş görenin yetiştirilmesine, iş görenlerin eğitim ihtiyacının saptanmasına yardımcı olmaktadır.

Acar (2000) ise norm kadro çalışmalarının getireceği katkıları şöyle özetlemektedir. Norm kadro çalışmaları; kaynakların yerinde ve verimli kullanılmasını, fırsat ve olanak eşitliği ile demokratikleşmeyi, iş gören değerlendirmelerinin yansız, adil, nitelikli, verimli ve ekonomik gereklere uygun biçimde yürütülmesini sağlayacaktır.

### **2.2.2. Norm Kadro Esasları ve Aşamaları**

Ülkemizde Norm kadro ile ilgili ilk düzenleme 2000/168 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar” yürürlüğe konulmuştur. Norm kadro çalışmalarda uyulacak esaslar ve yöntem şu şekilde sıralanmıştır: yapılacak örgüt analizine bağlı olarak örgütteki her birim için iş analizi ve iş ölçümleri her kadro/pozisyon için görev tanımları ve bu pozisyonda çalışacaklarda aranacak nitelikler tespit edilerek bu birimler için gerekli kadro/pozisyon (Norm Kadro) sayısı belirlenmesi ile çalışmalar tamamlanır. Kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmalarında yürütülecek çalışmalara veri sağlamak maksadıyla anket tekniğinden ve Devlet Personel Başkanlığı Norm Kadro El Kitabından yararlanılacağı belirtilmektedir (Tortop, 2010: 508-509).

Norm Kadro çalışmalarına başlarken öncelikle kurumla ilgili mevzuat taraması yapılması kurumun yasal statüsü ve örgüt yapısı irdelenerek mevcut şema üzerinden kuruma ait bir veri bankası oluşturulması gerekmektedir. Norm kadro çalışmalarına esas teşkil etmek üzere Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanmış bulunan soru seti, ilgili kuruma uyarlanarak bir anket formu hazırlanması ile yöneticiler dâhil tüm çalışanlara uygulanır (Tortop, 2010: 510).

Norm kadro süreci, örgüt çözümlemesi, iş çözümlemesi, görev tanımları ve görev gerekleri ile norm kadro sayısının belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Kalkandelen, 1997).

- **Örgüt Çözümülemesi;** Bu aşamada örgüte ilişkin mevzuat taranarak örgütün kuruluş amacı ve politikaları saptanmakta ve örgütün yerine getirmesi gereken tüm görev ve hizmetler ortaya konmaktadır. Anket ve görüşme yöntemleriyle orta ve üst düzey yöneticilerden gerekli bilgiler elde edilmektedir. Bu kapsamda birimlerin görevleri, birimler arasındaki görev geçişleri, açıkta kalan görevler, hiyerarşik bağlılıklar, kaldırılması gerekli birimler ile birleştirilmesi ya da yeni oluşturulması gereken birimler ve görevi aksatan sorunlar ortaya konularak çözüm önerileri tartışılmaktadır. Örgütsel analiz sonucunda, örgütlenmeye ilişkin ilke ve esaslar doğrultusunda mevcut örgüt yapısında değişikliğe gidilmesi gerektiği kararlaştırılır ise, yeni düzenlemeye bağlı olarak birimlerin görev tanımları yapılmaktadır. En son olarak da “Örgüt analizi Raporu” ile “ Organizasyon El Kitabı” hazırlanmaktadır (Eken ve Şen, 2004: 614).

- **İş Analizi;** İş analizi, iş görenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2013: 60). İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 2013: 60). İş analizi çalışmalarının sonucunda her kadro için Görev/İş Tanımı Formu hazırlanmaktadır. Görev/İş tanımı formunda, görev yetki ve sorumlulukları, çalışma koşulları ve kadroya atanacak personelde aranacak nitelikler yer almaktadır. Görev/iş tanımları yapıldıktan sonra iş ölçümü yapılmakta ve norm kadro sayıları belirlenmektedir. İş analizi sürecinin sonucunda iş süreçleri basitleştirilmekte, gereksiz kadrolar kaldırılmakta, unvan standardizasyonu sağlanmakta, mevcut personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçları sağlıklı bir şekilde saptanmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde ortaya konulduğu için, “sorumluluktan kaçma” önlenmekte, personel objektif bir biçimde değerlendirilebilmekte ve performans ölçülebilmektedir (Eken ve Şen, 2004: 614-615).

- **Norm Kadro Saptanması;** Saat açısından elde edilen toplam iş yükünün bir kişinin açısından bir yıllık çalışma süresine bölünmesi suretiyle norm kadrosu sayısına ulaşılmış olur. Ülkemizde bir memurun yıllık çalışma belirlenmesi farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Timur (2004: 207) göre, memurun yılda çalışmak zorunda olmadığı milli/dini bayramlar, hafta sonu tatilleri ve yılda ortalama ücretli izin, mazeret izni ve hastalık izinlerinin toplamını 153 gün olarak kabul etmekte ve bir memurun yıllık net çalışma süresini 212 gün olarak hesaplamaktadır. 212 günün saat olarak ifadesi ( $212 \times 8 = 1696$ ) 1696 saattir. Aslında bir memurun her sene çalışması gereken gün sayısı, dini ve milli bayramların hafta sonu tatillerine isabet edip etmemesi nedeniyle değişebilir. Başbakanlık Devlet Başkanlığı'nca hazırlanan norm kadro el kitapçığında bir memurun yıllık çalışma süresi gün açısından bakıldığında 200 gün, saat açısından bakıldığında 1600 saat olarak saptanmıştır (Timur, 2004: 207).

Norm kadro sayısını tespit ettikten sonra “Norm Kadro Kılavuzu” oluşturulur. Norm Kadro Kılavuzu'nun kurumlara sağladığı yararlar ise kısaca şunlardır (Akçakaya, 2010: 271);

- Örgütlerin, yerine getirmek zorunda buldukları tüm görevler için ihtiyaçları bulan kadro sayısını bulur ve kadroları tüm birimlere rasyonel şekilde dağılımını sağlar.

- Örgütlerin tüm üretim giderleri arasında personele ayıracakları paranın gerçek miktarının hesabında en güvenilir verileri sağlar,

- Örgütlerde “çok veya az sayıdaki kadronun” yaratacağı iş kayıplarını önler.
- Denetim kuruluşları ve denetçilerin, kadro kontrolleri yapmasında güvenilecek tek veri veya kaynak hizmetini görmektedir.
- Kadroların performans standartlarının tespitinde, ilgililere, standartları oluştururken performanslara konu ödevleri belirtmelerinde destek hizmetini görür.
- Kadroların performans standartlarının yükseltilmesine yönelik iş etütlerinde daha önceki araştırmalarda kullanılan yöntemleri ve elde edilen sonuçları belgeleriyle birlikte sunması bakımından örgütlerde bilgi birikimine imkân sağlar, bu konuda arşiv görevi yerine getirir.
- Norm kadro kılavuzu, bilimsel ve teknik gereklere göre hazırlandığında, personel yönetiminin temel işlemlerinde ana madde veya veri görevini yapar. Bu yolla, liyakate dayalı ve kayırmadan uzak bir yönetimin insan gücü gibi en önemli kaynağının en verimli ve etkin şekilde kullanılmasını sağlar. Bu sayede işe alma, istihdam, eğitim, adil ücret doğru şekilde yapılır.

Genel olarak Norm kadro; kadro sayısını belirlemek, iş kayıplarını önlemek, denetimde kaynak oluşturmak, performans standartları oluşturmak gibi faydalar sağlamaktadır.

### **2.2.3. Norm Kadro Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar**

Örgütlerdeki birçok uygulamaya benzer şekilde norma kadro çalışmalarının yukarıda ifade edilen yarar ve katkılarının yanısıra sorunlara neden olduğunu söylemek mümkündür.

Norm kadro çalışmalarında karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Tortop ve diğ., 2010: 514-519):

- Norm kadro çalışmalarının bir kısmında teorik sorunlar varken en önemli sorunu uygulamada karşılaşılan sorunlardır. Bakanlar Kurulu norm kadro çalışmaları ile ilgili kararları vardır ama bu projelerin sonuçlarının nasıl hayata geçirileceği ile ilgili net bir durum bulunmamaktadır.
- Bazı kamu kurumları dışında görev tanımına, iş analizine ve iş ölçümlerine ait veri tabanı bulunmamaktadır. Böyle bir veri tabanının olmaması yapılan çalışmaların kıyaslama yapma imkânını ortadan kaldırmaktadır.
- Norm kadro çalışmaları yapılmadan önce kamu yönetimi sisteminin bütününe içine alan bir idari reform çalışmasına bağlı olarak yeni oluşan durum bağlamında norm kadro çalışması yapılmalıdır. Böyle bir yeniden yapılanma çalışması yapılmadan, yapılacak olan her türlü çalışma eksik ve yetersiz olacaktır.
- Kamuda yapılan norm kadro çalışmalarında karşılaşılan sorunlardan bir diğeri özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu örgütlerinde iş analizlerin sağlıklı bir biçimde yapılıp yapılmadığı sorunudur.
- Türk kamu yönetimine ait bürokratik kültür ve değişime karşı oluşan direnç, bu çalışmalara kamu personelinin isteksiz katılmasına neden olmaktadır.

- Norm kadro çalışmalarında ön yargı olması çalışanların bu çalışmalara katılımlarının düşük neden olurken çalışmayla ilgili yapılan anket uygulamasında da yeterli ve doğru bilgilerin verilmesinde sorunlar yaşanabilmektedir.

- Norm kadro çalışmaları ile ilgili mevzuatın norm kadro çalışmalarının amacına yönelik birkaç maddeden oluşan çerçeve bir metin şeklinde olması uygulamaya ilişkin net ve açık kriterler koymaması çalışmaların değerlendirilmesi konusunda sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.

- DPB norm kadro çalışmaları ile ilgili bütün kurumları için standart bir soru seti hazırlanması, uygulamada sorunlar yaratırken bu soruların ağır bir dille ve akademik bir üslupla hazırlanması sorunların çalışanlarca yeterince anlaşılmasını engelleyecek cevapların aksamasına neden olmaktadır.

- Uzun zamandır devam eden devletin bir istihdam kaynağı olarak görülmesi anlayışının devamı olarak liyakatsiz ve ehliyetsiz kişilerin kamuya alınması sonucu, nitelik bakımından ciddi sorunları bulunan kamu personelinin nüfusa oranla fazla olmamasına rağmen çıktılar bağlamında ortada istenilen sonuçların olmaması, ülkemizde kamu personelinin fazla olduğuna ilişkin yargılara destek olarak kamu görevlilerin sayısının tartışılmasına neden olmaktadır.

Bu tür bir yapıda; istihdam, işe alım, görevde yükselme ve ücret esaslarının belirlenmesinde; hizmet gereği, işlevselliği, etkinlik ve başarı gibi performans ve amaçların gözetilmesine dayalı unsurların yerine; diploma, kadro dağılımı, kıdem, süre şartı gibi sınırları belirlenmiş biçimsel ve katı ölçütler esas alınmaktadır. Bu durum, sürekli bir koruma kalkanına sahip kamu görevliliğinde; kişisel başarı ve performansla göre ücretlendirme yerine hiyerarşik derecelere ve kadro/pozisyon unvanlarına göre ücretlendirme yapılması; mali haklar yönünden kurumlar arasında ciddi dengesizlikler bulunması; ödev, yetki ve sorumlulukların kadro ve pozisyon tanımlarıyla ortaya konulamaması yüzünden yerinde ve dengeli bir istihdamın sağlanamaması gibi yeni sorun alanlarına yol açmaktadır (Yılmazöz, 2009: 301).

#### **2.2.4. Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Anlayışı ve Gelişimi**

Personel Yönetimi; dar anlamında personelin işe alınması, sınıflandırması, terfisi, işten çıkarılması, yetiştirilmesi ve mali hakları gibi teknik konular üzerinde dururken diğer yandan geniş anlamında ise; yönetimle ilgili kavram ve kuramlar üzerinde durur (Eryılmaz, 2006: 243-244). Ülkemizde kamu personel yönetimi anlayışı Osmanlı Devleti’ne kadar uzanan dört dönemi kapsamaktadır. Bu dönemler (Yılmazöz, 2009:295):

- Cumhuriyetin ilk yıllarından ikinci dünya savaşına kadar olan dönem,
- Yerli ve yabancı uzmanlara hazırlatılan raporlar dönemi,
- Planlı kalkınma dönemi,
- 1980 sonrası liberal etkiler altındaki günümüze kadar süregelen dönemdir.

Türkiye’de kamu personel yönetimi anlayışı kamu yönetimi anlayışının uzantısı şeklinde gelişmiştir. İmparatorluk döneminde gelişen kamu yönetim sisteminin dayandığı felsefe ve nitelikler şu şekilde özetlenebilir (Canman, 1995: 248): “Yönetim sistemi merkezcidir; yani yetkiler tepede toplanmıştır, kararlar merkezde alınır.

Yönetim sistemi kuralcı ve mevzuatçıdır; kurallara ve yasalara sıkı sıkıya bağlılık esastır. Gelenekçidir; yani, alışlageldiği gibi çalışmak, mevcudu korumak, yeniliklere direnç göstermek, idari geleneklere bağlılık esastır. Nihayet, seçkincidir, yani devlet memuriyeti sadece okumuş olanların mesleğidir, bu durumuyla da devlet hizmetine değer veren bir modeldir.” Bu dönemde temelleri atılan kamu yönetimi anlayışı özelliklerini muhafaza ederek Cumhuriyete kadar taşınmış ve kamu personel yönetimi anlayışına yön vermiştir.

1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile kamu personeli sorunu dile getirilmeye başlanmıştır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu; personelin haklarını, görevlerini, sorumluluklarını, yükselme esaslarını, göreve giriş, sicil, emeklilik, disiplin gibi konuları düzenler. Ülkemizde iyi bir personel sistemi geliştirmek ve kamu personelinin yasal durumunu düzenlemek amacıyla 13.12.1960 tarih ve 160 sayılı kanunla Devlet Personel Dairesi (DPD) kurulmuş; 8.6.1984 tarihli ve 2017 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile DPD'nin adı Devlet Personel Başkanlığı (DPB) olarak değiştirilmiştir.

Türk kamu yönetiminin son otuz yıllık gelişme sürecinde önemli dönüm noktalarını oluşturan değişim ve dönüşümler incelendiğinde, bütün bu değişim ve dönüşüm çabalarının, daha çok devlet teşkilatının yeniden yapılandırılması, kırtasiyeciliğin azaltılması, kurumlar ve hiyerarşik kademeler arasındaki görev ve sorumluluk ilişkilerinin tekrar belirlenmesi gibi genel çerçevedeki örgütlenme ve işleyiş sorunlarına odaklandığı görülmekte; kamu yönetimi sisteminin insan gücü kaynağını oluşturan personel rejiminin yeniden düzenlenmesi, bu çerçevede, kamu personelinin işe alınması, yetiştirilmesi, görevlendirilmesi gibi sorun alanlarına yönelik kapsamlı ve sistematik çözümlere yeterince yer verilmediği dikkat çekmektedir (Saran, 2006).

Türkiye’de kamu personel yönetimi hem anlayış hem de yapısal olarak kriz durumundadır. Bu kriz ancak değişimle aşılabılır. Değişim sürecinin en önemli ayaklarından birisini de hiç kuşkusuz, kamu personel yönetimi anlayışının yenilenmesi ve kamu personel sistemimizin buna göre revize edilmesi oluşturmaktadır (Yılmazöz, 2009: 294).

1980’li yıllar dünya tarihinde birçok değişim ve dönüşümün yaşandığı bir dönemdir. Ekonomik liberalleşme, mal ve hizmet dolaşımının yaygınlaşması, uluslararası rekabetin artması, insan hakları, insan değerleri, katılımcı yönetim, küreselleşme, demokratikleşme, iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, eğitim düzeyinin yükselmesi gibi birtakım gelişmelere dönüşümler devletin sorgulanmasına, yönetimde yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tortop ve diğerler, 2010: 500). Bu değişimler, geleneksel kamu yönetimde farklılığa neden olarak; devletin küçülmesi, ulusal rekabetin azalması, ekonomideki zayıflama ile beraberinde refah devlet anlayışı ve özelleştirme gibi yeni yapılar ortaya çıkarmaktadır.

Ülkemizde kamu personel sistemi, çağdaş insan kaynakları yönetiminde olması gereken, çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlayan, performans denetimlerinin yapıldığı, ödül-külfet dengesinin kurulduğu, eşit işe eşit ücretin verildiği ve çalışanların yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkan sağlayan niteliklerden yoksun, varlığı ve karmaşık yapısıyla sorun üreten bir duruma gelmiş bulunmaktadır (Yılmazöz, 2009: 300).

Yürürlükteki personel sistemi, geniş kapsamlı bir sınıflandırmayı benimsemiş, bu nedenle farklı özelliklere sahip olan ve ayrı personel işlemleri uygulanması gereken meslek ve uzmanlık dalları, özelliklerini yitirmiş olarak bir araya getirilmiştir

(Kaya,1991; akt.Yılmazöz, 2009: 298-299). Mevcut kamu personel yönetiminin, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının esneklik, verimlilik ve yaratıcılık öngörüsünden oldukça uzak olduğu gözlemlenmektedir. Sistemin temel sorun alanları:

- Liyakat (yeterlik) ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması,
- Kariyerleri geliştirme düşüncesinin gerçekleştirilememiş olması,
- Kamu kesiminde ücret dengesinin kurulamamış olması,
- İhtiyaçları karşılayacak bilimsel bir sınıflandırmanın yapılamamış olması,
- Personel rejimini kanunlarla düzenleme ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması,
- Profesyonel bir yönetici sınıfının kurulamamış olması olarak sıralanabilir (Canman, 1995: 252-253).

Bunlara ek olarak; mevcut personelin nitelik olarak yetersiz olduğu inancı, işe uygun kişiyi bulma sorunu, personelin farklı statülerde çalıştırılmasından kaynaklı ücret adaletsizlikleri, denetim sorunu, eğitim kısıtı, örgütlenme sorunu, emeklilik düzenlemelerine ilişkin sorunlar ve coğrafi dağılım sorunları vardır. Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak, kamu personel sistemimizin dört temel sorun alanına sahip olduğu söylenebilir (Şeylan, 2000: 20-22, TESEV, 2007, TÜGİAD, 1997): Verimsizlik, Liyakat İlkesinin Çökmesi, Sınıflandırma, Statü Karmaşası ve Yolsuzluk.

Üzerinde önemle durulması gereken bir başka nokta ise, kamu personel sistemimize bir anlamda ruh veren mevcut yapının dayandığı felsefe ve ilkelerin, öngördüğü yapı ile uygulama mekanizmalarının, değişim ve gelişim fırsatları yaşayan küreselleşen dünyanın ve bu yeni durumun doğurduğu ihtiyaçların ve toplumun hizmetine yönelik beklentilerin çok gerisinde kalmış olduğu gerçeğidir (Yılmazöz, 2009: 301).

Kamu yönetimindeki değişim ve dönüşümlerle birçok kavram sorgulanmaya başlanmıştır ve bu sorgu yeni kavramların gündeme gelmesine neden olmaktadır. Örneğin; “geleneksel yönetim anlayışındaki ‘hizmet’ kavramı sorgulanmış ve hizmetten verimlilik, etkinlik, yaratıcılık ve katılımcılık gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır” (İyem, 2015: 6). Tüm bu sorunlar insan kaynakları yönetiminin kamu yönetiminde de benimsenmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir.

Ayrıca norm kadro uygulamalarında “Kariyer – Kadro Sistemi” karşılaştırması da son derece önemlidir. Özellikle değişen kamu yönetim sistemi algısında işgörenlerin kariyer beklentileri ile kurumların çalışanlardan beklentileri arasında bir uyumun olması örgütsel performans ve bağlılığı artırıcı bir unsurdur.

Kariyer sistemine göre kişi; belirli bir anda yapmakta olduğu işin yetki ve sorumlulukları ne olursa olsun, yeterlilik derecesine ve hizmette geçirdiği süreye göre bir rütbeye sahip olur (Demirci, 2010: 152-153). Kadro anlayışında ise; sınıflandırmaya esas olarak kadro ödev, yetki ve sorumlulukları dikkate alınır. Kadroyu dolduracak personelde aranacak nitelikleri, kadroya ödenecek ücreti belirleyen tek etken; kadronun ödev, yetki ve sorumluluklarının güçlük ve ağırlık derecesidir (Demirci, 2010: 153). Her iki sistemin temelini de sınıflandırma ilkesi oluşturur. Ancak iki sistem arasındaki tek farkın, sınıflandırma işleminde birinin daha çok göreve, diğerinin ise özellikle kişiye önem vermesi gibi basit bir ayırım olarak görülmemesi gerekir (Demirci, 2010: 153).

**Tablo 1- Kariyer- Kadro Sistemi Karşılaştırması**

Konusu	Kariyer Sistemi	Kadro Sistemi
Genel Şekil	Derece ve Kademeye Dayalı	Basamak ve Pozisyona Dayalı
İstihdam Şekli	Sürekli	Esnek
Asli Personel	Memur	Sözleşmeli- Geçici Personel
Kadro Şekli	Daimi	Geçici
Çalışma Şekli	İşbirlikçi	Rekabetçi
Temel İlkeleri	Liyakat, Sınıflandırma, Kariyer, Gizlilik	Verimlilik, Girişimcilik, Performans, Açıklık
Belirleyici	Hizmet	İş
Hizmetin Ulaştırılacak Kitle	Vatandaş	Müşteri
Öncelik	Kamu Hizmeti	Piyasa Hizmeti
Statü	Güvenceli	Güvencesiz

Kadro sisteminin genel yapısını özetlersek: Sistemin temeli işe dayanmaktadır. Sınıflandırma, benzer işlerin gruplandırılması ile iş temelli yapılmaktadır. Sınıflar

uzmanlaşmış birimlerden oluşmaktadır. Yaşam boyu meslek söz konusu değildir. İşler tek tek sayılıp tanımlanmıştır. Bu işlere en uygun kişilerin içerden ve dışardan atanması mümkün kılınmıştır. Kamu hizmetine herhangi bir pozisyon ve kademedan girilebilmektedir. Personel, ilerlemeden ya da yükselmeden de girdiği işten emekli olabilmektedir. Personelin nitelik ve yapacağı iş kadro tanımında yer almaktadır ve tanımlı iş dışında iş yaptırılmaz. Eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır. Bu bağlamda norm kadro çalışmaları ile beraber kariyer – kadro sistemindeki eksikliklerde daha net bir şekilde görülebilir. Çalışmanın ikinci bölümünde, birinci bölümde yapılmaya çalışılan teorik tartışma örnek olay çalışmasıyla desteklenmektedir. İkinci bölümde bir devlet üniversitesi örneğinden hareketle kamu sektöründe çalışanların norm kadro uygulamalarına ilişkin algıları ölçülmüştür. Uygulama kısmında nitel araştırma yöntemlerinden veri toplama tekniği olarak yarı-biçimsel (yarı-yapılandırılmış) mülakat tekniğine yer verilmiştir.

### **3.Kamu Sektörü Çalışanlarının Norm Kadro Uygulamalarına İlişkin Algısının Belirlenmesine Yönelik Araştırma: Bir Devlet Üniversitesi Örneği**

#### **3.1.Araştırmanın Çerçevesi**

Kendisine çağdaş uygarlığın gerektirdiği her türlü donanıma sahip bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiş olan bu devlet üniversitesinin personel sayısı;

**Tablo 2-** 2015 Yılı Bir Devlet Üniversitesi Personel Sayısı

Toplam Öğretim Üyesi Sayısı	719
Toplam Öğretim Elemanı Sayısı	1.453
(Lisans + Lisansüstü Öğrenci Sayısı) / Öğretim Üyesi Sayısı	45
Toplam İdari Personel Sayısı	650

Toplamda 2.822 personele sahip olan bir devlet üniversitesinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

#### **3.2.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacından önce kısaca neden algıyı ölçtüğümüze değinmeliyiz. Algının sözlük anlamı, nesnel dünyayı duyu yoluyla öznel bilince aktarmaktır. Algı terimi almak kökünden türetilmiştir. Algılar gerçektir, çünkü insanlar onlara inanırlar (Saydam, 2005:38). Yani algılar değer yaratırlar yada eksiltirler, genelleştirilirler ya da sorunları çözerler. Bunun yanında algı bir belirtidir, kişiseldir ve bireyseldir (Bijoor, 2003; akt. Özer,2012:148). Deneme ve öğrenme yoluyla ortaya çıkarlar (Stupak, 2006:235). Bu durum bizi, algının biyolojik bir unsur olarak dış dünyadan yapılan

uyarımların fiziksel duyular şeklinde zihinde birleştirilmesi (Ronnie, Johanson, Xiong, 2006;akt. Özer, 2012:148) şeklindeki tanıma götürmektedir.

Algılamayı duyumsal bir bilgilenme olarak tanımladığımızda beş duyu organımız aracılığıyla duyma, tatma, görme, koklama, dokunma duyuları yardımı ile dış dünyadan bilgi edinmeyi kastetmiş oluyoruz (Saydam, 2005:69). Algılama deneysel ve zihinsel algılama olarak iki şekildedir. Deneysel algılamalar; görme, dokunma, işitme, tatma ve koklama yoluyla algıladıklarımız; zihinsel algılamalar ise altıncı hissimizle yani bir konu hakkında var olan fikirlerimiz aracılığıyla algıladıklarımızdır (Stupak, 2000:253). Zihinsel algılamaları sağlamak için karşı tarafın algılamasındaki sınırları ve engelleri bilmek ve mesajı bu çerçevelere göre vermek gereklidir. Kesinlikle unutulmaması gereken, davranış biçimlerini akıl ve mantıktan çok duyguların yönettiğidir (Saydam, 2005:89). Algı duyusal-ansal bir işlevdir ve aktiftir. Algılama süreci sadece fiziksel çevrenin algılanması ile sınırlı değildir. Sosyal olayların algılanmasında da aynı süreçler söz konusudur (Başkaya vd.; 2003:1). Algılama bir farkına varma, farkına varılma, bilgi setimiz içinde yer bularak yakıştırma ve söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılayıp değerlendirme sürecidir (Kaynak, 1990:63). Algılama oluşuktan sonra ise davranışın temel belirleyicisi olan motivlerin oluşumunda rolü olan dürtü, güdü, gereksinme, istek gibi alt etmenler birincil olarak duygusal algılama süreçleri ile oluşumlarını tamamlamakta ve fonksiyonel hale gelmektedir (Kaynak, 1990:64).

Kamu personelinin norm kadroyu nasıl algıladıkları çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı; günümüzde Kamu kurumlarında yaygınlaşan norm kadro uygulamasının ne olduğu ve çalışanların norm kadro uygulamalarına karşı algılarının ne olduğunu tespit etmektir.

### 3.3.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmıştır. Çünkü; nitel araştırmalar araştırma yapılan kişilerin sahip olduğu deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinden dolayı tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinin ortama duyarlılığı, araştırmacının katılımcı rolü olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, esnek ve tümevarımcı bir teknik olması seçilme nedenleri arasındadır. Görüşmeler bir Devlet Üniversitesi Personel Daire Başkanlığında görev yapan otuz dokuz çalışandan; biri daire başkanı, dördü şube müdürü, biri doğum izinde, biri ücretsiz izinde ve bir birimin tamamı araştırmaya dâhil olmak istemedikleri için geriye kalan yirmi dört kişiden gönüllü olan on sekiz kişiyle yapılmıştır. Şube müdürlerinden bir tanesi araştırmanın yapıldığı devlet üniversitesinde gerçekleştirilen norm kadro çalışmalarında uygulayıcı olarak görev aldığı için mülakata dahil edilmiştir. Aslında görüşme yapılan kişiler norm kadro sürecinin hem uygulama kısmında yer alan hem de uygulamanın sonuçlarından etkilenen kişiler olmaları çalışmaya ayrı bir önem katmaktadır. Çalışmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile edinilmiştir.

Mülakat yöntemi, “araştırmalarda temel veri toplama araçlarından, başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü, sosyal bilimlerde de en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir” (İyem, 2012: 114). Görüşme esnasında on sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.<sup>v</sup> Görüşme tekniğinde amaç, “görüşülen

<sup>v</sup> Mülakatlarda kullanılan görüşme formu örneği Ek 1’dedir.

bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır” (İyem, 2012: 114).

Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde kullanılan sorular daha önce norma kadro ile ilgili yapılmış iki çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur (Yılmaz ve Özdem, 2004; Akçakaya, 2010). Görüşmeye başlamadan önce görüşme yapılacak kişilere araştırmanın konusu ve amaçları hakkında genel bilgi ve gizlilik konusunda güvence verilmiştir.

### 3.4.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temel kısıtı, evreni oluşturan idari personelin önyargıları, tedirginliği ve bilgi paylaşımı konusundaki gönülsüzlüğü, bu bakış açısını belirli bir düzeyde diğer personele yansıtmış olmasıdır. Bu nedenle otuz dokuz kişilik dairede on sekiz kişi ile görüşülmüştür. Ayrıca doğum izni ve ücretli izni olan iki kişi ile de görüşülememiştir.

Mülakat yapmak üzere seçilen birimin bir yandan norm kadro çalışmasından etkilenebilecek olan çalışanlardan oluşması diğer yandan norm kadro çalışma sürecinin bir parçası olması çalışma açısından önemlidir.

### 3.5.Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırma kapsamında, katılımcılar ile yapılan görüşmelerde on temel soru yöneltilmiştir. Bu sorular; norm kadro çalışmasının ne olduğu, norm kadro çalışmasının sonuçları, norm kadro hakkında genel düşünce, norm kadro çalışmasından beklentiler ve norm kadro çalışmasının zorluklarını içermektedir. Bu çerçevede görüşme yoluyla elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi; “birbirine benzeyen verilerin belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek ve anlaşılır bir şekilde düzenlenip yorumlanmasında kullanılmaktadır” (İyem, 2012:116). Katılımcılar görüşme sırasına göre numaralandırılmıştır.

Kamu kurumlarındaki çalışanların norm kadro algısını belirlemek amacıyla ilk önce mülakat ile toplanılan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda incelenen devlet üniversitesinin idari çalışanların norm kadro hakkında düşünceleri, tanımı, sonuçları, norm kadrodan beklentileri ve zorlukları belirlenmiştir. Ayrıca norm kadro uygulamalarında neler yapılması gerektiği ile ilgili görüşler alınmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan içerik analizi ile norm kadro algısı ile ilgili altı tema çıkarılmıştır. Bu temalar; norm kadronun anlamı, norm kadro uygulaması ile ilgili genel düşünce, norm kadro uygulaması zorluk ve engelleri, norm kadro çalışmasının sonuçları, norm kadro çalışmasından endişe ve beklentiler ve norm kadro uygulama süreci yöneten siz olsaydınız şeklindedir.

#### Tema 1: Norm Kadronun Anlamı

Norm kadro çalışması tanımının ne olduğu hakkında ifadeler şu şekildedir:

K2	“Bir kurumdaki personelin niteliklerine göre istihdam edilmesidir. Ayrıca <b>doğru sayıda personelin doğru iş miktarı ile görevlendirilmesi</b> anlamı taşıdığını da düşünüyorum.”	
----	--	--

<b>K7</b>	“Kamu kuruluşlarında görevlerin yerine getirilebilmesi için <b>gerekli personelin nitelik ve sayısal yönden ihtiyacını</b> ifade eder.”	<b>Kurumun daha etkin ve verimli çalışabilmesi için doğru yerde doğru kişiyi çalıştırmasıdır.</b>
<b>K8</b>	“Kamu kurumlarının daha etkin ve verimli şekilde işlemesi için <b>olması gereken personel kadrosudur.</b> ”	
<b>K14</b>	“İş analizleri sonucunda bir birimde sabit iş yükü altında söz konusu birimde <b>en az ve ideal</b> kaç personelle çalışılması gerektiğini ölçen çalışmadır.”	
<b>K16</b>	“Birimlerin iş yüklerinin belirlenip yıllık çalışma süresi de dikkate alınarak olması gereken kişi sayısının belirlenmesidir. Bununla birlikte kadro bazında kişilerin sahip olması gereken nitelikler de tespit edilmiştir.”	
<b>K11</b>	“Kamu kurum ve kuruluşlarında personelin görevlerini <b>etkin ve verimli</b> bir şekilde yapabilmeleri için kadroların nitelik ve sayısal yönüyle belirlenmesidir.”	

### Tema 1 Değerlendirme:

Norm kadro kavramı mülakat yapılan herkes tarafından açıklanmıştır. Tanım hakkında herkesin bilgisi vardır. Fakat norm kadronun neye göre yapıldığı bilinmemektedir. Kamu kurumu olduğu için boşalan kadroların sadece sınav sistemi ile gelen kişiler olmadığı ya da görevde yükselmelerin sınavsız da olabildiği görüşü vardır. K1 şu cümleyle bu ifadeye açıklık getirmektedir:

*“Görev de yükselmek için kadro boşluğu olması gerekiyor fakat bir şekilde o kadrodaki kişinin yeri değiştirilerek yerine başka kişi getiriliyor. Neye göre bu değişiklik olduğu ya da hangi kriterlere göre değerlendirildiği bilinmiyor. Kurumda 6 yıldan beri yükselme sınavı olmadı ama görevde yükselenler oldu”*

Norm kadro; doğru işe doğru kişi yerleştirilmesi ya da işlerin yürütülebilmesi için gerekli nitelik ve sayının belirlenmesi şeklinde tanımları yapılmıştır. Bu tanımların çoğunda etkin ve verimli çalışma olabilmesi için gereken sayıda çalışanın olması gerektiği şeklindedir.

### Tema 2 Değerlendirme:

Norm Kadro çalışması doğru şekilde iş analizleri yapıldıysa ve doğru veriler elde edildiye kuruma faydalı olacağı görüşleri çoğunluktadır. Bu görüşlerin karşıtı olarak K1: *“Eğer norm kadronun amacı belli değilse, yapmak için yapılıyorsa ve Kamu kurumlarında işten çıkarmalar olmadığı için çalışmayan personelin sadece yerini değiştiriliyorsa kuruma hiçbir faydasının olmayacağı için norm kadro çalışmalarının yapılması gereksizdir”* ifadesinde bulunmuştur.

Norm Kadro çalışmaları ile ilgili K18'in görüşü ise;

*“Kurumların check-up yaptırması gibi düşünülebilir. Koruyucu/engelleyici önlemler alabilmek, hastalıklı bölgeyi teşhis edebilmek nihayetinde neyin gereksiz neyin kaçınılmaz neyin gerekli/yeterli olduğunu resmedebilmek için gereklidir.”*

Tüm bu ifadeler norm kadro çalışmasının zor ve zaman alıcı bir iş olduğunu eğer sonuçları istenilen amaca uygun sonuçlanırsa kuruma fayda sağlayacağı ile ilgili genel bir düşünce vardır.

## Tema 2: Norm Kadro Uygulaması İle İlgili Genel Düşünce

<b>K2</b>	“İş analizi faydalı olduğu görüldüyüm. Hangi birimin ve hangi personelin toplamda yaptığı işin rakamsal olarak analiz edilmesi ve yorumlanması, <b>işlerin adil dağılımı</b> başta olmak üzere birçok değerlendirmede <b>başvurulacak bir kaynak olma özelliği taşıyacaktır.</b> ”	<b>Norm kadro çalışması verilerin doğru şekilde toplanması ve değerlendirilmesi ile kuruma maksimum seviye de fayda sağlar ve kurumun verimliliğini artırır.</b>
<b>K6</b>	“Kurumumuzdaki <b>iş gücünün doğru kullanılması</b> için güzel bir çalışmadır. Eğer doğru bir şekilde uygulanırsa kuruma katkısı olacağını düşünüyorum.”	
<b>K10</b>	“Veriler doğru toplandıysa yapılan çalışma amacına ulaşacaktır.”	
<b>K13</b>	“Son yapılan çalışmaların verimli olduğunu ve tespit edilen noksanlıkların uygulanabilir yöntemlerle giderileceğini düşünüyorum. Fakat kurumda çalışanların <b>genel algısı, norm kadro çalışmalarının bir şeyleri değiştirmeyeceği yönünde olduğunu gözlemliyorum.</b> ”	
<b>K14</b>	“Norm kadro çalışması fikri, kurumun daha verimli işleyişini sağlayabilir. Ancak sonuçların ölçülmesi, değerlendirilmesi konusunda ve ölçüm yöntemi hakkında fazla bilgin olmadığı için sonuçlar olanı yansıtmakta mıdır bilmiyorum. Gerçeğe yakın veriler elde edildiyse eğer, iş yükünün personel arasında dengeli dağılımı da sağlanırsa, personelin motivasyonu ve iş gücü verimliliği artabilir.”	
<b>K1</b>	“İyi niyetli bir çalışma olarak görüyorum fakat <b>kamu kurumlarında çok uygulanabilir olduğunu düşünmüyorum.</b> ”	
<b>K10</b>	“Norm kadro çalışması devlet dairesinde verimliliği tartışılır ama özel sektörde evet”	
<b>K11</b>	“Norm kadro eğer bir birimde aksaklık görüyorsa yapılmalıdır. Yoksa <b>işleyişin ve işlerin iyi yapıldığı bir yerde gerek yoktur.</b> ”	
<b>K13</b>	“Son yapılan norm kadro çalışmasına kadar kadro sayısı ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Fakat son çalışmada <b>hem</b>	

	<b>kadro sayısı hem de nitelikleri birlikte değerlendirildi.”</b>	
<b>K16</b>	“Norm kadro çalışması hem kadro sayısı hem de çalışan niteliği ile ilgilidir. Fakat kamu kurumu olduğumuz ve KPSS ile atandığımız için çalışan niteliği, kadro sayısına göre daha geri planda kalmaktadır. Yani çalışanların niteliği zamanla işi öğrendikçe artmaktadır. Kadro sayısı da çalışanların iş yüklerinin olması gerekenden az ya da çok olmaması için önem arz etmektedir.”	<b>Norm kadro çalışması hem kadro sayısı hem de çalışan niteliği ile ilgilidir.</b>

### **Tema 3: Norm Kadro Uygulamasının Zorluk ve Engelleri**

<b>K1</b>	“Kanun, yönetmelikler ve siyasi baskılar...”	
<b>K4</b>	“İş analizleri için araştırmaya gelen kişiler, iş ölçümleri hakkında verdiğimiz bilgilerin doğru olduğunu kabul etmediler. Bir de iş yoğunluğu ve iş adlarının çok olması nedeniyle işi anlatmak zor oldu.”	
<b>K6</b>	“Birimimizde yapılan işler çok detaylı olduğundan bizimle görüşen kişilere bunları anlatmak ve süre açısından hesaplamak oldukça vakit aldı.”	
<b>K11</b>	“Yaşanan zorluk norm kadro çalışması yapan kişilerin çalışma yaptıkları birimdeki işleyişi bilmediklerinden tam olarak verim alınmamıştır.”	<b>İşlerin aktarılması, üst yönetimin çalışmaya karşı güvensizliği ve iş analizi yapan kişilerin iş hakkında bilgisizliği nedeniyle zorluklar ve engeller yaşanmıştır.</b>
<b>K12</b>	“Analizi yapanlarda yetkinlik yoktu ve yapılan işle ilgili fikirleri olmamasına rağmen personeli zor duruma düşüren kişilerin analizde görevlendirilmesidir.”	
<b>K13</b>	“Personelin üst yönetime karşı güvensizliği en büyük engeldir. Çalışmalardan bir sonuç çıkacağını düşünmemektedir. Ayrıca kurumda çalışmaları yapan kişilerin yapılan işlere hâkim olmaması da önemli sorunlardan bir tanesidir.”	
<b>K16</b>	“Öncelikle çalışanlara bu süreç hakkında yeterince bilgi verilmelidir ki hem uygulayıcılar hem de uygulananlar tarafından zorluk oluşturmasın.  Bazı çalışanların kurumda yapılan çalışmayı desteklemek istememesi, kabullenmemesi ve inanmaması uygulayıcılar açısından zorluk oluşturmuştur. Örneğin; Birim yöneticisinin uygulanan sürecin kendi çalışanlar açısından zaman kaybı olduğunu düşünüp uygulayıcılara bunu uygunsuz şekilde aktarması”	

### **Tema 3 Değerlendirme:**

Norm kadro çalışmalarında yaşanan zorluklar ve engeller genel olarak aynı ifadelerde dile getirilmiştir. Görüşmecilerin tüm ifadeleri K18'nin cümlesiyle özetlenirse:

“ Sürecin amirler tarafından öneminin anlaşılması ve çalışanlarına aktarılması dolayısıyla çalışmaya karşı önyargı ve güven eksikliği. Kamu kurumlarında, hizmet sektöründe işleri ölçümleme zorluğu (zamanlama/ iş sıklığı hesaplama).” şeklinde genel bir düşünce vardır.

İş analizi yapan kişilerin işlerin işleyişi hakkında bilgisi olmaması ve analize zaman ayrılırken iş yoğunluğunun olması, çalışanların ve amirlerinin ön yargılı tutumları norm kadro çalışmalarında yaşanan zorluklar olarak algılanması görüşü hakimdir.

#### Tema 4: Norm Kadro Çalışmasının Sonuçları

<b>K2</b>	“Bize yansıyan <i>olumsuz bir sonuç</i> olmadı. Yaptığımız işin mevcut personel sayısı ile doğru orantılı bulunmasını <i>olumlu bir sonuç</i> olarak değerlendirebiliriz. Neticede fazla personel var denilseydi iş yüküm daha da artabilirdi.”	<b>Olumlu sonuç: Doğru işe doğru kişi yerleştirilmesidir.</b>	
<b>K4</b>	“Norm kadro çalışmaları sonucunda <b>doğru işe doğru kişi yerleştirildiği</b> için <i>olumlu bir sonuç</i> olmuş olur. Bence <i>olumsuz sonucu</i> olamaz.”		
<b>K5</b>	“ <b>Personelin eğitilmesi ve iletişim kurulması daha kolay olur.</b> ”		
<b>K6</b>	“Birimizde ihtiyaç duyulan personel sayısı, norm kadro çalışmaları sonucunda resmiyet kazandı. <i>Olumsuz bir sonuç</i> <i>olmadı.</i> ”		
<b>K7</b>	“Uygun şekilde değerlendirilir ve uygulanırsa işleyişi açısında verimi artırır ama yapılan tespitler uygunsuz veya ihtiyacı karşılamayacak şekilde ayarlanırsa personelin iş gücü ve motivasyonunda <i>olumsuz sonuçlar</i> nedeniyle çalışma verimi düşer.”		
<b>K13</b>	“ <i>Olumlu sonuçları</i> ; ihtiyacın nitelikli personelle giderilmesi, hakkaniyetin oluşması, personelin motivasyonunu ve kuruma aidiyetinin artırılmasıdır. <i>Olumsuz sonuçları</i> ; personel üzerinde tedirginlik yaratmakta, pozisyonlarını kaybetme hissiyatı oluşmaktadır.”		<b>Olumsuz sonuç: Yapılan çalışma kamu kurumunda uygulandığı için sınırlamaya tabidir.</b>
<b>K14</b>	“Özel sektörde uygulandığında bir işletmenin verimliliğini direkt olarak etkileyebilecek bir yöntemdir. Ancak 657 Sayılı Kanun ve ilgili mevzuata tabi olduğumuz için alınacak sonuçlar sınırlamaya tabidir.”		
<b>K16</b>	“Kurumumuzdaki birimler iş yüklerinin, çalışan niteliğine oranla daha önemli olduğunu düşünüyorum. Bu sebeple olması gereken çalışan sayısının belirlenip az çalışan var ise çalışan sayısının artırılmasını, çok çalışan var ise çalışan sayısını azaltılmasını isterdim		

	Ayrıca süreç tamamlanınca çalışanlarında dâhil olduğun genel bir toplantı düzenlenmesini, çalışmanın sonuçlarının gerektirdiği ölçüde aktarılmasını ve <b>çalışanların bu konu da fikirlerin alınmasını</b> isterdim.”	
<b>K17</b>	“Çalışmayı yapan kişinin bilgi sahibi olması gerekir ki çalışma verimli geçsin. <b>Amaç verimlilik olmalı, iş kaybı değil. Eğer doğru yapılırsa herkes hak ettiği yerde görev yapar.</b> ”	

#### **Tema 4 Değerlendirme:**

Kurumda çalışanların norm kadro çalışmaları sonuçları hakkında olumlu ve olumsuz iki görüşleri vardır. Genel olarak olumlu görüşler daha fazladır. Çalışmanın olumlu sonuçları hakkında genelleme yapılırsa, doğru işe doğru kişi yerleştirileceği, adil iş paylaşımı ve bu sayede kurumun verimliliği ve çalışanların motivasyonunun artacağıdır. Olumsuz sonuçlar ise; devlet kurumu olduğu için çalışmaların sonuçları tam anlamıyla uygulanamayacağıdır.

#### **Tema 5: Norm Kadro Çalışmasında Endişe ve Beklentiler**

<b>K13</b>	“Şuanda bir değişiklik olmadı. <i>Beklentiler</i> de karşılanmadı. Bu çalışmada idareciler tarafından yeterince bilgilendirme yapılmadığından personel yapılmak isteneni tam anlayamadı.”	
<b>K15</b>	“Kamu kuruluşlarında iş tanımlarının çok genel(yüzeysel) olması, ölçütlerin sağlamamasına neden olmaktadır. Birim yöneticileri sayı ve nitelik belirlemede en yararlı kişiler olacaktır. <b>Yapılan analizlerin bir değişikliğe neden olmayacağını düşündüğüm için çok anlamlı bulmuyorum.</b> ”	
<b>K2</b>	“ <i>Beklentim</i> : Biriminde personel eksikliği bulunduğunun tespit edilmesiydi. Fakat olmadı. Bu eksikliğin tespit edilebilmesi için iş analiz sonuçlarının bir kez yapılması değil. Belirli ve kısa aralıklarla güncellenmesi (eklenen işlerin, eksilen personelin analize dahil edilmesi) gerektiğini düşünüyorum.”	
<b>K12</b>	“ <b>Daha adaletli iş dağılımı</b> olacağını düşünerek olumlu bir <i>beklenti</i> içerisine girdim.”	<b>Beklenti: Hakkaniyetli kadro dağılımı, verimli çalışma ortamı çalışmaların belli aralıklarla güncellenmesidir.</b>
<b>K13</b>	“ <i>Beklentimiz</i> , <b>hakkaniyetli kadro dağılımı ve daha disiplinli ve verimli çalışma ortamının</b> oluşmasıydı. Yapılacak çalışma ile atıl personellerin aktif çalışmaya katılacağı ve <b>adaletli iş paylaşımı</b> sağlanacağıydı.”	
<b>K16</b>	“ <b>Sürecin başlangıcında tam olarak ne ile karşılaşacağımızı bilmediğim için bazı endişelerim</b> vardı. Sürecin nasıl devam edeceği, nasıl bir sonuçla karşılaşacağımızı hakkında fikrim yoktu fakat zaman ilerledikçe ve süreç hakkında net fikirlere sahip oldukça endişelerim azaldı.”	<b>Endişe: Çalışma sonucunda ne ile karşılaşacağımızı bilinmemesidir.</b>
<b>K17</b>	“Ben gerekli olduğunu düşünenlerdenim. <i>Beklentim</i> şu ki her personel eşit düşünülmemek, nitelikli olan ve bu niteliklerini geliştirenler daha iyi fırsatlarda ve imkanlarda devam etmeli.”	

### Tema 5 Değerlendirme:

Norm kadro çalışmasından beklentiler; doğru sonuçlar elde etmek ve olması gerektiği gibi niteliğe göre kadro sayısı dağılımı yapılmasıdır. Görüşmeciler, norm kadro çalışmasının nasıl ilerleyeceği ya da ne ile sonuçlanacağını bilmediği için endişe duyduklarını belirtmişlerdir. Bazı görüşmeciler yaptıkları işten emin oldukları ya da çalışmanın sonucunda herhangi bir değişiklik yaşanmayacağı için herhangi beklenti ve endişe içine girmediklerini söylemişlerdir.

### Tema 6: Norm Kadro Uygulamasında Süreci Yöneten Siz Olsaydınız

<b>K6</b>	“Belki süreci daha da uzatacaktır ama mülakat yapan kişilerin <b>belli bir süre bizimle çalışıp en azından akışı gördükten sonra görüşmeleri yapsalardı</b> daha verimli olurdu diye düşünüyorum.”	
<b>K11</b>	“Norm çalışmasını ben yapıyor olsaydım, çalışmayı yapacağım <b>birimdeki işleyişi öğrenmeye çalışırdım</b> . İş bilmeden çalışmanın pek verimli olacağını düşünmüyorum.”	
<b>K13</b>	“Öncelikle bu <b>çalışmanın amacının personele eksiksiz bir şekilde anlatılmasını sağlardım</b> . Çalışanların işlerini ve özgeçmişlerini inceler çalışma yapmadan önce bilgi sahibi olurum. Personelin şikâyet ve önerilerini dinler sürece onları da dâhil ederdim. Ayrıca bu <b>çalışmaları ofis yerine birebir görüşme şeklinde gerçekleştirdim</b> .”	
<b>K14</b>	“Ölçümü yapacak kişilerin, <b>makul bir süre o birimlerde fiili olarak bulunmaları</b> ve orada yapılan işin niteliği ve süresi hakkında çok daha fazla fikir sahibi olmalarını sağlardım. Ancak bu durum sonuçları daha iyi ölçse de çalışmanın süresini ve maliyetini arttırdı.”	
<b>K16</b>	“İlk aşamada kurum genelinde idari birimlerde görev yapan çalışanlar için “ <b>bilgilendirme toplantısı</b> ” düzenlendi. Çalışanların bu şekilde endişelerinden ve ön yargılarında kurtulmalarını sağlardım.”	<b>Çalışanlara çalışma hakkında bilgi verilmesi, çalışma sürecine dâhil edilmesi ve sonuçlarını çalışanlara bildirilmesidir.</b>
<b>K17</b>	“Ben öncelikle norm kadro çalışmalarında görevli olacak personelin en azından o konuya vakıf bir elemanı dâhil eder.”	
<b>K18</b>	“ Öncelikle örgüt analizi, profesyonel uygulayıcılar, tüm çalışanları süreç ile bilgilendirme ve güven verme, sonuçların paylaşılacağı <b>nihayetinde bir yaptırım olacağı</b> ”	

### Tema 6 Değerlendirme:

Norm kadro çalışması yapılmadan önce çalışanları bu konu hakkında bilgilendirmek böylelikle çalışanların ve yöneticilerin önyargılarını kırmak, çalışmayı

yapan kişilere analiz yapacağı iş hakkında gözlem yapma fırsatı vermek, çalışmanın sonuçlarını çalışanlara bildirmek ve sonuçlarını nasıl değerlendireceği hakkında bilgi vermek şeklinde olması gerektiği ile ilgili genel bir görüş vardır.

### **Sonuç Ve Değerlendirme**

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişimler ve gelişmeler toplumların refah düzeyi ve yaşam standardını yükseltmektedir. Bu değişime ayak uydurarak gelişmeler kaydeden ülkelerin veya kuruluşların başarılarının ana nedeni, kaynağı iyi kullanmasını bilen, gelişmeler doğrultusunda eğitilmiş, deneyimli, yetenekli işgörenleri istihdam etmeleridir. Başka bir deyişle doğru iş doğru eleman eşleşmesini yapılabilmeleridir. Ülke şartlarına göre sosyo-ekonomik ve politik sebeplerle kurulan kamu teşebbüslerinde üretim faktörlerinin sahibi devlet, özel idare, belediye, üniversite ve 3289 sayılı kanunun 28.maddesi ile özel teşebbüslerdir. Kamu teşebbüslerinin üretim faktörlerinin sahibi olan devlet ve kuruluşların en önemli üretim faktörü olan insan kaynağını bu değişim ve gelişmelere paralel olarak yönetmeleri gerekmektedir. Bu da aslında kamunun alışagelmış yönetim anlayışının ve algısının değişimi demektir. Tam da bu noktada norm kadro çalışmaları kamu kurumlarının nasıl bir yönetsel anlayış geliştirecekleri konusunda önemli bir destek sağlamaktadır. Norm kadro çalışması ile kamu kurumları mevcut insan kaynağının durumu hakkında bilgi sahibi olurken, bu kaynağın gelecekteki rolü ve gelişimi hakkında da doğru tahminlerde bulunabilmektedir. Norm kadro uygulamasının işveren boyutu bu şekilde değerlendirilirken, işgören tarafı hala özellikle norm kadro uygulamalarının algılanması boyutunda ciddi eksiklikleri içermektedir. Norm kadro uygulamalarının işgörenler tarafından algısını ölçen bu çalışma da elde edilen sonuçlar bu yargıyı destekler niteliktedir.

Çalışanlar norm kadro tanımını bilseler bile bu çalışmanın sonucunda onlara ve kuruma ne gibi getirisi olacağını tam bilmediklerinden norm kadro çalışmasına pek sıcak bakmamaktadırlar. 2000’li yılların başında kurumda yapılan norm kadro çalışmalarının sonucunda kurumda herhangi bir değişim yaşanmadığı için 2015 yılında yapılan çalışmanın da neticesiz kalacağı düşüncesi hâkimdir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar ışığında kamu kurumu olduğu için personel tedarik, seçim ve yerleştirilmesinde doğru işe doğru eleman eşleşmesinin zor olduğu daha çok işin matematiksel boyutu ile ilgilenip, kadro sayısını doldurmanın ön planda olduğu görülmektedir.

Çalışanlar norm kadronun kuruma faydalı olabileceğini ile ilgili bir takım görüşlere sahiptirler fakat bunun nasıl gerçekleşeceği ile ilgili düşünceleri yoktur. Norm kadro çalışması sağlıklı bir şekilde yapılırsa kurumun verimliliğinin artacağı ve çalışanların motivasyonlarının da bununla doğru orantılı olarak artacağı ile ilgili ifadeler de bulunmaktadır.

Sonuç olarak, norm kadro uygulamasına işgörenlerin bakışı özellikle uygulanabilirliği ve yaratacağı etkiler boyutlarında olumsuzdur. Çalışanlar üzerindeki bu genel olumsuz algıyı yok etmek gerekmektedir. Özellikle norm kadro uygulamaları öncesi çalışanlara verilecek eğitimler ve yapılacak bilgilendirmeler sürecin işleyişi ve etkinliği bakımından son derece önemlidir.

### **Kaynakça**

ACAR, H. (2000), Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler bakımından norm kadro uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunlarının istihdam sorunları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1-2, 53-66.

ACAR, H. (2001), Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler bakımından norm kadro uygulaması. Eğitimde yansımalar: IV. 2000 yılında Türk Milli Eğitim örgütü ve yönetimi, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları.

AKÇAKAYA, Murat (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulamaları, Adalet Yayınevi, Ankara.

AYKAÇ, Burhan ve Hüseyin YAYMAN (2003), Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Çalışmaları, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, s. 295-313.

BAŞKAYA, A. vd. (2003), Mekansal İmaj Üzerine Bir Deneme: Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Eğitim Bloğu Giriş Holü, Gazi Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 18, No: 2, 79- 94.

BIJOOR Harish (2003), It's perception management!,  
<http://www.blonnet.com/catalyst/2003/04/17/stories/2003041700140400.htm>.  
(17.04.2003).

CANMAN, D. (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını 260, Ankara.

DEMİRCİ, A. G. (2010), Bir Politika Transferi Örneği Olarak Türkiye'de Kadro Sisteminin İnşası, Toplum ve Demokrasi, 4 (8-9-10), Ocak-Aralık, s. 143-168.

EKEN, Musa ve M. Lütfi ŞEN (2004), Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması, Yerel Yönetim Kongresi Düünden Bugüne Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Bildiriler, 3-4 Aralık 2004, Tas. ve IT Direk. Hikmet Yavaş, Mustafa Görün ve Suat Uğur, Pozitif Matbaacılık, Ankara.

ERYILMAZ, Bilal (2006), Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul.

İYEM, Cemal (2015), Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Yönetimi, BEKAD İKY Dergisi, Sayı 6, ss.6-8.

İYEM, Cemal (2012), Kramponlu İşçiler Bir Boş Zaman Çalışanı Olarak Futbolcular, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.

KALKANDELEN, Hayrettin (1997), Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Ankara: Anı Yayıncılık.

KARATÜRK, K. (Komisyon Başkanı ve Diğerleri) (2003), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi norm kadro komisyonu çalışması, Ankara: Komisyon Raporu. XV+227 s.

KAYNAK, T., (1990), Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını.

ÖZGÜN, Hanife (1992), Norm Kadro Düzenlemesi, Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Kitaplığı, Ankara.

ÖZER, M.A. ( 2012 ), Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri, Karadeniz Araştırmaları, Bahar, Sayı:33, 147-180.

RONNIE L., JOHANSSON, M., XIONG N.(2006), Perception Management: An Emerging Concept for Information Fusion, www.nada.kth.se. (20- 02- 2006).

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Beta Basım Yayın, İstanbul..

SARAN, U. (2006), Kamu Hizmetinde Performans Algısı, <http://www.radikal.com.tr>, (12/09/2006).

SAYDAM, A. (2005), Algılama Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul.

STUPAK R. J. (2000), Perception Management: An Active Strategy For Marketing And Delivering Academic Excellence, Business Sophistication And Communication Successes, Public Administration & Management: An Interactive Journal.

ŞEYLAN, G. (2000), Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV Yayınları 18, İstanbul.

TESEV (2007), Türkiye’de Devlet ve Reform, <http://www.tesev.org.tr/projeler>

TİMUR, Hikmet (2004), Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, s. 201-221, Ankara.

TOLAN, B. vd. (1985), Ben ve Toplum, Sosyal Psikoloji- 1, Teori Yayınları, Ankara.

TORTOP, Nuri, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve M. Akif ÖZER (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, İstanbul.

TÜĞİAD (1997), Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet, İstanbul.

YILMAZ, K. ve ÖZDEM, G. (2004), Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, s. 115-136, Ankara.

YILMAZÖZ, M., (2009), Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, Maliye Dergisi, Sayı:157, Temmuz-Aralık, s.293-302.