



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE STAJ UYGULAMALARI VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: STAJ SEFERBERLİĞİ PROJESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SUDE SOLAKOĞLU KURNAZ

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ SALİH ZİYA KUTLU

ÇANAKKALE- 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE STAJ UYGULAMALARI VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: STAJ SEFERBERLİĞİ PROJESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SUDE SOLAKOĞLU KURNAZ

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ SALİH ZİYA KUTLU

ÇANAKKALE- 2022



ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Sude SOLAKOĞLU KURNAZ

22/08/2022

TEŞEKKÜR

Yüksek lisansa başladığım zamandan bu yana bana her zaman yol gösteren, olumlu tutumuyla beni çalışmaya teşvik eden ve değerli görüşlerini esirgemeyerek tez çalışmamın gelişmesini sağlayan, danışmanlığından faydalandığım sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Salih Ziya KUTLU'ya katkılarından dolayı teşekkürlerimi borç bilirim.

Araştırmama katılmayı kabul eden tüm katılımcılara vakit ayırdıkları ve çalışmama katkıda buldukları için çok teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman olduğu gibi bu süreçte de bana destek olan annem Aynur ÜNALDI'ya tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Sude SOLAKOĞLU KURNAZ

Çanakkale, Ağustos 2022

ÖZET

TÜRKİYE’DE STAJ UYGULAMALARI VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: STAJ SEFERBERLİĞİ PROJESİ

Sude SOLAKOĞLU KURNAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Salih Ziya KUTLU

22/08/2022, 165

Dünyada bilgi ve becerilerle donatılmış, nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyaç günden güne artmaktadır. Nitelik sahibi olabilmek, bireylerin çalışma tecrübeleri yoluyla kendilerini geliştirmeleri ile yakından ilgilidir. Bireylere sağlanan mesleki deneyim imkânı, ülkelerin gelişimine ve istihdama da doğrudan katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de özellikle kamu sektöründe niteliğin artırılması ve inovasyon son yıllarda ön plana çıkan bir konudur. Bu durum da beraberinde genç işsizliği, istihdam, nitelikli insan kaynağı gibi konularda kapsayıcı ve etkili bir çözüm arayışını getirmiştir. Tecrübe kazanma yollarından biri olan staj uygulamaları genç bireylerin iş hayatının bir ön izlemesini gördükleri, uygulamalı öğrenmeye dayalı programlardır. Söz konusu programlar yalnızca çalışma deneyimi kazandırmakla kalmayıp, aynı zamanda bireylerin kendilerini keşfetmelerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, staj uygulamaları beşerî ve teknik anlamda da öğrencilerin bireysel gelişimlerini desteklemektedir.

Bu araştırmanın konusu üniversite öğrencilerinin staj yoluyla edindikleri tecrübelerin kendileri için ne derece verimli olduğunun ölçülmesidir. Araştırma, “Staj deneyimlerinin öğrencilerin kişisel/mesleki kazanımları üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusunun verilere dayalı şekilde açıklanması üzerine temellendirilmiştir. Araştırmanın amacı, staj programlarının öğrencilerin kariyer hayatlarına dair kararları üzerindeki etkisini anlamak ve staj yapılan farklı gelişmişlik düzeylerinde yer alan kamu kurumlarında, staj yoluyla edinilen mesleki deneyimlerin verimliliğini incelemektir. Araştırmanın evreni 2020 yılında Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından uygulanmaya başlanan Staj

Seferberliđi¹ isimli staj programına katılarak farklı şehirlerdeki kamu kurumlarında staj yapmış kişilerdir. Araştırmanın örneklemi ise İstanbul, Bursa, İzmir, Eskişehir, Sakarya, Adana, Afyonkarahisar, Kayseri, Konya, Adıyaman, Hatay, Kırıkkale, Nevşehir, Kars, Mardin ve Şanlıurfa illerinde 2021 yılında staj yapmış olan 16 kişidir. Bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış olup, araştırma deseni olarak çoklu örnek olay araştırması belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler MAXQDA 2020 nitel analiz programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda, staj deneyimlerinin üniversite öğrencilerinin kariyer hayatları ve bireysel gelişimleri üzerinde doğrudan etkisi olduğu ancak mevcut staj programlarının hem nicelik hem de nitelik bakımından geliştirilmeye açık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Mesleki/Kişisel Gelişim, Staj, Staj Seferberliği

¹ 2019 yılında “Staj Seferberliği” ismiyle uygulamaya konulan program, 2020 yılında “Staj Seferberliği” olarak değiştirilmiştir. 2022 yılında ise “Ulusal Staj Programı” olarak güncel ismini almıştır.

ABSTRACT

INTERNSHIP PRACTICES IN TURKEY AND ITS EFFECTS ON UNIVERSITY STUDENTS: INTERNSHIP MOBILIZATION PROJECT

Sude SOLAKOĞLU KURNAZ

Canakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Public Administration Master Thesis

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Salih Ziya KUTLU

22/08/2022, 165

The demand for competent human resources with knowledge and skills is increasing daily. Being qualified is closely related to an individual's self-development through work experience. The professional experience opportunities provided to individuals directly contribute to countries' development, especially to the increase in employment. Increasing quality and innovation, especially in the public sector in Turkey, have come to the fore in recent years. That situation has brought the search for an inclusive and effective solution for issues such as youth unemployment, employment, and qualified human resources. Internship programs, one of the ways to gain experience, are based on applied learning and provide young people with a preview of their future business life. Such programs provide work experience and help young people discover themselves. Furthermore, internship practices directly impact students' soft and hard skill development.

This research aims to measure how productive the experiences gained by university students through internships are for them. The study is based on the explanation of the question "What are the effects of internship experiences on students' soft/hard skills development?" through qualitative data. The focus of the research is to learn more about the influence of internship programs on students' career choices and to assess the effectiveness of professional experiences obtained by internships at public institutions at different stages of development. The study universe consists of persons who have completed internships at public institutions in different cities as part of the Internship Mobilization program, which was established by the Presidency Human Resources Office in 2020.

The sample of the research is 16 people who have done internships in the provinces of Istanbul, Bursa, Izmir, Eskişehir, Sakarya, Adana, Afyonkarahisar, Kayseri, Konya, Adıyaman, Hatay, Kırkkale, Nevşehir, Kars, Mardin and Şanlıurfa in 2021. The collective case study was chosen as a research design for this study, which was designed as qualitative research. As a data collection method, the interview technique was used. In addition, the MAXQDA 2020 qualitative analysis software was used to examine the data acquired throughout the investigation. According to the study's findings, internship experiences significantly influence university students' career routes and self-improvement. However, present internship programs should be improved in terms of quantity and quality.

Keywords: Internship, Internship Mobilization Program, Presidency of the Republic of Türkiye Human Resources Office, Professional and Personnel Development

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JURİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel ve Yönetim Kavramları	5
2.1.1. Personel Yönetimi	6
2.1.2. Yönetim Kuramları ve Personel Yönetimi	8
Klasik Yönetim Teorileri.....	9
Neo-Klasik Yönetim Teorileri.....	14
2.1.3. Personel Yönetiminin İşlevleri	23
2.1.4. Personel Yönetiminin İlkeleri.....	26
2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	30
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	30

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	36
2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	37
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	41
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Yaklaşımı: Yetenek Yönetimi.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE VE DİĞER ÜLKELERDE MESLEKİ EĞİTİM ANLAYIŞI VE STAJ UYGULAMALARI

3.1. Mesleki Eğitim ve Staj Kavramları	51
3.2. Staj Uygulamalarının Önemi ve Faydaları	52
3.3. Çeşitli Ülkelerde Mesleki Eğitimin Yapısı ve Staj Uygulamaları.....	58
3.3.1. İngiltere.....	59
3.3.2. Fransa	62
3.3.3. Almanya	65
3.3.4. Amerika Birleşik Devletleri.....	69
3.4. Türkiye’de Mesleki Eğitim, Staj ve Uygulamalar.....	72
3.4.1. Mesleki Eğitim ve Stajın Gelişimi.....	72
Kalkınma Planlarında Mesleki Eğitim ve Staj.....	74
Türkiye’de Eğitim Sistemi ve Mesleki Eğitimin Konumu.....	77
3.4.2. Türkiye’de Mesleki Eğitim ve Staj ile İlgili Yürütülen Projeler	81
İŞKUR ve İstihdam Politikaları.....	82
Yüksek Öğretim Kurumu ve Üniversite-Sanayi İşbirliği.....	86
T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı ve Staj Seferberliği Projesi.....	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STAJ DENEYİMİNİN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	92
4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	93
4.3. Araştırma Konusu ile İlgili Yürütülen Diğer Çalışmalar	95
4.4. Araştırmanın Yöntemi	98
4.5. Araştırmanın Deseni	98
4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi.....	99
4.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	100
4.8. Geçerlik ve Güvenirlik	101
4.9. Bulgular	104
4.9.1. Stajla İlgili Düşünceler ve Beklentilere İlişkin Bulgular.....	104
4.9.2. Staj Sonrası Elde Edinilen Kazanımlara İlişkin Bulgular	109
4.9.3. Sektörler Hakkındaki Düşüncelere İlişkin Bulgular.....	116
4.9.4. Staj Yapılan Kurum Hakkındaki Düşüncelere İlişkin Bulgular	121
4.9.5. Staj Programları ile İlgili Görüş ve Önerilere İlişkin Bulgular	124

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA	140
EKLER	I
EK 1. Görüşme Formu	I
EK 2. Etik Kurul Onayı	III
ÖZGEÇMİŞ.....	IV

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AİPP	Aktif İşgücü Piyasası Politikaları
CBİKO	Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi
CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training Training (Avrupa Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi)
DfE	Department of Education (Eğitim Bakanlığı)
DfES	Department for Education and Skills (Eğitim ve Yetenek Dairesi)
IfATE	Institute for Apprenticeships and Technical Education (Çıraklık ve Mesleki Eğitim Enstitüsü)
ILO	International Labour Office (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KÜSİ	Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
NACE	National Association of Colleges and Employers (Üniversiteler ve İşverenler Ulusal Birliği)
NASBE	National Association of State Boards of Education (Devlet Eğitim Kurulları Ulusal Birliği)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SEGE	Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları
SETA	Siyaset ve Toplum Araştırmaları Vakfı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
TDK	Türk Dil Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
ÜSİ	Üniversite-Sanayi İşbirliği

YKY
YÖK

Yeni Kamu Yönetimi
Yükseköğretim Kurulu



TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	McGregor'un kuramlarına göre yöneticilerin çalışanlara yönelik algısı	18
Tablo 2	Personel yönetiminin işlevleri.....	26
Tablo 3	İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi	31
Tablo 4	Geleneksel ve işletmecî yaklaşımda personel yönetiminin işlevleri.....	34
Tablo 5	SİKY ile geleneksel İKY arasındaki farklar	43
Tablo 6	Staj uygulamalarının faydaları	55
Tablo 7	Staj deneyiminin faydaları üzerine yapılan bilimsel araştırmalar ve sonuçları..	57
Tablo 8	Fransa'da genel ve mesleki lisans derecesi mezunlarının yıllara göre istihdam durumları	64
Tablo 9	Eğitim düzeylerine göre 2014-2020 yıllarında işsizlik oranları (15-24 yaş, %)	80
Tablo 10	Ocak-Ağustos 2021 dönemi itibarıyla İŞKUR mesleki eğitim kurslarındaki katılımcıların eğitim durumu	82
Tablo 11	İŞKUR işbaşı eğitim programına 2017-2020 yılları arasında katılan kişi sayısı.....	84
Tablo 12	2020-2021 yıllarında staj seferberliği programına katılım.....	91
Tablo 13	Dört farklı gelişmişlik düzeyinde staj algısı ve başvuru motivasyonu.....	105
Tablo 14	Gelişmişlik düzeylerine göre elde edilen kazanımların kodlanma sıklığı.....	113
Tablo 15	Düzeyle göre çalışmak istenilen sektör ve nedenleri.....	118
Tablo 16	Staj yapılan kuruma ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceler.....	121
Tablo 17	Katılımcıların staj programlarından beklentileri ve öneriler.....	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Homas Kurt Lewin'in güç alanı analizi ve organizasyonel değişim	22
Şekil 2	2019-2020 yılı öğrenim düzeyine göre öğrenci sayısı	79
Şekil 3	2009-2013 yılları arasında işbaşı eğitimine katılanların istihdam durumu	84
Şekil 4	Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi organizasyon şeması.....	88
Şekil 5	Araştırmanın Örneklemi.....	101
Şekil 6	Başvuru Motivasyonu ve Staj Algısı İlişkisi.....	106
Şekil 7	Staj Yapma Motivasyonu ve Projenin Tercih Edilme Nedenleri Arasındaki İlişki.....	107
Şekil 8	Beşerî Kazanımlar.....	109
Şekil 9	Teknik Kazanımlar.....	110
Şekil 10	Beşerî ve Teknik Kazanımların Cinsiyet ve Kuruma Yönelik Olumlu Düşünceler ile İlişkisi.....	111
Şekil 11	Sektörlere İlişkin Düşünceler ve Çalışmak İstenilen Sektörler Arasındaki İlişki.....	116
Şekil 12	Gelişmişlik Düzeylerine Göre Kuruma Yönelik Düşünceler.....	123
Şekil 13	Staja İlişkin Önerilerin Diğer Kodlarla İlişkisi.....	127

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Dünya genelinde istihdam, özellikle genç bireylerin istihdamı sürekli olarak gündemde yer alan bir konudur. Bilhassa, korunması gereken gruplar arasında yer alan genç bireylerin (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: xii) istihdama dahil edilmesi, hem ekonomik hem de toplumsal gelişim açısından birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bir yandan gençlere tecrübe yoluyla nitelik kazandırılması diğer yandan tüm sektörlerde yeni bakış açıları ve fikirler ile dönüşümler yaratılması genç istihdamının önemini arttırmaktadır. Gelişmiş ülkelere bakıldığında, genç işsizlik oranlarının diğer ülkelere kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi bu ülkelerde genç bireylerin iş hayatına geçişlerini kolaylaştırmaya yönelik politikaların benimsenmiş olmasıdır.

İstihdam hedefleri ülkelerin gelişim düzeylerine ve sektörlerin yapısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Türkiye’de son çeyrek yüzyılda genç istihdamı alanında önemli birtakım adımlar atılmış, kalkınma planlarında bu konuya detaylı bir biçimde yer vermeye başlanmıştır. Türkiye gibi, genç nüfusun diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu ülkeler sosyo-ekonomik kalkınmayı kolaylaştırmak adına etkili bir biçimde kullanabilecekleri insan kaynağına sahip durumdadır. Bu sebeple bu husustaki farkındalığın özel sektörde işverenler, kamu sektöründe de politika ve yasal düzenlemeler açısından artırılması ve uygulamaların yaygınlaştırılması önem verilmesi gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genç bireylerin istihdamı kamu politikalarıyla yakından ilişkilidir. Nitelikli insan kaynağının kamu kurumlarında değerlendirilerek ülkenin gelişimine katkı sağlanması ve özel sektör teşvik edilerek istihdamın canlandırılması kamusal bir güce işaret etmektedir. Zira üniversite-sanayi işbirlikleri de bu durumun bir yansımasını teşkil etmektedir. Ayrıca 2019-2023 yılları için hazırlanan On Birinci Kalkınma Planında da bu konuya yer verildiği görülmektedir. Bu durum, gerekli alt yapıyı hazırlama ile teşvik ve politikalarla istihdam süreçlerini hızlandırmayı kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle hem kamu sektörü hem de özel sektör işverenlerinin modern iş dünyasının ihtiyaç duyduğu yetenek ve becerilerin gençlere kazandırılması noktasında ortak bir sorumluluğa sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İşverenler açısından, potansiyel iş gücünün kurumlara fayda sağlayacak şekilde değerlendirilmesi amacıyla yeni mezunların istihdamını gerçekleştirmek insan kaynakları departmanlarının görev alanlarından biridir. Bu konuda insan kaynakları profesyonellerinin kariyer ve geliştirme açısından kullandıkları araçlardan birisi staj biçiminde uygulanan kısa süreli istihdamlardır. Staj kavramı Türk Dil Kurumu'nda (TDK), "Herhangi bir meslek edinecek olan kimsenin geçirdiği uygulamalı öğrenme dönemi" olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (International Labour Office, ILO) bir tanımına göre staj; iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan ve çalışma deneyimini kazandırmak için var olan, hem yeni mezun gençler hem de eğitim hayatından erken ayrılan bireyler için uygulanan bir programdır (ILO, 2014: 112). Staj kavramı genellikle belirli bir süre içerisinde gerçekleşen, deneyim kazanmaya yönelik bir uygulamaya karşılık gelmektedir. Staj uygulamaları geçici bir süreyi ifade etmesine karşın, kişilerin staj yaptıkları kurumlarda kalıcı olarak işe başlama ihtimallerinin arttığı veya staj sürecinde elde ettikleri deneyimlerle olmak istedikleri noktalara daha kolay ulaştıkları çeşitli araştırmalarla desteklenmiş ve staj uygulamalarının faydaları ortaya konmuştur. Genel bir çerçevede, stajın öğrenciler için mesleki tecrübe kazandırma fırsatı sunduğu, işverenler için işe alım süreçlerinde kolaylık sağladığı, ülke genelinde ise genç işsizliği azaltmada ve genç istihdamını arttırmada önemli bir rolü olduğu söylenebilmektedir.

Okuldan iş hayatına geçiş sürecinde uygulanan staj programları genç bireyler için şüphesiz önemli bir fırsattır. Türkiye'de iki veya dört yıllık eğitimini tamamlayan bireyler, iş hayatına geçmeden önce son adımlarını tamamlamış durumda olmaktadır. Bu süreçte ülke genelinde üniversiteler aracılığıyla uygulanan zorunlu staj programları ve öğrencilerin isteğine göre gerçekleşen gönüllü staj uygulamaları bulunmaktadır. İki yıllık meslek yüksekokullarında stajlar eğitim sürecinin zorunlu bir parçası durumundayken, dört yıllık fakültelerde staj uygulamaları -bazı bölümler hariç- isteğe bağlı şekilde yürütülmektedir. Lisans düzeyinde genellikle mühendislik, tıp vb. teknik bilgi içeren ve uygulama gerektiren bölümlerde staj zorunluğu bulunmaktadır. Ancak, özellikle sosyal bilimler alanında eğitim gören öğrencilere yönelik zorunlu şekilde uygulanan bir staj programı bulunmamaktadır. Bu öğrencilerin bir kısmı staj yapma imkanı bulabiliyorken, bir kısmı herhangi bir iş tecrübesi edinmeden doğrudan iş hayatına geçiş yapmak durumunda kalmaktadır. Böyle bir sistemde iş tecrübesi edinme bakımından gençler arasında fırsat eşitsizliği meydana gelebilmektedir.

Bu noktada ÷lkedeki genç işsizlik oranları da mevcut koşullardan olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Staj programlarının uygulanma biçimi üniversiteler, kurumlar ve sektörlerle göre değişmekte ve uygulamada bazı farklılıklar meydana gelmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi stajyer istihdamı yapılan kurumlarda insan kaynağının nasıl elde edileceği ile ilgili vizyon farkıdır. İşverenlerin kurumlara değer katacak yetenekleri bulabilmeleri için piyasadaki potansiyel iş gücünden bağımsız hareket etmemeleri ve bu yetenekleri kuruma kazandırmak için girişimde bulunmaları gerekmektedir. Bu girişimlerden biri olan staj uygulamaları ise bu noktada işverenlere bir fırsat sunmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye’deki staj programlarının kapsamına ve işleyişine yönelik önerilerde bulunmak ve fırsat eşitsizliği konusuna dikkat çekmek amacıyla, ÷lke genelinde uygulanan Staj Seferberliği Programı bünyesinde staj yapan kişiler araştırma evreni olarak seçilmiştir. Staj Seferberliği Programı Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından 2019 yılından beri uygulanan bir programdır. Bu proje çerçevesinde hem kamu sektörü hem de özel sektör kurumları belirli bir kontenjanla stajyer istihdam etmektedir. Programda bölüm ve üniversite özelinde değil, öğrencilerin yeteneklerine göre istihdam yapıldığı bilinmektedir. Bu sebeple, daha önceki veya süregelen staj programlarından nicelik ve nitelik olarak daha kapsamlı konumdadır. Çalışmanın önermesi, “Staj programlarının zorunlu-gönüllü ayrımı yapılmaksızın uygulanması halinde tüm öğrencilere fırsat eşitliği sağlanacağı, öğrencilerin bireysel ve mesleki gelişimlerini eşit şekilde destekleyeceği ve Staj Seferberliği gibi programların genç istihdamını arttıracacağı” düşüncesi üzerine kurulmuştur. Bu önermeyi doğrulamak için aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

- Üniversite öğrencilerinin staj programlarından beklentileri nelerdir?
- Staj programlarının üniversite öğrencileri üzerindeki etkileri nelerdir?
- Stajlar öğrencilerin kariyer hayatlarına dair düşüncelerini ne ölçüde değiştirmektedir?
- Staj yapıldığı kurumun stajdan elde edilen verim üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır?
- Staj yapılan şehir ve şehrin gelişmişlik düzeyi stajdan alınan verimi nasıl etkilemektedir?

- Stajların zorunlu-gönüllü şeklinde iki farklı düzende gerçekleştirilmesi öğrencilerin kariyer hayatları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- Stajyerler, staj sonrası memnuniyetlerini nasıl değerlendirmektedir?

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim, istihdam, insan kaynağı ve staj programları arasındaki ilişkinin açıklandığı giriş kısmı yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma konusuyla ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve bulunmaktadır. Kavramsal çerçevede personel, yönetim ve personel yönetimi kavramları ve personel yönetiminin işlev ve ilkelerine yer verilmiştir. Kuramsal çerçevede; insan kaynakları yönetimi, amaçları ve işlevleri ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ve Yetenek Yönetimi gibi yeni yönetim anlayışları ele alınmıştır. Aynı zamanda bu yönetim anlayışları arasındaki geçiş süreci incelenerek farkları ve benzerlikleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye’de ve diğer ülkelerdeki mesleki eğitim süreçleri ve staj uygulamaları ele alınmıştır. Öncelikle mesleki eğitim ve staj kavramları tanımlanmış, staj uygulamalarının önemi ve faydaları açıklanmıştır. Daha sonra İngiltere, Fransa, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ülkelerde mesleki eğitim ve staj programlarıyla ilgili yasal zemin, ilgili kurumlar ve uygulanan projeler değerlendirilmiştir. Çeşitli ülkelerin konu kapsamında incelenmesinin ardından Türkiye’de mesleki eğitim, staj gibi kavramların gelişimi irdelenmiş ve bu alanla ilgili güncel gelişmelere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın kapsamı, araştırmanın örnekleme ve veri toplama yöntemi ile analiz süreci ile ilgili bilgiler sunulmuş, ardından analize ilişkin bilgiler bulgulara ilişkin alt başlıklarda değerlendirilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın bulgularından yola çıkılarak, staj deneyimlerinin üniversite öğrencilerinin kariyer hayatları ile mesleki ve bireysel gelişimleri üzerinde doğrudan etkisi olduğu, stajdan alınan verim düzeyinin cinsiyet, staj yapılan kurum vb. değişkenlere göre farklılaştığı ve staj programlarının öğrencilerin kariyer planlarını oluşturmalarında önemli bir etken olduğu tespit edilmiş, öğrencilerin kurumlardan ve staj programlarından beklentileri çözümlenerek, bu programların nicelik ve nitelik bakımından geliştirilebilmesi için çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Kurumlar içerisinde “insan” unsuru önemli bir yönetim alanını teşkil etmektedir. Bunun sebebi, istenen başarıyı sağlamak için öncelikle insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi gerekliliğiyle açıklanabilmektedir. Kurumlar yalnızca kendi insan kaynaklarını yönetmek değil, aynı zamanda iş gücü piyasasında var olan yetenekleri keşfetme ve kurum bünyesine katma amacındadırlar. Bu da bu alanın stratejik yönünü ortaya koymaktadır. Özellikle kurumlara yeni katılan kişilere çeşitli mesleki eğitimler verilmesi, pratik yoluyla deneyim kazandırılması ve niteliklerinin artırılması hem çalışanlar hem de örgütler için katkı sunmaktadır. Geçmişten günümüze kadar olan süreçte, potansiyel ve mevcut insan kaynağının daha iyi yönetilebilmesi için farklı açılardan teoriler öne sürülmüş ve çeşitli yönetim yaklaşımları ortaya konulmuştur. Bu bölümde, konunun önemini daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle ilgili kavramlara, daha sonra insan kaynağına ilişkin yönetim yaklaşımlarına yer verilmiştir.

2.1. Personel ve Yönetim Kavramları

Personel, bir organizasyonun varlığının sürdürülebilmesi için temel kaynaklardan biridir. Organizasyon içindeki yönetim süreçlerinin başlangıç noktası personel olduğundan, organizasyonda yer alan personelin seçimi, gelişimi ve yönetimi konuları geçmişten günümüze kadar önemli bir husus olmuştur. Personel kavramı Türkiye’de genellikle kamu sektöründe çalışan kişiyi ifade etmek için kullanılmaktadır. 1982 Anayasası’nın kamu hizmeti görevlileriyle ilgili hükümler başlığı altında yer alan 128. maddesinde “Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.” ifadesi kamu personelini tanımlamaktadır. Personel kavramı, kamu sektöründe çalışan kişileri ifade ediyor gibi görünse de aslında hem kamu sektörü hem de özel sektörde çalışan kişiler bu kavramla ifade edilebilmektedir. Genel anlamıyla personel, bir iş yerinde çalışanların tümünü kapsayan, iş gücü piyasası içerisinde yer alan kişidir (Koroğlu, 2010: 143).

Sosyal bilimler alanındaki en önemli kavramlardan biri olarak yönetim, genel olarak “belli bir amaca ulaşmak isteyen birden fazla insanın gerçekleştirdiği iş birliğine dayanan faaliyetler” biçiminde tanımlanabilir (Parlak, 2013). Bilindiği üzere yönetim, üretim kaynaklarının (emek, sermaye, toprak, müteşebbis ve bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak organizasyon faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir (Aktan, 2005: 213). Bu anlamda, en küçük birimlerden en büyük organizasyonlara kadar hayatın her alanında var olan yönetim kavramı temel bir fonksiyon olarak değerlendirilebilir. Yönetim terimi ayrıca kamu yönetimi, belli bir kurum ya da yerel yönetim birimini ifade etmekte, Fransızca ve İngilizce’de “administration”, Türkçe’de de “idare” sözcüklerine karşılık gelmektedir (Bozkurt, Ergun, & Sezen, 2008). Evrensel nitelikteki bu kavram, aynı zamanda kamu kesimi ve özel kesimdeki aynı olguların ve işlevlerin ifadesidir (Parlak, 2013: 3).

Gerek bir yapı olan örgüt gerekse onun ayrılmaz bir parçası olan yönetim sürecinin tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütün ve yönetimin ana ögesi insan ve insanların oluşturduğu gruplardır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 6). Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında başta insan faktörü olmak üzere, tüm kaynakların etkin bir biçimde kullanılabilmesi için her örgütte yönetime ve yöneticilere ihtiyaç vardır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 35). Yönetimin temel beklentisi de çalışanların performanslarını hedeflere uyumlu bir şekilde yönlendirerek bu hedefleri gerçekleştirmektir (Kılıçarslan ve Marşap, 2018: 6).

2.1.1. Personel Yönetimi

Personel yönetimi en geniş anlamıyla bir örgütün insan kaynaklarına olan ilgisinin tümüdür (Kayar, 2010: 2; Köroğlu, 2010: 143). Diğer bir tanıma göre, örgütün gereksinim duyduğu insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösteren disiplindir (Bozkurt, Ergun, & Sezen, 2008). Personel yönetimi esas olarak bir organizasyonun insan unsuruyla ilgili yönetim sürecinin bir parçasıdır (Brech, 1975; Devocioğlu, 2019: 5). Alanın yönetim kavramından ayrı bir konu olarak ele alınması 20. yüzyılın başlarına; bir akademik disiplin olarak varoluşu ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına denk gelmektedir (Selçuk, 2014: 36).

Dünyada yaşanan küreselleşme süreci, büyük toplumsal ve politik dönüşümler, teknolojik devrim vb. olgular dünyanın her yerinde olduğu gibi (Şaylan, 2000), Türkiye’de de hem bir kavram hem de bir yönetim alanı olarak personele bakış açısını değiştirmiştir. 1920’lerde açık bir şekilde tanımlanmış bir alan olarak ortaya çıkan personel yönetimi genellikle işe alım, değerlendirme, eğitim ve maaş gibi teknik işlemlerle ilgili olmuştur ve çoğu kuruluşta personel yönetiminin büyük bir kısmını oluşturmuştur (Ahammad, 2017: 412). Personel işleriyle ilgili yöntemlerin çoğu 1920’lerde ve 1930’larda geliştirilmiş, bu yöntemlerin çoğu bugün personel yöneticilerinin yaptığı işlerin esasını oluşturmuştur (Hodgetts ve Kroeck, 1992; Erdil, 1996:1). Tüm bu tanımlamalardan yola çıkılarak personel yönetiminin, bir kuruluşun verimliliğin artırılması, istihdam ve çalışan-işveren ilişkileriyle ilgili hedeflerine ulaşmaya odaklanan bilimsel bir disiplin olduğu söylenebilmektedir (Devecioğlu, 2019: 6).

Personel yönetiminin tarihi, 19. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere’de refah memurlarının (refah sekreterleri) ortaya çıkışıyla başlamıştır (Ahammad, 2017: 413). İlk ortaya çıktığı zamanlarda örgüt içerisindeki işlevi bakımından oldukça dar bir alanı kapsayan personel yönetiminde genellikle çalışanların maaşı, çalışma saati, temel hakları gibi teknik işlemlere odaklanılmıştır. Personel yönetimi terimi, Osmanlıcaya ‘zat işleri’ olarak çevrilmiş ve bu Osmanlıca kullanımı zamanla Türkçeleştirilerek ‘Özlük İşleri’ne dönüştürülmüştür. Bu şekildeki kullanımıyla, söz konusu kavramın yalnızca teknik yönüne işaret eden dar bir anlamın yüklendiği anlaşılmaktadır (Selçuk, 2014: 36). Örgüt içerisinde çalışanların yönetimi ihtiyacı ilk başlarda, üretim süreçlerini daha verimli geçirmek ve nihayetinde kârı maksimize etmek için önemli görülse de zamanla bu durum değişmiştir. Personel yönetiminin akademik bir alan olarak incelenmeye başlamasıyla birlikte, personelin yalnızca kuruluşa kar getiren bir araç olmadığı ve personelin örgüte bağlılığını arttırmak için maddi unsurların tek başına yeterli olmadığı anlaşılmıştır.

Yıllar içerisinde meydana gelen gelişmeler ve bununla beraber yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkışı, personel yönetimini ve kapsamını etkilemiş bulunmaktadır. İkinci Dünya Savaşı’nın bitişini takip eden yıllarda yeni fabrikaların kurulması, üretim sektörünün kazandığı ivme ve değişen iş dünyasında rekabetin atması, çalışanların bilgi düzeyinin artması ve kuruma karşı beklentilerinin değişmesi gibi birçok değişkenle birlikte kurumların insan kaynağına verdiği önem de artmaya başlamıştır.

2.1.2. Yönetim Kuramları ve Personel Yönetimi

Personel yönetimini ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimi açıklanmadan önce, bir yönetim alanı olarak nasıl var olduğundan bahsetmek yerinde olacaktır. Bunun için, 18. yüzyılda Prusya’da ortaya çıkan yönetim uygulamalarından başlanılarak, günümüze kadar etkileri süren, yönetim alanına katkı sunmuş, kendilerinden sonraki çalışmalara öncü olmuş önemli yönetim yaklaşımlarına değinilecektir.

Yönetimin siyaset alanından ayrılıp farklı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanması 18. yüzyıla dayanmaktadır. Prusya’da (eski Almanya) 18. yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkan “Kameral Bilimler” kürsüleri, kamu yönetimini özel bir konu olarak ele alan öncü girişimlerin başında gelmektedir (Eryılmaz, 2013: 33). 1727 yılında I. Friedrich’in “Kameral Bilimler” adı altında yeni bir kürsü kurulduğunu açıklamasıyla birlikte akademik dünya “Kameralizm” kavramı ile tanışmış ve devlet yönetimi bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır (Demir ve Yavaş, 2015: 97). Yönetime, iyi yetişmiş insan gücü kazandırmak amacıyla taşıyan bu kürsülerde ekonomi, maliye, muhasebe, yönetim sanatı, organizasyon ve personel sorunları ve yöneticilerin seçimi ve eğitimi gibi konular ele alınmıştır (Parlak, 2013: 25). Bu hareketin Almanya’daki yansıması Kameral Bilimlerle ilgili kürsüleri ya da akademik disiplinleri ortaya çıkarmış, bu kürsülerde merkantilist devletin işlevlerini geliştirmeyi amaçlayan konular üzerinde akademik faaliyetler yürütülmüş ve devlete personel yetiştirmek için çalışılmıştır (Eryılmaz, 2013: 34). Bununla birlikte “Yetkinin Kaynağı Teorisi” ile J. Stuart (1767); iş bölümü, kontrol ve verimlilik üzerine görüşleriyle A. Smith (1776); yerinden yönetim görüşleriyle T. Jefferson (1785); kontrol alanı, kumanda birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma üzerine görüşleriyle J. Mill (1820; 1850); yönetim sanatı ve bilimi üzerine verdikleri seminerlerle H.Metcalf ve H.Towne da (1886) yönetim sisteminin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Seçtim, 2020: 13). Yönetim Bilimi Avrupa’da ortaya çıkmakla beraber, Kıta Avrupası geleneğinin etkisiyle merkezîyetçi yönetim anlayışı çerçevesinde şekillenmiştir (Usta ve Akıncı, 2016: 67). Dolayısıyla, Kameral Kürsüler ile başlayan yönetim akımının geleneksel Kamu Yönetimi anlayışının başlangıcı olduğu söylenebilmektedir.

Kamu Yönetiminin 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren siyaset biliminden ayrı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanmasıyla birlikte, özellikle Fransa, Almanya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) kamu yönetiminin sosyal bilimler alanında başlı başına bir bilim dalı olduğu kabul edilmeye başlanmıştır (Demir ve Yavaş,

2015: 95). Amerikan başkanlarından ve aynı zamanda bir bilim insanı olan Woodrow Wilson'ın 1887 yılında yayımlanan "İdarenin İncelenmesi (The Study of Administration)" isimli makalesi bu konudaki başlangıç noktasını temsil etmektedir (Eryılmaz, 2013: 38). Wilson'ın İdarenin İncelenmesi adlı çalışması, Kamu Yönetimini disiplininin doğuşunu müjdelemekten çok, bir ülkenin başka ülke uygulamalarından nasıl yararlanması gerektiğini ortaya koyan en iyi örneklerden birisidir (Al, 2019: 539). Kamu Yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinde önemli bir etkisi olan Thomas Woodrow Wilson, söz konusu çalışmada yönetim ve siyaset ile ilgili şunları söylemiştir: "*Görülmesi gereken en önemli husus, devlet memurluğu reformunu yapanlarımızın çok fazla ve iyi ki üzerinde ısrar ettikleri gerçek, yani, idarenin siyasetin alanı dışında bulunduğu gerçeğidir.*" (Shafritz ve Hyde, 2016: 13). Wilson'ın siyaset-yönetim ayrımına dayalı modeli, Kamu Yönetimi'nin Siyaset Bilimi'nden ayrı ve farklı bir disiplin haline gelmesini ve kamu yöneticiliğinin bir kariyer olarak gelişmesini sağlamıştır (Eryılmaz, 2018: 39).

Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim teorisi, ilk olarak Adam Smith'in 1776'da yayımlanan "Ulusların Zenginliği" adlı kitabında hissedilmeye başlanmıştır. Bu kitapta Smith, çalışanların iş bölümü ve işte uzmanlaşması ile bireysel verimliliğin artırılmasının mümkün olabileceğine dikkat çekmiştir (Robbins ve Coulter, 2007; Levent, 2020: 14). Klasik yönetim düşüncesinin gelişiminde, klasik yönetim ve örgüt teorilerini oluşturan sistematik ve bilimsel bilgi birikiminin, Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un öncülük ettiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Modeli ya da Yaklaşımı" ndan geldiği görülmektedir (Baransel, 1993: 112-115; Seçtim, 2020: 14).

Kamu Yönetimi alanında geleneksel yönetim anlayışının öncülerinden olan ve yönetim sürecini belirli ilkelere dayandırarak açıklayan Frederick Winslow Taylor, kamu yönetimi alanında en etkin ve verimli yönetim şeklinin bilimsel ilkeler aracılığıyla olacağını savunmuştur. Bu savunmanın temeli, kendisinin iş hayatındaki gözlemleri ve üretimin maksimum seviyeye nasıl çıkarılacağı düşüncelerine dayanmaktadır. Taylor mesleklere göre kişileri seçmiş, performanslarına göre onları ödüllendirmiş ve yaptıklarını ölçmüştür (Özer, 2005: 30). Bilimsel Yönetim (Taylorizm) anlayışı, yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen Taylor'un 1911 yılında yayınladığı, "Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management)" adlı eserinde açıklanmıştır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 32). Klasik teoriler içerisinde yer alan

bilimsel yönetim dönemi 1880 ile 1930 yılları arasını kapsamaktadır (Asunakutlu, 2001: 4). Taylor, eserinde Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ana ilkelerini şu şekilde belirlemiştir:

1. Bilim ve sistem
2. Koordinasyon ve uyum
3. Yardımlaşma ve işbirliği
4. Maksimum üretim
5. En yüksek verimlilik düzeyine ulaşılması için eğitim (Parlak, 2013: 64).

Taylor belirlemiş olduğu bu ilkelerle, kurum yöneticilerine belirli bazı sorumluluklar yüklemiş ve bu sayede daha sistemli, her şeyin belirgin ve net olduğu bir yönetim yapısı öngörmüştür. Literatürde bilimsel yönetimin kurucusu olarak kabul edilen ABD’li mühendis Taylor, geliştirdiği yönetim sistemiyle modern sanayiden yarar sağlayan hemen hemen her ülkenin gelişimini önemli ölçüde etkilemiştir (Özer, 2015: 2). Bilimsel Yönetim İlkeleri aynı zamanda birçok eleştiri de almıştır. Taylor’ın kendisinin önerdiği tek taraflı yükümlülükler ve buna bağlı olarak oluşan tekdüzeliğin özellikle sendikalarca insanın tam kapasiteyle çalışmasını önlediği düşünülmüştür (Özer, 2015: 5).

Henri Fayol, klasik yönetim anlayışının ikinci temsilcisidir. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir (Aktan, 2005: 215). Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Fayol, organizasyonu bir bütün olarak ele alıp bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini ve tekniklerini araştırmıştır (Parlak, 2013: 65). Aslen bir maden mühendisi olan Henri Fayol, yöneticilik deneyimine dayanan görüşlerini, 1916 yılında yayınlanan “Genel ve Endüstriyel Yönetim (General and Industrial Management)” adlı kitapta toplamıştır (Eryılmaz, 2018: 36).

Fayol, organizasyonlarda olması gereken yönetim biçimine ilişkin düşüncelerini 14 madde halinde sıralamıştır;

- İş bölümü
- Otorite
- Disiplin
- Komuta birliği
- Yön birliği

- Genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü
- Personel ücretleri
- Merkezileşme
- Hiyerarşi (Yönetim zinciri)
- Düzen
- Hakkaniyet
- Personelin istikrarı
- İnisiyatif
- İşbirliği ruhu (Fayol, 1949: 19).

Yönetim süreçlerini ilk defa gruplandıran Fayol, çalışanlardan çok yöneticilere güvenmiştir. Bununla birlikte, yönetim kavramını işletmeciliğin bir ögesi olarak kabul ederek organizasyonun verimini amaç edinen formel yanına ağırlık vermiştir (Parlak, 2013: 70). Fayol'ün geliştirmiş olduğu bu yönetim prensipleri, o dönemin koşullarına göre oluşturulmuş olmakla beraber, 2020 yılında Fayol'ün yönetim anlayışının halen geçerli olup olmadığına dair Türkiye'de 500 kişi üzeri çalışanı olan 35 kurum üzerinde bir anket araştırması yapılmıştır. Anket araştırmasının sonucunda Fayol'un yönetim anlayışı içerisinde en çok "inisiyatif kullanma" ve "hakkaniyet" prensiplerinin desteklendiği görülmüştür (Tüzemen ve Demirel 2020: 26). Buradan hareketle, bu iki prensibin örgüt yönetiminde halen önemli bir rolü olduğu söylenebilmektedir. Fayol, yönetsel faaliyetleri planlama, organize etme, kumanda, koordinasyon ve kontrol/denetim olarak sıralamıştır (Fayol, 1949: 5). Bu yönetim faaliyetleri, daha sonra ABD'de Gulick ve Urwich'in 1937 yılında editörlüğünü yaptıkları "Yönetim Bilimi Üzerine Makaleler" adı kitapta yönlendirme (directing), koordine etme (coordinating), raporlama (reporting) ve bütçeleme (budgeting) olarak tanımlanmıştır (Gulick, 1937: 13-14; Kaya, 2017: 749).

Taylor ve Fayol'un yönetim üzerinde çalışmaları yaptığı dönemde, Alman asıllı bilim adamı ve sosyolog olan Max Weber, büyük organizasyonlarda ideal yönetim ilkeleri üzerine çalışmıştır (Öğütoğulları & Akpınar, 2016: 35). Weber, örgütsel yapılanmanın ve işleyişin belirli hiyerarşik kurallara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Tosun, 2015: 26). Klasik yönetim teorilerinin diğer temsilcisi, kamu yönetimi alanında adı "bürokrasi" kavramıyla özdeşleşen Max Weber'dir. Bürokratik yönetim yaklaşımına göre kuruluşlar genellikle hiyerarşik olarak bölünmektedir (Sarker ve

Khan, 2013: 3). Örgütsel etkinlik açısından bürokratik bir yapının ideal olduğunu belirten Weber, bürokratik örgüt yapısının özelliklerini şöyle sıralamıştır (Bolat vd., 2008: 36; Seçtim, 2020: 20);

- Amaç ve hedefler açık ve kesin olarak belirtilir,
- Örgütte çalışanlar gerekli emirler verilerek, belirli bir şekilde yetki ile donatılır,
- Zorlayıcı yöntemler belirlenir, yapılacak işin nitelik ve ücreti tespit edilerek, derecesine göre çalışanlara iş verilir,
- Her derecede çalışanlardan beklenenler, çalışanların derecesine ve konusuna bağlıdır, işe göre adam seçilir,
- Her mevki bir üst makam tarafından denetlenir,
- Astlar üstlerine uymak ve itaat etmek zorundadır,
- Hiyerarşide birimler arası ilişkiler yazılıdır,
- Örgüt içinde gayri şahsi ilişkiler söz konusudur. Kişisel isteklere iş ortamında yer verilmez.

Weber öncelikle toplumdaki güç ve otorite ilişkilerini incelemiş ve bir otorite tipolojisi oluşturmuştur (Leblebici, 2015: 101). Örgütsel yapılanmanın ve işleyişin belirli hiyerarşik kurallara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Tosun, 2015: 26). Weber'in bürokratik yönetim teorisine göre, bir organizasyonda olması gereken yönetim tarzının özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Genel olarak yasalar ve idari düzenlemelerden kaynağını alan kurallar ile düzenlenmiş sabit ve resmi yetki sahası ilkesi vardır,
- Görev hiyerarşisine ve derecelendirilmiş yetki düzeylerine dair ilkeler, alt kademe görevlilerin üst kademe yönetimin denetiminde olduğu sıkı düzenlenmiş bir ast- üst sistemini ifade eder,
- Modern büro yönetimi, orijinal ya da tasarı halinde tutulan yazılı dokümanlara dayanır,
- Büro yönetimi –en azından uzmanlaşmış büro yönetimi– ve benzer yönetimler, bariz şekilde moderndir, genellikle kapsamlı ve uzmanlık eğitimi gerektirir,
- Görevlinin büroda mesai süresinin net olarak belirlenmesinden bağımsız olarak, büro tam olarak faaliyete geçtiği andan itibaren, memurun tam kapasiteyle çalışmasını gerektirir,

- Büro yönetimi, oldukça istikrarlı, oldukça kapsamlı ve öğrenilebilir genel kurallara dayalı yürütülür (Shafritz ve Hyde, 2016: 55-57).

Yukarıdaki maddeler göz önünde bulundurularak, klasik yönetim anlayışının en belirgin özelliklerinin bürokratik yönetim modeliyle ortaya konulduğu söylenebilmektedir. Bürokratik yapı, büyük bir gücün onu yöneten bir grubun elinde toplanmasına neden olmakta ve bu yapının bünyesinde çalışanlar sürekli çalışan bir makinenin dişlileri statüsüne indirgenmektedir (Leblebici, 2015: 103). Max Weber'in bürokratik yönetim anlayışı aşırı katı oluşu sebebiyle bazı eleştiriler de almıştır. Bu eleştirilerin dört temel dayanağı vardır: İlk olarak, geleneksel kamu personel rejimi içinde personelin seçim prosedürünün hantal ve yöneticilerin kontrolü dışında olması, doğru personelin işe alınmasını zorlaştırmaktadır. İkinci olarak, geleneksel yönetim rejiminde kamu personelinin performansını ölçmek imkânsızdır. Bu nedenle, verimli ve etkili personel ayırımı yapmak zorlaşmaktadır. Üçüncü olarak, kamu personeli performansından bağımsız olarak değerlendirildiğinden, diğerlerinden daha iyi çalışanlar memnuniyetsiz olmakta ve çalışma isteği azalabilmektedir. Ayrıca, performans yönetiminin olmayışı ödüllendirme ve işten çıkarma prosedürlerini zorlaştırmaktadır. Son olarak, geleneksel yönetime göre, kamu sektörünü yönetme yetkisi doğrudan kanundan kaynaklanmaktadır ve hiç kimsenin bireysel olarak hareket etme hakkı yoktur. Dolayısıyla, kişisel yönetimde baskın faktör olan kurallar, yöneticilerin astları motive etme yetisini engellemektedir (Bozeman ve Straussman, 1990: 75; Boztepe 2018: 201).

Klasik yönetim teorisyenlerinin düşünceleri, neo-klasik yönetim anlayışını savunanlar tarafından somut çalışmalar ve sonuçları ortaya koyulana dek etkisini sürdürmüştür. Yönetimde “insan” ögesine gerekli değeri vermemesiyle eleştirilen klasik yaklaşımın düşüncelerini günümüzün organizasyonlarına aktarmanın imkansızlığı anlaşılabilir ancak bu yönetim düşüncelerinin 18. yüzyıl ürünü olduğu ve o zamanın şartları altında geliştirildiğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Klasik yönetim anlayışı, birçok eleştiri almasına rağmen kurumlarda verimliliğin artırılmasına, kurum yönetiminin profesyonelleşmeye başlamasına ve belki de en önemlisi, kendisinden sonra gelen yönetim anlayışlarının gelişmesine, organizasyonlara farklı açılardan yaklaşılmasına katkı sağlamıştır. Klasik yönetim teorilerinin yönetim bilimine katkıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Ekinci, 2019: 24):

- Günümüzde kabul edilen yönetim süreçlerini, yönetimin fonksiyonlarını ve becerilerini tanımlamıştır.
- Yönetimin temel ilkelerini geliştirmiştir.
- Yönetim teorileri alanında daha sonraki gelişmelere zemin hazırlamıştır.
- Verimlilik, iş basitleştirme, çalışma ve programlama ilkelerini açıklamıştır.

Neo-Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim teorileri 1930'lu yıllara kadar yönetim anlayışında etkin bir rol oynamıştır. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi bir yandan da ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı yönetsel sorunların hızla artmasıyla, klasik yönetim teorileri yetersiz hale gelmiş ve “neo-klasik” olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 22; Erkul ve Seçtim, 2020: 26). Diğer bir deyişle, işletmeler var olan problemlerin üstesinden gelebilmek için insan unsuruna ağırlık vermeye başlamıştır.

Neo-klasik yönetim teorisinin temelde üç unsuru vardır. Bunlar Hawthorne Deneyle, İnsan İlişkileri Hareketi ve Örgütsel Davranış Yaklaşımıdır (Sarker ve Khan 2013; Ekinci, 2019: 25). Neo-klasik yönetim teorisine katkılar, Elton Mayo gibi insan ilişkileri ile uğraşan araştırmacıların bulunduğu İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve 1950 ve 1960'lı yıllarda Frederick A. Herzberg, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Abraham Maslow ve Keth Davis gibi araştırmacıların bulunduğu İnsan Davranışları Okulu (Davranışçı Yönetim Yaklaşımı)'ndan gelmiştir. Neoklasik yönetim anlayışını şekillendiren diğer bir alan ise C. Argyris ve Homas Kurt Lewin'in çalışmalarının ön plana çıktığı Örgütsel Davranış Yaklaşımıdır (Leblebici, 2015: 38). İnsan ilişkileri yaklaşımı, çalışanları bir makinenin parçalarıymış gibi görmenin hiçbir şekilde doğru olamayacağına dikkat çekerek, çalışanların duyguları, düşünceleri, değerleri ve inançları ile örgüt içinde bir psikososyal yapı meydana getirildiğine vurgu yapmaktadır (Levent, 2020: 23). Elton Mayo, Frank Roethlisberger ve William Dickson, daha sonra örgütsel davranışa dönüşen insan ilişkileri hareketinin başlıca savunucularıdır (Hussain, Haque ve Baloch, 2019: 159).

ABD'de Elton Mayo ve arkadaşları tarafından telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan Hawthorne Araştırmaları (1924-1930) kapsamında araştırmacılar fabrikada ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzere çalışmalarına

başlamıştır (Parlak, 2013: 82). Araştırmaların sonucu İnsan İlişkileri Yaklaşımı çerçevesinde açıklanmıştır ve böylece örgütlerde “insan” unsurunu ele alan, teknik ve maddi unsurlar dışında onu bir makine olarak görmeyen yeni bir akım başlamıştır (Seçtim ve Erkul, 2020: 26). Hawthorne Deneylerinde belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında gayri resmi gruplar oluşturduğu ve grup özelliklerini kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının belirlediği anlaşılmıştır. Böylelikle, oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden daha fazla olduğu bulgusu ortaya konmuştur (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 39). Deneylerden elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilmektedir (Aktan, 2005: 218);

- i. Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır.
- ii. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir.
- iii. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır.

Hawthorne Deneyleri, çalışanların ekonomik ve rasyonel davrandığını savunan klasik teorinin önceki çalışmalarıyla çelişirken, insan ilişkileri okulu çalışanların “sosyal birey” yönünü ortaya çıkarmıştır (Hussain vd., 2019: 159). Bununla beraber, hiçbir yönetsel başarının insani ilişkiler dikkate alınmadan sağlanamayacağı konusunda önemli bir katkı sağlamıştır (Ekinci, 2019: 26). Bu araştırma sonucunda, örgüt içindeki en önemli unsur olan bireyin maddi koşullardan ziyade ödüllendirme, sağlıklı ilişkiler kurma, gelişim için fırsat verme gibi faktörlerden daha çok etkilendiği, örgüt verimliliğinin bu şekilde artırılabilirliği ortaya konulmuştur.

Davranışçı yaklaşım, örgütlerde gerekli performans ve verimin elde edilebilmesi için yöneticilerin, çalışanların yetenek ve deneyimlerini geliştirebilecekleri bir iş ve yapı oluşturmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Levent, 2020: 27). Abraham H. Maslow, motivasyon teorisi ile ilgili çalışmasında bireysel ihtiyaçları gruplandırmış ve sıralamıştır. Maslow’a göre, eğer insanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir ortamda büyüdülerse, hayatlarına sağlıklı bir şekilde devam edemezler (Ekinci, 2019: 28). Maslow’un 1943

yılında yayınlanan “İnsanları Motive Etme Teorisi (A Theory of Human Motivation)” adlı makalesinde açıkladığı hiyerarşik şekildeki bu ihtiyaçlar şöyle sıralanmaktadır:

- a) **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Motivasyon teorisine göre fizyolojik ihtiyaçlar ilk başlangıç noktası olarak kabul edilirler ve fizyolojik dürtüler olarak isimlendirilirler (Shafritz ve Hyde, 2016: 155). Birinci basamakta en temel ihtiyaçlar fiziksel nitelikte olup bunlar yeme içme, uyuma, barınma vb. gereksinimlerdir (Kula, 2015: 195). Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmediğinde insan yaşamını devam ettiremez (Küçüközkan, 2015: 103).
- b) **Güvenlik İhtiyacı:** Güvenlik ihtiyaçları, fiziki tehlikelerden korunmak, ekonomik güvenlik, alışılmış durumu alışılmamış duruma tercih etme şeklinde açıklanabilmektedir (Hicks, 1972; Parıltı, 1999: 271). Bunların yanında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insanlar geleceklerinin güven içerisinde olmasını arzulamaktadırlar (Aktan, 2005: 246).
- c) **Sevgi İhtiyacı:** Şefkat, sevme-sevilme, aidiyet olarak da isimlendirilen bu ihtiyaç, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçları gideren bir kişi için artık başka insanlarla bir arada olmak, başkaları tarafından kabul edilmek, arkadaş olmak, çevresini etkilemek, sevilmek, sevmek, eşi ve çocuklarının olmasını istemek gibi faktörler önemli olmaya başlamaktadır (Parıltı, 1999: 272).
- d) **Saygı / Değer Görme İhtiyacı:** Kendine değer verme ihtiyacının tatmin edilmesi kişinin kendisini dünyada gerekli ve faydalı olduğunu gösterecek şekilde özgüvenli, değerli, güçlü, yeterli ve ehil hissetmesine yardımcı olmaktadır (Shafritz ve Hyde, 2016: 165). Maslow’a göre, motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir. Örneğin, ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti yükseltmek, o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltmede pek fazla işe yaramayacaktır (Önen, 2005; Karapınar, 2008: 11). Nitekim Hawthorne Araştırmaları sonucunda da değer görmenin ve iyi ilişkiler kurmanın, kişileri aldıkları ücretten daha çok motive ettiği görülmüştür.
- e) **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu kavram, kendini gerçekleştirme arzusunu yani içinde saklı potansiyeli açığa çıkarma eğilimini ifade etmektedir

(Shafritz ve Hyde, 2016: 165). Bu ihtiyacın tatmin biçimleri kişiden kişiye değişmektedir. Bir kişide ideal bir ebeveyn olma biçiminde, başka bir kişide ise mesleğinin zirvesine erişme isteği biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Karapınar, 2008: 12).

Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak sıralarken, en alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini (Aktan, 2005: 246) ve bu hiyerarşinin herhangi bir seviyesinde bir önceki ihtiyaç karşılanmadan diğer tüm ihtiyaçların yok hükmüne geçeceğini ya da arka plana itileceğini ileri sürmüştür (Shafritz ve Hyde, 2016: 157). Maslow, değişmez nitelikte ortaya çıkan ihtiyaçları göz önünde bulundurarak çevresel faktörleri göz ardı etmiştir, oysa gerçekte çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler diğer dinamikleri etkileme eğilimindedir (Hussain vd., 2019: 160). Ancak, Maslow'un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk husus şudur: “insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır”. Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır ve önemli olan, doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla motive etmektir (Aktan, 2005: 247).

Neoklasik organizasyon kuramının gelişmesinde büyük katkıları olan Douglas McGregor ilk defa 1950 yılında yayımlanan “Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise)” kitabında bir organizasyondaki yönetici davranışlarının, yöneticilerin diğer insanları nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Parlak, 2013: 83). McGregor, Mayo'nun görüşlerinden etkilenerek Taylor ve Fayol'un geliştirdiği klasik örgüt teorisinin insana (çalışana) bakışını eleştirmiş ve klasiklerin bakışını X Teorisi, kendi görüşlerini ise Y Teorisi olarak kavramlaştırmıştır (Eryılmaz, 2018: 84). Gregor'a göre X ve Y tipi yöneticilerin görüşlerini temsil eden kalıplara ilişkin detaylar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

McGregor'un kuramlarına göre yöneticilerin çalışanlara yönelik algısı

X Kuramında Yönetici Görüşü	Y Kuramında Yönetici Görüşü
Ortalama bir insan, yapı itibarıyla tembeldir, işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.	İnsan yapı itibarıyla tembel ve edilgen değildir. İnsan tersine iş yapmaya, inisiyatif almaya ve sorumluluk üstlenmeye arzudur.
Ortalama insan, hırs sahibi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır ve yönetilmeyi tercih eder.	İnsan için çalışmak ve başarmak doğal ve haz vericidir.
İnsan yaratılışı gereği, değişikliğe direnir, kandırılmaya müsaittir.	İnsan, kendine saygı gösterilen ve cesaretlendirilen bir ortamda başarılı işler yapar, yeteneklerini kullanır ve geliştirir.
İnsan kendi arzu ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih eder.	Bir örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında yapısal bir çatışma yoktur. Çalışanların arzu ve amaçlarının karşılanması halinde organizasyonda daha verimli bir sonuç ortaya çıkacaktır.

Kaynak: Eryılmaz, 2018: 84.

McGregor'a göre organizasyon performansının artırılması için iletişime, motivasyona ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (Aktan, 2005: 220). Ancak her zaman bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Bazen yöneticiler bu yöntemlerin birleşiminin örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilmektedir. Buradan hareketle Reddin, Z kuramını geliştirerek X ve Y kuramlarına "etkililik" boyutunu getirmeye çalışmıştır. Z Kuramına göre;

- İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
- İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür, koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
- Güdülenme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenir.
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Can vd., 2016: 363).

Görüldüğü üzere X ve Y teorilerini farklı bir açıdan ele alan, onları ortak bir noktada -örgüt adına en üst düzey verimi almak amacıyla- buluşturan Z kuramı, insanı statik bir yapı olarak görmekten uzaktır.

Frederick A. Herzberg, 1966 yılında yayınlanan “İş ve İnsan Doğası (Work and The Nature of Human)” isimli eserinde Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinen Çift Faktör Teorisini ileri sürmüştür. Herzberg, yöneticilerin çalışanları motive etmek için kullandığı teknikleri araştırmış ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak kurumların izlediği adımları incelemiştir (Kayım 2018: 36). Herzberg’in motivasyon konusunda yaptığı çalışmalar sonucunda varmış olduğu en önemli sonuç, çalışanları motive eden faktörlerle onların motivasyonlarını düşüren faktörlerin birbirlerinden tamamen zıt olduğu ve bu iki çeşit faktörün ayrı sonuçları olan ayrı bağımsız değişkenler olarak ele alınması gerektiği olmuştur (Karapınar, 2008: 19).

Herzberg motivasyonu engelleyen faktörleri “Hijyen Faktörler” olarak adlandırmış ve para, statü, politikalar, yönetim ve personel ilişkileri gibi örgütlerde birçok hijyen faktörün var olduğundan bahsetmiştir. Bu faktörlerin personeli motive edemediğinden bahseden Herzberg işin kendisi ile ilgili faktörleri, yani “Motivasyon Faktörleri”; iş doyumunu ve artan verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Bu motivasyon faktörlerini; işin kendisi, tanınma, ilerleme, gelişme imkânı, sorumluluk ve başarıma olarak açıklamıştır (Herzberg, 1965: 375-376 ; Seçtim, 2020: 66).

Genellikle “tatmin” ve “tatminsizlik” kavramlarının bir düğümün iki ucuymuş gibi olduğu görülür ancak Herzberg, tatmin ve tatminsizliğin “iki farklı düğümün iki farklı ucu” olduğunu öne sürerek bunu değiştirmiştir (Hussain vd., 2019: 161). Diğer bir deyişle, tatminsizlik yaratan bir durumu ortadan kaldırmanın sonucunda ortaya tatmin olma durumu ortaya çıkmamaktadır. Herzberg’e göre, bu iki durumu ortaya çıkaran faktörler tamamen farklı olarak düşünülmelidir. Çift Faktör Teorisi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsizliği üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır (Can vd., 2016: 367) fakat bireye farklı bir açıdan bakıldığı için yöneticilerin motivasyon konusundaki düşüncelerine katkı sağlamıştır

Organizasyon içerisinde bireyi ele alan bir diğer araştırmacı Rensis Likert’tir. Likert’in geliştirdiği modelde sistem 1 “otoriter-hiyerarşik yönetimi”; sistem 4 ise “katılımcı yönetimi” ifade etmektedir (Aktan, 2005: 222). Likert, Michigan

Araştırmalarında önderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 257-258; Can vd., 2016: 382):

Sistem I- Sömürücü-Otoriter Önderlik: Sistem I tarzında önder, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İş görenleri cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Astlarına güvenmediği için kararları kendisi aldığından yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem II- Yardımsever- Otoriter Önderlik: Sistem II tarzında önder, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırmakta ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir. Astlarının kararlara katılımına az da olsa olanak tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.

Sistem III- Danışmalı Önderlik: Sistem III tarzında önder astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem IV- Katılımcı-Grup Önderliği: Önderin astlarına güveni tamdır, bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Sistem 4 Yaklaşımı, bir liderin nasıl davranması gerektiğini açıklamaktadır. Bir “sistem 4” lideri;

- Destekleyicidir, ulaşılabilir, arkadaş canlısıdır, onunla konuşmak kolaydır ve astlarının refahıyla ilgilidir.
- Emrindekilerin birbiriyle uyumlu olduğu, oldukça etkili ve işbirliğine dayalı problem çözme ekipleri oluşturur.
- Astlara gerekli tüm kaynakların (alan, malzeme, bütçe, eğitim) sağlandığından emin olarak onlara yardımcı olur. Astlarını, çalışmalarını daha etkili bir şekilde planlayabilmeleri için genel planlardan haberdar eder.

- Yüksek performanslı ve mantıksız olmayan hedefleri vardır; kendisinden ve diğerlerinden yüksek kaliteli performans bekler (Likert, 1981: 674).

Likert'in araştırmaları sonucunda ortaya çıkan sistem 1 ve sistem 2 zellikleri McGregor'un X teorisinin özelliklerini yansıtıırken, sistem 3 ve sistem 4, Y teorisinin özelliklerini taşımaktadır (Seçtim, 2020: 24). İş dünyasında, bu sistemi kullanan yöneticilerin genellikle ortalama bir yöneticiye göre %10 ile %40 oranında daha fazla üretkenlik elde edeceği savunulmuştur (Likert, 1981: 674).

Neoklasik yönetim anlayışı çerçevesinde, bireyi farklı açılardan ele alan teorilerden diğerleri de rgtsel Davranış Yaklaşımı kapsamında açıklanır. Örgütsel Davranış Yaklaşımının önde gelen temsilcileri Chris Argyris, Homas Kurt Lewin ve R.L. Katz Kahn'dır. Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan biri olan Chris Argyris, literatürde "olgunluk kuramı" olarak adlandırılan bir kuram geliştirmiştir (ğtoğulları ve Akpınar, 2016: 42). Buna göre, insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir fakat zamanla birer birey olma yönünde gelişirler (Can vd., 2016: 363). Argyris, bireyin duygusal ve sosyal zekaya ya da psikososyal yetkinliklerine uygun düşünce ve davranışlara sahip olmasını "olgun insan" olarak nitelendirmektedir (Arat, 2008: 179; ztrk, 2016: 4). Buna karşılık olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt konumda ve benliğinin farkında değildir (Can vd., 2016: 363).

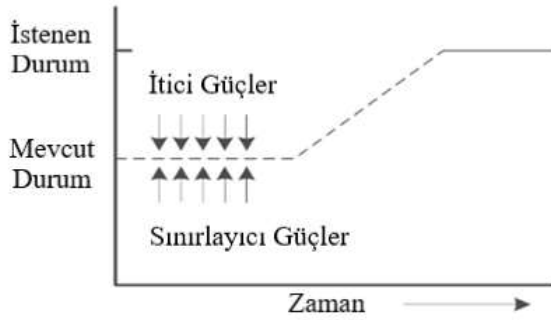
Argyris, bireylerin geçirdiği bu süreci organizasyonel yönetimin bir unsuru olan çalışanlar üzerinden yorumlamış ve örgütlerin bireyin olgunlaşma sürecinde olumlu/olumsuz etkisi olabileceğini öne sürmüştür. Argyris'in teorisinden yola çıkarak, bireyin olgunlaşma sürecinin içinde yer aldığı örgüt tarafından kendisine verilen değere göre etkileneceği söylenebilir. Nitekim Argyris kişinin sorumluluk alanı artırıldığında daha da olgunlaşacağı ve böylece hem kendisi hem de örgüt için daha yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı sağlayacağı görüşünü savunmuştur (Birdal ve Aydemir, 1992: 27; Seçtim, 2020: 26). Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

- a) Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine ademi merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır,
- b) Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir,

- c) Organizasyonda yükselme olanakları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri de açık ve adil olmalıdır (Akman, 2005: 222).

Hommas Kurt Lewin, önemli bir bilişsel teorisyen ve grup dinamiklerinin babası olarak bilinmektedir (Luthans, 2011: 416). Lewin'in yönetim teorisine başlıca katkıları şunlardır: (a) güç alanı teorisi, (b) eylem araştırması (laboratuvar deneyinin iç içe geçmesi, sahada sistematik araştırma ve müşteri hizmetleri), (c) grup dinamiklerinin incelenmesi, (d) duyarlılık eğitimi ve tekniklerinin özellikleri (Papanek, 1973: 317).

Lewin güç alanı teorisinde, belirli bir zaman diliminde davranışları etkileyen psikolojik güçlerle bir "yaşam alanı" oluşturarak, bireylerin ve grupların davranışlarını anlamının, tahmin etmenin ve değiştirmenin mümkün olduğunu belirtmiştir (Yavuz, Karabulut ve Sarı, 2019: 112). Güç alanı analizinin amacı, yöneticilerin örgütün hedeflerini etkileyecek güçleri belirlemelerine yardımcı olmaktır (Schwering, 2003: 361). Lewin'in güç alanı analizine göre birey, iki grup güç kümesinin ortalama bir ürünüdür. Bu iki güç kümesi, herhangi bir yerde mevcut durumdan istenen duruma geçişteki zamana bağlı değişkenleri temsil etmektedir.



Şekil 1: Hommas Kurt Lewin'in güç alanı analizi ve organizasyonel değişim

Kaynak: Can, Azizoglu A.ve Miski A. 2015: 417.

Lewin'e (1947) göre güç; örgütün bulunduğu konumu değiştirmeye zorlayan değişkendir (Gökçe, 2005: 331). Bu güçleri; itici/sürükleyici güçler ve sınırlayıcı güçler olarak ikiye ayıran Lewin, itici/sürükleyici güçlerin örgütsel güçleri belirli bir yöne iten güçler olduğundan bahsetmiştir (Seçtim, 2020: 27). Kaynaklar, değerler, normlar, istekler, kaybedilen çıkarlar, örgütsel yapılar, ilişkiler, sosyal ve örgütsel eğilimler, kurallar, kişisel ve grup gereksinimleri, geçmişteki ve günümüzdeki uygulamalar, kurumsal politikalar, çevresel sistemler, maliyetler, düşünceler, tutumlar, olaylar değiştirmeyi sürükleyen ya da

sınırlayan güçler arasında yer alırlar (Morisson, 1998; Gökçe, 2005: 332). Teoriye göre örgüt içerisindeki dengenin sağlanması için öncelikle bu iki güç alanını dengeleyecek bir yönetim gereklidir. Sosyal sistemlerde bir dizi gücü artırırken, öteki dizi azaltılmazsa örgütte aksiyon ve çatışma çıkar (Balcı, 2014: 88). Bunun yanı sıra Lewin, alan teorisinin her insanın olası ve imkansız davranışlarının neler olduğunu gösterdiğini söylemektedir (Exploring Your Mind, 2018). Pozitif ve negatif güçlerin bir ürünü olarak bu güç analizi, psikoloji, durumsal ve katılımcı davranış yapısındaki önemli değişkenleri tanımlamak ve mevcut dengeyi değiştirmek için ne tür değişiklikler yapılacağını öngörmeye fayda sağlamaktadır (Miller, 1967: 2).

Yönetim teorilerinin her biri örgütü ve insan kaynağını farklı açılardan değerlendirmiştir. Teoriler arasında yaklaşım itibarıyla farklılıklar bulunsa da her teorisinin amacı kaynakların daha etkili ve verimli şekilde değerlendirilmesidir. Bunun sebebi ise, örgütün varlığını devam ettirebilmesi için personel yönetiminin gerekli işlevlerini yerine getirmek zorunda olmasıdır. Nitekim, örgütün kaynaklarını en iyi şekilde yönetmesi, o örgütün ilgili sektörde rekabete ayak uydurması ve başarıya ulaşması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bir kurumdaki personelin nasıl yönetildiği kurumun varlığını sürdürebilme gücünü doğrudan etkilemektedir.

2.1.3. Personel Yönetiminin İşlevleri

Bir örgütün başarılı olabilmesi ve etkili yönetilmesi için gereken en önemli kaynaklardan biri örgütün çalışanlarıdır. Dolayısıyla bu noktada, geçmişten beri farklı boyutlarla ele alınmış olan personelin yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Kamu yönetimine ilişkin öne sürülen her teoride yönetimin bir başka boyutu ele alınmış ve zamanla personel yönetiminin fonksiyonlarına ilişkin genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Personel işleriyle ilgili yöntemler 1920'lerde ve 1930'larda geliştirilmiş, bu yöntemlerin çoğu yakın zamana kadar personel yöneticilerinin icra ettikleri işlerin esasını oluşturmuştur (Hodgetts ve Kroeck; 1992; Erdil, 196: 62). Ancak, ilk uygulandığı zamanlardan bugüne kadar kültürel, toplumsal ve teknolojik gelişmeler gibi bir dizi faktörün etkisiyle personel yönetimi değişmiş; giderek mekanik ve rutin yönlerinden arınan ve dinamik yönlerine ağırlık verilen bir konu olarak algılanmaya başlanmıştır (İzci ve Yıldız, 2017: 407).

Personel yönetiminin işlevleri, 1889'da ABD'de "Sosyal Hizmet Görevlileri" tarafından (Demirkaya, 2015: 21), İngiltere'de ise "Refah Sekreterleri" tarafından yerine

getirilmekteydi. Aynı yıllarda, Almanya ve Fransa’da da refah sekreterlerinin ve istihdam ofislerinin bulunduğu (Gürbüz, 2018: 25) bilinmektedir. Sosyal hizmet görevlisi ve refah sekreteri gibi ilk insan kaynakları görevlileri genellikle işletme ya da fabrika müdürüne raporlama yapan kişiler olarak rol üstlenmişlerdir (Demirkaya, 2015: 33). Personele dair iş ve işlemlerin bir yönetim birimi altında gerçekleştirilmeye başlanması ve özellikle 1960 ve 1970’lerde yürürlüğe giren yasalar, personel yönetiminin önemini ve değerini yükseltmiştir (Aktaş, 2015: 42). Bu anlamda bakıldığında, personel yönetiminin en temel işlevinin çalışma koşullarının belirlenmesi ve çalışanların yasal düzlemde korunması ihtiyacıyla şekillendiği söylenebilir. Personel yönetimi alanındaki en eski işlev kayıt ve raporlamadır (Demirkaya, 2015: 33). Bunlar dışında iş bulma, işe girme, terfi, nakil, atama, hastalık, ücret ve maaş terimleri, toplumun hemen her kesimindeki insanların kariyer hayatına yön veren personel yönetimini çağrıştırmaktadır (Açıkalın, 2016: 2). Personel yönetimi kısaca bir kurumdaki insan unsurunun planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi süreçlerinden oluşur. Personel tedariki, mesleki eğitim ve değerlendirme süreçleri de bu kapsamdadır (Kaya ve Taş 2015: 22).

1960’lı yıllara kadar personelin özlük ve idari işlemlerine (devamsızlıklar, ücret ve bordro, izinler, sigorta kesintileri vb.) dair kayıtları tutan personel yönetimi yaklaşımı egemen olmuştur (Gürbüz, 2018: 28). Personel yönetiminin insan odaklı işlevlerinin bu sürece dahil olmasında kamu yönetiminde geleneksel yönetimden işletmecî anlayışa geçişin büyük bir etkisi olmuştur. Bu anlayış 1980’li yıllarda ortaya çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımını ifade etmekle birlikte, bu konu 2.2. numaralı “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş” başlığında detaylandırılacaktır. Personel yönetiminin işlevsel anlamda farklı boyutlar kazanmasına neden olan bir diğer faktör de kamu-özel sektör ayrımıdır. Personel yönetiminin verimlilik ve etkinliği sağlama işlevi, kamu ve özel sektörde farklı güdülerle ve farklı biçimlerde gelişmiştir (Köroğlu, 2010: 144). Bu farklılık, kamu ve özel sektörün yapısı itibarıyla hizmet sunumundaki önceliklerden kaynaklanmaktadır. Genel olarak personel yönetiminde kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar ve benzerlikler aşağıda açıklanmıştır.

Benzerlikler;

- Her iki sektörde de insan kaynakları yönetimi örgütün beşerî yönü ile ilgilidir ve her iki kesimde de insan kaynakları ile ilgili sorunlarla karşı karşıya kalılabilmektedir.

- Hem kamu hizmetlerinde hem de özel sektörde işbölümü, hiyerarşi, yazılı kurallar ve tarafsızlık gibi birtakım öğeleri içeren bir yapı ve ilişkiler düzeni bulunmaktadır.
- Yönetim kavramının özelliklerinden biri olarak her iki kesimde de işbirliğini ve koordinasyonu geliştirme gerekliliği bulunmaktadır.
- Her iki sektörde de kalite, verimlilik, etkinlik, kariyer, performans ve profesyonellik gibi değer ve ilkeler önem kazanmıştır.
- Son olarak, iki sektörde de insan kaynakları kurumun “öz sermayesi” olarak görülmekte ve ona yapılan yatırım bir maliyet değil, kazanç unsuru olarak görülmektedir (Eryılmaz, 2018: 332).

Farklılıklar;

- Kamu sektöründe temel amaç kamusal fayda olduğundan, özel kesim kurumlarına göre insan kaynağına yönelik plan ve uygulamalar zorunlu ve ivedi nitelik taşımaktadır.
- Devletin sunduğu hizmetler tekeli ya da yarı tekel niteliğindedir, özel sektörde hizmet sunumunda birçok farklı kurum vardır. Dolayısıyla verimlilik ölçümleri, rekabet koşulları altında çalışan özel örgütlerde daha kolay olmaktadır.
- Kamu hizmetleri yasal düzenlemelerde yürütülmekte iken, özel işletmeler daha dinamik çalışmakta, biçimsel kurallara bağlılık nispeten daha az görülmektedir.
- Demokrasinin bulunduğu yerlerde kamu faaliyetleri herkesin gözü önünde olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, açıklık ilkesi gereği kamu personeli “akvaryumdaki balık” gibidir ve kamuoyuna karşı daha duyarlı durumdadır (Can vd., 2016: 22).

Nihayetinde, hangi türden olursa olsun bir örgütün amacı etkili ve verimli bir biçimde mal ve hizmet üretmektir (Can vd., 2016: 21). Her iki sektörde de verimliliği ve etkinliği artıracak teknik bilgilerden/yöntemlerden yararlanmak ortak bir zorunluluktur (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2017: 26). Bununla birlikte, kamu sektörü ve özel sektör arasında yönetim anlayışlarındaki benzerliklerin farklılıklara göre giderek arttığı gözlemlenmektedir (Eryılmaz, 2018: 332). Kamu yönetimindeki bürokratik yapıların yerini zamanla “Kamu İşletmeciliği” anlayışına bırakması söz konusu benzerliği açıklamada yardımcı olmaktadır. Personel yönetiminde insan kaynağını yönetmek için ihtiyaç duyulan belirli işlevler bulunmaktadır. Her işlev, örgütlerin başarısını istikrarlı bir

şekilde sürdürebilmesi için belirli amaçlar çerçevesinde şekillenmiştir. Bu amaçlar ve işlevler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Personel yönetiminin işlevleri

Amaçlar	İşlevler
Planlama	Bütçe hazırlama, iş gücü planlaması; performans yönetimi, iş analizi, ücret ve yardımlar.
Kazanım	Çalışanların seçimi ve işe alım.
Gelişim	Çalışanların iyi bir performans göstermesi adına onların istek ve kabiliyetlerini artırmak için eğitim, değerlendirme ve liderlik.
Yaptırım	Çalışanlar ve işverenlerin birbirlerine karşı olan beklenti ve yükümlülüklerini disiplin, sağlık ve güvenlik ve çalışan hakları yoluyla sürdürme.

Kaynak: Klingner, Nalbandian ve Llorens, 2016: 4.

Görüldüğü üzere personel yönetimi çalışmaları, bir çalışanın işe alınmasından önce araştırma safhasından başlayarak eğitim, geliştirme ve hatta çalışanların yaşamlarını etkileyebilecek kariyer yolunun oluşmasına kadar olan tüm süreçlerde etkindir. İnsan kaynakları yönetiminin bu konuda personel yönetiminden daha kapsamlı olduğu çeşitli kaynaklarda yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi esasında tüm bu işlevlerin değişen ve gelişen koşullara göre örgütlerin yeni düzenindeki yansımadır.

2.1.4. Personel Yönetiminin İlkeleri

İlkeler, nesnelerin özlerine ilişkin ve çoklukla nedensellik ilişkisi biçiminde belirtilen bir gerçeklik olmasının yanı sıra araştırmalar, incelemeler, çözümlemeler ve denemeler sonucu geliştirilmektedir (Tortop vd., 2017: 64). Personel yönetiminin daha önce belirtilen amaçlara ulaşabilmesi ve işlevlerini yerine getirebilmesi için bazı temel ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması gereği, hemen hemen bütün bilim adamları tarafından kabul edilmektedir. Ancak, bu temel ilkelerin neler olması gerektiği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı bilim insanları bu temel ilkelerin; tarafsızlık, kariyer, yeterlik, sınıflandırma, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim, uzman kişilere başvurma olması gerektiğini öne sürerken, bazıları yansızlık, yeterlik, güvence, denklik,

eşitlik, yetiştirme, güç birliği, emek gibi temel ilkelerden söz etmektedirler (Aykaç, 1990: 2).

Yönetim konusundaki deneyimler toplumdan topluma değişebileceği gibi, ilkeler de içinde buldukları toplumun etkisiyle biçim kazanırlar (Tutum, 1979; Can vd., 2016: 29). Ancak yine de personel yönetimi alanında küresel anlamda kabul görmüş ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler; yeterlik/liyakat ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, yansızlık ilkesi, güvence ilkesi, yetiştirme ve geliştirme ilkesi, bilimsellik ilkesi ve insana değer verme ilkesidir.

Yeterlik/Liyakat İlkesi: En geniş tanımıyla yeterlilik; kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personele, bu görevlere çağrılmada, göreve alınmada, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, görevden uzaklaştırma ve çıkarılmalarda, tüm hizmet şartlarında, moral, bilimsel, mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil bir davranışla, objektif hukuk kurallarının ve metotlarının, sorumlu ve yetkili teşkilatın yönetimi altında uygulanması rejimidir (Gönülaçar, 2014: 6). Bu anlamda liyakat, yalnız işe girişte değil, insan kaynakları yönetimi sürecinin diğer aşamalarında da önem kazanmaktadır (Eryılmaz, 2018: 334).

Liyakat ilkesi ilk kez 18. yüzyılda Prusya'da uygulanmış olmakla birlikte, temel amacı yönetimin siyasallaştırılmasını ve siyasal kayırmacılığı önlemek olmuştur (Tortop vd., 2017: 66). Yeterlilik ilkesinin uygulanışı, bir çalışana bir görev verileceğinde, o görevi gerçekten yerine getirecek yeterliliğe sahip olduğu için verilmesi şeklindedir. Nitekim, Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası'nın 70. Maddesi kamu hizmetine alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırımın gözetilmeyeceğini hükme bağlamıştır (Özdemir, 2020: 7).

Bu ilke, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde yer alan terfi ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını içermektedir (Can vd., 2016: 29). Liyakat ilkesi, hem çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatını haklı bir biçimde sunmakta hem de örgütlerdeki başarıyı artırma imkânı vermektedir. Yeterlilik ilkesinin uygulanabilmesi ve işlerlik kazanabilmesi için, güvenilir ve geçerli, nesnel bir insan kaynakları seçme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Öktem, 1991: 128; Akdağ, 2007: 87).

Kariyer İlkesi: Personel yönetimi alanında hem kamu sektöründe hem de özel sektörde geçerli olan bir diğer ilke kariyer ilkesidir. Kariyer kavramı, bakış açısına ve kullanım alanına göre farklı anlamlarda ele alınmakla birlikte, kişinin kendini bir uzmanlığa adanması veya aralarında ilişkiler bulunan bir görevler dizisini anlatmak için kullanılabilir (Eryılmaz, 2018: 334). Kariyer ilkesinin önemi, çalışanların kendilerini bir alana adayabilmesi ve kariyer yolunu çizebilmesi için yönetim mekanizmalarının olanak sağlaması noktasında ortaya çıkmaktadır.

Kariyer ilkesinin uygulanması beraberinde iş analizi, iş tanımı ve iş gereksinimlerinin hazırlanmasını getirir. Böylelikle, yetenek ve başarısıyla örgüt içinde yer edinen çalışan, görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye göre örgütteki kariyerini sürdürebilir. Bununla birlikte, örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan ve sahip oldukları bilgi ve beceri ile örgütsel amacın başarılmasına katkı sunan çalışanlara, örgütsel hiyerarşi içerisinde yükselme olanaklarının sağlanması da önemlidir (Özdemir, 2020; 8).

Kamu sektöründe “rütbe sistemi” olarak adlandırılabilen, her iki sektörde de önemli bir yeri olan kariyer ilkesinin özellikleri şöyle belirtilebilir:

- Kariyer süresince özellikle kamu çalışanları için hizmet öncesi, adaylık süresi içinde ve hizmet içi olmak üzere üç tür eğitimle uzmanlaşmaları sağlanır,
- Kariyer süresince geçirilen süreye ve kazanılan deneyime önem verilir,
- İlke, liyakatten (görevi hak etme) ve ehliyetten (görevle uyum) hiçbir şekilde ödün verilmemesini öngörür,
- İlkenin gerekliliklerinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için, hizmet niteliği ve sorumluluk dereceleri, personelin niteliklerine göre düzenlenmelidir (Özer, Akçakaya, Yaylı ve Batmaz; 2019: 466).

Eşitlik İlkesi: Kamu yönetiminde bu ilke “eşit işe eşit ücret” temelinde kendini gösterirken, özel sektörde sözleşme güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır (Can vd., 2016: 30). Eşitlik ilkesi, kamu ya da özel sektör örgütlerinde kişileri işe alırken ya da çalışanların terfi süreçlerinde hiçbir şekilde dil, ırk, cinsiyet, inanç ve din ayrımı gözetilmemesini içermektedir (Özdemir, 2020: 8). Bir başka deyişle, örgüt içerisindeki yükselmelerde ve insan kaynağının sahip olduğu yetenekler çerçevesinde sergilediği davranışların iş ortamında hiçbir şekilde farklılık ve

ayrıcalık gözetmeksizin uygulanmasıdır (Dolgun, 2007: 20; Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özeydin, 2019: 60).

Tarafsızlık/ Yansızlık İlkesi: Tarafsızlık ilkesi ile çalışanlar, siyasi görüşlerine bakılmaksızın işe alma, işe alıştırma, yükselme, eğitim ve değerlendirme gibi süreçlerde adil bir şekilde değerlendirilmektedirler (Özer vd., 2019: 43). Bu ilkenin bir özelliği karşılıklı olmasıdır: Yöneticilerden, çalışanlarına karşı yansız davranmaları beklenirken, çalışanlardan da bireysel çıkar yerine örgüt yararını benimsemeleri beklenmektedir. Kamu örgütleri üzerine yapılan bazı araştırmalarda, bazı kamu görevlilerinin kayırmacılık yoluyla partizanca tutum içerisine girdikleri gözlemlenmiştir. Bu gibi durumlar hem örgütlere hem de çalışanlara zarar verebileceğinden tarafsızlık ilkesine uyulması önem taşımaktadır (Özdemir, 2020: 26).

Güvence İlkesi: Personel yönetiminin ilkelerinden biri de çalışanlara güvende olduklarını hissettirmektir. Güvence ilkesi ile kariyer ilkesinin birbiri ile bağlantılı olduğu söylenmektedir (Kalıpçı, 2014:8). Çünkü bir işte kariyer yapmak için o işte uzun bir süre çalışma imkânına sahip olmak gerekmektedir (Şen, 2017). Güvence ilkesi, çalışanların işini ve pozisyonunu kaybetmeden daha rahat ve istekli çalışmasına olanak sağlayan bir ilkedir (Altuntop ve Gültekin, 2014: 55). Dolayısıyla, çalışana her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2012: 22). Güvence ilkesi kamu sektöründe, mevkiden uzaklaşmayı önleyen mevki güvenliği ile kazanılmış hakları koruyan hizmette kalma güvenliği olarak iki farklı şekilde ortaya çıkarken, özel sektörde çalışanların haksız yere işten çıkarılmamaları biçiminde kendini göstermektedir (Can vd., 2016: 33-34).

Yetiştirme ve Geliştirme İlkesi: Yetiştirme, bilişsel ve duygusal becerilerin belirli bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok yetiştirici kişiler aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır (Kalıpçı, 2014: 22). Hizmet içi eğitim ilkesi olarak da bilinen bu ilke, hizmetlerin değişen toplumsal ihtiyaçlara yetişmesi ve bu hizmetleri yerine getiren çalışanların da değişikliklere ayak uydurma gerekliliğiyle ortaya çıkmıştır (Tortop vd., 2017: 71).

Bilimsellik İlkesi: İnsan kaynakları faaliyetlerinin bilimsel veriler ve çalışmalar ışığında yönlendirilmesini ifade etmektedir (Altuntop ve Gültekin, 2014: 60). Bilimsellik

ilkesi aracılıyla çağın gerekliliklerine göre değişen insan kaynakları yönetimi çalışmaları ve uygulamalarının, örgütlere başarılı şekilde uygulanması sağlanmaktadır. Bu yolla, hem örgüt için nesnel gerçekliklerden yola çıkılarak çalışılmakta hem de örgüt içerisinde alınabilecek keyfi kararlar önlenebilmektedir.

İnsana Değer Verme İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminin en başta gelen ilkelerinden biri saygıdır. İnsana saygı, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır (Mercin, 2005: 131). Değer verme ilkesi diğer ilkeleri kapsayıcı nitelikte olup, yönetimin temel unsurundan biri olan işbirliğinin doğru bir şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi, personel yönetimi -bazı kaynaklarda insan kaynakları yönetimi- ilkeleri esasında yönetim birimlerinde çalışanlara karşı alınan tavır ve tutumları şekillendirmektedir. Söz konusu tavır ve tutumlar nihayetinde bireye ve örgüte başarıyı getirmektedir. Bu ilkeler, yönetim alanındaki gelişmelerle birlikte zamanla şekillenmeye başlasa da günümüzde hala işlerliğini korumaktadır.

2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçiş konusu literatürde birçok çalışmanın konusu olmuştur (Köroğlu, 2010: 141). Başlangıçta personel yönetimi, bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konulardan ileri gidememiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 147). Personel yönetiminde hizmet kapsamının ihtiyaçlar doğrultusunda genişletilmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir (Akçakaya, 2019: 4). Bunun yanı sıra, özellikle kamu yönetimi anlayışının modernleştirilmesi çabaları, personel yönetiminin dönüşüm evresinde etkili olmuştur.

İKY kavramı, 1980'lerden itibaren özel yönetim ve kamu yönetiminde 'personel yönetimi' ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlandıysa da bazı yazarlar, işlevleri bakımından bu kavramların farklı şeyleri ifade ettiğini savunmuşlardır (Tortop vd., 2013: 11; Kaya ve Taş, 2015: 25). Söz konusu kavramların yıllar içerisinde geçirdikleri değişimlere ilişkin bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi

Yöneticinin Konumu	Refah Yetkilisi	Personel İdare Yetkilisi	Personel Yöneticisi	Personel/ İnsan Kaynakları Yöneticisi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Kavram	Personel Refahı	Personel İdaresi	Personel Yönetimi	Personel/ İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Dönem	1900	1920-1930	1940-1960	1970-1980	1990	2000

Kaynak: Stephen, 2011; Göçoğlu ve Kurt, 2018: 358.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin kapsam bakımından dünyada meydana gelen değişimin, yeni beklentilerin ve örgütlerarası artan rekabetin karşısında yetersiz kalması sebebiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. Değişiminin nedeninin geleneksel idari uygunluk ve hizmet rolünden vazgeçilip, yetenekleri keşfetmek ve geliştirmekle ilgili yeni bir rol üstlenilmesine bağlı olduğu görülmektedir (Beer, 1997: 51).

Rekabet avantajını insan kaynakları yoluyla sağlayabilmek, istihdam edilen insan kaynağı ile başarıyla çalışmayı ve insan kaynağını bir maliyet unsuru olmaktan ziyade, rekabet avantajı kaynağı olarak görmeye bağlıdır (Bal, 2010: 1). İnsan kaynağına bakış açısında yıllar içerisinde meydana gelen değişimle beraber, özellikle 1980’li yıllardan itibaren İnsan Kaynakları (İK) bir üst yönetim sorumluluğu haline gelmiştir (Demirkaya, 2015: 34).

1970’li yılların sonları ile 1980’li yılların başlarında ortaya çıkan gelişmeler personel yönetimi kavramının bırakılıp insan kaynakları yönetimi kavramının popüler olmasına yol açmıştır. Bu gelişmelere neden olan etmenler başlıca şunlardır (Beaumont, 1994: 12-13; Can vd., 2016: 11);

- 1) Dış çevrenin hızlı değişmesi ve rekabetin artması,
- 2) Hizmet sektörünün gelişmesi ve profesyonel personel sayısının artması,
- 3) Personel departmanının güç ve etkinliğinin sınırlı kalması,
- 4) Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı.

Bu gelişmelere ek olarak, teknolojinin organizasyonlarda önemli bir güç unsuru haline gelmesi, organizasyonların diğerleriyle rekabet etmek için insan kaynağına daha

fazla yatırım yapması, yetkin çalışan sayısındaki artışla beraber örgüte karşı beklentilerin artması gibi nedenler de insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütlere dahil edilmesini gerekli kılmıştır.

1980'lerin dünya çapında idari reform açısından bir dönüm noktası olduğuna inanılmaktadır. Bunun nedenleri bu yıllarda kamu yönetimi alanında yaşanan dönüşüm, hükümetlerin dönüşümü, vatandaşlar hükümetler, kamu ve özel sektör arasında yeni yönetim biçimleri ve yeni politikaların ortaya çıkmış olmasıdır (Lynn, 1998: 108). Bu dönemde katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmeye çalışılmıştır. Bu durum yönetim tarzında basit bir değişiklik olarak algılanmamış, uzun süredir birçok ülkede hakim olan klasik kamu yönetiminde bir paradigma değişikliği olarak görülmüştür (Ömürgönülşen, 1997: 518; Özer, 2005: 4).

Dünya genelinde yaşanan 1929 Ekonomik Bunalımından sonra benimsenen Keynesyen politikalar ve Refah Devleti anlayışı, devletlerin işlevlerini arttırmıştır. Ancak, devletlerin bu işlevleri karşılamak amacıyla yaptığı harcamalar karşılanamaz hale gelmiştir. Bu problem, devletin küçülmesi tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Bu sayede kamu yönetiminde özel sektör benzeri yönetim anlayışını öngören YKY ortaya çıkmıştır (Parlak, 2013: 265).

YKY öncelikle İngiltere, ABD ve Yeni Zelanda gibi Anglo-Saxon ülkelerinde ortaya çıkmıştır (McLaughlin, Osborne ve Ferlie, 2001: 163). İlk uygulayıcıları İngiltere Başbakanı Margaret Thatcher ve ABD Başkanı Ronald Reagan'dır. YKY hareketinin ortaya çıkışında, özellikle ABD'deki belediyelerin vergi ödemeleri ve ekonomik kriz konusunda yaşadıkları problemler etkili olmuştur (Gruening, 2001: 2). İlerleyen yıllarda, YKY özellikle Yeni Zelanda, Avustralya, İsveç ve diğer birçok ülkede karar alım süreçlerinde aktif olarak kullanılan bir anlayış haline gelmiştir (Barzelay, 2001: 2). Türkiye'de ise YKY hareketi 1983'te iktidara gelen Turgut Özal ile yeni sağ politika anlayışı çerçevesinde gündeme gelmiştir ve Özal bu anlayışın Türkiye'deki uygulayıcısı olmuştur (Çolak ve Şener 2015: 393).

YKY hareketinin temelinde, klasik yönetim anlayışı kamu yönetimi alanında var olan sorunlara çözüm getirmekte yetersiz kaldığı için kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş anlayışından müşteri anlayışına geçilmesi yer almaktadır (Çiçek, 2012). YKY'nin savunucuları, özel sektörün kamu sektöründen daha iyi işlediğini öne sürmüştür. Bu kişiler,

kamu görevlilerinin verimlilik ve etkinlik arayışlarında geleneksel yöntemlerden ziyade özel sektör ilkelerini kullanarak yenilikçi çözümler üretebileceklerini savunmuştur (Gültekin, 2011: 347).

YKY yaklaşımının devletin işlevleri ve kamu yönetimi alanında öngördüğü yönetim tarzından personel yönetimi de etkilenmiştir. Söz konusu yaklaşım, kamu yönetiminde personel ile ilgili olarak dört alana katkıda bulunmuştur. Bu alanlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kamu kurumlarındaki performans seviyelerini belirlemek ve performansı değerlendirmek,
- Performansa dair stratejik yönetimleri keşfetmek ve uygulamak,
- Kamu hizmeti profesyonellerini yönetmek,
- Personelin YKY reformlarına direnişi konusunda daha kritik bir perspektif geliştirmek (Ferlie, 2017: 1).

YKY yaklaşımı, Toplam Kalite Yönetiminde (TKY) var olan müşteri anlayışını da personel yönetimine dahil etmiştir. TKY örgüt çalışanlarını birer müşteri olarak görür ve örgüt başarısının sağlanabilmesi için iç müşterilerin memnuniyetini önceliğine alır. Dolayısıyla, doğru kişinin doğru işte istihdam edilmesi, sürekli eğitimi ve gelişmesi, takdir ve ödüllendirme ile motive edilmesi gibi hususlar önemli bir yer tutmaktadır (Aktan, 2012: 242). Bu kapsamda, YKY anlayışında kamu kurumlarının müşterisi konumunda bulunan çalışanların tatmin düzeyinin TKY yöntemleri ile artırılması savunulmuştur (Köroğlu, 2019: 39). YKY yaklaşımının personel yönetimi üzerindeki bıraktığı etkiye Türkiye'den bir örnek, 2005 yılında hazırlanan Kamu Personel Kanunu Tasarı Taslağıdır. Söz konusu taslakta personel yönetimi ilkeleri yeniden ele alınmış ve YKY anlayışı çerçevesinde eşitlik ve tarafsızlık, kariyer, yeterlik, başarı değerlendirme ve hesap verebilirlik olarak yeniden sıralanmıştır (Eroğlu, 2010: 229). Personel yönetimi konusunda geleneksel yaklaşım ve YKY arasındaki farklar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4

Geleneksel ve işletmeci yaklaşımda personel yönetiminin işlevleri

	Geleneksel Yaklaşım	İşletmeci Yaklaşım
İstihdam	Statü hukukuna bağlı Ömür boyu Katı kurallara dayalı Güvenceli	Sözleşme hukukuna bağlı Belli aralıklarla tekrarlanan Esnek kurallara dayalı Güvence iş ve görevle sınırlı
Üst Kademelere Atama	Kadro ve kıdeme bağlı İçsel -kurum içinden eğitim ve kıdeme göre- (kapalı kariyer)	Başarıya bağlı Dışsal -performans sözleşmesiyle- (açık kariyer)
Kadro	Kişiyeye yönelik kariyer (rütbe)	İşeye yönelik kariyer (kadro)
Değerleme	Tezkiye ve liyakat sistemi Değerleme aralığı yılda bir kez Yöneticiler tarafından değerlendirme	Performans değerlendirme Daha sık değerlendirme Yöneticinin yanı sıra iş arkadaşları, hizmet verilen kişiler vs. tarafından değerlendirme
Ücretlendirme	Statüye dayalı (hierarchydeki pozisyon, diploma ve kıdem) Standart	Performansa dayalı Farklılaştırılmış ücret
Ödüllendirme	Terfi ettirme	Prim, ek ödeme vs.

Kaynak: Eren, 2006: 134.

Bu bilgiler ışığında, insan kaynakları yönetiminin özellikle yirminci yüzyıl sonlarında bir dizi faktörün etkisiyle dünyaya yayılan ve fonksiyonları bakımından klasik personel yönetiminden farklılaşan bir kavram olduğu söylenebilmektedir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'yi tanımlamadan önce insan kaynağı kavramının ne anlama geldiğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Örgütlerde yıllar içinde en değerli sermaye haline gelen insan kaynakları üst, orta ve alt kademe yöneticileri, teknik personeli, danışman olarak istihdam edilen personeli, tam ya da kısmi süreli çalışan personeli, işçileri ve memurlardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir (Aktan, 2005: 228). İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir (Aykaç, 1999: 18; Tunçer, 2012: 209). Daha önce

yalnızca belirli görevleri yerine getiren kişiler olarak görülen çalışanlar, sorunları analiz eden ve çözüm önerileri ortaya koyan bireyler olarak görülmeye başlamıştır (Yılmaz, 2007: 160). Burada, çalışanlara atfedilen pasif rolün yerini dinamik bir yapıya bıraktığı ve insan kaynağının sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği anlayışının hâkim olmaya başladığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu değerli kaynağa sahip olmak kadar elde tutmak gerektiği anlaşılmış ve organizasyonun amaçları doğrultusunda İK'nın yetenek ve yaratıcılığın azami ölçüde yararlanmak organizasyonlar için kritik rekabet faktörü haline gelmiştir (Demirkaya, 2015: 11). Günümüzde teknolojik gelişmeler, insan kaynağının verimliliğinin artırılmasında ve çalışma yöntemlerinin değiştirilmesinde etkili olsa dahi teknolojik gelişmeler tam anlamıyla insan kaynağını ikame edememektedir (Tortop vd., 2017: 10). Bu nedenle işletmelerin insan sermayesi kendisini benzersiz kılmaktadır.

Literatürde insan kaynakları yönetimi kavramı için farklı açılardan değerlendirmeleri içeren tanımlar yer almaktadır. Söz konusu kavramın kapsamının daha iyi anlaşılabilmesi için bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- “İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlardaki iş ve insanların yönetimi ile ilgili tüm faaliyetleri ifade eder” (Boxall ve Purcell, 1995: 1).
- “İnsan kaynakları yönetimi hem teoride hem de uygulamada, çok disiplinli bir alanı kapsar, çalışma ve insanları yönetmekle ilgilenen çeşitli sosyal bilim disiplinlerini bir araya getirir” (Bratton ve Gold, 2017: 4).
- “İnsan kaynakları yönetimi, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için yönetilenlerle yönetenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur” (Tortop vd., 2017:16).
- “İnsan kaynakları yönetimi kavramı, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin dünyaya kazandırdığı, çalışanları maksimum verimlilik noktasına taşımaya yönelik önlemler ve uygulamaları içeren fonksiyonlar bütünüdür” (Budak, 2016: 1).

İKY için yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere, en büyük kuruluşlardan en küçük şirketlere kadar sahip olunan entelektüel sermayenin en verimli şekilde kullanılması yönetim alanının esasını oluşturmaktadır. Ancak İKY'yi geleneksel personel yönetiminden ayıran önemli bir husus, insan kaynağının örgüte sunacağı katkının yanı sıra bir yetenek

olarak görülmesi ve geliştirilmesidir. İnsan kaynağının eğitilmesi ve yetkinliğinin artırılması, örgütten bağımsız olarak çalışanlara kariyer yolu oluşturma fırsatı sunmaktadır.

İKY'de personel yönetimi uygulamalarına ilave politikalar geliştirilmiştir. İnsan Kaynakları yönetimi yaklaşımının getirdiği yeni boyutlar şunlardır (Legge, 1989; Erdil, 1996: 4):

- a) İKY proaktiftir. Gerektiğinde sistemin bütününe içeren müdahaleler yapılır. Stratejik planlama ile uyumludur. Klasik personel yönetiminin reaktif, belirli problemlere karşı küçük müdahalelerden oluşan yapısı terk edilmiştir.
- b) İnsanlar sürekli gelişme gösteren sosyal varlıklardır. Çalışanları değişken bir maliyet unsuru olarak görmek yanlıştır.
- c) Karşılıklı güven ve işbirliği sağlamada işveren ve çalışanlardan oluşan tarafların güç eşitliğine önem verilmelidir. Pazarlıklarda güç üstünlüğü terk edilmelidir.
- d) Güven ve işe bağlılığı tesis etmek için iletişim kanalları geliştirilmeli, yeterince bilgi akışı sağlanmalıdır. Verimlilik ve bilgi akışı sağlamak için bilgi akışının kontrol edilmesi yanlıştır.
- e) Dikkat ve çabalar hiyerarşik ilişkiler yerine hedeflere doğru yönlendirilmelidir.
- f) Yönetime katılma mümkün kılınmalı, tercihler hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir.

Personel yönetimi ve İKY arasında yönetim anlayışındaki değişimin gereklilikleri doğrultusunda belirgin farklar olduğu açıktır. İşlevleri bakımından her iki yönetimin birbirine benzer yanları bulunsa da insan kaynağına bakış açısı yönünden İKY daha kapsamlı bir uygulama alanına sahiptir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin temel hedefleri, çalışanların verimliliğinin artırılması ve iş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi olarak belirtilebilir (Yılmaz, 2007: 161). Bu anlamda insan kaynakları yönetimini etkin kılan en önemli değişkenler performans ve rekabet faktörüdür (Demirkaya, 2015: 35). Örgütsel etkinliği geliştirmek için sistematik yaklaşımlar planlayan ve uygulayan İKY'nin amacı, tüm çalışanların potansiyelini harekete geçirerek geliştirmek ve sistemin işlerliğini korumaktır (Budak, 2016: 21). Daha genel bir ifadeyle, İKY uygulamaları neticesinde örgüte daha nitelikli ve etkin insan kaynağı temin edilerek örgütün hedeflerine ulaşması ve çalışma yaşam kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır.

İKY iş ve işlem süreçlerinin basitleştirilmesini, mevzuatın azaltılması ve sadeleştirilmesini savunarak (Eryılmaz, 2018: 330), dikey hiyerarşiye sahip bir örgüt yerine yatay hiyerarşiyi benimseyen bir örgüt oluşturmaya çalışır. Günümüz insan kaynakları yönetiminde genel kurallar ve genel faydadan ziyade, İK yöneticilerinin çalışanları bireysel olarak değerlendirdiği bir anlayış hakimdir. Dolayısıyla doğru kişiyi doğru göreve yerleştirmek, yeni başlayanların oryantasyon sürecine yardımcı olmak, her bir kişinin iş performansını arttırmak ve yeteneklerini geliştirmek ve motivasyonun yüksek kalmasını sağlamak, İKY'nin temel amaçlarındandır (Dessler, 2017: 6).

Armstrong (2017: 7) İKY'nin hedeflerini şu şekilde sıralamıştır:

- Yüksek performans kültürünün gelişimine katkıda bulunmak,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu yetkinlik, beceri ve bağlılığa sahip insanlarla çalışmasını temin etmek,
- Yönetim ve çalışanlar arasında olumlu istihdam ilişkileri ve karşılıklı güven iklimi yaratmak,
- İnsan yönetimine ilişkin etik yaklaşımların uygulanmasını desteklemek.

Bu amaçlara ulaşılabilmesi için İKY kendisi için önemli olan şu iki durumu ilke edinmek zorundadır: Birincisi, mevcut insan sermayesini yani mevcut kaynağı bilgi, beceri ve yeteneklerle donatarak işletme katkısı için maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise çalışanların iş doyumunu sağlayarak katkıda bulunmaktır (Cingöz, 2011: 25; Midem, 2016: 7).

2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi örgüt içerisinde tek başına ve bağımsız işleyen bir yönetim alanı değildir. Zira, işletme yöneticiliğinin her safhasında, ister imalat, ister satış, ister finansman olsun insan kaynakları daima mevcuttur (Bulut, 2013: 178). Üstün yetenekli çalışanları örgüte kazandırabilmek ve onları motive ederek elde tutabilmek için insan kaynakları yönetimi işlev ve fonksiyonlarının etkin yönetilmesi İK uzmanlarının temel rollerindedir (Gürbüz, 2019: 31). İKY, örgütlerin stratejik bir ortağı olarak insan kaynaklarının stratejisini geliştirerek, çalışma zamanı kayıtları-puantaj kayıtlarından ücret ödeme kayıtlarına kadar; iş analizi ve işin düzenlenmesine ilişkin faaliyetlerden personel ihtiyacının tespiti ve teminine; çalışanların geliştirilmesinden organizasyondan ilişkilerinin

kesilmesine değin çok geniş bir yelpazede ortaya çıkan işlevleri ve sorumlulukları yerine getirir (Demirkaya, 2015: 32). Bunun yanında insanın organizasyonun en alt kademesinden en st kademesine kadar geniş bir yelpaze içerisinde bulunması, kavramın genişlemesine ve etkinliği adına fonksiyonlar etrafında ele alınması zorunluluğunu beraberinde getirir. Bu çerçevede insan kaynaklarının etkin ve verimli olması amacıyla insan kaynaklarının şu fonksiyonlardan oluştuğu görülmektedir (Koçak, 2015: 62);

İnsan Kaynağının Planlanması; Kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun bir biçimde kullanılabilmesi amacıyla yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içermektedir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması değişen politik, ekonomik ve akademik çevredeki insan gücünün sağlanması, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Fındıki, 2012: 128). Buna göre, insan kaynağı planlamanın yalnızca kurum içinde değil, potansiyel yeteneklerin uygun zamanda değerlendirilmesi için kurum dışında da uygulandığı söylenebilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması esasında stratejik planlamanın bir aşamasıdır. Bu aşama yapılacak stratejik planlamanın temelini oluşturduğundan, bu alanda elde edilecek başarı veya başarısızlık büyük oranda insan kaynaklarının amaçlarının gerçekçi bir biçimde planlanmasına bağlıdır (Wills, 1991: 62; Tortop vd., 2017: 107). İnsan kaynakları planlaması genel itibarıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak personeli nitelik ve nicelik bakımından belirlemek ve hızlı karar almayı gerektiren durumlarında örgüt içindeki değişikliklere hazırlıklı olmak amacıyla uygulanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması aşamasında örgütlerde aşağıdaki yöntemler uygulanmaktadır (Budak, 2016: 142).

- Örgüt şemasının oluşturulması,
- İş tanımları ve yetkinlik gereksinimlerinin belirlenmesi,
- alışaların yetkinlik profillerinin oluşturulması,
- İşlerin yetkinlik gereksinimleri ile çalışanların yetkinlik profillerinin uygunluğunu test eden bir sistem kullanılması,
- İş gücü arz ve talebini öngörüleme,
- İnsan kaynakları bilgi sistemi oluşturma.

İnsan kaynakları planlaması ile her zaman doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşamayabilir. Yöneticilerin plan sürecini yönetme biçimi, sosyal ve ekonomik koşulların beklentilerden farklı yönde değişmesi, planlamada gerekli görülen işbaşı eğitim programları için kaynak yetersizliği gibi faktörler söz konusu aşamada olumsuz sonuçlarla karşılaşılmasına neden olabilmektedir (Can vd., 2016: 151).

Tedarik ve Seçim; Kurumun devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin kurum için olan öneminden dolayı, insan kaynakları birimlerinin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri çalışanların seçimidir (Fındıkçı, 2012: 167). İnsan kaynağının işletmenin gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi İKY’de başlı başına önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012; 78). Personelin tedarik edilmesi aşamasında öne çıkan diğer bir husus, İK planına göre belirlenen nitelik ve iş tanımlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nereden sağlanacağıdır (Can vd., 2016: 157). Örgütler bu aşamada hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanabilmektedir.

Personel tedarik edilirken hangi kaynakların kullanılacağı örgütteki yönetim şekline ve yöneticinin bakış açısına göre değişebilmekte olup, her iki kaynak için de bazı avantaj ve dezavantajların bulunduğu söylenebilmektedir. Öncelikli bir seçim kaynağı olarak iç kaynak kullanımı terfi ettirilen kişinin moralinin yüksek olmasını sağlarken, çalışanlar arasında rekabet ortaya çıkabilir. Dış kaynak kullanımı ise yeni personelin örgüte yeni bir bakış açısı kazandırabileceği gibi işe alışma sürecinde çalışanın zorluk yaşamasına neden olabilir (Çetin ve Özcan, 2014: 59). Bu sebeple, personel seçimi aşaması farklı dinamiklerin etkin kontrolü açısından kritik bir öneme sahiptir.

Performans Değerleme; Performans incelemesi olarak da adlandırılabilen bu aşama, genellikle birim yöneticilerinin çalışanlarıyla bireysel olarak performansları, gelişim süreçleri ve iş rolleri hakkında diyalog halinde olduğu bir süreçtir. Hem mevcut performansı değerlendirmek hem de gelecekteki hedeflere, fırsatlara ve kaynaklara odaklanmak için kullanılmaktadır (Ahammad, 2017: 417). Performans değerlendirme, çalışanların yakından tanınmasını ve onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasını sağlamakla birlikte (Sabuncuoğlu, 2012: 199) değerlendirme sistemini kurmak ve süreci objektif şekilde yürütebilmek oldukça önemlidir.

Performans değerleme aşamasında farklı teknikler mevcuttur. Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına dayanan değerlemeler, ekip bazlı değerlemeler, bireysel performans temelli değerlemeler ve 360 derece değerleme modeli bunlardan bazılarıdır (Duru ve Korkmaz, 2013: 17-18). Özellikle 360 derece değerleme sistemi kapsamlı bir performans değerleme çalışmasıdır. Bireyin yöneticisi, iş arkadaşları, alt kademe personeli ve müşterileri tarafından değerlendirilmesi esasına dayanan bu modelde, temel amaç çalışanın performansını farklı açılardan ölçmek ve daha sağlıklı sonuçlar elde etmektir.

Eğitim-Geliştirme; İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir (Tortop vd., 2017: 184). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların yalnızca kendi ihtiyaçları için değil aynı zamanda organizasyonun ihtiyaçları için yeni beceriler ve yeterliliklere ihtiyaç duyacağı kabul edilmektedir (Bewraye, 2017: 20). Eğitim ve geliştirme fonksiyonu için birçok farklı seçenek bulunmaktadır. Bu seçenekler, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kurum dışı eğitim ve geliştirme; örnek olay yöntemi, beklenen sorunlar yöntemi, anlatım yöntemi vb. şeklinde farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Kurum için eğitim ve geliştirme ise yönlendirme yöntemi, kılavuz aracılığıyla eğitim, rotasyon yöntemi oryantasyon eğitimi ve staj yoluyla eğitim olarak rneklendirilebilmektedir (Günindi, 2015: 81-82). Staj, okul yıllarında edinilen teorik bilgilerin pratik eğitimle pekiştirilerek, işin gereklerine en etkili ve verimli şekilde uymanın sağlandığı eğitim yöntemidir (Tınaz, 2005: 101; Uygun, 2015: 40).

Kariyer Yönetimi; Kariyer kavramının sözlük anlamı bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlıktır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Kariyer kavramı hem örgütler hem de çalışanlar tarafından önemli görülen bir kavramdır. Kariyer yönetimi, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla örgütlerin belirli yöntemleri kullanmasıdır ve kariyer yönetiminin başarılı olması için kesinlikle örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütler çalışanların yükselme olanaklarını ve kariyer yollarını belirlemeli, çalışanlarına kariyer danışmanlığı yapmalı, eğitim programları ile çalışanlarını desteklemeli, çalışanlarının iş deneyimlerini ve kariyerlerine ilişkin farkındalıklarını arttırmalı, performans değerlendirmeleri yapmalı ve örgütte motivasyonu sağlamalıdır (Aslan, 2012: 15). Kariyer geliştirme programlarının birçok olumlu sonucu vardır. Bunlar; gerekli yeteneğin bulunmasını sağlamak, kuruluşun yüksek yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma

becerisini geliştirmek, azınlıkların ve kadınların eşit şekilde gelişmeleri için fırsat elde etmesini sağlamak, çalışanların hayal kırıklığını azaltmak, kültürel çeşitliliği artırmak ve organizasyonel iyi niyeti desteklemek şeklinde sıralanabilmektedir (Bilgin, 2005: 117; Gürcan, 2006: 16).

İş Değerleme; İş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak diğer işlerle karşılaştırılması esasına dayanır (Can vd., 2016: 280). İş değerlemesi, iş analizinde elde edilen verilere yetkinlik analizi verilerinin katılmasıyla gerçekleştirilir. İş değerlemesi ücret sisteminin kurulmasında en temel çalışmadır. İş değerleme aşamasında bilgi, beceri, evre koşulları ve sorumluluk düzeyi gibi birçok faktör etkili olmakla birlikte objektif olma gerekliliği de bulunmaktadır (Budak, 2016: 513). Diğer bir ifadeyle iş değerlemesi bir örgütte çalışanlara verilecek ücretlerin adil bir şekilde belirlenmesi sürecidir.

cret Yönetimi; Performans değerleme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Burada önemli ilke, performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. cret yönetiminde öncelikli amaç yüksek başarıyı ve yüksek performansı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır (Fındıkçı, 2012: 337).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Strateji kelimesi Yunanca'da generallik sanatı anlamına gelen "strategos" sözcüğünden gelmektedir. Kelimenin ilk kullanımı ve kökeninden de anlaşılacağı üzere önceden askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, özellikle 1970'li yıllardan sonra özel sektörde kullanılarak yönetim literatüründe yer edinmeye başlamıştır (Parlak, 2013: 325). Strateji, organizasyonun temel misyonunun, hedeflerinin belirlendiği ve hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını nasıl kullanacağına ilişkin bir süreç olarak tanımlanır (Fombrun, Tichy ve Devanna, 1981: 4). Budak'a göre (2016) strateji, bir örgütün esas amaçlarını politika ve faaliyetlerini mantık erevesi içinde bütünleştiren ve örgütün bir bütün halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır. 1990'lı yılların başlarında uzun vadeli düşünme ve ileriye görme işi olarak tanımlanan strateji, uygulama becerisiyle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. SİKY de bu dönemde gündeme gelmiştir (Benligiray, 2020:

11). Günümüzde strateji kavramını kamu ve özel sektörle buluşturan neden, örgütlerarası rekabettir. Rekabete karşı direnebilmek ve küresel ortamda varlığını sürdürebilmek amacıyla değişimi zorunluluk olarak gören işletmeler, İKY’de stratejik bakış açısını benimseyerek yönetilmek mecburiyetindedirler (Kılıçarslan ve Marşap, 2018: 6).

Stratejik yönetim, yönetim literatürüne 1960’lı yıllardan itibaren girmiştir ve nispeten yeni bir kavramdır (Jasper ve Crossan, 2012: 838). Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim anlayışıdır (Aktan, 2005: 71). Farklı bir açıdan, akademik alanda geliştirilen iş stratejisi kavramlarının organizasyonlara doğrudan uygulanmasıdır. Yani stratejik yönetim, hedeflerle ilgili kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak için bir organizasyonun iç ve dış ortamlarının analizini gerekli kılmaktadır (Bracker, 1980: 221).

Stratejik yönetim, yöneticilerin kısa, orta ve nispeten uzak bir gelecekte ne elde etmek istediklerini önceden incelemeleri anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim her ihtimali içinde barındırır ve bir şeyin birkaç yıl içinde nasıl olacağını ortaya koyar. Bu nedenle stratejik yönetim, organizasyonun nereye gitmesi gerektiğine dair fikirler oluşturan ve kavramsal olarak ilgilenen, vizyon sahibi bir yönetimdir. Aynı zamanda, uygulamada nasıl oraya gideceğine karar veren ampirik bir yönetimdir. Başlıca amacı kurumun misyonunu ve stratejilerini belirlemekle birlikte, başarılı olması için gerekli kaynaklara da dikkat çekilmektedir. Stratejik olarak düşünen yöneticiler, nerede olduklarına ilişkin geniş ve uzun vadeli bir görüşe sahip olurlar (Armstrong, 2006: 24).

SİKY, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine evrilen yönetim süreçlerinin kapsam, zaman, odak bakımından stratejik temellere göre belirlenmiş daha kapsamlı bir yönetim anlayışıdır. Özellikle 1980’li yıllarda ABD’de Michigan Üniversitesi’nin öncülüğünde SİKY kavramının ön plana çıktığı ve İKY’nin kurum stratejisi ile ilişkilendirilmesinin benimsendiği görülmektedir (Akgeyik, 2002: 30). 1989’da İKY’nin stratejik planlamaya tam olarak entegre edilmesi; İKY uygulamalarının günlük işlerin bir parçası olarak kabul görmesi gerekliliği ileri sürülmüştür (Wright ve McMahan, 1992: 298).

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki SİKY’de bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmasıdır. Bir diğer

farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapılmasıdır. SİKY en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir (Becker ve Huselid, 2006: 899; Keçecioglu ve Ayyıldız, 2009: 4). Stratejik İKY ve Geleneksel İKY arasındaki farklar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

SİKY ile geleneksel İKY arasındaki farklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK İçin Sorumluluk	İK Uzmanı	Hat Yöneticisi
Odak	İş gören İlişkileri	İç ve Dış Müşterilerle Ortaklık
İK’nın Rolü	İşlemci, Değişim Takipçisi	Dönüşüm, Değişim Lideri, Başkalarını Harekete Geçiren
İnisiyatif	Yavaş, Bölümlenmiş	Hızlı, Bütünleşmiş
Zaman Ufku	Kısa Dönemli	Kısa, Orta ve Uzun Dönemli
Kontrol	Bürokratik Süreçler	Organik-Esnek
İş Tasarımı	İş gücünün Bölümlenmesi, Uzmanlık	Geniş, Esnek Takımlar
Temel Yatırım Alanları	Sermaye ve Ürün	İnsan ve Bilgi
Mali Sorumluluk	Maliyet Odaklı	Yatırım Odaklı

Kaynak: Bingöl, 2010: 13; Bakan, 2014: 58.

SİKY için yapılan tanımlar çerçevesinde, örgütte tüm süreçleri kapsayan, örgütün başarısını arttırmak adına insana yatırımı öncelikli gören bir yönetim anlayışı olduğu görülmektedir. Ayrıca, SİKY aktif iş gücünün yaratılması ve bu kaynağın optimum bir biçimde değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve İKY’nin özellikleri de bu sayılan unsurlardan

etkilenmektedir (İnce, 2006; Yavan, 2012: 6). SİKİY alanında yapılan farklı tanımlar ışığında bu yönetim anlayışının üç temel varsayıma dayandığı söylenebilmektedir:

- 1) Stratejik İKY, örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmada insan kaynağının önemine işaret etmektedir.
- 2) İKY uygulamalarının, örgütsel amaç/strateji ve diğer faktörlerle bütünleştirilmesine odaklanmaktadır.
- 3) Nihai amacı, etkili İKY uygulamaları vasıtasıyla örgütsel performansı geliştirmektir (Gürbüz, 2015: 6).

Armstrong'a göre (2010) Stratejik İKY öncelikle bir dizi teknikten ziyade belirli kavramlar tarafından desteklenen bir zihniyet olarak görülebilir. İkincisi, organizasyon içinde mevcut olan İK uygulamalarının analiz edilebilmesi ve genel veya özel İK stratejilerinin geliştirilmesi ile ilgili kararların verilebilmesi için bir temel sağlar. Üçüncü olarak, esasen iş ve İK stratejilerinin entegrasyonu ile ilgilidir, böylece ikincisi, birincisinin başarısına katkıda bulunur.

SİKİY çalışanlarla ilişkili yeni yaklaşımları da gündeme getirmiştir. Entelektüel sermaye ve insan sermayesi biçiminde iki yeni kavram ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren çok yönlülüğü ile kapsamlı ekonomik ve sosyal değişim-dönüşümler meydana gelmiş ve hızla devam etmiştir. Bu dönüşümden itibaren rekabet avantajı sağlamanın en önemli unsurlarından birisi örgütlerin insan sermayesi ve çalışanları ile ortaya çıkarttığı entelektüel sermayesi olmuştur (Benligiray, 2013: 8; Çelik, 2019: 22).

Entelektüel sermaye kavramı oldukça farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, tanımlamaların çoğunda benzer özelliklere rastlamak mümkündür. Tanımlamalarda entelektüel sermaye, sürekli geliştirilmesi gereken yenilenebilir bir kaynak, işletmenin gerçek yapısının anlaşılmasını kolaylaştıran ancak tam anlamıyla kontrol altına alınamayan organik bir süreç olarak görülmektedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 402). İnsan sermayesi ise entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşerî unsurların toplamına verilen isimdir (Bontis ve Choo, 2001: 34; Görmüş, 2009: 63). İnsan sermayesi için temel değerler; çalışanların bilgileri, becerileri, yetenekleri, yenilikçi olmaları ve deneyimleridir.

Karacan'a göre (2002: 186), entelektüel sermaye belirli bir bakış açısı ve belirlenmiş bir amaç olmadığı takdirde varlık kazanamaz. İşletmelerin onlarla ne yapacağını bilmemesi halinde entelektüel varlıkları tanımlaması ve yönetmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bilginin iyi analiz edilip gereken yerlerde kullanılması gerekir. Örtülü bilginin kolayca açık bilgi haline getirilebileceği ortam ve yeteneklerin kazanılması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının stratejik bakış açısıyla yönetilmesinde iki temel amaç vardır: a) Örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyacı olan yetenekli ve iyi motive çalışanlara sahip olmasını sağlayarak stratejik yetkinlik oluşturmak, b) Örgüte tüm olasılıkların göz önünde bulundurulduğu geniş ve bütünleştirici bir yapı kazandırmak (Dyer ve Holder, 1998; Armstrong, 2006: 116).

Günümüz piyasasında şirketler bilgili çalışanlar, organizasyona uygulayabilecekleri özel yetenekleri olan kişiler aramaktadır. Sonrasında önemli olan, o bilgiyi örgütün yapılarına almak, bireylerden gruplara, oradan da tüm organizasyona yayarak organizasyonun “yapısal” sermayesinin bir parçası haline getirebilmektir (Jacobsen ve Hofman-Bang, 2005: 18). Geleneksel olarak kuruluşlar makineleri ana varlıkları olarak kullansa da modern kuruluşlar fikri bilgilere ve onların insan sermayesine daha fazla saygı duymaktadır. Çünkü her örgüt insan kaynağıyla var olduğundan, zaman içinde öğrenme ve ilerleme kapasitesine sahiptir (Erimiş, 2009: 93). Bu çerçevede ele alındığında entelektüel sermaye; işletmenin kültürünü, normlarını, değerlerini, grup dinamiklerini, bireylerin yeterlik ve yeteneklerini de bünyesinde barındırmaktadır (Ruth ve Bukowits, 2001: 98; Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 401).

İnsan kaynakları uygulamalarının doğrudan organizasyonel performansı etkilemeyip, öncelikle çalışanların bilgi ve becerilerini artırdığı (insan sermayesi); grup etkileşimi ile bilgi ve becerinin paylaşıldığı (sosyal sermaye) ve elde edilen bilgi ve beceri birikimlerinin organizasyonlardaki sistem, süreç ve nihayetinde örgüt kültüründe yerleştiği (örgütsel sermaye) düşünülmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim disiplinleri arasında bir bağlantı kurulmuş olmaktadır (Görmüş, 2009: 69).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Yaklaşımı: Yetenek Yönetimi

Personel yönetiminin ortaya çıkışından bugüne kadar olan süreçte dünyada meydana gelen teknolojik, kültürel ve sosyal değişimler örgütleri de etkilemiştir. Örgütler için artık yalnızca hayatta kalmak değil, diğer örgütlerle rekabet etme gücüne sahip olmak da bir öncelik haline gelmiştir. Buna ilaveten, yönetim anlayışında meydana gelen gelişmeler insanı, bilgiyi ve yeteneği örgütün en değerli varlığı haline getirmiştir. Çalışanlara eğitim, geliştirme vb. yollarla yatırım yaparak onlardan en fazla verimi almak örgüt stratejilerinin bir parçası olmuş durumdadır. Ancak, yalnızca mevcut çalışanları geliştirerek değil aynı zamanda potansiyel insan kaynağını değerlendirmek ve onları örgüt bünyesine kazandırmak da son yıllarda belirgin hale gelen bir yönetim anlayışıdır. Örgütlerin çoğu sahip olduğu insan kaynağını optimize etmeleri gereken bir çağda, yetenek yönetiminin stratejik bir önemi olduğu konusunda hemfikirdir (HCI, 2008: 1).

TDK'da yetenek kavramı dört şekilde tanımlanmaktadır: (1) Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret; (2) Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite; (3) Kişinin kalıtımına dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır; (4) Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Yetenek yönetimi kavramının doğmasını sağlayan McKinsey & Company'e göre yetenek, bir kişinin bilgi, deneyim, zeka, yargı, tutum, karakter ve dürtü gibi kendine özgü ve doğuştan gelen özellikleridir (Michaels vd., 2001: xii; Beechler ve Woodward, 2009: 274).

Yetenek kavramı İngilizce'de "Talent" kelimesini oluşturan kavramların karşılığı olarak görülmektedir. Buna göre; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Esasiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151). Örgütsel düzeyde yetenek kavramı ise, Abraham tarafından, "Çalışanların, örgütsel performansları açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratmalarını" şeklinde tanımlanmıştır (Abraham, 2011: 608; Er, 2017: 6).

Yetenek kavramı için yapılan tanımlamaların yanı sıra Tansley (2011: 266), herhangi bir dilde yetenek nosyonunun tek veya evrensel bir tanımı olmadığını, farklı örgütsel perspektifleri olduğunu ileri sürmüştür. Çalışmasında, yeteneğin mevcut

anlamalarının bir organizasyon ve üstlenilen işin doğasından etkilenerek şekilleneceği ve bu yüzden, organizasyonlarda yetenek için paylaşılan örgütsel dilin önemli olduğu vurgulanmıştır. Yetenek kavramına dair yapılan diğer bir çalışmada ise kavram üzerine yapılan tartışmaların tüm çalışanları kapsadığını söylenmektedir. Buna göre, her çalışan bir “yetenek” olarak kabul edilmeli ve bu düşünce benimsenmelidir. İlgili çalışmada “Yetenek= Yetkinlik x Bağlılık x Katkı” şeklinde formüle edilmiştir (Ulrich ve Smallwood, 2012: 60).

Hakkında yapılan farklı tanımlardan da anlaşılacağı üzere yetenek, bireylerin doğuştan sahip olduğu birtakım özelliklerden oluşmakla birlikte, aynı zamanda onu kullanma kabiliyetini de ifade etmektedir. Dolayısıyla, yetenek kavramı yalnızca “doğuştan gelme” olarak görülüp sınırlandırılmamalıdır (Balcerzyk ve Materac; 2019: 9). Bu özellikler kişiye özel olduğundan, örgütsel düzeyde herkesin bir “yetenek” olarak görülmesi beklenen bir durumdur.

Yetenekli çalışanların örgütler için önemi ve bunun ortaya çıkardığı rekabet avantajı ile ön plana çıkan “Yetenek Yönetimi” (Gündüzalp ve Özan, 2018: 18), insan kaynakları felsefesinde yer alan istihdam sürecinin bir parçasıdır. Bu süreçte yeteneğin nasıl elde edileceğine dair bir strateji ihtiyacının olacağı göz önünde bulundurulduğunda, yetenek yönetiminin SİKY ile de ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü yetenek yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek iş gücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, nitelikli adayların cezbedilmesi için uygun ortamın yaratılması, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulması için stratejik temelli İKY faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu, 2010: 71).

Yetenek yönetimi, insan kaynağını elde etme ve yedekleme sürecinden çok daha fazlasıdır. Örgütlerin rekabetçi pazar koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli yeteneklerin örgütlere dahil edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır (Gündüzalp ve Özan, 2018: 20). Yetenek yönetimi “en iyi insanlara sahip olan organizasyonlar kazanır” önermesine dayanmaktadır. Bu önerme, 1990’ların sonunda McKinsey & Company’nin “Yetenek İçin Savaş (The War for Talent)” kavramını icat etmesiyle ortaya çıkmıştır (Armstrong, 2010: 263). Yetenek için savaş teriminin 1990’lı yıllarda şirketlerin

yetenekleri kendi bünyelerine çekmek için çabaladıkları süreçte agresif rekabeti temsil eden bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelere, kamu kurumlarına, sivil toplum kuruluşlarına ve kâr amacı gütmeyen kurumlara hizmet sunan küresel bir yönetim danışmanlığı firması olan McKinsey & Company (Çelik, 2019: 49) yetenek yönetiminin örgütler için önemini ölçmek amacıyla, ilki 1997 yılında ve ikincisi 2000 yılında olan iki araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmalar, yüksek performans gösteren şirketlerin, orta derecede performans gösteren şirketlerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. Şirketlerin güçlü bir yetenek havuzu oluşturma çalışmaları ve yüksek pozisyonlar için yetenekleri kuruma çekme ve geliştirme yöntemleri araştırılmıştır. Bununla beraber, ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturdukları da incelenmiştir (Ceylan, 2007: 20).

Amerika’da gerçekleştirilen ve 6900 yönetici ile yapılan araştırmanın ilkinde; yetenekli kişileri şirkete dahil etmek ve tutmadaki en büyük zorlukların sosyal ve demografik etkenlerle meydana geldiği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, yetenekli çalışanlar en büyük başarı unsuru olarak görülmüştür. Örgütsel açıdan yeteneğin anlamının ölçüldüğü ikinci çalışmanın sonucuna göre ise, bilgi toplumuna geçişle beraber maddi olmayan varlıkların değerinin yükseldiği ve iyi yeteneklere sahip olmanın bir örgütü diğerlerinden ayıran bir faktör olduğu anlaşılmıştır (Akar, 2015: 44; Çelik, 2019: 50). Yetenek yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Economist Intelligence Unit, 2006; Gündüzalp ve Özan, 2018: 21);

- Etkin bir yetenek yönetimi iş gücü verimliliğini artırarak bağlantılı kazanımların artmasını sağlar,
- Yetenek yönetimi stratejileri üst yönetim tarafından oluşturularak kontrol edilirken, insan kaynakları departmanları bu stratejinin yürütülmesinden sorumludur,
- Yetenek yönetiminin diğer tüm stratejiler gibi örgütün genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasının yanı sıra örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için liderler yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır,
- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının temel gerekliliklerinden birisidir,
- Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla desteklenen, teori ve pratiği bir araya getiren programlardır.

Organizasyonlarda doğru bir şekilde uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı, sektördeki en iyi insanları işletmeye çekmekte, aynı zamanda kuruluşun gereksinimlerini eşzamanlı olarak karşılamakta ve kaynak sağlamaktadır. Çalışanların işe alınması, geliştirilmesi, işletmede tutulması ve motive edilmesi yetenek yönetiminin en önemli süreçleridir. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla en iyi olan yeteneklerini geliştirmek istemektedirler (Öztürk ve Bayram, 2020: 143). Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanların da motivasyon düzeylerinin ve örgüte bağlılıklarının artması yetenek yönetimini önemli kılan nedenler arasındadır (Gündüzalp ve Özan, 2018: 22). Yetenek yönetimi, İKY'nin yanında son yıllarda öne çıkan güçlü ve önemli bir eğilimdir.

1990'lı yıllardan itibaren örgütlerde stratejik bakış açısı ve uygulamalar önemli hale gelirken, küreselleşmenin ve rekabetin artması, yetenek yönetiminin önemini artırmıştır (Benligiray, 2020: 31). Yetenek yönetimi yalnızca bir insan kaynakları kavramı değil, aynı zamanda en yetenekli çalışanları işe almaya, yönetmeye, geliştirmeye ve elde tutmayı da kapsayan stratejik bir süreçtir. Bu sebeple, iş stratejilerinde son yıllarda sıkça faydalanılmaktadır (Writer, 2018). Yetenek yönetimi alanında yapılan çalışmalar, iş liderlerinin yetenekli insan havuzu oluşturma konusunu son 15 yıldır en önemli yönetim kaygısı olarak gördüklerini göstermektedir (Bayyurt ve Rizvi, 2015: 468). Bir bireyin - bilgisi, becerileri ve motivasyonunun- başarının anahtarı olduğu kurumlarda giderek daha fazla yetenekli insana ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenekleri tanımlayabilen ve örgüte kazandırıp doğru bir şekilde kullanabilen yöneticiler ise, insan kaynağı yönetimi sürecini başarılı şekilde kumanda edebilmektedirler (Balcerzyk ve Materac, 2019: 10). Bugün insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar artık farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken değerler olarak görülmeye başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

Bu bilgiler ışığında, yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetiminde stratejik bakış açısını sürdürerek yönetime yeni bir boyut kazandırdığı söylenebilmektedir. Son yıllarda ön plana çıkan bu yönetim anlayışında, örgütteki tüm çalışanlar bir "yetenek" olarak görülmeye başlanmıştır. Örgüte katılacak yeni kişiler de yetenek yönetimi anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinden, bu durumun bireyler için iş hayatına geçiş sürecinde

bir fırsat olduğunu söylemek mümkündür. İş hayatına geçiş sürecinin önemli bir parçası stajlardır. Nitekim, OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından yürütülen çalışmaların bir parçası olan “Gençler İçin Eylem Planı” içerisinde, genç istihdamını artırma noktasında gençlere uygun iş deneyimi fırsatları sunmak belirlenen hedeflerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (OECD, 2013: 3). Günümüzde şirketler kendilerine değer katacak kişileri staj yoluyla kendi bünyelerine katmaktadırlar. Staj programları istihdam politikaları çerçevesinde anahtar bir kavram olmanın yanı sıra işverenler için yeni yeteneklerin kazanılmasına zemin hazırlamakta ve öğrencilere kariyer hayatlarına yönelik değerlendirme yapma imkânı sunmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE VE DİĞER ÜLKELERDE MESLEKİ EĞİTİM ANLAYIŞI VE STAJ UYGULAMALARI

İKY'nin önemli fonksiyonlarından biri eğitim ve geliştirmedir. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine dair tüm süreçler insan kaynakları departmanlarında planlanmakta ve yürütülmektedir. Eğitim ve geliştirme yöntemleri, örgütlerin en önemli varlığı olan beşerî kaynağını etkin ve verimli şekilde kullanmasını sağlarken, örgütte çalışan/çalışacak olan kişilere de gelişim olanakları sunmaktadır. Esasen, çalışanlarına gelişim imkânı sunan kurumlar aynı zamanda başarıya ulaşma hızlarını da arttırmış olmaktadır.

Yalnızca kurumun mevcut çalışanlarına yönelik değil, örgüte dahil edilecek yeni kişiler için de eğitim-geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır. Genellikle “işbaşı eğitim programları” olarak nitelendirilen bu yöntemler; oryantasyon, koçluk, mentorluk, rotasyon, proje bazlı çalışma ve staj olarak örneklendirilebilmektedir. Bu programlar aracılığıyla örgütte çalışacak olan kişiler için yalnızca maddi unsurlarla değil, kurumun ve çalışmaların benimsenmesi, aidiyet duygusunun sağlanması gibi manevi değerlerle de iş tatmininin sağlanması hedeflenmektedir. Zira, eğitim ve geliştirme süreci içerisinde bireyler kurumları ve yaptıkları işleri tanımakta, kendi yetkinliklerinin ilgili alana uygunluğunu ölçmekte ve becerilerini artırma fırsatına sahip olmaktadır.

Bu bölümde ilk olarak, çalışma kapsamında ele alınan konulardan mesleki eğitim ve staj kavramlarının tanımı yapılacak, daha sonra bu alanda yapılan araştırmalar ışığında staj uygulamalarının önemi ortaya konulacaktır. Bununla birlikte, Türkiye'de staj uygulamalarının gelişiminden bahsedilip, ülkemizde ve diğer ülkelerde uygulanan staj programlarından örnekler sunulacaktır.

3.1. Mesleki Eğitim ve Staj Kavramları

Bir ülkenin gelişmesine ve büyümesine katkı sağlayacak en önemli kaynaklarından biri olan genç iş gücünün, iş gücü piyasalarındaki istihdam biçimleri ülkelerin öncelikli konularından biridir (Didin, Sönmez ve Özerkek, 2019: 297). İş gücü, mal ve hizmet üretiminde kullanılan insan kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Gümüş ve Şişman, 2012: 5). İş gücü piyasalarının önemli göstergelerinden biri olan istihdam ise, dar anlamda emek

faktörünün üretim sürecine dahil edilmesini ifade ediyorken, geniş anlamda tüm üretim faktörlerinin üretim sürecine katılması anlamına gelmektedir (Ay, 2012: 322).

Ülkelerin gelişmesi ve büyümesinde önemli bir avantaj olan genç iş gücünün istihdamı bugün, modern toplumların öncelikli çalışma alanlarından biridir. Genç iş gücüne özellikle önem verilmesinin nedeni, gençlerin yeni teknikleri öğrenme ve uygulama kapasitelerinin yüksek olmasıdır. Dolayısıyla, genç nüfusun gerek okulda gerekse işyerinde gerekli eğitimleri alarak tecrübe kazanması, insan kaynağının verimli şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Naci, 1999: 70).

Eğitim, bireylerin fiziksel, zihinsel, duygusal ve toplumsal becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeleri veya amaçlara yönelik olarak yeni bilgi, beceri ve yeteneklerin kazanılması çabalarının karşılığı olan bir kavramdır (Emirgil, 2019: 43). Mesleki eğitim ya da gelişmiş ülkelerdeki kullanımıyla “Kariyer ve Teknoloji Eğitimi”, öğrencilere pratik uygulamalar yoluyla kariyer sürecinin başlangıcını teşkil eden ve belirli bir meslek, iş, ticaret ya da sanat dalıyla ilgili eğitim olarak ifade edilmektedir (Öçal, 2008: 12). Diğer bir tanıma göre mesleki eğitim, bireye iş hayatında belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştiren pratiğe yönelik bir eğitim türüdür (Özsoy, 2007: 68). Mesleki eğitimin bir uygulaması olan staj kavramı ise TDK’ya göre, “Herhangi bir meslek edinecek olan kimsenin geçirdiği uygulamalı öğrenme dönemi” olarak tanımlanmıştır (sozluk.gov.tr). Staj uygulamaları, mesleki eğitim uygulamalarının bir parçası olmakla beraber, uygulayarak öğrenme anlayışına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle staj, öğrenme olgusunu beceri geliştirme ve yeterlik kazanmayı vurgulayan “deneyimsel öğrenme teorisi”ne (Experiential Learning Theory) dayanmaktadır (Aydoğan, 2003: 4).

Deneyimsel öğrenme teorisi, bireylerin bilgiyi düşünerek ya da hissederek algıladıkları ve izleyerek veya yaparak öğrendikleri anlayışına dayanmaktadır (Peker, 2003). Deneyimsel öğrenme teorisi ismini Dewey, Lewin, Piaget ve Kolb tarafından yapılan çalışmalardan almıştır. Deneyerek öğrenme teorisine göre, öğrenme süreci insanların hayata adapte olmalarını sağlayan başlıca araçtır ve okuldaki sınıflarda gerçekleşen öğrenme durumundan farklı ve daha kapsamlı bir sürece işaret eder. Deneyerek öğrenme ise insanların öğrenme süreçlerini analiz ederken faydalanılabilecek ve değerlendirmeye en açık öğrenme türüdür (Kolb, 1984: 32). Bu sebeple öğrenilecek şey

her ne ise ona yönelik uygulama yapılması, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini analiz edebilme noktasında etkili bir araçtır.

3.2. Staj Uygulamalarının Önemi ve Faydaları

Küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin etkisiyle ortaya çıkan bilgi toplumunda, işletmelerin ve insan kaynaklarının yapısında da değişimler meydana gelmiştir (Yılmaz, 2009: 10). 1980'lerden sonra oluşmaya başlayan yeni çalışma biçimlerinin ihtiyacını karşılayacak yeterliliklerin, genç bireylere kazandırılması için eğitim-istihdam ilişkisi ön plana çıkmıştır. Bu ilişkiyi güçlendirmek adına belirlenen temel iki hedef; iş gücü piyasasının beklentilerini karşılayacak mesleki donanımı sunan eğitim fırsatları yaratmak ve eğitim sonrasında bu donanımı istihdam ile buluşturacak programlar düzenlemek olmuştur (Emirgil, 2019: 48).

Günümüz iş gücü piyasasında “yaşam boyu istihdam” kavramı yerini “istihdam edilebilirlik (employability)” kavramına bırakmaya başlamıştır. İstihdam edilebilirlik, kişilerin iş gücü piyasasının herhangi bir zamanda talep edebileceği niteliklere sahip olması anlamına gelmektedir (Taş, 2011: 155). Bu niteliklere sahip olmanın bir aşaması da mesleki eğitim uygulamalarıyla deneyim kazanan bireylerin kendi istihdam edilebilirliklerini arttırmasıdır. Literatürde bu konu için geniş kapsamlı ve farklı sonuçlar sunan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, stajların kişinin mesleki bilgi ve becerileri, pozitif kariyer planlama davranışları, kariyerle ilgili kararları, sorumluluk alma alışkanlığı, eğitime dair bilgisi, özgüveni vb. özellikleri üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Marlborough, 1999: 1).

Uygulamalı mesleki eğitimin temel amaçlarından biri, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikte iş gücünün yetiştirilmesidir. Nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyan sektörlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için mesleki eğitimin önemli bir parçası olan staj süreçleri de gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Sarıbyık, 2019: 9). Çünkü staj uygulamaları, genç bireylere yeteneklerini fark ettirme noktasında faydalı olurken, organizasyonların yeni yetenekleri keşfetme ve kuruma kazandırma açısından kolaylık sağlamaktadır. İstihdam ve mesleki eğitim arasındaki ilişki en belirgin şekilde, istihdamın insan kaynağına yönelik talepleriyle eğitim arzını belirlemesi, eğitim arzının da istihdamın niteliğini ve türlerini etkilemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (İşler, 2006: 21). Dolayısıyla, ülkelerde insan kaynağının yönetimi ve istihdam alanlarında mesleki eğitim ve

uygulamalarının önemli bir konu olduğu söylenebilmektedir. Özellikle genç iş gücünün istihdam edilebilirliğinin artırılması noktasında mesleki eğitim uygulamaları önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte, insan kaynağının istihdam edilmesinde staj uygulamaları son yıllarda yaygın hale gelmiş ve “Stajyer Nesil (Generation Internship)” kavramı ortaya atılmıştır (Çalış, Turan, Dönmez ve Tan, 2020: 441). İstihdam edilebilirlik yalnızca normatif talepleri yerine getirerek gerçekleştirilmemekte; uygun yer ve zamanda, yeterli sürelerle staj ve uygulamalı eğitimin yapılmasıyla öğrencilere nitelik kazandırarak iş dünyasının da beklentilerini karşılamaktadır (Falk, Susanne/Reimer, Maike/Hartwig ve Lydia, 2017; Koşan, 2015: 204). Mesleki eğitim, kişilerin akademik birikimlerini kurumların ihtiyaç duyduğu davranış, tutum ve becerilere dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle, mesleki eğitim aracılığıyla arz ve talep arasındaki nitelik uyumsuzluğunun azaltılması olasıdır (Calmand, Giret ve Guégnard, 2014: 537). Dolayısıyla eğitim ve iş hayatı arasında etkili bir köprü görevi gören staj uygulamaları hem işverenler hem de öğrenciler için önemli bir husus olmaya devam etmektedir (Stewart, Owens, Hewitt ve Nikoloudakis, 2018: v).

Mesleki eğitim kapsamında staj uygulamaları, geleneksel olarak üniversite sınıflarında sağlanan kavramsal ve teknik bilgiler üzerine inşa edilmekte ve bu birikimleri deneyime dönüştürerek öğrencileri gelecekteki mesleklerine yönlendirmek amacıyla uygulanmaktadır (Beard, 2007: 209). Staj yapmak, bireylerin yeteneklerini geliştirmelerinde, bu yeteneklerin iş hayatına katılmasında etkili olmakta (Yazıcı, Türkmen ve Aydemir, 2015: 1630) ve kişinin istihdam edilebilirliğini arttırmaktadır. Esasında, staj uygulamaları öğrenim aşamasının en önemli kısmını oluşturmakta ve yüksek öğretim sistemi içerisinde gerçekleştirilemeyen öğretim faaliyetleri bu aşamada gerçekleştirilebilmektedir (Sarçetti, 2009: 17; Koşan, 2015: 205). Beard, staj uygulamalarının bireylere sağlayabileceği katkıları şu şekilde sıralamıştır: (a) profesyonel deneyim elde etme fırsatı sunar, (b) öğrencilerin eğitimini aldıkları alan ve iş hayatındaki pratikleri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamasını sağlar, (c) sözlü ve yazılı iletişim becerilerini geliştirir, (d) kişisel özelliklerin gelişmesine yardımcı olur, (e) problem çözme becerilerini güçlendirir (Beard, 2007: 212). Siyaset ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) tarafından 2019 yılında yayımlanan bir Mesleki Eğitimde +1 Uygulamalı Eğitim Modeli isimli raporda paylaşılan bilgilere göre, staj uygulamalarının öğrenciler, üniversiteler ve iş

dünyası üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler aşağıdaki Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Staj uygulamalarının faydaları

Öğrencilere Faydaları	Üniversitelere Faydaları	İşverenlere Faydaları
Teorik bilgilerini uygulama ile bütünleştirmelerine yardımcı olur.	Üniversite ile iş dünyası arasındaki ilişkileri geliştirir.	Nitelikli iş gücü kazandırır.
Kendini tanımalarına ve yeteneklerinin farkına varmalarına katkı sağlar.	Öğrencilerinin iş bulabilmesi nedeniyle tercih edilebilirliği artar.	İşe başlayan bireylerin adaptasyonu kısa sürede sağlanır.
İş hayatına geçiş sürecini kolaylaştırır.	Üniversite-sektör işbirliğiyle araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetlerinin artmasına yardımcı olur.	Kurumlar, çalışanların işe başlangıç eğitimi yükünden kurtulur.
Sektörde yaşanan gelişmeleri takip edebilme metodunu öğretir.		Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünün gelişmesine katkıda bulunarak kurumsal değer kazanır.
Mezun olmadan önce kariyer planı hakkında bilinç kazanır.		

Kaynak: SETA, 2019: 11.

Uygulamalı eğitim, istihdam üzerindeki etkisiyle ekonomik bir olgu olarak da görülmektedir (Özsoy, 2007: 133). Eğitim ve ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalarda iki temel etkiden bahsedilmektedir. Bu etkiler, insan kaynağının bir üretim faktörü olarak üretime dahil edilerek ekonomik büyümeyi sağlamasını ifade eden “düzey etkisi” ve teknolojik gelişmeler ile insan kaynağının etkili kullanımını arttırarak yine ekonomik büyümeyi sağlayan “oran etkisi” olarak açıklanmaktadır (Aksoy, 2014). Dolayısıyla, mesleki eğitime değer veren ülke ve yönetimlerin nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyan işletme ve kurumlarda işbirliği içerisinde gerçekleştirdikleri çalışmalar önem kazanmaktadır (Yazıcı vd. 2015: 1632).

Diğer taraftan, staj uygulamaları rolü üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra iş hayatına geçiş sürecinde yaşadıkları “örgütsel sosyalleşme” bağlamında da

açıklanabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme, bireylerin iş hayatlarına başladıklarında yaşadıkları geçiş dönemini ifade eden, bu dönemde yaşanan deneyimleri ve edinilen kazanımları da içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 2020: 311).

Örgütsel sosyalleşmede işverenler tarafından potansiyel adayların örgüte “uyum” sağlamaları için kullanılan stratejiler bulunmaktadır. “Sosyalleştiriciler” olarak adlandırılan bu tekniklerden biri çıraklık ve/veya stajyerlik sistemleridir. Bir yetiştirme tekniği olarak kullanılan çıraklık/stajyerlik modelinde, kurumlardaki deneyimli çalışan ya da mentor, kişiye teknik becerileri kazandırmanın yanı sıra iş yeri norm ve değerlerini de aktarmaktadır (Balcı, 2003: 19). Bakıldığında staj programlarının işleyiş sürecine benzeyen bu model, kurum değerlerinin aktarıldığı kişilerin aday pozisyonundan çıkıp istihdam edilecek bir çalışan haline gelmesine de yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme ile bireyler yeni deneyimler kazanırken, örgütlerde yeni yeteneklerin istihdam süreci de bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel sosyalleşme yöntemleriyle adayların kısa sürede örgüt standartlarına ulaştırılması ve işe alım maliyetlerinin buna bağlı olarak azalması istihdamı kolaylaştırmaktadır (Çalık, 2006: 2).

Staj uygulamalarının öğrenciler ve iş dünyası üzerindeki etkisinin ortaya konduğu bir diğer çalışma, 2005 yılında Ulusal Üniversiteler ve İşverenler Birliği (National Association of Colleges and Employers, NACE)) tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Söz konusu araştırma sonucunda, işverenlerin yaklaşık %80’i staj uygulamalarına katılan bireylerin -staj deneyimini farklı bir kurumda kazanmış olsa dahi- hiç katılmamış olanlara göre daha yüksek işte kalma oranlarına sahip olduğunu bildirmiştir (NACE, 2015: 1; Beard, 2007: 211). Türkiye’de de staj uygulamalarının iş gücüne etkisi üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. 2015 yılında LinkedIn platformunun verilerine dayalı şekilde gerçekleştirilen çalışmanın sonucuna göre, stajyerlerin dörtte birinden daha fazlası staj yaptıkları firmalarda tam zamanlı olarak çalışma imkanına sahip olmuştur (Kılıç, 2015: 228-229; Çalış vd., 2020: 438). Bu durum, giderek gelişen teknoloji ile farklı platformların iş/staj arama yöntemi olarak kullanılmasının önemini de ortaya koymaktadır. Görüldüğü üzere, staj programları yalnızca üniversite öğrencilerine değil aynı zamanda sektörlerle işbirliği içerisindeki üniversitelere ve ihtiyaç duyduğu insan kaynağına stajyerler yoluyla ulaşma imkânı olan işverenlere de avantajlar sunmaktadır. Staj uygulamalarının faydalarıyla ilgili olarak yapılan farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara ilişkin detaylar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Staj deneyiminin faydaları üzerine yapılan bilimsel araştırmalar ve sonuçları

Yazar(lar)	Yıl	Amaç	Kapsam ve Yöntem	Bulgular
Little T. C. & Gansneder B.	1977	Stajın öğrencilere katkılarını ölçmek.	Virginia Üniversitesi'ndeki 400 öğrenci, anket çalışması.	Staj yapan öğrencilerde kişisel gelişim ve mesleki bilgi düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir.
Cordisco J. & Carver J. & Fletcher S.	1980	Stajın iş doğasını anlama, mesleki hazırlık ve kendini tanıma üzerindeki etkilerini ölçmek.	Chattam College'daki 81 öğrenci, anket çalışması.	Staj öncesine göre en çok artışın kendini tanıma alanında olduğu belirtilmiş, staj sonrasında katılımcıların kariyer planlama faaliyetleriyle daha çok ilgilendiği raporlanmıştır.
Wheatley R.	1984	Stajın çalışma alışkanlıkları, tutumları ve becerileri üzerindeki etkilerini değerlendirmek.	4 özel ve 7 devlet lisesi ile 1 devlet üniversitesindeki öğrenciler, anket çalışması.	Staj sonrasında öğrencilerin kariyerleri hakkındaki bilgilerinin arttığı, sorumluluk almakta ve okul-iş uyumunu değerlendirmede ilerleme kaydettikleri raporlanmıştır.
Gansneder N. J. & Kingston P. W.	1984	Staj bitiminde öğrencilerin hizmet sektörüne girme ve gönüllü faaliyetlere katılım düzeylerini ölçmek.	Virginia Üniversitesi Aktif Staj Programına katılan öğrenciler, anket çalışması.	Çalışma sonucuna göre katılımcıların %80'i kariyer hedeflerinin programdan etkilendiğini, %70'i kariyer planlarının kesinleştiğini ve %10'u hedeflerini değiştirdiklerini ifade etmiştir.
Caccase A.	1984	Staj uygulaması ile teoriyi gerçeğe dönüştürme becerisi kazandırmak ve çeşitli ortamların görülmesini sağlamak.	Kalamazoo College stajyerleri (1982 yılında %80 katılımı), anket çalışması.	Çalışma sonrası, öğrencilerin özgüven seviyesinin arttığı gözlemlenmiştir. Staj yapanların %69'unun staj yaptıkları kurumda iş bulduğu raporlanmıştır.

Kaynak: Marlborough, 1999: 34-38'den derlenmiştir.

Staj uygulamalarının etkilerini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalardan anlaşılacağı üzere, öğrencilerin iş yaşamına geçişte bilinç kazanmaları, kariyerleri hakkında daha fazla düşünmeye başlamaları ve bazılarının staj yaptığı kurumda çalışmaya başlaması gibi faktörler bu uygulamaları istihdam alanında vazgeçilmez kılmaktadır. Söz konusu sonuçlar, günümüzde gençlerin istihdam edilmesini kolaylaştıran bir nitelik taşımaktadır. Bu konuda yapılan farklı bir çalışma sonucuna göre de, işverenlerin kendi kurumlarında staj yapan kişileri kendi ihtiyaçları doğrultusunda eğittikleri ve staj bitiminde işe alım için stajyerlere öncelik verdikleri vurgulanmıştır (Hsin-Wei 1999: 78-83; Aydoğan, 2003: 17). NACE tarafından 2019 yılında yayımlanan Staj ve İşbirliği Raporu (Internship & Co-op Survery Report) sonucuna göre de, işverenler kendi kurumlarında staj yapan kişilerin %70'ine iş teklifinde bulunmuşlardır (NACE, 2019: 4).

3.3. Çeşitli Ülkelerde Mesleki Eğitimin Yapısı ve Staj Uygulamaları

Ülkelerin üretim kapasitesindeki artış yalnızca eğitim sisteminin gelişimi ve okullaşma oranı ile değil, öğrenci ve mezunlarının iş gücü piyasasında yer almaları ve istihdam edilmeleriyle de ilişkilendirilmektedir (Aksoy, 2014). Dolayısıyla, staj uygulamaları gibi mesleki eğitim faaliyetleri yalnızca öğrenciler/mezunlar, sektörler ve üniversiteler üzerinde etki göstermemekte, aynı zamanda insan kaynağının verimli kullanımındaki ekonomik değeri nedeniyle ulusal bir anlama sahip olmaktadır. Ekonomik değerinin yanında, sosyal anlamda da mesleki eğitimin kişilere faydaları olduğu bilinmektedir. Staj uygulamalarının faydalarını ölçmeye yönelik araştırmalarda İngiltere, İrlanda, Almanya, Finlandiya, Danimarka ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde, stajın istihdam edilebilirliği arttırdığı, iş gücü piyasasını olumlu şekilde etkilediği ve gençlerin staj deneyiminden sonra daha yüksek maaşlı işlerde çalıştıkları ortaya konmuştur (O'Higgins ve Pinedo, 2018: 6-7).

Ülkeler, duydukları iş gücü ihtiyacını karşılarken, kendi dinamiklerine göre oluşturdukları mesleki ve teknik eğitim yöntemlerini kullanmaktadır (Binici ve Ari, 2004: 384). Mesleki eğitim uygulamaları çeşitli ülkelerde demografi, endüstri, hizmet sektörünün yapısı, ülkenin yönetim şekli ve finansman olanaklarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak farklı şekillerde yürütülmektedir. Bunlar, usta- çırak ilişkisine dayanan çıraklık eğitimine dayalı sistemler, meslek elemanlarının okullarda yetiştirilmesi anlayışına dayanan okula dayalı sistemler ve ikili sistem denilen, okulda alınan eğitimin işyeri eğitimi

ve staj uygulamalarıyla desteklendiği sistemler olarak sınıflandırılmaktadır (Şahinkesen, 2019: 691).

Türkiye dışındaki ülkelerde meslek eğitimi ve staj uygulamaları bazı açılardan farklılıklar gösterse de, genel itibarıyla “traineeship”, “internship” ve “apprenticeship” kavramlarıyla ülkemizdeki “staj” kavramının karşılığı aynı anlama gelmektedir (Aydoğan, 2003: 14). Staj kavramı hakkında uluslararası ortak bir tanım bulunmamakla birlikte, çıraklık ve stajı birbirinden ayıran en makul özellik, stajın genellikle sınırlı bir süreçte (birkaç haftadan bir yıla kadar) gerçekleşmesi olarak görülmektedir. Örneğin, Avrupa Komisyonu benzer kavramları ifade etmek için “internship” yerine “traineeship” kelimesini kullanmaktadır (O’Higgins ve Pinedo, 2018: 3). Ancak, bu araştırma kapsamında incelenen ülkelerde mesleki ve teknik eğitimde benimsenen sistemlere göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin, ABD’de yüksek öğretime kadar olan süreçte okul temelli eğitim ön planda iken, İngiltere’de çıraklık ve okul temelli karma model benimsenmiştir. Almanya’da ise genel eğitimle çıraklık eğitiminin bir arada verildiği ikili sistem hakimdir (Cantor, 1991; MEB, 2012: 92). Bölümün devamında, çeşitli ülkelerdeki farklı mesleki eğitim yapıları sunulacak, mesleki eğitim ve staj programlarından bahsedilecektir. Genel olarak bakıldığında, bu bölümde incelenen ülkelerin mesleki eğitim ve staj uygulamalarının hem kurumsal hem de yasal çerçevede yerleşik bir sisteme sahip oldukları görülmektedir.

3.3.1. İngiltere

Tarihsel olarak İngiltere’deki mesleki eğitim rotası, “altın standartlar” olarak belirlenen yükseköğrenim rotasından daha düşük bir eğitim statüsüne sahip olmuştur. İngiltere’de mesleki ve teknik eğitim “yetkinlik temelli (competence-based)” anlayışa dayanmaktadır. Bu yetkinlik; bilgi gereksiniminin düşük olduğu, dar anlamda tanımlanmış bir görev yapısına işaret etmektedir. Bu nedenle, önceki yıllarda İngiltere’de mesleki ve teknik eğitimdeki yetkinlik genellikle görece düşük nitelikli istihdam için çalışma alanını ifade etmiştir (Brockmann, Clarke, Mehaut ve Winch, 2008: 227).

Sanayileşmenin etkisiyle İngiltere’de ortaya çıkan sınıfsal sistem (Ergün, 2019: 52), eğitim politikalarını da şekillendirmiştir. Literatürde mevcut olan bilgilere göre, İngiltere’de mesleki ve teknik eğitim “çıraklık eğitimi (traineeship)” adı altında gelişim göstermiştir. Lordlar Kamarası’nda yer alan Sosyal Hareketlilik Komitesi’nin 2016

yılındaki açıklamasına göre, İngiltere’de genç nüfusun %53’ü iş hayatına geçişte akademik bir kariyeri tercih etmektedir (House of Lords, 2016). Bunun nedeni, mesleki eğitim rotasının karmaşık olması ve mesleki eğitimin gerektirdiği niteliklerin değerinin akademik kariyere göre görece düşük kalması olarak açıklanmaktadır (Avis, Orr ve Warmington, 2017: 301).

Bunun yanında, OECD tarafından 2018 yılında İngiltere’deki mesleki ve teknik eğitim ile ilgili hazırlanan çalışmada, her yıl yaklaşık yarım milyon nüfusun çıraklık uygulamalarına dahil olduğu, bu sayının 1990’lı yıllardan beri artarak ilerlediği bildirilmiştir (OECD, 2018: 11). Bunun bir nedeni, 1990’lı yıllardan bugüne İngiltere’de küresel rekabet edebilirliği ve ekonomik başarıyı sağlama düşüncesiyle, eğitimin yapısı ve işleyişi üzerinde değişimler yaşanmasıdır. İstihdam politikaları, mesleki ve teknik eğitim, yetenek yönetimi, sektörel işbirliği gibi alanları düzenlemeleri için yeni yapılar oluşturulmuştur (Page ve Hillage, 2006: 4).

2001 yılında mesleki eğitim ve beceriler için ulusal politikalardan sorumlu Eğitim ve Yetenek Dairesi (Department for Education and Skills, DfES) kurulmuştur. Bu kurum 2007’den itibaren, Çocuk, Aile ve Okuldan Sorumlu Bakanlık ile İşletme, Yenilik ve Beceri Daire Başkanlığı olmak üzere ikiye bölünmüştür (Saylık, 2015: 654). Ancak ikiye bölünen bu kurumların da isimleri daha sonra değiştirilmiştir. 2016 yılında Çocuk, Aile ve Okuldan Sorumlu Bakanlığın ismi Eğitim Bakanlığı (Department of Education, DfE) olmuştur (DCSF, t.y.). İşletme, Yenilik ve Beceri Daire Başkanlığı ise, Enerji ve İklim Değişikliği Dairesi ile birleşerek İşletme, Enerji ve Endüstriyel Strateji Dairesi Başkanlığına (Department for Business, Energy and Industrial Strategy) dönüştürülmüştür (DfES, 2021). İngiltere’de mevcut durumda mesleki ve teknik eğitimden sorumlu birim Eğitim Bakanlığıdır. Tüm seviyedeki eğitim-öğretim süreçleri Bakanlık koordinasyonunda gerçekleştirilmekle birlikte, yüksek öğretim, çıraklık eğitimleri ve beceri geliştirme programları da yürütülmektedir.

İngiltere’de Bakanlık düzeyinde mesleki eğitime yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalardan biri Beceri Eğitim Kampı’dır (Skills Bootcamp). Söz konusu program kapsamında 19 yaş ve üstü bireylerin çalışmak istedikleri çeşitli sektörlerle (inşaat, mühendislik, yazılım, siber güvenlik, pazarlama, tarım vd.) yönelik deneyim kazanmaları amaçlanmaktadır. Programda, üniversiteler aracılığıyla işverenlerle iş bağlantıları

kurularak ülkenin farklı bölgelerinde deneyim kazanma imkânı sunulmaktadır. Programın amacının bireylere sektöre özgü nitelik kazandırmak ve iş bulma sürecini hızlandırmak olduğu belirtilmiştir. Beceri Eğitim Kampı kamu gücüyle yürütülen bir program olması sebebiyle, daha fazla işvereni programa dahil etmek ve nitelikli insan kaynağı ihtiyacına yönelik daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirebilmek amacıyla Ulusal Beceri Fonunu (National Skills Fund) kullanmaktadır (DfE, 2021).

İngiltere’de bir kamu hizmeti olarak 16-24 yaş arasında çalışma tecrübesi olmayan kişilere yönelik olarak, staj imkanları sunulmaktadır. Bu imkanlar, Mezun Yetenek Havuzu (Graduate Talent Pool) çerçevesinde yürütülmektedir. Söz konusu program 2009 yılından beri Birleşik Krallık hükümeti adına Prospects isimli şirket tarafından yürütülmektedir. Prospects, İngiltere’deki en büyük mezun kariyer portalı olarak tanınmakla beraber, öğrenci ve mezunların istihdam edilebilirliklerinin artırılmasında Birleşik Krallık üniversiteleri arasında iş bağlantıları oluşturan özel bir şirkettir. Mezun Yetenek Havuzu, Prospects tarafından devlet destekli olarak yürütülen çalışmalardan biridir (Prospects Press Office, 2019).

Genel olarak üniversite öğrencilerine ve mezunlarına çalışma tecrübesi kazandırılması amacıyla kamu kurumları, üniversiteler ve özel şirketler aracılığıyla çeşitli projeler üzerinden çalışma olanağı sağlanmaktadır. Ancak İngiltere’de “staj” ve “çıraklık” kavramları aynı uygulamayı ifade etmemekte ve aynı süreçler işletilmemektedir. Staj uygulamaları daha çok üniversite öğrencilerine yönelik, kısa süreli ve deneyim kazandırmaya odaklı iken; çıraklık, belirli bir sektör için teknik deneyime sahip olup aynı anda gelir elde etmek isteyen, yaş ve eğitim derecesi bakımından sınırları bulunmayan bir uygulamalı eğitim modeli olarak görülmektedir. Nitekim, Eğitim ve Beceri Finansmanı Ajansı tarafından, İngiltere’deki staj programlarının amacı genç bireyleri çıraklık eğitimlerine hazırlamak ve mesleki rotalarını belirlemelerine yardımcı olmak olarak açıklanırken, çıraklık eğitimlerinin amacı kişiyi bir meslek için tam yetkinliğe kavuşturmak olarak belirlenmiştir (Education & Skills Funding Agency, 2021).

Mesleki eğitim alanında faaliyetler yürüten diğer kurumlardan biri projelerini İngiltere Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içerisinde gerçekleştiren, Bakanlığın ve Eğitim ve Beceri Finansmanı Ajansı’nın (Education & Skills Funding Agency) sponsor olduğu Çıraklık ve Mesleki Eğitim Enstitüsü (Institute for Apprenticeships and Technical

Education, IfATE) isimli organizasyondur. Bu kurum, mesleki eğitim uygulamalarında standardizasyon sağlamak amacıyla işverenler ve çıraklar arasında köprü görevi görmektedir. Çırak alımı talep eden işverenlerle beraber kurumun yetenek ihtiyacını belirlemekte ve bu sürecin yürütülmesi için ilgili kuruma bir işveren temsilcisi atayarak yürütülecek işlemlerde yardımcı olmaktadır. Enstitü programı kapsamında, kurumlar kendi bünyelerindeki boş pozisyonları ve işe yerleştirilecek kişilerin beceri, bilgi ve yetenek düzeylerine ilişkin yeterlilikleri belirlemektedir. İşveren-Enstitü işbirliğinde belirlenen koşulların ardından uygun kişiler işverenlerle buluşturulmaktadır. Sürecin sonunda, yazılı testlerden ve gözlemlerden oluşan bir değerlendirme planı uygulanmaktadır (IfATE, 2019) Böylelikle, hem işverenlerin iş gücü ihtiyacı karşılanmakta hem de çıraklık yoluyla tecrübe kazanmak isteyen bireyler istihdam edilmektedir.

3.3.2. Fransa

İngiltere örneğinde olduğu gibi, Fransa'da da mesleki ve teknik eğitimde yetkinlik temelli yaklaşım benimsenmiştir. Ancak, bu iki ülke arasındaki kurumsal yapılar ve istihdam süreçlerinin farklı şekilde gelişmesi sebebiyle İngiltere'de beceri temelli bir anlayış ön plandayken, Fransa'da bilgi temelli anlayış hakimdir. Dolayısıyla, İngiltere'deki düşük nitelikli istihdamın aksine Fransa'da hakim olan bilgi temelli yetkinlik anlayışı, hem bir çalışan hem de bir vatandaş olarak bireylerin eğitim hayatı içerisindeki çok boyutlu gelişimini kapsamaktadır (Brockmann, Clarke, Mehaut ve Winch, 2008: 227). Fransa'da mesleki eğitim, bireylerin lise eğitiminden üniversite eğitimine kadar olan süreçte "okul temelli" olarak desteklenmektedir. Bu kapsamda genç bireyler, mesleki eğitim, kurslar, pratik çalışmalar, atölyeler, proje çalışmaları ve işletmelerde staj yoluyla teorik ve pratik imkanlarla yeteneklerini geliştirebilmekte ve yeni beceriler kazanabilmektedir (CEDEFOP, 2019a).

Fransa'daki mesleki eğitim sistemi, çıraklık adı altında imalat sanayii, inşaat sektörü, vasıflı zanaat işçiliği gibi alanlar için önemli bir rol oynamıştır. Çıraklık sistemi esasında, genç bireylerin ailelerinin sahip olduğu mesleki deneyimi elde etmek için onların yaptıkları işleri öğrenme girişimiyle şekillenmiştir (Cart, Lèné ve Toutin, 2019: 1). Ancak, 1990'lı yıllardan itibaren çeşitli reformların etkisiyle bu sistem değişime uğramıştır. Mesleki eğitim, yükseköğretim dışında da devam etmekle birlikte, Fransız üniversite eğitim sisteminin kapsamının genişletilmesi amacıyla 1999 yılında üniversite eğitimine dahil edilmiş ve bir mesleki eğitim derecesi oluşturulmuştur.

1999 yılı öncesinde üç yıllık ve yalnızca akademik nitelikte genel bir lisans derecesi mevcutken, yeni mesleki eğitim derecesiyle birlikte öğrenciler iki yıllık lisans eğitimlerinin ardından bir yıl daha mesleki eğitim alabilme imkanına sahip olmuştur. Bu eğitim, şirketlerde 12-16 haftalık bir süreci kapsamakla birlikte, özellikle özel sektör yerel kurumlarının meslek elemanı ihtiyacının karşılanabilmesi için tasarlanmış bir süreçtir. 2008 yılında 37,665 öğrenci ikinci yılından sonra bir yıllık mesleki eğitimine devam ederek mesleki lisans diplomasını almıştır (Calmand vd., 2014: 539). 2020-2021 yılına bakıldığında, bu sayının 51.862'ye yükseldiği görülmektedir (Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports, 2021).

Fransa'da okul-temelli eğitimin yanı sıra, çıraklık yoluyla da genç bireylere iş tecrübesi edinme ve istihdama dahil olma imkânı sunulmaktadır. Söz konusu imkanların sunulmasında Fransa'daki sektörler arası ortaklık ilişkilerinin önemli bir payı vardır. "Sosyal Paydaşlar (Social Partner)" olarak adlandırılan şirketler arasında imzalanan anlaşmalar yoluyla eğitimler finanse edilmekte ve mesleki eğitim uygulamaları düzenlenmektedir (CEDEFOP, 2019b: 5).

Fransa'da ülke genelinde istihdamı desteklemek için başlatılan, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinin katılımıyla yürütülen farklı bir çalışma Beceri Eğitim Planı'dır (Plan d'investissement dans les compétences). Beceri Eğitim Planı kapsamında bölgesel teşviklerle istihdamın ulusal anlamda iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Planın temel amaçları küresel ölçekte yaşanan dijital dönüşümle birlikte bireylerin beceri kazanımına katkıda bulunmak ve şirketlerin pozisyon ihtiyaçlarını, ilgili pozisyonlara uygun kişilerle buluşturmak olarak açıklanmıştır (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021). 2018'de uygulanmaya başlanan, 2019-2022 yılları için oluşturulan Beceri Eğitim Planının hedef kitlesi, iş gücü piyasasının dışında kalan gençler ile düşük nitelikli iş arayan kimselerdir. Çalışma Bakanlığı, bölgesel ve yerel kamu kuruluşları, sektörel beceri danışmanları, istihdam ve eğitim alanında çalışan gönüllü kuruluşlar ve özel şirketlerin ortak çalışmasıyla, 2019 yılında 964,000 kişiye mesleki beceri eğitimi verilmiştir (European Commission, 2021: 2).

Fransa'da üniversite düzeyinde eğitim gören gençlerin istihdam durumlarına ilişkin çeşitli araştırma ve anket çalışmaları yapılmaktadır. Tablo 8'de Yeterlilik Çalışmaları ve Araştırmaları Merkezi (Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Céreq)

tarafından hazırlanan, 2001, 2004 ve 2007 yılları genel ve mesleki lisans mezunlarının istihdam durumlarına ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 8

Fransa'da genel ve mesleki lisans derecesi mezunlarının yıllara göre istihdam durumları

	İstihdam Oranı (%)	İşsizlik Oranı (%)	İstikrarlı İstihdam Oranı (%)	Aylık Ortalama Ücret
2007				
Mesleki Lisans	88	8	78	€1,624
Genel Lisans	75	13	68	€1,500
2004				
Mesleki Lisans	90	6	81	€1,500
Genel Lisans	82	7	70	€1,420
2001				
Mesleki Lisans	86	9	78	€1,380
Genel Lisans	79	12	67	€1,300

Kaynak: Calmand vd., 2014: 541.

Fransa'da lisans eğitiminde öğrencilere sunulan iki yol, onların kariyerlerini şekillendiren başlıca etmendir. Céreq tarafından yayımlanan Nesil Anketi (Generation Survey) sonuçlarına göre, mesleki lisans derecesine sahip olan öğrenciler, iş gücü piyasasına daha hızlı dahil olmakta ve bu kişilerin işsizlik oranları genel lisans derecesine göre daha düşük düzeylerde gerçekleşmektedir (Calmand vd., 2014: 541).

Tablo 8'de görüldüğü üzere, mesleki lisans derecesine sahip mezunların çalışmaya başladıkları işlerden ayrılma durumları genel lisans mezunu olanlara kıyasla daha düşüktür. Dolayısıyla, akademik eğitimin mesleki eğitimle pekiştirilmesi, iş tecrübesi yoluyla yetkinliğin artırılması gibi faktörlerin ilgili meslekteki kalıcılığı olumlu yönde etkilediği bu çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ek olarak, İngiltere'de mesleki eğitim aldıktan sonra çalışmaya başlayan kişiler görece düşük nitelikli ve düşük maaşlı işlerde çalışırken, Fransa'da mesleki lisans mezunları ortalama olarak genel lisans mezunlarına göre daha yüksek ücret aldıkları görülmektedir. Buradan hareketle, Fransa'da mesleki/uygulamaya

yönelik eğitimlerin bireylerin iş hayatında çalışma koşullarını iyileştirdiği ve istihdam oranlarını arttırdığı anlaşılmaktadır.

Fransa’da üniversiteler dışında düzenlenen çeşitli mesleki eğitim ve staj faaliyetleri de gerçekleştirilmektedir. Bu programlardan biri, Fransa Çalışma, İstihdam ve Entegrasyon Bakanlığı koordinasyonunda yürütülen “1 Genç 1 Çözüm (1 Jeune 1 Solution)” Programıdır. Dijital bir platform üzerinden, 16-30 yaş aralığında olup, staj, çıraklık eğitimi veya tam zamanlı bir iş arayan kişiler işverenler ile bir araya getirilmektedir. Söz konusu program, bir hükümet programı olarak nitelendirilmekte ve işverenlere Bakanlık tarafından finansal destek sağlanmaktadır. Bakanlık tarafından paylaşılan işe alım düzeyi sonuçlarına göre, bir önceki yıla göre mesleki eğitim alan kişi sayısı %42 artarak 2020 yılında 525,600’e yükselmiştir. Program sonucunda önem kazanan bir diğer husus, mesleki eğitim alan gençlerin %62’sinin program bitişinden sonraki altı ay içerisinde aynı kurumda çalışmaya başlamış olmalarıdır (Ministre du Travail, de l’Emploi et de l’Insertion, 2021).

3.3.3. Almanya

Almanya Federal Cumhuriyeti, 16 eyaletten oluşan federal bir devlettir. Federal düzeyde yasama ve yürütme organı bulunmakla beraber, “Länder” olarak adlandırılan eyaletlerin de kendi yasama yürütme ve yargı organları mevcuttur. Bu doğrultuda, ABD örneğinde olduğu gibi her bir eyalet kendi kararlarını uygulama noktasında yetki ve sorumluluklarla donatılmıştır. Eğitim alanında yapılan yasal düzenlemeler de eyalet yetkilerinin içerisinde yer almaktadır (CEDEFOP, 2020: 7).

Almanya, mesleki eğitim alanında üniversite-sanayi işbirliği ile öne çıkan ülkelerden biridir. Genellikle “ikili (dual) sistem” olarak adlandırılan bu uygulama, sanayi alanının elverişliliği ve uygulamanın pratik olması sebebiyle Almanya’nın tüm eyaletlerinde benimsenmiştir (Gemici, 2010: 90). Bu sistemin bir özelliği, Almanya’daki “herkese eğitim” anlayışında gençlerin iş hayatına girebilmeleri için eğitim görmelerinin bir zorunluluk olarak kabul görmüş olmasıdır. Dolayısıyla, işletmelerde ve okullarda olmak üzere birbirini destekleyecek şekilde iki farklı eğitim verilmektedir. Alman ikili sistemi genellikle 2-3,5 yıl sürmekte ve şirketler ile üniversiteler arasındaki ilişkiler kanunla düzenlenmektedir (Hoeckel ve Schwartz, 2010: 10).

Almanya’da mesleki eğitim alanındaki yetki ve sorumlulukların federal devlet, eyaletler, iş ve işçi bulma kurumları, sanayi ve ticaret odaları ve Federal Mesleki Eğitim Enstitüsü arasında paylaştırıldığı görülmektedir (Karaçivi, 2000: 77-81). Özellikle sanayi ve ticaret odaları, mesleki eğitime dair karar ve uygulama süreçlerinde etkin bir rol oynamaktadır. Eyaletler ile sanayi ve ticaret odalarının ortak sorumluluğunda çeşitli staj programları da yürütülmektedir. Bununla birlikte, sosyal paydaş olarak adlandırılan şirketler de mesleki eğitim projelerinde aktif olarak rol almaktadır. Bu paydaşlar, Ekonomik İlişkiler ve Teknoloji Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmeliklerin geliştirilmesi noktasında müzakerenin bir parçası olarak çalışmaktadır (OECD, 2011: 11).

İkili eğitim boyunca öğrenciler genellikle haftanın 1-2 gününü okulda geçirmekte ve kalan günlerde de bağlı buldukları işyerlerinde çalışmaktadırlar (Gündoğan, 2005: 115). İkili eğitim yapısı gereğince Almanya’da işbaşında öğrenme ilkesi geleneksel eğitim sisteminin bir parçası olmuş durumdadır. Söz konusu ilke ile tüm mesleklerde kapsamlı bir mesleki yeterlilik geliştirmek amaçlanmaktadır. Eğitim programları mümkün olduğu kadar geniş çaplı ve derinlemesine olacak şekilde tasarlanmaktadır. Bunun temel gerekçesi, Almanya’da mesleki eğitimin yalnızca iş gücü piyasasının gerekliliklerini karşılamak için değil, aynı zamanda bireylerin kendilerini istedikleri konumda iş gücü piyasasında gösterebilmeleri için verilmesidir (Hippach-Schneider vd., 2007: 1). Avrupa Birliği Komisyonu tarafından hazırlanan Ortak İstihdam Raporu’nda (Joint Employment Report), eğitimi tamamlayan öğrencilerin dörtte üçünün -işverenlerin kendilerini istihdam etme zorunluluğu bulunmamasına rağmen- aynı kurumda istihdam imkânı buldukları ve ortalama %55’inin de eğitimlerini aldıkları alanda çalıştıkları belirtilmiştir (European Council, 1997: 33).

1999’dan bu yana işbaşı eğitimlerinin sayısında genel bir düşüş yaşanmıştır. Alman sanayisinde çok çalışanlı şirketlerin işbaşı eğitimlerinde yüksek bir orana ulaşmasına rağmen (2004 yılında 500 ve üzeri çalışanı olan şirketlerin işbaşı eğitim oranı %90,7) çıraklık eğitimlerinde bir boşluk yaşandığı görülmüştür. Bunun üzerine, 2004 yılında Federal Hükümet ve çeşitli sanayi dernekleri tarafından Almanya’da Eğitim ve Genç Nitelikli İşçiler İçin Ulusal Pakt (Nationale Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland) imzalamıştır (Hippach-Schneider vd., 2007: 13). 2004-2014 yıllarını kapsayan Pakt sonucunda, 303.129 çıraklık anlaşmasının imzalandığı bildirilmiştir (Eurofound, 2015).

Uzun yıllar uygulanan ikili eğitim sistemi ve uzmanlık odaklı mesleki eğitimler, Almanya'daki genç işsizliğin diğer Avrupa ülkelerine kıyasla düşük olmasının bir açıklaması olarak görülebilmektedir. Nitekim, yaşanan ekonomik kriz Avrupa Birliği (AB) genç iş gücü piyasalarını etkilemiş ve 2011 yılı AB genç işsizlik oranı %21 olmuştur. Ancak bu oran Almanya'da %9 olarak kayıtlara geçmiştir (Kohlrausch, 2012: 6; Alp, 2020: 33). Bununla birlikte Almanlar mesleki becerileri önemli bir değer olarak kabul etmektedirler. Onlara göre, çıraklık eğitimi vb. programlar yalnızca iş deneyimi kazandırmakla kalmamakta; gençlerin sosyalleşmesini sağlarken, dakiklik, disiplin ve ortak çalışma gibi işyeri değerlerini de öğretmektedir (Gitter, 1997: 19; Gündoğan, 2005: 116).

Almanya'da okuldan işe geçiş süreci ise birbirini takip eden iki adımdan oluşmaktadır. Birinci adım okuldan mesleki eğitime geçişi, ikinci adım ise mesleki eğitimden istihdama geçişi temsil etmektedir. Okuldan mesleki eğitime geçiş süreci, eğitim sistemi içerisinde ortaöğretimden lise düzeyi mesleki okullara geçişi ifade etmektedir (Walther vd., 2004: 6). Mesleki okullar ise ikili eğitim yapısının bir parçasını teşkil etmektedir. Ancak, eğitim sisteminin dışında yürütülen farklı mesleki eğitim programları ve staj projeleri de mevcuttur.

Bu projelerden biri, 2006 yılında başlatılan "JOBSTARTER" Programıdır. Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı ve Avrupa Sosyal Fonu tarafından finanse edilen programın amaçları şöyle sıralanmıştır: (a) Şirketlerin stajyerleri bulma ve bünyelerine katma süreçlerinde destek olmak, (b) okul-sanayi arasında işbirliği yapılmasına yardımcı olmak, (c) Program kapsamında verilecek eğitimlerin içeriği ile ilgili destek sunmak, (d) bölgesel düzeyde mesleki eğitim sorumluluğunu artırmak. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için Federal Mesleki Eğitim ve Öğretim Enstitüsü öncülüğünde dört bölge ofisi kurulmuş olup, yüz yüze temaslarla bireylere mesleki eğitim almaları için destek sağlanmaktadır (BMBF, t.y.).

2014 yılından itibaren "JOBSTARTER Plus" olarak adlandırılan proje kapsamında, kariyer fuarları ve danışmanlık hizmetleri düzenlenmeye başlanmıştır. 2014-2021 yıllarında ise üniversite eğitimini bırakan öğrencilerin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) çalışabilmeleri için üniversite ve KOBİ'lerle çeşitli işbirlikleri kurulmuştur (BMBF, t.y.). Bu doğrultuda, JOBSTARTER ile hem ekonomi hem de

istihdam alanında fayda sağlayacak yeni bir girişim başlatılmıştır. Programın başladığı 2006 yılından 2013 yılına kadar 60.000'den fazla birey iş hayatına katılmıştır (Eichhorst, Wozny ve Cox, 2015: 27).

Giriş Seviyesi Kalifikasyonu (Einstiegsqualifizierung, EQ) genç bireylerin tam zamanlı bir işe başlamadan önce katılabilecekleri bir staj programıdır. Bu program, sanayi ve ticaret odaları koordinasyonunda yürütülmekte ve her birey için gerekli yasal işlemler gerçekleştirilip ilgili odalara teslim edilmektedir. EQ aracılığıyla, programa katılan şirketlerde 6-12 ay kadar staj yapılabilmektedir. Programın amacı, gençler için farklı istihdam fırsatları yaratmak ve profesyonel çalışma becerileri kazandırmak olarak açıklanmıştır. Yüzde 60'ın üzerinde şirket içi mesleki eğitime geçiş oranı ile EQ'nun son yıllarda öne çıkan başarılı bir program olduğu öne sürülmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2019). Program sonunda her bireye tamamlama sertifikası verilmektedir. 2004 yılında 10 farklı mesleki alanda çalışma imkânı mevcutken, 2006 yılında gençlerin staj yapabileceği 100'den farklı alan oluşturulmuştur (Industrie und Handelskammern, 2016).

Almanya'da staj, öğrencileri kariyerleriyle ilgili fikirlere ve kendi ilgi alanlarına yönlendiren, pratik deneyim sunan mesleki eğitime doğru köprü kuran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Stajlar süreleri ve kapsamaları bakımından farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Mesleki oryantasyon programları, kısa zamanlı atölye çalışmaları veya uzun dönemli stajlar şeklinde farklı imkanlar mevcuttur (BIBB, t.y.). “Almanya'da staj uygulamalarında “yeterlilik” konusuna oldukça önem verilmektedir. Bir mesleki eğitim programının tamamlanması ve eğitim sonunda alınan sertifikalar öğrencinin staj için gerekli becerilere sahip olduğunun bir göstergesidir. Bu durum hem işveren hem de öğrenci açısından staj uygulamasında ve ardından işe alımlarda şeffaflık sağlamaktadır” (MEB, 2012: 92).

2008 yılında Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) tarafından başlatılan Mesleki Oryantasyon Programı (Berufsorientierungsprogramm), ortaöğretim düzeyinde eğitim gören ve yükseköğretime geçiş yapma talebi olmayan öğrencilere yönelik bir programdır. Programın temel hedefi, özel sektördeki şirketler ve mesleki eğitim kuruluşlarının işbirliğinde, öğrencilere kariyerlerini yönlendirmeleri için fırsat sunmaktır. Öncelikle öğrencilerin ilgi alanlarını belirlemeleri için atölye çalışmaları düzenlenmekte, daha sonra seçilen alanlarda staj

yapmaları için yönlendirilmektedirler (CJD). Bununla birlikte, kişiye özel potansiyel analizleri uygulanmakta, iş hayatı ve çeşitli meslek alanlarıyla ilgili bilgiler aktarılmaktadır (BMBF, 2019).

3.3.4. Amerika Birleşik Devletleri

ABD 50 eyaletten oluşan federal bir devlettir. Her eyaletin valisi, meclisi, anayasası ve bütçesi bulunmaktadır (Baş, 2013: 64). ABD’de eğitim alanında düzenleme yetkisi eyaletlerin yetkisine bırakılmış olup, eyaletler yerel eğitim kurulları (local boards of education)² aracılığıyla kendi kararlarını uygulamaktadır. Dolayısıyla ABD’deki eğitim faaliyetlerinin yerinden yönetim esasına dayandığı anlaşılmaktadır. Eğitimle ilgili kararların eyaletlerin kurumsal yetkisine bırakılmasının, ülke içerisinde mesleki eğitimle ilgili ortak uygulamaların gerçekleştirilmesini ve ortak sonuçların alınmasını zorlaştırdığı yönünde görüşler mevcuttur (Kreysing, 2001: 32). Federal hükümetin mesleki eğitim üzerinde doğrudan bir yetkisi bulunmamakla beraber, eyaletlere sağlanan fonlar aracılığıyla finansal bir etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür (Iii ve Lewis, 2010: 274). Ayrıca, eğitim sürecinin devamı olan istihdam çalışmaları federal düzeyde, Çalışma Bakanlığı (Department of Labor) aracılığıyla yürütülmektedir.

Yirminci yüzyılın başlarında ABD’de sanayinin ve teknolojinin gelişmesiyle beraber toplumsal yapıda da değişimler yaşanmıştır. Endüstri toplumuna geçiş sonrası, teknolojinin kullanımı ve bürokratik mekanizmaların oluşturulmasıyla Amerikalıların yaşam tarzları da değişmeye başlamıştır. İlaveten, 1990’larda ekonominin iyileşmesi ve rekabet edebilirliğin artırılmasında mesleki eğitim bir kaldıraç olarak görülmeye başlanmış ve bu alana ilgi artmıştır (Kreysing, 2001: 35).

Literatürde ABD’deki eğitim sistemi ve okuldan iş hayatına geçişle ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri ABD eğitim sisteminin gelişiminde karmaşık bir süreç izlendiği (Kreysing, 2001: 28), ABD iş gücü piyasasında genç nüfusun iş bulma zorlukları yaşadığı ve sık iş değiştirdiğine yönelik görüşlerdir (Zemsky vd., 1998: 30). Bununla birlikte, ABD’deki ırk ayrımının da okuldan iş hayatına geçiş (school-to-

² Yerel eğitim kurulları, her eyalette farklı yetkilerle donatılabilen kurumlardır. Tabii oldukları yasal çerçevede buna göre değişmektedir. Bazıları eyalet anayasasıyla, bazıları ise tüzükle kurulmaktadır. Kurullarda görev alan kişiler seçimle ve/veya atama ile göreve gelebilmektedir. Yerel eğitim kurumları eyaletlerde eğitim standartlarının belirlenmesinden ve eğitim bütçesinin yönetiminden sorumludur (NASBE, t.y.).

work) programlarına katılımda farklılığı etkileyen bir faktör olduğu öne sürülmektedir (Joyce ve Neumark 2001:48). Sorunların çeşitliliği sebebiyle, mesleki eğitim alanında problemleri ortadan kaldırmak ve genç istihdamını iyileştirmek adına bugüne kadar birçok yasal düzenleme yapılmıştır.

ABD’de mesleki ve teknik eğitim alanındaki öncü çalışmalarıyla bilinen Charles A. Prosser, bireylerin ve özellikle gençlerin boş vakitlerinde kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşüncesini ileri sürmüştür. Onun düşünceleri, hazırlanmasında bizzat görev aldığı ve 1917 yılında çıkarılan Smith-Hughes Yasası’na (The Smith-Highes Act) yansımıştır (Wirth, 1972: 368). Smith-Hughes Yasası ABD’de mesleki eğitim alanında yapılan ilk düzenleme olmakla beraber, yalnızca lise düzeyindeki öğrencilere ve belirli meslek alanlarına yönelik olarak hazırlanmış bir yasadır (Lii ve Lewis, 2010: 276). Bu kanundan sonra lise düzeyindeki mesleki eğitim için okullardan bağımsız eğitim kurumları oluşturulmuştur (Ergün, 2020: 518). Kreysing (2001: 28) bu yasanın 1960’ların başına kadar öğrencilerin iş hayatına katılımlarını sağlama noktasında düşük bir etki yarattığını ileri sürmüştür.

1973, 1984, 1990 ve 1998 yıllarında çıkarılan, “Perkins” Yasaları olarak adlandırılan düzenlemeler de mesleki eğitime yönelik olarak hazırlanan yasalardır. 2006 yılında çıkarılan Carl D. Perkins Kariyer ve Teknik Eğitim Yasası (Carl D. Perkins Career and Technical Education Improvement Act (Perkins IV)) ile Smith-Hughes Kanunu’nun sınırlılıkları kaldırılmış, lise ve üniversite düzeyindeki tüm öğrencilerin kariyer hedefi belirleme ve mesleki eğitim faaliyetlerine tam katılımı hedeflenmiştir. 2018 yılında çıkarılan güncel yasada -21. Yüzyıl için Kariyer ve Teknik Eğitimi Güçlendirme Yasası (The Strengthening Career and Technical Education for the 21st Century Act (Perkins V))- işverenleri ve öğrencileri bir araya getirmek için bölgesel ve yerel düzeydeki kalkınma kurumlarının yetenek boşluğunu kapatmak için aracı niteliğinde çalışacağı vurgulanmıştır (Perkins Colloborative Resource Network, 2018).

Günümüzde Federal Hükümet tarafından eyaletlere ayrılan fonlar aracılığıyla farklı staj ve çıraklık programları düzenlenmektedir. Bunlardan biri ülkede çeşitli düzeylerde faaliyet gösteren Yaz Gençlik İstihdam Programı’dır (Summer Youth Employment Program). Bu program kapsamında 14-24 yaş grubundaki genç bireyler kısa süreli iş/staj deneyimi kazanmaktadır. Genellikle kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kurumlar

olmak üzere özel sektör işverenleri tarafından da program kapsamında genç bireyler istihdam edilebilmektedir. Çalışma süreleri 5-7 hafta sürmektedir. Proje temelli çalışmalar, istihdam becerileri eğitimi ve “soft skills” olarak bilinen kişisel ve sosyal becerileri geliştirmeye yönelik staj programları gibi farklı programlar tercih edilebilmektedir (CRS, 2017: 4). 2015 yılının yaz aylarında 40 şehirde yaklaşık 116.000 öğrencinin Yaz Gençlik İstihdam Programı kapsamında çalışmaya başladığı raporlanmıştır (The United States Conference of Mayors, 2016: vi).

Genç istihdamına katkıda bulunan diğer programlardan biri Çalışma Bakanlığına bağlı Çıraklık Ofisi (Office of Apprenticeship) ve Eyalet Çıraklık Ajansları (State Apprenticeship Agencies) tarafından yürütülen Kayıtlı Çıraklık (Registered Apprenticeship) Programıdır. Programın geçmişi 1937 yılında çıkarılan Ulusal Çıraklık Yasası'na (National Apprenticeship Act)³ kadar uzanmaktadır (Department of Labor). Bu programda, işverenler ve deneyim kazanmak isteyen 16 yaş ve üstü bireyler bir araya getirilmektedir. Ücretli çalışma, sınıf ortamında mesleki eğitim ve işbaşı eğitimi gibi farklı seçeneklerle bireylere özel farklı faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Program aynı zamanda eğitim sürecinin dışında, düşük nitelikli veya farklı ırklardaki bireyleri de kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. Yayımlanan son verilere göre 2020 yılında 3,143 yeni program oluşturulmasıyla birlikte aynı yıl programa kaydolan kişi sayısı 221,000'e ulaşmıştır (Apprenticeship.gov). Amerika'da da genç bireylerin istihdamında özellikle bu programlar etkili bir işe geçiş süreci sağlamaktadır. ABD'deki bazı işverenler, çıraklık eğitimi verdikleri kişilerin kendi yetenek ağlarını genişlettiklerini ve işe alımlarda kendilerine öncelik tanıdıklarını ifade etmişlerdir (CED, 2017).

ABD'de önde gelen bir diğer mesleki eğitim programı olan Job Corps, Federal Hükümet tarafından finanse edilmektedir. Programın hedef kitlesi, herhangi bir nedenle eğitimine devam edemeyen ve/veya iş tecrübesi olmayan 16-24 yaş grubu bireylerdir (Zemsky vd., 1998: 45). 1964 yılında Ekonomik Fırsat Kanunu (Economic Opportunity Act) kapsamında başlatılan programda, her yıl 60,000'den fazla kişiye hizmet verilmektedir. Bu programı diğerlerinden ayıran özelliği ise “dezavantajlı” olarak nitelendirilen; psikolojik, ekonomik ve diğer problemler sebebiyle eğitilmiş ya da çalışan nüfusun dışında kalan bireylere de destek olunmasıdır. Söz konusu program ile

³ Bazı kaynaklarda eski Connecticut Kongre üyesi William Joseph Fitzgerald'ın katkıları sebebiyle “Fitzgerald Act” olarak bahsedilmektedir.

katılımcılara mesleki eğitim, akademik eğitim, danışmanlık, sosyal beceriler eğitimi ve diğer farklı uygulamalarla kapsamlı bir hizmet verilmektedir (Schochet, Burghardt, ve McConnell, 2008: 1865).

3.4. Türkiye’de Mesleki Eğitim, Staj ve Uygulamalar

21. yüzyılın iş dünyasına nitelikli bireyler kazandırma noktasında kritik rol oynayan mesleki eğitim uygulamaları, Türkiye’de de gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır (Sarıbiyık, 2019: 7). Diğer ülkeler arasında Türkiye, genç nüfusu sayesinde nitelikli iş gücü yetiştirme ve istihdam alanında avantajlı bir konuma sahiptir. Dolayısıyla, ülkedeki istihdamı artırma ve genç bireyleri iş gücüne katma noktasında mesleki eğitim uygulamaları oldukça önemli role sahiptir. Türkiye’deki mesleki eğitimi yapısını anlamak için öncelikle bu yapının ülkemizdeki gelişim sürecini açıklamak yararlı olacaktır.

3.4.1. Mesleki Eğitim ve Stajın Gelişimi

Mesleki eğitim ve uygulamalarının geçmişi Osmanlı Dönemi’ne kadar uzanmaktadır. Bu sebeple mesleki eğitimin ülkemizdeki gelişim süreci Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası dönem olarak iki başlık altında incelenebilmektedir. Mesleki eğitim, Osmanlı Dönemi’nde toplumsal koşulların etkisiyle aile içinde gerçekleşmekteyken, 19. yüzyıldan itibaren “çıraklık eğitimi” adı altında yürütülmeye başlamıştır. Sanayide meydana gelen gelişmelerin etkisiyle meslek sayısı ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının çeşitliliğini artmış, meslek eğitimi birçok aşamanın ardından bir okul programı olarak eğitim sistemine girmiştir (Demir ve Şen, 2009: 41).

Osmanlı Devleti döneminde, Tanzimat öncesi dönemde mesleki eğitim faaliyetlerinin Ahilik ve Lonca Teşkilatları aracılığıyla yürütüldüğü bilinmektedir. Ahilik Teşkilatı, temelinde hoşgörü ve dini birlik olan fütüvvet kelimesinden ve bu kapsamda tasavvufi bir yönü bulunan fütüvvet birliğinin zamanla örgütlü bir yapı içerisine gelmesinden türemiştir. Ahilik Teşkilatı bu fütüvvet yapısından faydalanarak ekonomik ve toplumsal hayatı düzenlemeye yönelik kurulmuştur. Ahilik, kişilerin meslek sahibi olmaları, eğitilmeleri ve ekonomik koşullarını iyileştirmeleriyle ilgili olmuştur. Lonca Teşkilatları ise meslek kollarına özgü olarak kurulmuş olup, Ahilik’ten farklı olarak din birliğine değil, ekonomik faaliyetlerde ortak anlayışa dayanmaktadır (Akbaş, Bozkurt ve Yazıcı, 2018: 167-176). Ahilik Teşkilatında mesleğin incelikleri ile ilgili eğitim verildiği ve eğiticiler aracılığıyla kurum kültürü aktarıldığı bilinmektedir. O dönemde bu

müessesede mesleki eğitim almak için 10 yaşında veya daha küçük olmak gerekmektedir (Ünlü, 2016: 92). Bu bilgilerden yola çıkılarak, Osmanlı Dönemi'nde Tanzimat öncesi süreçte mesleki eğitimin ticari bir zorunluluk olduğu söylenebilmektedir. Mesleki eğitimin bugünkü temel mantığı ile Ahilik Teşkilatında verilen eğitimin benzer olduğu anlaşılmaktadır. Tanzimat sonrası dönemde ise mesleki eğitimin genel eğitime dahil olduğu düşünülmeye başlanmış, 1864 yılında açılan ilk sanat okullarında çeşitli zanaat alanlarında eğitim vermeye başlanmıştır. Ancak yine de Cumhuriyet'in ilan edilmesine kadar olan süreçte mesleki eğitim uygulamaları sınırlı düzeyde artırılabilmiştir (Yörük, Dikici ve Uysal, 2002: 301).

Mesleki eğitim alanındaki çalışmaların tek merkezli bir özellik taşınamaması, Cumhuriyet'e kadar çok başlı ve dağınık olması istenin başarıya ulaşılmasına engel olmuştur. Bununla birlikte, mesleki eğitimin devletin resmi eğitim politikası içinde yer almayışı ve yerel düzeyde yönetilmesi de mesleki eğitimin gelişmesinin önünde bir engel olmuştur. Cumhuriyet'ten önceki mesleki eğitim genel itibarıyla, eğitim sisteminin dışında olarak görülmüş, bu konuda ortak bir politika benimsenmemiş ve mesleki eğitim uygulamaları yerel düzeyle sınırlı kalmıştır (Doğan , 2019: 171).

Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren ülkenin mevcut koşulları altında eğitim konusuyla özellikle ilgilenilmeye başlanmıştır. Atatürk'ün bu alandaki görüşleri doğrultusunda yapılan icraatlar, bu olumsuzlukların giderilmesi için mesafe kat edilmesini sağlamıştır (Gemici, 2010: 81). 1923 yılında gerçekleşen İzmir İktisat Kongresinde ekonomi ve meslek eğitimi arasında bağ kurulması ve mesleki eğitim uygulamalarının ülkenin insan kaynağı ihtiyacına uygun olarak gerçekleştirilmesi kural olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda, ilerleyen yıllarda çeşitli kız ve erkek meslek okulları açılmıştır (Gürtunca, 2017: 2). 1925 yılında Atatürk tarafından gönderilen davetle mesleki ve teknik eğitim alanında görüşlerini almak için mesleki eğitim alanında bilgili bazı yabancı uzmanlar ülkeye davet edilmiştir. Yapararak öğrenme ve deneyim ilkelerini benimseyen eğitim teorisyeni John Dewey, teknik eğitim konusunda bilgili Alman müşavir Alfred Kühne ve iş okulu, üretim okulu gibi akımlar ile bilinen Omer Buyse ülkeye davet edilen uzmanlardır (Gürtunca, 2017: 3).

John Dewey Türkiye için hazırladığı çalışmada daha çok genel eğitim üzerinde durmuş, Alfred Kühne ve Omer Buyse özellikle mesleki eğitim uygulamalarına yönelik

tavsiyelerde bulunmuştur (Akyüz, 2020: 409). Yerli ve yabancı uzmanların incelemeleri ve önerileri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından değerlendirilmiştir. Bakanlık merkez örgütünde 1926 yılında yüksek öğretim dairesinin ismi “Yüksek ve Mesleki Öğretim Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiş, mesleki eğitime ilişkin görev ve sorumluluklar bu birime devredilmiştir (Karaçivi, 2000: 53). İlerleyen birkaç yıl içinde mesleki eğitime dair bölgesel düzeyde meslek ve sanat okulları açılmıştır. 1933 yılında 2287 sayılı kanunla Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 1941 yılında ise Meslek ve Teknik Öğretim Müsteşarlığı kurulmuştur. Böylelikle, mesleki ve teknik hizmet ve destek birimlerinin temeli oluşturulmuştur (Yörük vd., 2002: 301). Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk yıllarında, mesleki eğitim alanında verilen uğraşlar daha çok temel ve ortak bir politika belirlemeye, mesleki eğitimi genel eğitimle bütünleştirmeye ve mesleki eğitime belirgin bir çerçeve çizmeye yönelik olmuştur. Ancak bu çabalar 1940'lara kadar kurumsal temelde ele alınmış, asıl gelişmeler sonraki yıllarda meydana gelmiştir (Demir ve Şen, 2009: 42).

Kalkınma Planlarında Mesleki Eğitim ve Staj

Kalkınma, ekonominin ve teknolojinin gelişmesi, gelir artışının yaratılması ve eğitim düzeyinin arttırılmasının yanında sosyo-ekonomik yapıların da değişmesi anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda, mesleki eğitim ve uygulamaları 1963 yılından beri Türkiye’de beş yıllık süreler için hazırlanan kalkınma planlarına da konu olmuştur (Akçekoce, Kaya ve Karakaş, 2013: 13). Türkiye’de ilk defa ekonomi politikalarına yön verebilmek amacıyla 1963’te planlı döneme geçilmiştir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) ile başlayan planlı dönemlerde, eğitim kalkınmanın en etkili yollarından biri olarak görülmüş, nitelikli eleman yetiştiren kurumlara önem verilmiştir (Demir ve Şen, 2009: 48). Eğitime verilen önemin yanı sıra kalkınma için bir araç olarak kullanılması, mesleki eğitim uygulamaları hakkındaki düzenlemelerin genellikle kalkınma planları aracılığıyla yapılmasının bir nedeni olarak açıklanmaktadır. Nitekim, kalkınma planlarında “eğitim” anlayışının incelendiği bir çalışmada, en çok şu ifadelerin vurgulandığı tespit edilmiştir;

- a) Eğitim, talep edilen yaşam düzeyine ulaşma sürecinde en etkili araçlardandır.
- b) Ülkenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve nitelikte insan gücünün yetiştirilmesinde başlıca yoldur.
- c) Kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı sağlayarak fırsat eşitliğini sunan bir araçtır.

- d) Kişilerin düşünsel, bilişsel, bedensel ve ruhsal gelişimini destekleyen bir süreçtir (Küçüker, 2012: 10).

1977 yılında T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Eğitim Raporu'nda okullarda kazandırılan bilgi ve becerilerin, iş hayatındaki standartları karşılayamadığı belirtilmiştir. İstihdam alanındaki sorunlar mesleki eğitim boyutuyla ele alınmış, uygulamaya yönelik çalışmalarda kurumlar arası koordinasyon sorunlarının devam ettiği vurgulanmıştır (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1977: 47-48). Buna ilaveten, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak ortaöğretim ve lise öğrencilerine yönelik olmuştur. Dolayısıyla, bu yıllarda henüz yükseköğretim düzeyinde mesleki eğitim uygulamalarına yönelik çalışmaların yer almadığı anlaşılmaktadır.

Mesleki eğitim konusuna 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planında da yer verilmiştir. Mesleki ve teknik eğitimde modüler ve esnek bir sisteme geçileceği, yükseköğretimi de kapsayan mesleki eğitimde, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verileceği belirtilmiş (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006: 84), staj uygulamalarının önemine vurgu yapılmıştır. Söz konusu programda, aktif iş gücü politikaları arasında insan kaynağının beceri ve yetkinliğini geliştirerek istihdam edilebilirliğini sağlama yolunda mesleki eğitim uygulamalarına ve iş arama stratejilerine yer verilmiştir (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006: 39).

2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı'nda yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde bütünlük sağlanması ve nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi öngörülmüştür (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013a: 33). Onuncu Kalkınma Planı için "Nitelikli İnsan-Güçlü Toplum" hedefleri şu şekilde belirlenmiştir;

- Nitelikli insan gücünün kazanımında fırsat eşitliğinin sağlanması,
- Bireysel/toplumsal nitelik ve yetkinliğin çeşitli araçlarla artırılması,
- Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, bilginin faydaya dönüştürüldüğü yükseköğretim sisteminin kurulması,
- Bu alandaki kamu hizmetlerinin erişilebilir ve kaliteli hale getirilmesi (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013b).

Bu hedefler doğrultusunda, Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Eylem Programı hazırlanmıştır. Programın ana amacı, bireylerin mesleki becerilerinin yanı sıra iş yaşamının gerektirdiği nitelikleri elde etmeleri ve eğitim sistemi ile çalışma hayatı arasındaki ilişkinin güçlendirilmesiyle ülkedeki insan kaynağının değerlendirilmesi olarak açıklanmıştır. Eylem Programı'nda "mesleki ve teknik eğitim" adı altında yapılan düzenlemeler daha önceki programlardan farklı olarak "staj politikaları" olarak detaylandırılmıştır. Bu sürece yükseköğretim öğrencilerine ilişkin düzenlemeler de dahil edilmiş, iş gücünün "istihdam edilebilirliğinin" artırılmasına vurgu yapılmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015).

Onuncu Kalkınma Planı sonrasında yapılan çalışmalardan bir diğeri, Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi Eylem Planı'dır. 2015-2018 yılları için hazırlanan çalışmada bu alandaki zayıf yönler şöyle vurgulanmıştır;

- Üniversite, kamu ve sanayi arasında kurumsal, sürdürülebilir nitelikte bir yapının bulunmaması,
- Üniversite ve öğretim üyeleri ve sanayi kesimi arasında bir diyalog sisteminin kurulmamış olması,
- Üniversitelerin gelişmişlik düzeylerinin birbirlerinden farklı olması,
- Destek sağlayan kamu kurumları arasında eşgüdüm eksikliğinin bulunması,
- Stajyer seçimlerinde Üniversite-Sanayi işbirliğine gidilmeyip, öğrencilerin alana uygun staj yeri bulma sıkıntısıyla baş başa bırakılması ve yapılan stajların da etkili olmaması (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015: 9-10).

Onuncu Kalkınma Planı çerçevesinde hazırlanan Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda ise, kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleşecek istihdamın kolaylaştırılmasına değinilmiştir. Bunun yanında, söz konusu kurumlarda çalışacak kişilere yönelik insan kaynağı planlaması yapılması, bu kişilerin niteliklerinin artırılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 58).

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) çerçevesinde hazırlanan İş gücü Piyasası ve Genç İstihdamı Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda, Komisyonun söz konusu kesime yönelik hedefleri şu şekilde belirtilmiştir;

- Gençlerin temel ve mesleki becerilerinin iş gücü piyasasının değişmekte olan ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde geliştirilmesini sağlayacak politikaların oluşturulması,
- Dijitalleşmenin kurumsallaştırılması,
- Dijital dönüşümün ve bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin iş gücü piyasasını nasıl etkilediği ile bu etkilerin ne şekilde fırsata dönüştürülebileceğinin ortaya konulması (On Birinci Kalkınma Planı, 2018: xiii).

Aynı çalışmada, bir sorun alanı olarak görülen “genç istihdamının artırılması” için atılacak adımlarda, staj uygulamalarının yaygınlaştırılması öngörülmüş ve öneriler sunulmuştur (On Birinci Kalkınma Planı, 2018: 80); (a) staj ve akademik eğitimin uyumlaştırılması, (b) staj programlarının amaca uygunluk, süre, beceri ve davranış geliştirme açısından etkililiğinin sağlanması, (c) staj programları açısından işveren yükümlülüklerinin basitleştirilmesi bu önerilerden bazılarıdır. Görüldüğü üzere, Türkiye’deki gençlerin iş hayatına katılımıyla ilgili hedeflerde staj uygulamalarının rolü açık bir biçimde vurgulanmıştır.

Türkiye’de Eğitim Sistemi ve Mesleki Eğitimin Konumu

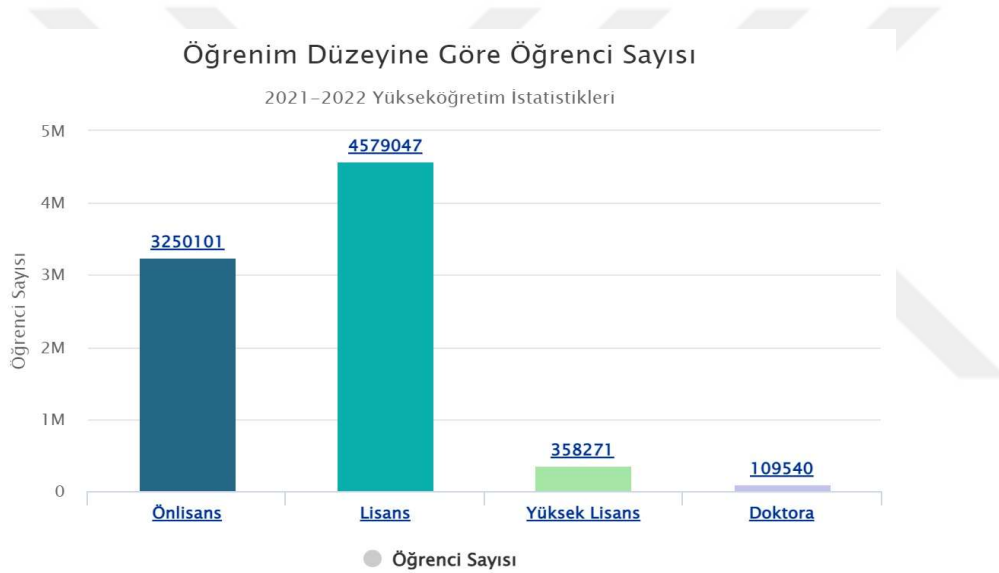
Türkiye’de günümüze kadar olan süreçte gerçekleşen yasal düzenlemeler neticesinde mesleki ve teknik eğitim, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu (1973), 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu (1986) ve 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu (1981) ile desteklenen bir yapıya sahip olmuştur (Yazıcı vd., 2015: 1637). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununa göre, ülkenin tüm fertlerinin ilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi, bilgi, beceri ve davranışlar ve birlikte çalışma alışkanlığı kazandırılarak iş yaşamına hazırlanması esas alınmıştır. Kanunda belirtilen bu genel amaçların Türk eğitim ve öğretim sistemi içerisinde çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarında uygulanması vurgulanmıştır. 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile ülkemizdeki tüm yüksek öğretim kurumları bir çatı altında toplanmıştır. Bu düzenleme sonucunda akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuarlar ile meslek yüksek okulları üniversitelere bağlanmıştır. Meslek yüksekokulu, 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun 3. maddesinde “Belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan dört yarı yıllık eğitim öğretim sürdüren bir yüksek öğretim kurumudur.” olarak tanımlanmıştır.

Türkiye’de mevcut durumdaki eğitim sisteminde “örgün” ve “yaygın” olmak üzere iki eğitim türü bulunmaktadır. Örgün eğitim sistemi içerisinde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki tüm eğitim ve öğretim faaliyetleri Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yürütülmekteyken, yükseköğrenim düzeyindeki faaliyetlerin Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından yürütülmektedir. Bununla birlikte, ortaöğretim düzeyinden itibaren genel eğitimin yanı sıra öğrenciler mesleki eğitim rotasını da tercih edebilmektedir (Emirgil, 2019: 93). “Mesleki ve teknik ortaöğretim” olarak adlandırılan bu rotada, öğrenciler 4 yıllık bir eğitim programına kaydolarak ilgi ve yetenekleri doğrultusunda iş hayatına hazırlanabilmektedir (MEB, 2017: xv).

İlköğretim eğitimini tamamlamış ve ortaöğretim düzeyinde genel veya mesleki eğitime devam etmeyen öğrenciler ise çıraklık programlarına katılabilmektedir. Çıraklık, kalfalık ve ustalık sistemine ilişkin işleyiş 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu’nda düzenlenmiştir. Kanuna göre, 14 yaşını doldurmuş 19 yaşından gün almamış her genç çıraklık programına katılabilmektedir. Burada temel amaç, incelenen diğer ülkelerde olduğu gibi sektörlerin iş gücü taleplerini karşılamaktır. Çıraklık programına katılan kişiler haftanın bir iş günü teorik eğitimi alırken, beş iş gününde de iş yerinde pratik uygulama yapmaktadır (MEB, 2014: 19).

Türkiye’de yükseköğretim sistemi en az iki yıl süreli programları uygulayan tüm kurumları kapsamaktadır. Bu kurumlar içerisinde üniversiteler, teknoloji enstitüleri, vakıf meslek yüksekokulları ve üniversite dışı kurumlar (polis ve askeri yüksekokullar) bulunmaktadır. Üniversiteler, ön lisans düzeyinde iki yıllık eğitim veren meslek yüksekokulları ve lisans düzeyinde dört yıllık eğitim veren fakülteler ile lisansüstü düzeyde yüksek lisans ve doktora programlarını içeren enstitülerden oluşmaktadır (Emirgil, 2019: 108). Bu noktada yükseköğretim sistemi, işe geçişten önceki son aşamayı temsil etmesi sebebiyle ayrı bir önem taşımaktadır. Bu sistem içerisinde mesleki eğitim ve stajın konumu açısından eğitim düzeyleri arasında farklılıklar olduğu görünmektedir. Örneğin, zorunlu staj uygulaması meslek yüksekokulları ve fakülteler arasındaki önemli farklardan biridir. Ön lisans düzeyinde eğitim veren meslek yüksekokullarında zorunlu staj mevcut iken, lisans düzeyinde eğitim veren fakültelerde stajlar genellikle isteğe bağlı şekilde yürütülmektedir.

Bu fark şu açıdan önemlidir: Staj uygulamaları tüm dünyada gençlere iş hayatına yönelik tecrübe kazandıran, kişinin kendi yeteneklerini keşfetmesini sağlayan bir süreç olarak bilinmektedir. Bu doğrultuda, staj imkanlarının tüm öğrencilere eşit bir biçimde sunulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Ancak, ön lisans öğrencileri mezun olmadan önce zorunlu staj kapsamında bir iş deneyimine sahip olup iş bağlantıları edinebiliyorken, lisans bölümü öğrencilerinin bir kısmı lisansüstü programlara kaydolmakta, bir kısmı ise mezun olup kendi çabalarıyla iş hayatına geçmeye çalışmaktadır. Üstelik, Türkiye’de lisans düzeyinde öğrenim gören öğrenci sayısının, ön lisans düzeyinde öğrenim gören öğrenci sayısından daha fazla olduğu bilinmektedir. 2021-2022 yılına ilişkin güncel yükseköğretim verileri Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2: 2019-2020 yılı öğrenim düzeyine göre öğrenci sayısı

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi.

Yükseköğretim düzeyindeki öğrencilerin bir kısmı ya mevcut eğitimlerini tamamlayarak bir üst derecede eğitim almaya başlamakta ya da iş gücüne dahil olmaktadır. Ancak bu bireylerin iş hayatına geçiş süreçlerinde eğitim düzeylerinin tam anlamıyla etkili olmadığını söylemek mümkündür. Tablo 9’da 2014-2020 yıllarında Türkiye’de 15-24 yaş arası genç nüfusun eğitim düzeylerine göre işsizlik oranları verilmiştir.

Tablo 9

Eğitim düzeylerine göre 2014-2020 yıllarında işsizlik oranları (15-24 yaş, %)

Eğitim Durumu	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okuryazar Olmayan	12,1	7,9	13,4	12,1	12	20,9	14,3
Lise Altı Eğitim	14,7	15,3	15,3	15,2	15,8	19,9	20,4
Lise	20,4	22,2	22,8	24,4	23,5	28,9	27,6
Mesleki veya Teknik Lise	19,3	18,1	21	21,8	21,3	27,4	25,2
Yükseköğretim	28,3	29,5	30,8	34,4	30,6	35,6	35,8

Kaynak: Ulusal Genç İstihdam Stratejisi Eylem Planı (2021-2023), 2021 :29

Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, mesleki eğitim ve staj uygulamalarına ilişkin dikkat edilmesi gereken iki husus karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak, lise düzeyindeki işsizlik ile mesleki veya teknik lise düzeyindeki işsizlik oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Mesleki veya teknik liselerin, öğrencilerin gerekli eğitimi aldıktan sonra doğrudan iş yaşamına geçiş yaptıkları bir süreç oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla, mesleki veya teknik lise öğrencileri işsizlik oranının genel lise öğrencilerine kıyasla daha düşük olmasını beklemek normal bir durumdur. İki oran arasındaki bu yakınlık mesleki veya teknik lise düzeyindeki programların güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

İkinci olarak, diğer düzeylere kıyasla yükseköğretim düzeyindeki bireylerin işsizlik oranlarının her yıl daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktada, yükseköğretim öğrencisi/mezunu kişilerin iş hayatına geçiş sürecinde problemlerle karşılaştıkları çıkarımı yapılabilmektedir. Günümüzde kurumların büyük bir çoğunluğu deneyimli çalışanları işe almaya eğilimli olduklarından, yeni mezunların veya öğrencilerin deneyim eksikliğinden dolayı iş gücüne katılmada zorluk yaşamaları da muhtemel görünmektedir. Bu problemleri analiz etmek ve ortaya koymak için etkin politikaların benimsenmesi ve de genç bireylere çalışma tecrübesi katmaya yönelik uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir.

3.4.2. Türkiye’de Mesleki Eğitim ve Staj ile İlgili Yürütülen Projeler

Kalkınma Planlarında belirtilen amaçlar ve yasal düzenlemeler doğrultusunda kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve özel sektör tarafından atılan adımlarla bugüne

dek Türkiye’de önemli birtakım projeler gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, gerçekleştirilen bu çalışmaların amacı, kapsamı ve sonuçlarıyla ilgili bilgiler sunulacaktır.

İŞKUR ve İstihdam Politikaları

Mesleki eğitim ve staj uygulamaları ile ilgili projeler yürüten kurumlardan biri Türkiye İş Kurumu’dur. 1980’lerdeki küreselleşme ve iş piyasasının üzerindeki etkileriyle birlikte, 1946’da İş ve İşçi Bulma Kurumu olarak kurulup, 2000 yılında çıkarılan Kanun Hükmünde Kararname ile İŞKUR adını almıştır (Özdemir ve Yiğit, 2018: 181). İŞKUR, sağladığı istihdam politikaları ve mesleki eğitim programları yoluyla iş arayanların beceri birikimini artırmada ve üretken istihdama erişimlerini kolaylaştırmada liderlik rolü üstlenmiştir (Dünya Bankası, 2013: vii).

Aktif İş Gücü Piyasası Politikaları (AİPP) İŞKUR tarafından yürütülen projelerden biridir. Bu kapsamda mesleki eğitim kursları, işbaşı eğitim programları ve diğer toplum yararına programlar düzenlenmektedir. AİPP çerçevesinde düzenlenen kurs ve programların temel amacı işsizlikle mücadele etmek, nitelikli iş gücü yetiştirilmesini sağlamak ve özel politika gerektiren gruplar da dahil olmak üzere istihdamın korunması ve artırılmasıdır (İŞKUR, t.y.-a). AİPP, uygulama bakımından ülkelere göre farklılık göstermekle beraber, genel itibarıyla iş gücü piyasasına yönelik eğitimler, işe yerleştirme hizmetleri ve rehberlik ve danışmanlık hizmetlerini kapsamaktadır (Erdayı, 2009: 149).

İstihdam politikaları kapsamında yürütülen çalışmalardan biri mesleki eğitim programlarıdır. Mesleki eğitim programları genellikle kamu istihdam kuruluşları tarafından doğrudan ya da işverenlerle işbirliği içerisinde organize edilen mesleki beceri kazandırma programları olarak ifade edilmektedir (Şen, 2018: 201). Türkiye’de bu tür programları düzenlemekle yetkili olan kurum İŞKUR’dur. Mesleki eğitim programları, iş gücü piyasasından ve/veya işverenlerden gelen talep üzerine düzenlenmektedir. Kurs kapsamında, ilgili işyerinin bünyesinde çalışan kişiler ve dışarıdan katılım talebi olan kişiler eğitim alabilmektedir. Ancak, mesleki eğitim kursuna katılabilmek için 15 yaşını doldurmuş ve işverenin belirlediği özel şartları taşıyor olmak gerekmektedir. Yükseköğretim ve açık öğretim düzeyindeki öğrenciler de bu programa dahil olabilmektedir. Eğitim sonunda, kursiyerlere mesleki yeterlilik belgesi verilmektedir. Programın istihdama yönelik bir hedefi, kursu başarıyla tamamlayan kişilerin ilgili kurumlarda işe girmelerini sağlamaktır. Aktif İş Gücü Hizmetleri Yönetmeliği’nin 40.

maddesinde belirtildiği üzere, istihdam garantili kursların işyerleri ile düzenlenmesi halinde kursiyerlerin en az yüzde ellisinin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile düzenlenmesi halinde en az yüzde yirmisinin istihdam edilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. İstihdam edilme zorunluluğun yanında, bireylere verilen mesleki eğitimler istihdam edilebilirliklerine de katkı sağlamaktadır. Böylece, herhangi bir alanda İŞKUR bünyesinde bir işyerinde teorik eğitimini tamamlayan bireyler, ilgili alanda çalışma tecrübesi de edinebilmektedir.

Tablo 10

Ocak-Ağustos 2021 dönemi itibarıyla İŞKUR mesleki eğitim kurslarındaki katılımcıların eğitim durumu

	Öğrenim Durumu								
	Okur Yazar Olmayan	Okur Yazar	İlköğretim	Ortaöğretim (Lise ve Dengi)	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Genel Toplam
Mesleki Eğitim Kursu	107	6.003	33.402	21.492	6.652	4.909	91	5	72.661

Kaynak: İŞKUR, 2021. Aylık İstatistik Bültenleri. <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>.

2021 yılı Ocak-Ağustos dönemine ilişkin paylaşılan raporda, İŞKUR tarafından 50'den fazla farklı alanda düzenlenen 3,585 mesleki eğitim kursuna toplam 72,661 kişi katıldığı belirtilmiştir. Bu kişiler içerisinde 6,652 kişinin ön lisans, 4,909 kişinin ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, ön lisans ve lisans eğitimine sahip toplam 11,561 kişinin 7,117'si istihdam garantili kurslara kaydolmuştur.

Bu durum, İŞKUR'un mesleki eğitim hizmetlerine yönelik 2013 yılında gerçekleştirilen etki değerlendirmesine de yansımıştır. Eylül 2010 – Haziran 2011 arası dönemi inceleyen bu çalışmada, kursiyerlerin eğitim düzeylerinin toplam iş arayanlara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun bir nedeni mesleki eğitim kurslarının tasarımı ile açıklanabilmektedir. İşverenlerin çoğu, aşırı talep olması halinde genelde daha üst düzey eğitime sahip kişilerin başvurularını kabul etmektedir. Diğer taraftan, daha yüksek eğitime sahip olan kişiler de daha kısa sürede iş bulma beklentisiyle bu eğitimlere katılma eğiliminde olmaktadır (Dünya Bankası, 2013: ix-x).

Bu noktada İŞKUR tarafından düzenlenen mesleki eğitim kurslarının yükseköğretim düzeyinde katılım gösteren bireylere önemli oranda istihdam fırsatı yarattığı düşünülebilmektedir. Ancak gerçekleştirilen çalışmalar bu durumun tersini ortaya koymaktadır. Bu eğitimlerin yeni istihdam fırsatları yaratmaktan ziyade istihdamın kalitesi üzerinde ve küçük bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Dünya Bankası, 2013: 21).

İŞKUR tarafından gerçekleştirilen programlardan bir diğeri işbaşı eğitim programlarıdır. İşbaşı eğitim programları, genellikle eğitimi talep eden kurumlar tarafından planlanıp uygulanır. Bu programlar bireylere gerçek bir iş ortamında becerilerini geliştirme ve ilgili mesleği öğretme amacıyla düzenlenmektedir. Literatürde staj, çıraklık ve gözleme dayalı uygulamalar işbaşı eğitim programlarının öne çıkan türleri olarak ifade edilmektedir (Saraf, 2017: 5).

Türkiye’de işbaşı eğitim programı 2008 yılından beri uygulanmaktadır. İŞKUR tarafından yürütülen bu programın amacı, katılımcıların eğitimlerini aldıkları meslekte ya da farklı bir alanda çalışma deneyimi elde etmelerini sağlayarak istihdam edilebilirliklerini arttırmak olduğu açıklanmıştır (İŞKUR, t.y.-b.). Program, İŞKUR’un taşra teşkilatları (il şube müdürlüleri) tarafından yürütülmekle birlikte, “staj programı” adıyla başlatılmıştır. Ancak yaşanan karışıklıklardan dolayı 2010 yılında ismi “işbaşı eğitim programı” olarak değiştirilmiştir. Programdan faydalanabilmek için 16 yaşını doldurmuş ve en az lise ve dengi düzeydeki bir programdan mezun olunmuş olması gerekmektedir (İŞKUR İşlemler El Kitabı, 2009: 25; Çoban, 2013: 82). İşbaşı eğitim programları haftada en fazla altı gün ve toplamda kırk beş saat sürecek şekilde işverenler tarafından planlanmaktadır. Özel sektör kurumlarının yanı sıra dernekler, vakıflar, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları da en az iki çalışanları olması halinde işbaşı eğitim programı düzenleyebilmektedir (İŞKUR, 2017: 53). İşbaşı eğitim programları İŞKUR tarafından paylaşılan verilere göre aktif istihdam politikaları arasında katılımın en yüksek olduğu uygulama olarak görünmektedir. Uygulanmaya başladığı 2008 yılından 2020 yılına kadar olan süreçte toplamda 1.910.440 kişi katılım sağlamıştır (İŞKUR Yıllık İstatistik Raporları, 2020). Son dört yıldaki işbaşı eğitim uygulamalarına katılanların eğitim durumlarına göre sayıları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

İŞKUR işbaşı eğitim programına 2017-2020 yılları arasında katılan kişi sayısı

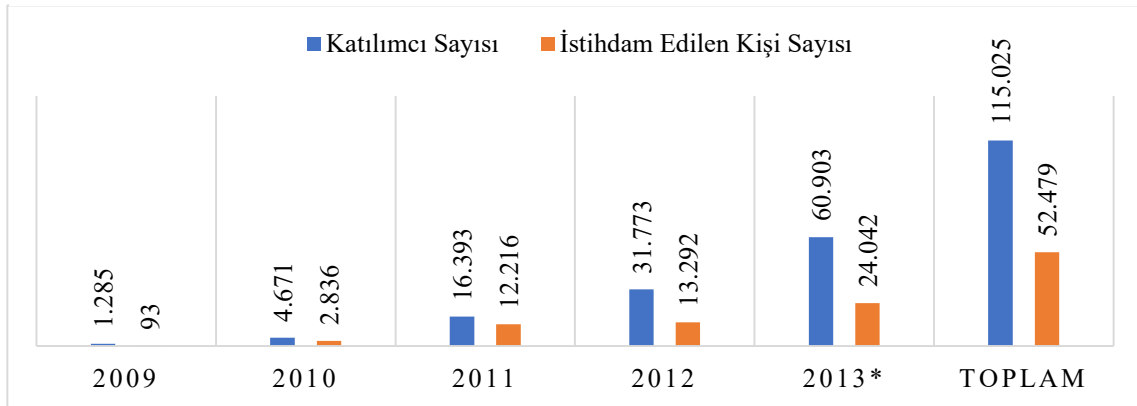
Öğrenim Durumu	2017	2018	2019	2020
Toplam	297.255	300.512	402.393	335.761
Okur Yazar Olmayan	1.611	638	2.621	2.050
Okur Yazar	2.791	3.739	8.034	7.952
İlköğretim	109.789	114.063	151.918	116.281
Ortaöğretim (Lise ve Dengi)	102.023	103.140	134.175	121.992
Ön lisans	41.837	39.759	52.651	44.558
Lisans	38.500	38.427	51.791	41.951
Yüksek Lisans	695	736	1.185	960

Kaynak: İŞKUR 2017, 2018, 2019 ve 2020 istatistik yılları verilerinden derlenmiştir.

<https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>

İŞKUR'un işbaşı eğitim programlarına olan talebin yıllar içinde artarak ilerlediği görülmektedir. Kursiyerler tarafından talep edilmesinin yanında işverenler tarafından da sağlanan finansal teşvikler sebebiyle yoğun bir talep bulunmaktadır. Bu noktada, işbaşı eğitim programlarının etkinliğine dair bazı eleştiriler mevcuttur. Bu alanda hazırlanan çalışmalardan çıkan eleştirilerden biri, işbaşı eğitim programı kapsamında sektör odaklı verilen eğitimler ile bu sektörlerde hala işsiz olan kişiler arasındaki tutarsızlıktır. Ayrıca, işverenlerin bu programları istihdam ettikleri iş gücünün maliyetini kuruma devretme yoluyla suiistimal ettikleri yönünde de eleştiriler mevcuttur (Görücü, 2019: 138).

Şekil 3: 2009-2013 yılları arasında işbaşı eğitimine katılanların istihdam durumu



Kaynak: Çoban, 2013: 90.

*2013 Kasım sonu itibarıyla.

İşbaşı eğitim programları ile ilgili hazırlanan bir diğer çalışmada, işbaşı eğitim programları kapsamında başvuruda bulunan katılımcı sayısı ile istihdam edilen kişi sayısı arasındaki farkın oldukça fazla olduğu ortaya konulmuştur. Bu farka ilişkin bilgiler Şekil 3'te paylaşılmıştır. Şekil 3'te işbaşı eğitim programlarına katılım düzeyinin yıllar içerisinde artarak ilerlediği görülmektedir. Bununla birlikte, program kapsamında gerçekleşen istihdam sayıları da yıldan yıla artmıştır. Ancak yine de katılımcı sayısı ile istihdam edilen kişi sayısı arasındaki toplam farkın yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işbaşı eğitim programlarının faydalarının yanında bu farkın azaltılması için gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

İŞKUR Türkiye'de işsizliğin azaltılması, istihdamın teşvik edilmesi, bireylerin yeteneklerini keşfetmeleri ve yeni beceriler kazanmaları amacıyla kurulduğu günden bu yana önemli çalışmalar gerçekleştirmeye devam etmektedir. Bunun yanında, projeler aracılığıyla özel sektör ve kamu sektöründeki işe alımlarda da katkı sağlamaktadır. Ancak, literatürde İŞKUR tarafından yürütülen programların incelenmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda, genellikle bu programların geliştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Zira 2006 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan Türkiye İş Gücü Piyasası çalışmasında da İŞKUR'un AİPP konusunda birçok OECD ülkesine kıyasla sınırlı bir kapasite ve tecrübeye sahip olduğu belirtilmiştir. Özellikle gençlerin istihdamına yönelik uygulamalarda, eğitim süreci içerisinde daha etkili müdahalelerin gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (The World Bank, 2006: 97).

Yüksek Öğretim Kurumu ve Üniversite-Sanayi İşbirliği

Türkiye'de mesleki eğitim, işbaşı eğitim ve staj programları aracılığıyla, özel sektör ve kamu sektöründen katılan paydaşlar ile üniversitelerin ortak çalışmalarıyla da yürütülmektedir. Bu uygulamalar genel itibarıyla "Üniversite-Sanayi İşbirliği (ÜSİ)" adı altında gerçekleştirilmektedir. Söz konusu işbirliğinde üniversiteler sanayi için bilgi ve insan kaynağı üreten kurumsal bir yapıyı, sanayi ise yetişmiş iş gücüne ulaşmak ve yeni yetenekleri bünyesine katmak için olanaklarını kullanan örgütleri temsil etmektedir.

ÜSİ çerçevesinde üniversitenin bilim odaklı çalışmaları ile sanayinin teknolojik alt yapılarını geliştirmesi ve kullanması yoluyla değer taşıyan projeler gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Kurt ve Yavuz, 2013: 52). Bununla beraber, hem üniversiteler hem de sanayi, kendi aralarında uyguladıkları programlar aracılığıyla marka değerlerini

yükseltmektedir (Demir, 2018: 3). Kurulan işbirlikleri yoluyla üniversiteler kendi öğrencilerinin iş/staj imkânı bulmalarına da yardımcı olmaktadır.

İşbirliğinin sağlanması adına kurulan ÜSİ Komisyonu Temmuz 2021 toplantısında, stajların üniversitelerde sanayi firmaları arasında yapılan protokoller doğrultusunda eğitim dönemi içerisinde alınacağı kararlaştırılmıştır (ÜSİ Eylem Planı). Bu kapsamda bugüne kadar birçok farklı şehirdeki üniversite ile küçük/büyük işletmeler arasında bu protokoller gerçekleştirilmiş durumdadır. Üniversiteler ve sanayi arasında önemli işbirlikleri kurulmuş olsa da bu sistem içerisinde mevcut sorunlardan dolayı her iki kesim de potansiyellerini tam anlamıyla kullanamamaktadır. YÖK tarafından bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve toplantılarda bu sorunlardan biri sistemli bir organizasyonun eksikliği olarak görülmüştür. Yani, arz ve talebin kurumsallaştırılması ve ilgili tüm tarafların işbirliği içerisinde bulunması gerekmektedir. Bunlara paralel olarak, üniversite, sanayi ve kamuyu barındıran ortak bir platformun gerekliliğine de işaret edilmiştir (Demir, 2018: 11). 2015 yılında sanayinin ÜSİ'ye bakış açısını inceleyen bir çalışmada da ÜSİ önündeki engellerin, üniversitelerle nasıl işbirliği kurulacağına bilinmemesi, karşılıklı işbirliği isteksizliği ve konuyla ilgili başarıların ön plana çıkarılamaması gibi sebeplerden kaynaklandığı ifade edilmiştir (Yardımcı ve Müftüoğlu, 2015: 833).

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı ve Staj Seferberliği Projesi

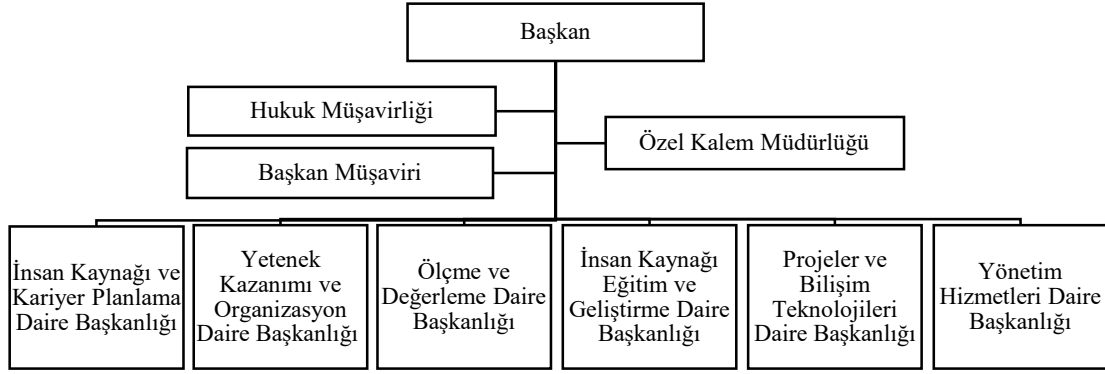
İŞKUR ve YÖK gibi kurumların yanı sıra, ülkemizde yükseköğretim düzeyindeki genç bireylerin mesleki deneyim kazanmalarına yönelik T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından da çeşitli projeler yürütülmektedir. CBİKO, 2018 yılında 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığına bağlı, özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğini haiz, idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kurulmuştur. Kurumun görevleri şu şekilde belirlenmiştir;

- a) Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkarmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek
- b) Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler üretmek
- c) Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek

- d) Politika kurullarının önelediği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak
- e) Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellemelerinin hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek.
- f) Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli projeleri üretmek ve çalışmalar yapmak
- g) Verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak
- h) Cumhurbaşkanınca verilen diğer görevleri yapmak (1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi).

Bu görevlerin yanında, ilgili kararnamenin 527. Maddesinde belirtildiği üzere CBİKO, hem kamu hem de özel sektörde yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanmasına yönelik çalışmalar yapmak, yeteneklerin keşfedilmesi için uygun alt yapılar oluşturmak, çocuk ve gençlerin eğitim süreçleri içerisinde kişiliklerine uygun meslek seçimi yapmalarına destek olmak ve bu doğrultuda ilgili kurumları teşvik ederek işbirliği içerisinde çalışmak gibi Türkiye’de genç nüfusu desteklemek ve istihdamlarını artırmak misyonlarına sahiptir. Bununla birlikte, ihtiyaç duyulan yeteneklerdeki insan kaynaklarının milli projelerde yer alması için bir yetenek havuzu oluşturmaktan da sorumludur (1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi).

2019 yılında CBİKO’nun teşkilat yapısı ve görevleri 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile genişletilmiştir. Bu doğrultuda, İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı, Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Dairesi Başkanlığı, Ölçme ve Değerleme Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Projeler ve Bilişim Teknolojileri Dairesi Başkanlığı ve Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı olarak yapılandırılmıştır. Bu gelişmeyle birlikte proje odaklı çalışmaların yanında kurumun icracı rolü ağır basmaya başlamıştır (Acar, 2021: 1037).



Şekil 4: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi organizasyon şeması

Kaynak: <https://www.cbiko.gov.tr/kurumsal/organizasyon-semasi> (Erişim tarihi: 26.09.2021)

CBİKO'nun kurulduğu günden bu yana görevleri doğrultusunda çeşitli projeler hayata geçirilmiştir. Bu projelerden biri, yüksek öğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik olarak hazırlanan Staj Seferberliği Programıdır. Söz konusu program, CBİKO koordinasyonunda, kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarının iş birliğiyle yürütülmektedir. Programın amacı, genç bireylerin kariyer hayatlarına başlamadan önce kendilerini geliştirebilecekleri staj imkanlarına ulaşmalarını sağlamak olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte, tanınacak bu imkanların şeffaflık ilkesine uygun ve yenilikçi değerlendirme yöntemleriyle uygulanması hedeflenmiştir. Programın diğer bir amacı, üniversite öğrencileri arasında yalnızca zorunlu stajı olan öğrencilere değil, tüm bölümlerdeki öğrencilerin staj yapabilecekleri kurumlarla ortak bir zeminde buluşturulmasıdır. Diğer taraftan, programa işveren olarak katılan kesimlerin -KOBİ ve start-up'lar da dahil olmak üzere- ihtiyaç duydukları iş gücüne ve yeteneklere ulaşmaları noktasında Staj Seferberliği köprü görevi görmektedir (Staj Seferberliği, t.y.). Programın uzun vadedeki amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Üniversite öğrencilerine kamu kurumlarını ve faaliyetlerini yakından tanıma olanağı sunmak.
- 2) Kamu kurumlarında yetenekli gençlerin yer almasını sağlamak.
- 3) Öğrencilerin yalnızca yüksek öğretim sürecinde değil, lise eğitimlerindeki başarılarını da değerlendirebilmek.
- 4) Kamu sektörü ve özel sektörün program kapsamında oluşturulan stajyer havuzuna erişimini sağlamak (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2020a).

Staj Seferberliği Programı, “dijital kariyer platformu” olarak adlandırılan Kariyer Kapısı Platformu üzerinden yürütülmektedir. İlgili yıldaki program kapsamında kamu kurumları ve özel sektördeki işverenlerin sağlayacağı staj imkanlarına bu platform üzerinden ulaşılmaktadır. Kamu kurumları, platformun Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi entegrasyonu ile hiyerarşik şekilde üst kurumlar tarafından işveren olarak sisteme tanımlanmaktayken, özel sektör işverenleri CBİKO’ya işveren olarak kaydolma talebinde bulunmaktadır. Bu açıdan Kariyer Kapısı Platformu, ülkedeki ve yurt dışındaki Türk vatandaşı üniversite öğrencileri ile işverenlerin eşleştiği bir portal olarak nitelendirilebilmektedir.

Programın başladığı 2020 yılında işveren sayısı 168’i kamu kurumu ve 362’si özel sektör olmak üzere toplam 530 olarak kayda geçmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2021a). Kariyer Kapısı Platformunda kamuoyuyla paylaşılan bilgilere göre mevcut durumda kamu sektörü ve özel sektörden toplam 3.158 işveren sisteme tanımlanmış bulunmaktadır (Kariyer Kapısı, t.y.).

Öğrenciler ise platform üzerinde bir üyelik hesabı oluşturarak, önceden belirlenen süreler içerisinde staj başvurusunda bulunmaktadır. Staj başvurusunda bulunabilmek için bazı şartlar aranmaktadır: (a) Türkiye Cumhuriyeti, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve yurt dışında farklı ülkelerde öğrenim gören Türk vatandaşı/mavi kart sahibi olmak, (b) ön lisans düzeyinde 1. veya 2. sınıf, lisans düzeyinde 2., 3. veya 4. sınıfta öğrenim görüyor olmak, (c) dört üzerinden iki ve üzeri not ortalamasına sahip olmak (Staj Seferberliği, t.y.). Anlaşılabileceği üzere yalnızca ülke içerisindeki değil, yurt dışında bulunan Türk öğrenciler de program kapsamında başvuru yapıp kendi ülkelerinde çalışma fırsatı bulabilmektedir. Kurum tarafından paylaşılan bilgilere göre 2020 yılında 6.481 öğrenci staj yapmış olup, bu öğrenciler 81 il, 189 farklı üniversite ve lisans düzeyinde 251 farklı bölüm arasında dağılım göstermiştir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2021a).

Türkiye’de üniversite öğrencilerinin staj yapacakları kurumları bulma noktasında genellikle bireysel çabalar ön plana çıkmaktadır. Üstelik bu çabaların çoğu yüz yüze iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Zorunlu staj şartı olan bölümlerde üniversiteler ile işverenler arasında anlaşmalar yapılabilir olsa da zorunlu stajı olmayan üniversite öğrencilerinin de deneyim kazanabilmeleri noktasında bu program ayırt edici bir nitelik taşımaktadır. Programın başlatıldığı ilk yıl kapsamı yalnızca lisans öğrencileri ile sınırlı

tutulmuş olup, 2021 yılında ön lisans düzeyindeki öğrencilere de başvuru imkânı tanınmıştır (Staj Seferberliği 'ne 55 Binden Fazla Öğrenci Başvurdu, 2021).

Staj Seferberliği Programı kapsamında üniversitelerle de işbirliği sağlanmaktadır. Üniversiteler, kariyer merkezleri aracılığıyla kendi öğrencilerinin programa yaptıkları başvuruları değerlendirme aşamasında sürece dahil olmaktadır (Kariyer Kapısı, t.y.). Bu durum, üniversitelerin öğrencilerinin mesleki gelişimlerini takip etmek açısından önem arz etmektedir. Bu noktada, program aracılığıyla eğitim-sanayi iş birliğinin geliştirildiği söylenebilmektedir. 2021 yılındaki programla birlikte üniversiteler bir kontrol mekanizması olmanın yanı sıra, kendi bünyelerinde stajyer alımı yaparak işveren rolü de üstlenmişlerdir. Özellikle pandemi süreci içerisinde, üniversitelerde stajlara ilişkin işlemlerin dijital ortam üzerinden yapılarak sürecin kolaylaştırılması önemli bir gelişme olarak görülmektedir (Tekin, 2021: 833).

Bu gelişmelerden yola çıkarak, Türkiye’de yükseköğretim düzeyindeki öğrencilerin iş hayatına geçiş sürecinde mevcut işleyişten doğan eşitsizliklerin azaltılması noktasında programın etkili olabileceği söylenebilmektedir. Bunun sebeplerinden biri zorunlu-gönüllü staj ayırımı yapılmaksızın tüm öğrencilerin staj başvurusunda bulunma olanağına sahip olmasıdır. Diğer yandan, başvuru değerlendirme şartlarının kamuoyuyla paylaşılması⁴ program kapsamında belirlenen şeffaflık ve izlenebilirlik hedefleriyle uyumlu görünmektedir. 2020 yılında OECD tarafından yayımlanan “Gençler, Güven ve Nesillerarası Adalet için Yönetişim: Tüm Nesillere Uygun Mu?” (Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for all Generations?) isimli raporda, Staj Seferberliği aracılığıyla gençlerin kamu kurumlarında staj yapma olanağı bulabiliyor olmaları açısından örnek olarak gösterilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2020b).

⁴ Staj başvuru formunun değerlendirme süreciyle ilgili paylaşılan bilgilere https://kariyerkapisi.cbiko.gov.tr/sss/Yontem_Raporu.pdf adresi üzerinden ulaşılabilmektedir.

Tablo 12

2020-2021 yıllarında staj seferberliği programına katılım

Yıl	Kayıtlı İşveren Sayısı		Başvuran Öğrenci Sayısı	Staj Yapan Öğrenci Sayısı	Bölüm Sayısı	Üniversite Sayısı
	Kamu Sektörü	Özel Sektör				
2020	168	362	-	6,481	251	189
2021*	1,856	439	135,374	44.452**	-	-

*2021 verileri 26.03.2021 tarihine aittir. <https://www.cbiko.gov.tr/> .

** 5 Ekim 2021 tarihli Hürriyet Gazetesi haberine aittir. <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/yuz-yuze-egitimi-surdurmekte-kararliyiz-41910539>

Alan yazında yer alan bilgiler ve CBİKO tarafından paylaşılan verilere göre, Staj Seferberliği Programı üniversite öğrencilerinin çalışma deneyimi kazanmaları açısından eski süreçlere nazaran birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Türkiye’de genç istihdamı, liyakat konusunda yaşanan problemler ve kamu kurumlarının güncel gelişmeler karşısında özel sektöre nazaran geri planda kalması gibi önemli sorunlar mevcuttur. Daha önce belirtildiği üzere söz konusu projenin hedefleri esasında bu sorunların her birine vurgu yapmaktadır. Staj Seferberliği Projesi 2021 yılında ikinci kez başlatılmış olup, 135.374 öğrencinin başvurusu alınmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2021b). Ancak bu kişilere mezun olan gençler dahil değildir. Önümüzdeki yıllarda devam etmesi halinde, daha çok işveren ve genci bünyesine katarak Türkiye’deki genç nüfusun iş gücüne katılımını kolaylaştırma noktasında istikrarlı ve örnek bir proje olma potansiyeline sahiptir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STAJ DENEYİMİNİN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Kısa vadeli istihdam yöntemlerinden biri olan staj uygulamalarının üniversite öğrencileri üzerindeki etkilerine odaklanan araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler bu bölümde paylaşılmıştır. Bununla birlikte, araştırmanın konusu ve problemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ve araştırmanın veri toplama yöntemi ile analiz süreci açıklanmıştır. Toplanan veriler MAXQDA 2020 nitel analiz programıyla analiz edilmiş olup, araştırma sonucunda elde edilen bulgular bölümün son alt başlığında sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Genç istihdamının artırılması adına yürütülen politikalar hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde günden güne ön plana çıkmaktadır. Özellikle genç nüfus oranının yüksek olduğu ülkelerde genç istihdamının iyileştirilmesi ekonomik ve sosyal anlamdaki gelişmişlikle yakından ilgili olduğundan, bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar da önem kazanmaktadır. Bu nedenle, nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi ve iş hayatına dahil edilmesi adına çeşitli eğitim düzeylerinde mesleki eğitim ve staj programları yürütülmektedir. Ancak bilhassa yüksek öğretim düzeyindeki eğitimlerin genç bireyler arasında revaçta olduğu görülmektedir. Bunun bir nedeni, daha iyi bir kariyere sahip olma arzusu olarak açıklanmaktadır (Bara Stolzenberg vd. 2020; Gülmez, 2021: 54). Nitekim, üniversiteler iş hayatına geçiş öncesindeki son adımı teşkil etmektedir.

Üniversite öğrencilerinin staj uygulamalarıyla deneyim kazanmaları ve iş hayatına geçiş süreçlerinin kolaylaşması, Türkiye’de de genç işsizliğini azaltmada çözüm niteliği taşımaktadır. Diğer yandan, Türkiye’de bazı bölümlerde zorunlu staj uygulamaları varken diğer bölümlerde stajların isteğe bağlı yürütüldüğü bilinmektedir. Bu durumda da yüksek öğretim düzeyindeki öğrenciler arasında fırsat eşitsizlikleri ortaya çıkabilmektedir.

İş hayatına geçmeden önce kişinin yeteneklerinin farkına varabilmesi ve niteliklerini geliştirebilmesi için staj faaliyetleri bir fırsat olarak görülmektedir. Aynı zamanda staj, iş hayatına geçiş sürecini kolaylaştıran bir unsur olarak da karşımıza

çıkılmaktadır. Nitekim, ikinci bölümde değinildiği üzere stajını tamamlayan kişilerin önemli bir çoğunluğu ilgili kurumda tam zamanlı olarak çalışmaya başlamaktadır. Bu anlamda staj faaliyetleri işsizlik problemlerini azaltma noktasında çözüm yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alan yazında staj ve mesleki eğitimin üniversite öğrencilerinin pratik kazanımlarına odaklanan kapsamlı bir çalışma bulunmadığı görülmektedir. Bu araştırmanın problemi, “Staj deneyimlerinin öğrenciler üzerindeki etkileri ve bireylerin kişisel/mesleki kazanımları nelerdir?” şeklindedir. Bu çerçevede, staj programının ve yapılan stajların öğrenciler üzerindeki verimlilik derecesinin, öğrencilerin stajdan beklentilerinin ve beklentilerin karşılanma düzeylerinin, staj yapma talebi olan öğrencilerin buna hangi amaçlarla eğilim gösterdiklerinin ve staj sonunda elde edilen mesleki/teknik kazanımların öğrencilerin bireysel ifadeleri üzerinden çözümlenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, staj yapılan şehir, öğrenim düzeyi, cinsiyet, stajyerin kurumdaki görev ve rolü, kurum personeli ve yöneticilerinin tutumları gibi çeşitli değişkenlerin, stajdan alınan verim üzerinde etkisi olup olmadığının anlaşılması araştırmanın alt problemlerini teşkil etmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Staj, iş hayatında insan kaynakları süreçlerinin önemli adımlarından biridir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde, potansiyel yeteneklerin staj programları yoluyla keşfedilmesi ve kurum kültürünün stajyerlere aktarılabilmesi açısından işe alım süreçlerinde kolaylık sağlamaktadır. Üniversite öğrencileri ise staj programları vasıtasıyla iş hayatına başlamadan önce deneyim kazanmakta ve kariyerleriyle ilgili daha odaklı plan yapabilmekte ve mesleki farkındalıklarını arttırabilmektedirler. Mevcut durumda Türkiye’de hem kamu hem de özel sektör tarafından birçok farklı staj programı yürütülmektedir. Bunlardan biri, ilk kez 2020 yılında uygulanmaya başlanan Staj Seferberliği Programı’dır. Staj Seferberliği Programının ayırt edici noktası, bütün sektörlerle ve ülkedeki tüm üniversite öğrencilerine hitap etmesi ve kapsamının bugüne kadar yürütülen çalışmalardan daha geniş olmasıdır. Staj konusunda literatürde birçok makale ve tez çalışması bulunmakla beraber, Staj Seferberliği Programı kapsamında yapılan stajların öğrenciler üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik daha önce yapılmış herhangi bir akademik çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple, ülke çapında

uygulanmaya başlanan bu programın üniversite öğrencileri ve onların istihdam edilebilirlikleri üzerinde nasıl bir etki bırakmış olduğunun incelenmesi bu çalışmanın özgünlüğünü arttırmaktadır.

Türkiye’de 15-24 yaş aralığındaki ve genç nüfus olarak adlandırılan kesim, işsizliğin sonuçlarından en çok etkilenen sosyal grup olarak görülmektedir. Genç işsizliğini meydana getiren etmenler; tecrübe eksikliği, sektörlerde yeni işlerin yaratılamaması ve örgün eğitimde alınan eğitimlerin iş hayatının gerektirdiği nitelikleri karşılamada yetersiz kalması olarak sıralanmaktadır (Erdayı, 2009: 134). Türkiye’de genç nüfus oranı 2020 yılında %15,4 düzeyinde belirlenmiş olup, genç nüfusun %31,3’ü 20-22 yaş grubu, %20,4’ü ise 23-24 yaş grubunu temsil etmektedir (TÜİK, 2020). Nitekim, OECD tarafından hazırlanan Bir Bakışta Eğitim (Education at a Glance) 2020 adlı raporda, 15-29 yaş grubu bazında okula ve işe gitmeyen genç nüfus oranının en yüksek olduğu ülke %28,8 ile Türkiye olmuştur. Aynı zamanda, 18-24 yaş grubu genç işsizlik sırasında da %26,1 ile 6. olarak yer almıştır (OECD, 2020: 54). Tez araştırması kapsamında mesleki eğitim ve staj sistemi incelenen ülkelerden İngiltere, ABD ve Fransa’da ise 2020 yılında genç işsizlik oranları sırasıyla; %15,4, %15,1 ve %19,7 düzeyinde gerçekleşmiştir. Özellikle genç işsizliği konusunda en risksiz ülkeler arasında görülen Almanya’da ise bu oran %7,5 olarak belirlenmiştir (OECD Youth Unemployment Rate, t.y.).

Türkiye sahip olduğu genç nüfusla AB ülkeleri arasında en yüksek genç nüfusa sahip ülkedir (TÜİK, 2020). Genç nüfusun ülkelerin ekonomik ve toplumsal anlamdaki gelişiminde önemli bir faktör olduğu açıktır. Bu sebeple yüksek genç nüfusun Türkiye için bir avantaj olmasıyla beraber, genç işsizliğin azaltılması ve stratejik uygulamalarla gençlerin başarılı bir şekilde iş hayatına entegre edilmeleri gerekmektedir. Bu noktada faydalanabilecek en önemli araçlardan staj ve mesleki eğitim programları ön plana çıkmaktadır. Gençlerin iş gücüne katılımının üniversite-sektör işbirlikleri yoluyla güçlendirilmesi hususu 2019-2023 yıllarını kapsayan On Birinci Kalkınma Planı’nda İstihdam ve Çalışma Hayatı başlığı altında izlenecek politikalardan biri olarak belirtilmiştir. Buradan hareketle ülkenin istihdam hedeflerine ulaşabilmesi bakımından staj programlarının etkinlik ve verimliliğinin nitel verilere dayalı şekilde ölçülmesinin önem arz ettiği söylenebilmektedir.

Staj programlarının öğrenciler üzerindeki etkilerini ölçmek, bu tür programların ne derecede faydalı olduklarının anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Aynı zamanda, bu alanda var olan sorunların anlaşılması ve çözümlenmesi, daha farklı projeler yaratılıp staj algısının yaygınlaştırılması noktasında da önem teşkil etmektedir. Staj Seferberliği Projesi kapsamında kamu kurumlarında yapılan stajlar çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışmada;

- Staj deneyiminin öğrencilerin mesleki ve kişisel gelişimleri üzerindeki etkilerini irdelemek,
- Staj yapan öğrencilerin stajdan beklentilerini ve staj sonrası memnuniyetlerini ve kariyerlerine yönelik düşüncelerini anlamak,
- Staj yapılan kamu kurumlarındaki yönetim anlayışları ve örgüt kültürünün öğrencilerin staj verimlilikleri üzerindeki etkilerini ölçmek,
- Staj yapılan şehre, öğrenim görülen üniversiteye, sınıf düzeyine, staj türüne, cinsiyete ve daha önceki staj tecrübelerine göre katılımcıların memnuniyetleri ve kazanımları arasındaki farkları ortaya koymak çalışmanın amaçlarını teşkil etmektedir.

Bununla birlikte, araştırmanın kapsamını oluşturan Staj Seferberliği Projesi gibi farklı staj programları başlatılması için fikir sunması, staj yapan öğrencilerin deneyimlerinin diğer öğrenciler için öngörü oluşturması ve böylece staja atfedilen önemin hem öğrenciler hem de işverenlerin gözünde artması amaçlanmıştır.

4.3. Araştırma Konusu ile İlgili Yürütülen Diğer Çalışmalar

Literatürde staj programlarının öğrenciler üzerindeki etkileri ve öğrencilerin staja yönelik algılarını konu edilen birçok çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalardan bazıları bu bölümde sunulmuştur.

Dost ve Bilgin (2020), staj süreçlerine ilişkin görüşleri değerlendirmek ve stajın iş hayatına geçişteki etkisini ölçmek amacıyla yürüttükleri “Gençlerin İşgücü Piyasasına Geçişinde Deneyim ve Staj Etkisi” isimli çalışmada 15-34 yaş aralığındaki 708 kişiyle açık ve kapalı uçlu soruların bulunduğu anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucuna göre, katılımcıların %75’ten fazlası staj deneyiminin mesleki bilgi ve becerilerinin arttığını söylemiştir. Yine katılımcıların %80’i tüm stajların eğitim süreci

içerisinde zorunlu olmasını istediklerini belirtmiştir. Bununla birlikte staj zorunluluğu bulunmayan öğrencilerin %64'ü staj yeri bulmakta zorluk çektiğini ifade etmiştir. Öne çıkan bir diğer nokta, bu öğrencilerin staj yapacak kurum ararken en çok eş/dost/akraba/arkadaş kanalını tercih etmeleridir. Bu sonuç, staj programlarında objektif ve fırsat eşitliği sunan uygulamaların gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Yine araştırma sonucuna göre, staj yapmayan öğrenciler staj yapan öğrencilere göre 4 ay daha geç sürede işe girmektedir.

Alp (2020), “Okuldan işe geçişte staj programlarının etkinliği: Sakarya Üniversitesi örneği” isimli doktora çalışmasında 3+1 programının öğrencilerin işe geçiş sürecindeki etkileri ve iş gücü piyasasındaki çıktılarını ele almıştır. Sakarya Üniversitesi’nde 2014 ve 2015 yıllarında mezun olan 3+1 eğitimi alan (240) ve almayan (220) toplamda 460 kişi üzerinde anket tekniği kullanılarak nicel analiz uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre söz konusu program kapsamında staj yapmayan mezunların, yapanlara kıyasla daha fazla sürede iş bulma olasılığı 2,22 kat fazladır. Katılımcıların iş bulma yöntemine ilişkin sonuçlarda, iş hayatına ilk geçişin en çok akraba/eş/dost vasıtasıyla olduğu ortaya konmuştur. Burada ortaya çıkan bir diğer sonuç, bu durumun staj yapan (94) ve yapmayan (98) öğrencilerde çok az bir fark yaratmış olmasıdır. Yani, önceki çalışmaya benzer şekilde “tanıdık” vasıtasıyla iş bulmak, diğer seçeneklerden daha çok tercih edilmiştir. Diğer yandan, staj yapmış olan katılımcıların ilk işlerinde aldıkları ücretin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tektaş, Yayla, Polat ve Sarıkaş (2016), “Ön Lisans Öğrencilerinin Staj Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Marmara Üniversitesi Örneği” isimli çalışmada Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu’nda staj yapan öğrencilerin staj sürecinde karşılaştıkları durumları anket uygulamasıyla analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda 235 kişinin görüşleri değerlendirilmiş ve şu sonuçlara varılmıştır: (a) Katılımcıların %58’i kurumda ucuz iş gücü olarak görüldüklerini belirtmiştir (b) Katılımcıların %80’i stajyer çalıştıran kurumların bakanlık tarafından denetlenmesi gerektiğini düşünmektedir (c) Öğrencilerin %70’i okul eğitiminin yanı sıra staj süreci içerisinde oryantasyon eğitimi verilmesini istediklerini belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan oranların yüksek olması, katılımcıların staj sürecinden olumsuz etkilendikleri durumlara ilişkin düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Aslan, Çoban ve Çokal (2014), “Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği” adlı çalışmalarında turizm sektöründe staj yapmış öğrencilerin, staj sürecinde Çift Faktör Kuramının güdülenmeleri üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesindeki en az bir kere staj yapmış 2., 3., ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmuştur. Bu kapsamda 152 kişiyle anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, staj sürecinde öğrencilerin en çok etkilendiği unsurların; yöneticilerin astlara kötü tutumu (%54,6), ücret yetersizliği (%52,00) ve yöneticilerle iletişim yetersizliği (51,30) olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, hijyen faktörlerinin yetersiz olduğu durumların (ücret, statü, personel ve yönetici ilişkileri) kişilerin kariyer hayatlarına aynı sektörde devam etme isteğini azalttığı söylenebilmektedir. Bu çalışmada, sektörde çalışmak istemeyen öğrencilerin oranı %59,90 olarak bulunmuştur. Bu sebeple, işletmelerin ve öğrencilerin staj sürecinden en yüksek verimi alabilmeleri için öğrencileri olumsuz etkileyebilecek durumlara ilişkin gerekli önlemler alınmalıdır. Nitekim, tez araştırması kapsamında da katılımcıların hepsi kamu sektöründe staj yapmış olup, bu araştırmayla benzer nitelikte olan ifadelerde bulunmuşlardır.

Akay ve Şittak (2019), “Staj Deneyiminin Kariyer Seçimine Etkisi: Trakya Bölgesi’ndeki Turizm Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada Trakya Bölgesinde (Kırklareli-Edirne-Tekirdağ) 2018 yılının Nisan ve Mayıs aylarında staj yapan ve turizm eğitimi alan ön lisans (215) ve lisans (90) öğrencilerin anket tekniği ile staja yönelik düşünceleri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda katılımcıların kariyer tercihlerini en çok etkileyen üç faktör staj motivasyonu, eğitim-sektör uyumu ve iş ortamı şeklinde sıralanmıştır.

Son olarak Bektaş ve Tuğay (2016), “Sosyal Bilimler Alanında Staj Çalışmasının Yeri ve Önemini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu’nda eğitim gören ve 2013-2014 yılı sonunda stajını tamamlayan 209 kişiyle anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, katılımcıların %69,24’ü staj uygulamalarının zorunlu olarak uygulanması gerektiğini ve %89’u staj süresinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Staj sürecinde stajyerlerin karşılaştıkları sorunlar ise; stajyerlere önemsiz işlerin yaptırılması (%41,6), stajyerlere geçici eleman gözüyle bakılması (%25,8), stajyerlerin sosyal olanaklardan

faydalanamamaları (%19,1) ve stajyerlerin işletmelerde rakip olarak görülmeleri (%74,1) olarak açıklanmıştır. Bu görüşlerin bir sonucu olarak, katılımcıların %86,6'sı bir denetim mekanizmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal çalışmalarda araştırma yönteminin belirlenmesi sürecinde farklı etmenler bulunmaktadır. Çalışılacak konunun niteliği ve elde edilmek istenen verinin özellikleri en önemli faktörlerdendir (Güler, Halıcioğlu ve Taşgın, 2015: 29). Bu kriterlere göre araştırmalarda nitel ve/veya nicel araştırma yöntemi tercih edilebilmektedir.

Creswell (2016: 42) nitel araştırmayı farklı renk ve dokuya sahip ince ipliklerden ve çeşitli malzemelerden oluşan girift bir kumaşa benzetmektedir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi farklı nitel veri oluşturma yöntemlerinin kullanıldığı, bakış açılarının, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nitel araştırmalar ilgili konuya ayrıntılı bir anlayış getirmeye ve katılımcıların konuyu hangi bağlam ve ortamda ele aldıklarını anlamaya olanak sağlamaktadır (Creswell, 2016: 48). Bu çalışmada, belirli bir grubun belirli bir etkinlik hakkındaki görüşlerini ve düşüncelerini açıklamaları beklendiğinden, ifadelere ve yorumlara dayanan nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırmalar yürütülürken araştırma sürecini şekillendiren çeşitli araştırma desenleri bulunmaktadır. Bunlar; anlatı araştırması, eylem araştırması, fenomenoloji, etnografi, kuram oluşturma (gömülü teori) ve durum (örnek olay) çalışması ve içerik analizidir (Creswell, 2016: 104). Bu araştırmada araştırma deseni olarak çoklu örnek olay benimsenmiştir. Örnek olay araştırması, sınırları belirlenmiş bir konu veya durum için derinlemesine betimleme yapılan ve analiz geliştirilen araştırma desendir (Merriam ve Tisdell, 2016: 37).

Örnek olay araştırması tek ögeli ve çok ögeli/kollektif durum çalışması şeklinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Tek ögeli durum çalışmaları araştırmacının yalnızca bir konuya odaklandığı ve bu konuyla ilgili tek bir olay veya kişi seçerek ilgili konuyu açıkladığı çalışmalardır. Kollektif durum çalışmalarında ise araştırmacılar tek bir konu belirleyip, bu

konu çerçevesinde birkaç olay veya kişi seçme yoluyla araştırma yürütmektedir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015: 301).

Bu araştırmada birden fazla katılımcının görüşleri incelendiğinden, çoklu/kollektif örnek olay araştırması seçilmiştir. Örnek olay araştırmalarında ortaya çıkan sonuçlar her ne kadar çalışılan öge/öğeleri temsil etse de, aslında bu sonuçlar benzer olayları ve kişileri anlama sürecinde kullanılabilir. Tek bir öğeden hareket edilip tüm öğeler için genelleme yapılamamakla birlikte, diğer kişi, grup, ortam, olay vb. faktörleri daha kolay anlayabilmek için durum çalışmalarının sonuçları önem arz etmektedir (Berg, 2001; Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015: 321).

4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda üç farklı veri toplama yöntemi mevcuttur. Bunlar; görüşme, gözlem ve doküman analizidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Görüşme yöntemi; kişilerin deneyimleri, fikirleri, duyguları ve bilgileri ile ilgili doğrudan alıntı yapılabilmesine olanak sağlayan veri toplama aracıdır (Patton, 2018: 4). Görüşmeler ise yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olarak üçe ayrılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018: 184).

Yapılandırılmış görüşme; araştırmacı tarafından önceden belirlenen ve görüşme esnasında değiştirilmeyen soruların iletiildiği görüşmeleri ifade ederken, yapılandırılmamış görüşme; soruların katılımcı ile kurulan etkileşim sırasında oluşturulduğu görüşme türüdür. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde ise yine önceden hazırlanan sorular olmakla beraber, araştırmacı görüşmenin gidişatına göre derinleştirici/sonda soruları sorabilmektedir (Glesne, 2020: 182). Bu araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde sistematik bir şekilde ilerlenebilmesi adına önceden hazırlanmış açık uçlu sorular kullanılmış olup, gerektiğinde yeni soruların iletilebildiği yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır.

Nitel araştırmalarda veri toplamaya ve analize ilişkin çalışmalar; tekrarlayabilen, birbirleri arasında gidip gelebilen büyük bir sürecin içerisindeki döngüsel adımları temsil etmektedir (Patton, 2018: 437). Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşmeler yapılmaya devam edilirken, tamamlanan her görüşme için deşifre sürecine geçilmiştir. Deşifre edilen görüşmeler, MAXQDA 2020 nitel analiz programına aktarılmış ve araştırmacı tarafından

incelenmiştir. Verilerin kodlanması sürecinde, literatürde araştırma konusuyla ilgili diğer çalışmalardan destek alınmıştır. Bununla birlikte, durum çalışmasında bazı örüntüler ve modeller kurulabilmekte ve iki ya da daha fazla kategori arasındaki ilişkiler incelenebilmektedir. Bu tür analizlere çapraz durum analizi adı verilir (Creswell, 2016: 199). Miles ve Huberman (1994), kodlamanın üç ayrı süreci ihtiva etmesi gerektiğini bildirir. Buna göre; (1) daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama söz konusu iken, (2) verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ile (3) araştırma probleminin genel çerçevesine göre yapılan kodlama da olabilmektedir (Baltacı, 2019: 378). Bu doğrultuda, katılımcıların yorumlarına ve literatür incelemesi sırasında belirlenen kavramlara dayanarak çeşitli kategoriler oluşturulmuş ve 12 farklı kategorinin bulunduğu kod listesi ortaya çıkarılmıştır.

4.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kapsamını, 2020 yılında uygulanmaya başlanan Staj Seferberliği Programında Türkiye'nin farklı şehirlerinde staj yapan öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmada, Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları'nda (SEGE) İBBS düzey 2 bölgeler için belirlenen dört kademeli sosyo-ekonomik sınıflandırma temel alınmıştır. Katılımcıların bölge bazında sınıflandırılması, staj memnuniyetinin ve staj veriminin bölgeler arasında farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi için dayanak oluşturmaktadır. SEGE sınıflandırılmasında belirlenen dört kademe ve kapsamındaki iller şekil 5'te paylaşılmıştır.

Araştırmanın zamansal ve finansal maliyetini ortadan kaldırmak amacıyla katılımcılara ulaşmak için LinkedIn platformu tercih edilmiştir. Bu platform üzerinden staj belgesini kamuoyuyla paylaşan kişilerle iletişime geçilmiş, araştırma hakkında bilgi verilerek katılımcı olmayı kabul edip etmedikleri hususunda dijital ortamda onayları alınmıştır. Şekil 5'te paylaşılan bilgiler doğrultusunda 1. düzey içerisinde İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Eskişehir ve Sakarya; 2. düzey içerisinde Çanakkale, Adana, Afyonkarahisar ve Kayseri; 3. düzey içerisinde Adıyaman, Kırıkkale, Nevşehir ve Hatay; 4. düzey içerisinde Şanlıurfa, Kars ve Mardin illerinden olmak üzere toplam 16 ilden katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Örneklemi

Katılımcıların şehir bazında çeşitlilik göstermesi, öğrencilerin staja yönelik algıları, kamu sektörüyle ilgili düşünceleri ve staj yaptıkları kamu kurumlarının dinamikleriyle ilgili çıkarımlarını ortaya koymak bakımından da önem arz etmektedir. Diğer yandan 4. düzey kapsamındaki illerde, diğer illere kıyasla sosyal medya platformu üzerinden daha az kişinin staja ilişkin paylaşımda bulunduğu görülmüştür.

Staj Seferberliği Projesi'nin yeni başlatılan bir proje olması sebebiyle, proje kapsamında staj yapan üniversite öğrencilerinin kariyerlerindeki sektör tercihleri, istihdamlarının gerçekleşip gerçekleşmemesi gibi durumlara ilişkin yeterli veri bulunmamaktadır. Bu durum, ilerleyen yıllarında projenin istihdam üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik araştırmalara olanak sağlamaktadır.

4.8. Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda sonuçların inandırıcı olması en önemli hususlardan biridir. Bu kapsamda “geçerlik” ve “güvenirlik” en çok kullanılan kavramlardan ikisidir. Geçerlik, çalışma sonuçlarının katılımcıların ifade ettikleri şeyleri ne kadar doğru yansıttığıyla ilgilidir. Güvenirlik ise elde edilen verilerin farklı gözlemciler veya aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda hangi ölçüde aynı kategori içine yerleştirildiği ile ilgili bir kavramdır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgım, 2015: 371) Nicel araştırmalarda var olan sayısal

değerler, yöntemler ve istatistikler bu iki ölçütün elde edilmesinde kolaylık sağlarken, nitel araştırmaların daha dar örneklemeler üzerinde yürütülebilmesi ve anlamlara odaklanması sebebiyle geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması adına birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269).

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik; araştırmacı ile katılımcı arasındaki etkileşimden, algıların yorumlanmasından ve verilerin işleme sürecinden etkilenmektedir (Merriam ve Tisdell, 2016: 191-192). Creswell (2016: 253), nitel araştırmalarda güvenilirlik hususundan bahsederken görüşmelerin bir kayıt cihazıyla kaydedilmesi ve bu kayıtların daha sonra yazıya aktarılması yoluyla veri analizi yapmanın güvenilirliği arttıran bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda, araştırmada her katılımcıdan görüşmeye başlamadan önce kayıt alma izni istenmiş ve verilen izinler doğrultusunda görüşmeler kaydedilmiştir. Daha sonra, katılımcının her ifadesi eksiksiz bir şekilde ve değiştirilmeden/yoruma yer verilmeden, olduğu haliyle deşifre edilmiştir.

Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik hususlarının sağlanması adına, araştırma konusunda görüşme yapılabilecek kişiler belirlenirken, staj deneyimini yaşayıp yaşamadıklarının ölçütü olarak yalnızca staj belgesini paylaşan kişilerle görüşme sağlanmıştır. Bununla birlikte, görüşme öncesinde katılımcılara araştırma kapsamı hakkında detaylı bilgilendirme yapılmış, araştırmacının etik kuralları ve ifadelerin anonimleştirilmesi hususlarında da bilgi verilmiştir. Araştırmacının güvenilirliğini arttırmak için veriler kodlanmaya başlanmadan önce her bir görüşme dikkatli bir şekilde okunmuş ve kodlama öncesi gerekli notlar alınmıştır. Ayrıca, yapılan kodlamalar farklı zamanlarda araştırmacı tarafından tekrar tekrar gözden geçirilmiştir.

Literatürde nitel araştırmaları güçlendirmek adına bu konuyla ilgili çalışmaları bulunan yazarlar tarafından geçerlik ve güvenilirlik için çeşitli ölçütler belirlenmiştir. Bu yazarlardan Guba ve Lincoln 'ün (1985), genel kabul görmüş ve altın standart olarak belirlenen ölçütleri öne çıkmaktadır (Başkale, 2016: 23-24). Bu ölçütler; inandırıcılık (iç geçerlik), aktarılabilirlik (dış geçerlik), güvenilirlik ve objektiflik (onaylanabilirlik) olarak isimlendirilmektedir.

İnandırıcılık, araştırma sonuçlarının katılımcı görüşlerini ne ölçüde ve ne kadar doğru yansıttığı ile ilgili bir kavramdır. Bunu sağlayabilmek için yoğun ve uzun süreli katılım, çeşitleme ve veri çeşitleme gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Güler,

Halıcıoğlu ve Taşğın, 2015: 377). İnanırlığı artıran bir diğer faktör katılımcı dürüstlüğünü destekleyecek tekniklerdir. Örneğin, her katılımcıya görüşme yapmadan önce projeye katılmayı reddetme imkanı olduğunun hatırlatılmasıyla katılımcı samimi şekilde ve öz iradesiyle veri sunmaya hazır hale getirilmektedir. Bununla beraber, araştırma konusuyla ilgili yapılan çalışmaların bulgularının karşılaştırılması da araştırmacı tarafından inandırıcılığı sağlayacak bir unsurdur (Öztürk Fidan, Fidan ve Arastaman, 2018: 54-58). Bu sebeplerle, katılımcılardan alınacak bilgilerin inandırıcılığını arttırmak için gönüllülük esasıyla katılım kuralı hatırlatılmış; veri toplama, işleme ve analiz süreçlerinde ise alan yazında bu konuyla ilgili çalışmaların bulguları göz önünde bulundurulmuş ve kıyaslama yapılmıştır.

Genelleme kavramının nitel araştırmalardaki karşılığı olan aktarılabirlik, çalışma sonuçlarının benzer katılımcılarla ve benzer ortamlarda tekrarlandığında uyumlu olup olmadığıyla ilgilidir. Nicel çalışmaların aksine nitel çalışmalarda genelleme amacı bulunmamaktadır. Ancak, bu çalışmanın diğer çalışmalara aktarılabir olduğu gösterilmesi amacıyla örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve ortamla ilgili bilgilerin açık bir şekilde belirtilmesi araştırmacının sorumluluğundadır (Başkale, 2016: 26). Araştırmayı aktarılabir hale getirmek için “Veri Toplama ve Verilerin Analizi” başlığı altında araştırmada kullanılan tekniklerle ilgili detaylı bilgi verilmiş, “Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları” bölümünde katılımcılara ilişkin tüm bilgiler paylaşılmıştır. Bununla birlikte kod, kategori ve tema oluşturma süreciyle ilgili bilgi verebilmek adına “Bulgular” başlığı altında doğrudan katılımcı yorumlarından örnekler sunulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için de denetleme yolu, literatür taraması, araştırma yöntemlerinin ayrıntılı sunumu adımları izlenmiştir. Bu adımlar araştırmayı tutarlı hale getirmektedir.

Araştırmanın objektifliği/onaylanabilirliği, çalışma sonuçlarının teyit edilebilirliğini ifade etmektedir. Objektifliğin sağlanması, araştırmacı yargılarının mümkün olduğunca en az seviyeye indirilmesini gerektirmektedir. Objektifliği sağlamak için yapılması gerekenlerden biri görüşme esnasında katılımcıların izni doğrultusunda görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kayıt altına almaktır. Kayıt altına alınan görüşmelerin mümkün olan en kısa süre içerisinde yazıya dökülmesi de objektifliği arttıran bir unsurdur (Güler, Halıcıoğlu ve Taşğın, 2015: 386-388). Araştırmanın objektifliğini sağlamak adına katılımcılarla yapılan tüm görüşmeler ses kaydına alınmış ve görüşme tamamlandıktan

hemen sonra deşifre edilmiştir. Bununla birlikte, görüşme sırasında araştırmacının “Bunu mu kastediyorsunuz?” gibi geri bildirim vermesi, katılımcının yorumundan anladığının doğruluğunu ölçmekte, teyit edilebilirliği ve geçerliği güçlendirmektedir (Denzin ve Lincoln, 2008; Baltacı, 2019: 380). Bu nedenle, görüşme esnasında bu teknikten de faydalanılmıştır.

4.9. Bulgular

Araştırmanın bulguları; staja yönelik beklentilere ilişkin bulgular, staj sonrası elde edinilen kazanımlara ilişkin bulgular, sektörler hakkındaki düşüncelere ilişkin bulgular (çalışmak istenilen sektör ve kamu-özel sektöre yönelik düşünceler), staj yapılan kurum hakkındaki düşüncelere ilişkin bulgular, staj yapılan bölgelerin gelişmişlik düzeyleri ve staja yönelik düşünceler arasındaki ilişkiye yönelik bulgular başlıklarını kapsamaktadır. Öncelikle, alt başlıklarda temalara yönelik kod dağılımları ve kod matrisleri ilgili alanlarda sunulmuştur. Devamında, şekil ve tabloların daha iyi anlaşılabilmesi adına bulgulara ilişkin katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

4.9.1. Stajla İlgili Düşünceler ve Beklentilere İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerde katılımcılara staja yönelik düşünceleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sorular kendileri için staj kavramının ne ifade ettiğini öğrenmek ve staj başvurusundaki motivasyonlarını anlamak amacıyla yöneltilmiştir. Tablo 13’te örnekleme temsil eden dört farklı gelişmişlik bölgesine göre katılımcıların staj algıları ve başvuru motivasyonlarına ilişkin dağılım gösterilmiştir.

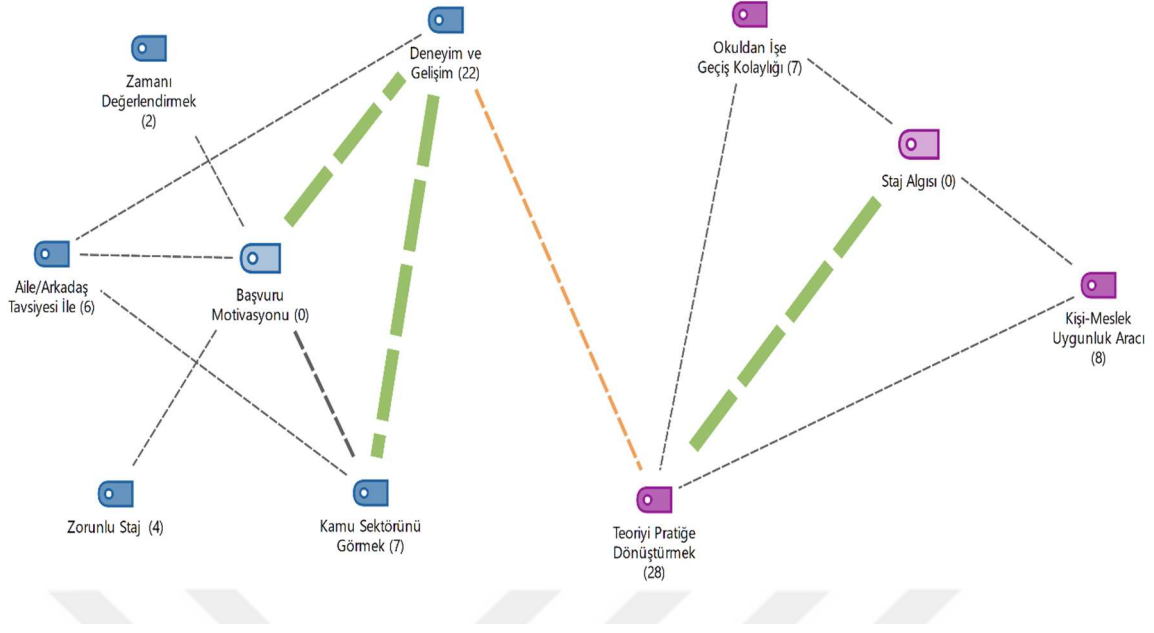
Tablo 13

Dört farklı gelişmişlik düzeyinde staj algısı ve başvuru motivasyonu

Kod Sistemi	4. Düzey	3. Düzey	2. Düzey	1. Düzey	TOPLAM
▼ Başvuru Motivasyonu					0
Kamu Sektörünü Görmek		■	■	■	7
Deneyim ve Gelişim	■	■	■	■	22
Zamanı Değerlendirmek				■	2
Aile/Arkadaş Tavsiyesi İle	■	■			6
Zorunlu Staj				■	4
▼ Staj Algısı					0
Teoriyi Pratiğe Dönüştürmek	■	■	■	■	28
Kişi-Meslek Uygunluk Aracı	■		■	■	8
Okuldan İşe Geçiş Kolaylığı	■	■	■		7
Σ TOPLAM	16	24	17	27	84

Yukarıdaki tabloda yer alan karelerin büyüklüğü, kodun vurgulanma sıklığını göstermektedir. Katılımcıların başvuru motivasyonları; kamu sektörünü görme, deneyim ve gelişim, zamanı değerlendirmek, aile/arkadaş tavsiyesi ile ve zorunlu staj olmak üzere çeşitli nedenlere dayandırılmıştır. Tablo 13'te görülebileceği üzere, başvuru motivasyonunu sağlayan nedenler arasında en çok deneyim ve gelişim kodunun vurgulandığı görülmektedir. Bununla birlikte, ilgili soruya ilişkin verilen cevaplar staj yapılan kurumun bulunduğu bölgeye göre çeşitlilik göstermiştir.

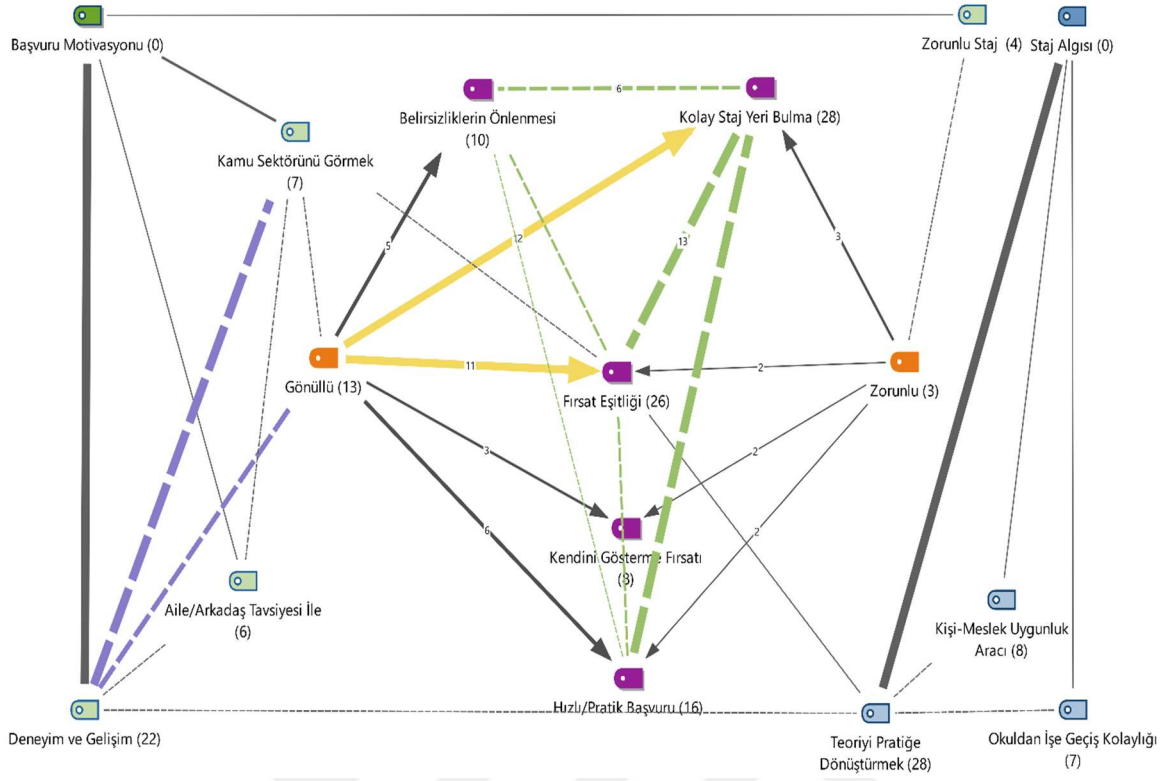
Yine Tablo 13'te görülebileceği üzere, katılımcılara göre stajın ne ifade ettiği hususunda en çok bahsedilen, kişi ve meslek arasındaki uygunluk aracı kodu olmuştur. Okuldan işe geçiş kolaylığı kodu ise en sık bahsedilen ikinci kod olmuştur. Tabloya göre, başvuru motivasyonları ve staj algısına yönelik olarak 4. bölgede staj yapan katılımcıların, diğer bölgelere göre daha az vurgu yaptıkları görülmektedir. 1. ve 3. düzeylerdeki yoğunluklar, bu iki bölgede staj yapan katılımcıların en çok bu ifadede bulduklarını yansıtmaktadır.



Şekil 6: Başvuru Motivasyonu ve Staj Algısı İlişkisi

Şekil 6’da başvuru motivasyonu ve staj algısı kodlarının kendi alt kodlarıyla olan ilişkisi ve alt kodlar arası ilişki gösterilmiştir. Buna göre, tüm düzeylerde en çok ifade edilen başvuru sebebi, katılımcıların deneyim kazanma ve gelişme amaçlarıdır. Diğer yandan, staj uygulamalarının en çok teoriyi pratiğe dönüştürmek amaçlı yapıldığını ifade etmişlerdir. Alt kodlarda da yalnızca bu iki kod arasında ilişki olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, staj yapma motivasyonları ve staj algılarıyla ilgili yorumlarında, Staj Seferberliği projesini tercih etme nedenlerini de dile getirmişlerdir. Bu nedenler, projeye yönelik düşünceler temasının kodlarını teşkil etmektedir. Şekil 7, katılımcıların başvuru motivasyonu, staj algısı ve projeyi tercih etme nedenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Aynı zamanda, katılımcıların yaptıkları stajın türüne göre (gönüllü-zorunlu), projeye ilişkin görüşlerin vurgulanma sıklıkları da görülebilmektedir.



Şekil 7: Staj Yapma Motivasyonu ve Projenin Tercih Edilme Nedenleri Arasındaki İlişki

Şekil 7’de katılımcıların başvuru motivasyonlarının neler olduğunu ve neden bu projeyi tercih ettiklerini açıklamak üzere oluşturulan kod birlikte oluşum modeli verilmiştir. Görülebileceği üzere, staj türüne göre projeye ilişkin yorumlar ve başvuru motivasyonları stajın türüne göre çeşitlilik göstermektedir. Zorunlu olarak staj yapan öğrenciler başvuru motivasyonları hakkında “yalnızca zorunlu olduğu için” gibi ifadelerde bulunurken, gönüllü olarak staj yapan öğrenciler kamu sektörünü öğrenmek ve kendilerini geliştirmek için staj yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bazıları birden fazla nedenden dolayı staj yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Şekil 7’de gösterildiği gibi, gönüllü stajyerlerin büyük çoğunluğu deneyim ve gelişimi vurgularken aynı zamanda kamu sektörünü öğrenmek istediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, gönüllü staj uygulamalarının genellikle bir prosedüre bağlı olmaması nedeniyle yaşanan problemleri bu süreçte yaşamadıklarını belirtmek için “belirsizliklerin önlenmesi” ifadesini kullanmışlardır.

Projeye ilişkin görüşler, zorunlu stajı olan katılımcılar tarafından oldukça az bahsedilirken, gönüllü staj yapan katılımcılar tarafından çok vurgulanmıştır. Örneğin, bu kişilerin üzerinde en çok durdukları konular; projenin üniversite öğrencilere fırsat eşitliği

sağlaması ve staj yapacak kurum bulurken zorlanan öğrencilere yardımcı olması olmuştur. Fırsat eşitliği kodunun ise kolay staj yeri bulabilme, pratik başvuru ve gönüllü stajlarda yaşanan bazı belirsizliklerin önüne geçilmesi kodlarıyla yoğun ilişkide olduğu görülmektedir. Daha önce staj yeri bulma konusunda sorun yaşayan gönüllü stajyerler, bu konuya ilişkin görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir;

“...hani gerçekten seçerek aldılar bizi, havuza eklediler falan. Belli bir yeterlilikte olduğumuz için seçildik. Yetkinliklerimize ve yeteneklerimize göre... Belki Staj Seferberliği olmasaydı staj yapamayacaktım ama benim için bir vesile oldu. Ben gitsem SGK'ya “beni staja alın’ desem. “Dalga mı geçiyorsun?” derlerdi. “Zorunlu bile yapmıyorsun. Seni neden alalım?” Sosyal güvenlik öğrencileri varken neden beni alsınlar? Hiçbir tanıdık yok ama ben alındım mesela. O yüzden güzel bir program.”

K7 (Bursa/1. Düzey)

Yukarıda ifadesi paylaşılan katılımcı, kendisinin zorunlu stajı olmadığı halde proje aracılığıyla kolaylıkla staj kurumu bulabildiğini, bu süreçte de herhangi bir kişinin aracılığına gerek duyulmadan staj yapabildiğinden bahsetmiştir. Bir başka katılımcı ise, projeye ilişkin görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır;

“Bir kere online olduğu için nasıl desem, erişimi, erişilebilirliği artıran bir şey, hani Kars'ta yaşayan bir insan Ankara'da Çevre ve Şehircilik Bakanlığında staj başvurusu yapabiliyor ve görüşme için oraya gidip şey yapmasına gerek kalmıyor. Sadece staj yapmaya gideceği zaman oraya gitmekle mükellef oluyor. Hemen online portaldan iletişime geçip, yani iletişim kolaylığı sağlıyor. Bunların dışında yaptığımız iş tescillenmiş oluyor; İnsan Kaynakları Ofisi size onaylı bir sertifika veriyor. Eğer staj zorunlu staj kapsamında değilse, gönüllü stajsa sayılmıyordu normalde okulda, burada sayılıyor. Yani belgeli, kayıtlı olması çok güzel ve güvenilir bir ortam yaratıyor.”

K6 (Kars/4. Düzey)

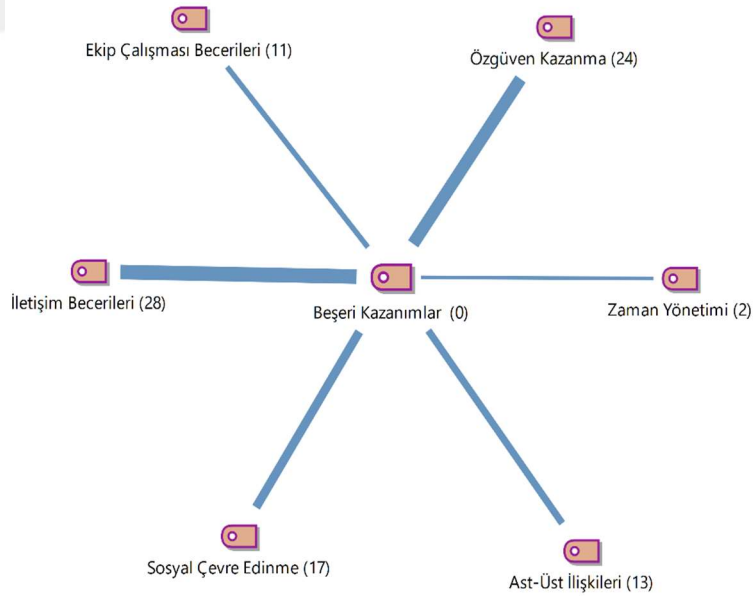
Söz konusu katılımcı, projenin kurumlara ulaşma noktasında kendisine kolaylık sağladığını dile getirmekte, başvuru sürecinin ise kendisinin çok az bir zamanını aldığını belirtmektedir. Bunun yanında, gönüllü stajının resmi olarak her yerde geçerli olmasından memnuniyet duyduğunu ifade etmiştir. Aşağıdaki katılımcı ise, başvuru süreci ve liyakat konusundaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir;

“Bir yere fiziksel olarak gitmeden başvuru yapıyorsunuz. O yüzden sizin boyunuza kaşınıza gözünüze veya ne bileyim, o tip durumlara bakılmadan direkt elde etmiş olduğunuz şeyler doğrultusunda seçilme imkânı sağlandığını düşünüyorum. İşverenlerimin verdiği bilgi doğrultusunda; stajyerlerin sadece sayısal olarak başarı durumunu değerlendirdikleri, isim soy isim bile göremeden sadece ders durumu gibi durumları değerlendirerek işe aldıkları için adam kayırma gibi bir durum olacağını düşünmüyorum.”

K3 (Adana/ 2. Düzey)

4.9.2. Staj Sonrası Elde Edinilen Kazanımlara İlişkin Bulgular

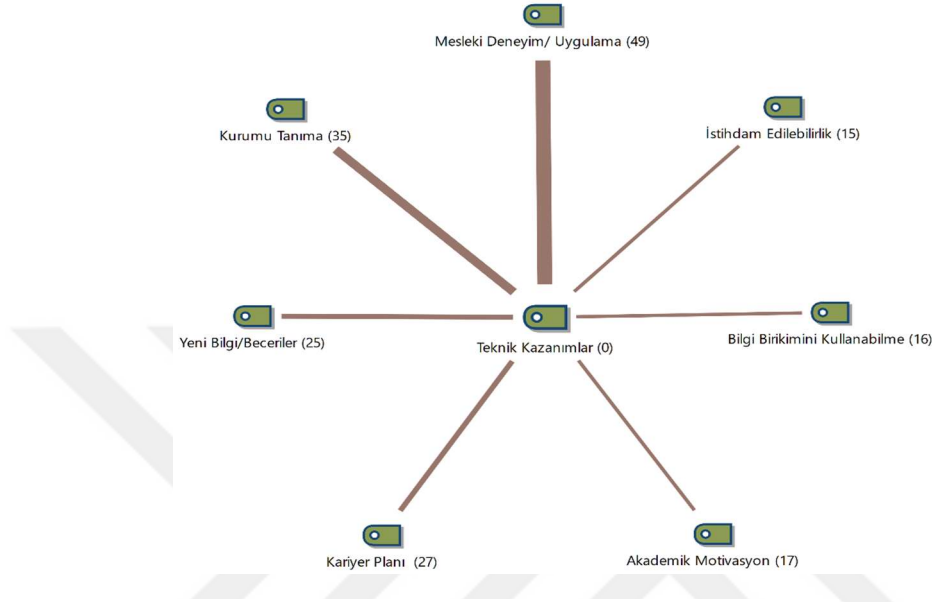
Stajını tamamlayan katılımcıların staj sonucunda elde ettikleri kazanımlar araştırmanın bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcılara, stajın kendilerine ne gibi yararları olduğu hususunda bazı sorular yöneltilmiştir. Kazanımlara ilişkin kodlama sürecinde, literatürde var olan bilgilerden ve katılımcıların ifadelerinden yola çıkılmıştır. Buna göre, katılımcıların vurguladıkları edinimler; beşerî ve teknik olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Şekil 7’de beşerî kazanımlar kodunun ve Şekil 8’de teknik kazanımlar kodunun alt kodları ve sıklıkları gösterilmektedir.



Şekil 8: Beşerî Kazanımlar

Şekil 8’de beşerî kazanımlar kodunun kendi alt kodlarıyla ilişkisi verilmiştir. Beşerî kazanımlar, iletişim becerileri, ekip çalışması becerileri, özgüven kazanımı, zaman yönetimi, sosyal çevre kazanma ve ast-üst ilişkilerini öğrenme şeklinde altı alt koddan

meydana gelmektedir. Söz konusu alt kodlar arasında katılımcılar staj sonrasında en çok iletişim becerilerini geliştirme konusunda verim aldıklarını belirtmişlerdir. Öz güven kazanımı da iletişim becerilerinden sonra en sık kodlanan ifade olmuştur. Zaman yönetimi konusuna ise katılımcıların diğer konulara kıyasla oldukça az değindikleri görülmektedir.

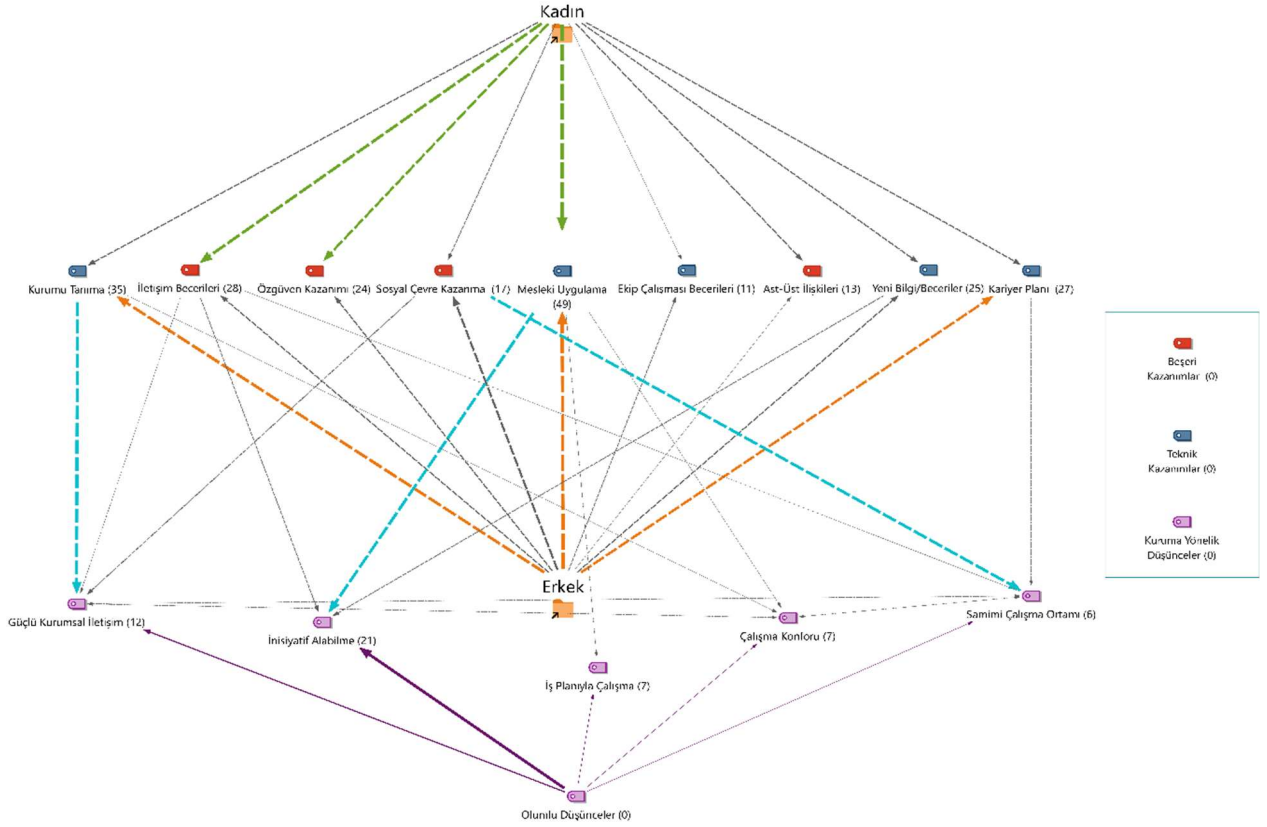


Şekil 9: Teknik Kazanımlar

Katılımcıların kariyerleri, tercih edeceği meslekleri ve pratik tecrübeleriyle ilgili ifadeler yedi alt kod şeklinde gruplandırılmıştır. Bunlar; mesleki deneyim elde etme, kamu kurumunu tanıma, işe ilişkin yeni bilgi/beceriler kazanma, kariyer planı oluşturma, istihdam edilebilirlik, bilgi birikimini kullanabilme ve akademik motivasyondur. Katılımcılara, yaptıkları stajın gelecekteki iş hayatları üzerinde nasıl bir etkisi olduğu sorusu yöneltilmiştir.

Şekil 9’da görüleceği üzere, en sık kodlanan alt kodun mesleki deneyim/uygulama olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, katılımcıların en çok bu gerçek bir iş deneyimi yaşamayı önemstedikleri çıkarımı yapılabilmektedir. Yanı sıra, kamu kurumunu tanıma da katılımcıların bir teknik kazanım olarak vurguladığı hususlardandır. Bunun nedeni, katılımcıların mezun olduktan sonra hangi sektörü tercih edecekleri noktasında, staj aracılığıyla kamu/kurum ve kuruluşlarındaki süreçleri öğrenmenin bir mesleki tecrübe olarak ifade edilmiş olmasıdır. Akademik motivasyon ise katılımcıların kamu kurumunu tanıdıktan sonra motive olup bir kamu sektörü çalışanı olmak üzere gerekli sınavlara hazırlanma isteğini temsil etmekte olup, en az bahsedilen kodlardan biri olmuştur.

Bununla birlikte, katılımcıların stajdan elde ettikleri kazanımlarıyla ilgili olarak bazı değişkenlerin farklılığa yol açtığı tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri, kuruma yönelik düşünceleri ve kurumun bulunduğu ildeki gelişmişlik düzeyi gibi faktörler, kazanımların farklı yoğunluklarda bahsedilmesine neden olmuştur.



Şekil 10: Beşerî ve Teknik Kazanımların Cinsiyet ve Kuruma Yönelik Olumlu Düşünceler ile İlişkisi

Şekil 10'da beşerî ve teknik kazanımlar açısından kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasındaki farklılıkları ortaya koyan iki vaka modeli sunulmuştur. Görsele göre, kadın katılımcılarla yapılan görüşmelerde diğer kazanımlara kıyasla daha çok “temel beceriler” olarak bilinen beşerî kazanımların kodlanmış olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında iletişim becerileri ve özgüven kazanımı kodlarının kodlandığı görülmektedir. Ancak teknik kazanımlar alt kodu olan mesleki uygulama yine de en yoğun kodlanan alt kod olmuştur.

Diğer yandan, erkek katılımcılarla yapılan görüşmelerde teknik kazanımlar daha yoğun bir şekilde kodlanmış olup; sırasıyla mesleki uygulama, kurumu tanıma ve kariyer planı oluşturma şeklinde en yoğun kodlamaya sahip alt kodlar olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılar stajları sürecinde kurumun paydaşları (çalışanlar ve müşteriler) ile

geliştirdikleri ilişkilerin kendilerinin gelecek iş hayatlarında kolaylık sağlayacağını ifade etmişlerdir. Erkek katılımcılar, kendi meslek alanlarında deneyim kazanmanın ve ilgili mesleğin kamu sektöründeki geleceğinin nasıl olduğu konusunda kendilerine bir rota oluşturduklarını ileri sürmüşlerdir.

Şekil 10'da beşerî ve teknik kazanımların aynı zamanda kuruma yönelik olumlu düşünceler kodu ile ilişkisi de analiz edilmiştir: İki vaka modeli, katılımcıların elde ettikleri kazanımların hangi sebeplere dayandırıldığına daha iyi anlaşılması için olumlu düşünceler kodu ile geliştirilmiştir. Kuruma yönelik olumlu düşünceler; güçlü kurumsal iletişim, inisiyatif alabilme, iş planıyla çalışma, çalışma konforu ve samimi çalışma ortamı alt kodlarına sahiptir. Her iki küme tarafından da en sık kodlanan mesleki uygulama koduna bakıldığında, kurumda çalışanların inisiyatif alma imkanını tanınması ile yoğun ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kurumlar tarafından stajyerlere gerektiğinde kendilerini gösterebilecekleri, sorumluluk alabilecekleri bir alan tanınmasının, profesyonel bir iş deneyimi yaşamalarına olanak sağladığı söylenebilmektedir. Sosyal çevre kazanma kodunun ise kurumdaki samimi çalışma ortamı ile yakından bağlantılı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, stajyer olarak çalışan kişilerin, kurumdaki diğer çalışanlarla olan ilişkisi stajdan alınan verimi etkilemektedir. Kamu kurumundaki süreçleri öğrenme konusunda kazanım elde edilmesinin olası bir açıklaması ise kurumun sahip olduğu iletişim kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, stajyere çalıştığı süre boyunca gerekli bilgilendirilmelerin yapılması; kurum kültürü, çalışma düzeni, hiyerarşi vb. konularda aydınlatılması, bu konuda önemli olan faktörler olarak değerlendirilebilmektedir.

Araştırmanın konu edindiği bir diğer husus, staj sonrası elde edilen kazanımların kurumların bulunduğu gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu amaçla, dört farklı gelişmişlik düzeyi ve kazanımlar arasındaki ilişki kod matris tarayıcısı aracılığıyla analiz edilmiştir. Aşağıda bulunan Tablo 14'te analize ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 14

Gelişmişlik düzeylerine göre elde edilen kazanımların kodlanma sıklığı

Kod Sistemi	4. Düzey	3. Düzey	2. Düzey	1. Düzey	4. Düzey	3. Düzey	2. Düzey	1. Düzey	TOPLAM
Staj Sonrası Düşünceler									0
Kazanımlar									0
Beşeri Kazanımlar									0
Zaman Yönetimi	■		■		1		1		2
Ast-Üst İlişkileri	■	■	■	■	3	2	5	3	13
Sosyal Çevre Kazanma	■	■	■	■	3	5	1	8	17
İletişim Becerileri	■	■	■	■	4	7	11	6	28
Özgüven/Farkındalık	■	■	■	■	7	5	7	5	24
Ekip Çalışması Becerileri	■	■	■	■	2	2	1	6	11
Teknik Kazanımlar									0
Yeni Bilgi/Beceriler	■	■	■	■	4	10	5	6	25
Kurumu Tanıma	■	■	■	■	6	10	6	13	35
Kariyer Planı	■	■	■	■	2	8	7	10	27
Akademik Motivasyon	■	■	■	■	2	3	3	9	17
Mesleki Deneyim/ Uygulama	■	■	■	■	11	13	12	13	49
Bilgi Birikimini Kullanabilme	■	■	■	■	3	5	3	5	16
İstihdam Edilebilirlik	■	■	■	■	5	4	1	5	15
Σ TOPLAM	53	74	63	89	53	74	63	89	279

Tablo 14'te görüldüğü üzere, SEGE'ye göre sınıflandırılan dört farklı gelişmişlik düzeyi üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. İlk olarak beşerî kazanımlar, sonrasında teknik kazanımlara ilişkin vurgulanma sıklıkları hem şekilsel hem de sayısal olarak tabloda yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, Düzey 1 bölgesindeki illerde staj yapan katılımcıların kazanımlarla ilgili kodlarının yoğun olduğu görülmektedir. Özellikle teknik kazanımlar noktasında en çok bu illerdeki katılımcıların kazanım elde ettikleri anlaşılmaktadır. Mesleki deneyim/uygulama alt kodu, yeniden en sık kodlanan teknik kazanım alt kodu olarak görünmektedir. Beşerî kazanımlar açısından ise en gelişmiş bölgedeki illerde staj yapan katılımcıların sosyal çevre kazanımında ve ekip çalışması becerilerini geliştirmede daha avantajlı durumda oldukları çıkarımı yapılabilmektedir.

Tabloda önemli olan bir husus, kazanımların gelişmişlik düzeyi ile aynı oranda azalmamasıdır: Bakıldığında, Düzey 2 bölgesinde staj yapan katılımcıların istihdam edilebilirlikleri Düzey 4 bölgesine göre daha az kodlanmıştır. Bunun dışında; ast-üst ilişkilerinin öğrenilmesi, özgüven kazanımı, kurumu tanıma ve geçmiş bilgi birikimini kullanabilme alt kodları aynı seviyede kodlanmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların kazanım olarak gördükleri faktörlerin, gelişmişlik bölgesine göre değil, esas olarak kurum özelinde (kurum kültürü, çalışma biçimi, diğer çalışanlar vd.) göre azalıp-arttığı söylenebilmektedir. Aşağıda, Şekil 10 ve Tablo 14 ile ilgili olarak katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir;

“Stajdan önce daha çok pazarlama düşünüyordum. Ama stajdan sonra ekonomi alanında da kendimi düşünce yapısı olarak yetkin görmeye başladım. Ben o zamana kadar ekonomiyi teoride biliyordum ama işin içine girince pratikte de bu işi yapabileceğimi anladım.”

K13 (İstanbul/ 1. Düzey)

Yukarıda ifadesi paylaşılan katılımcı, staj öncesinde kendisine uygun olabileceği meslek ile ilgili net bir kararı yok iken, staj sonrasında daha yatkın olduğu alanla ilgili belirli fikirlere sahip olduğunu paylaşmıştır. Bunun yanında, teorik olarak eğitimini aldığı alanda çalışma imkanının kendisi için yararlı olduğunu ifade etmiştir. Düzey 2 bölgesinde staj yapan bir diğer katılımcının ise yorumları şu şekildedir;

“Dediğim gibi, ilk başta daha mesleğe adım atmadan “Nasil işliyor?”, hastanede mi yoksa başka bir yerde mi çalışmalıyım, bunun kararını vermede yardımcı oluyor. Sonra birçok hoca tanıdım orada hem psikiyatlardan hem psikologlardan. Birçok insanla da iletişim kurmam gerekiyordu çünkü her taraftan insan geldiği için, devlet hastanesi sonuçta... Normalde sokakta belki hiç muhatap bile olamayacağım insanlarla -kendi çekingenliğimden dolayı- orada ne bileyim... Test yaptırarak, görüşmelerine girdim. Normalde dinleyemeyeceğimiz hikayeler dinlemiş olduk. Bunun için gerekiyormuş. Tamamen mesleki bir kazanım oldu benim için.”

K1 (Konya/ 2. Düzey)

Düzey 2 bölgesinde genel olarak katılımcıların deneyim vurgusu yoğun olmamasına rağmen, katılımcılardan bazıları olumlu ifadelerle yer vermiştir. Yukarıda yer alan yorumdan, kişinin alanıyla ilgili tecrübeli kimselerle etkileşime geçebildiği, mesleği uygulama ortamında görebildiği ve sektörle ilgili düşüncelerini şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

“Biz vatandaş olarak gittiğimizde bir devlet kurumuna, memurları genel olarak çok ciddi görüyoruz. Belki de yaptıkları işten dolayı da böyle olabilir. Ben mesela staj yapmadan önce gittiğim kurumlarda memurları çok ciddi, vatandaşa pek gülümsemeyen, ciddi duran kişiler olarak görüyordum aslında. Benim gözümde öyle bir profil oluşmuştu memurlara karşı. Bu stajımda aslında onun bir yanlış olduğunu ve bu öngörümü yaktım aslında ben stajımla birlikte. Bir de çalıştığım kurumda kaymakamlarla sohbet etme şansım oldu. Bu sürece nasıl hazırlandıklarını aslında onlara sordum onlar da benimle paylaştılar. Örneğin ben 2022 senesinde sınava gireceğim ve hazırlık sürecindeyim şu anda. Bu stajımla birlikte o sürece nasıl hazırlanmam ve süreci nasıl değerlendirmem gerekiyor bunu bir nevi öğrenmiş oldum. En büyük katkılardan birisi oldu.”

K10 (Nevşehir/ 3. Düzey)

Düzey 3 bölgesinden bir başka katılımcı ise, daha önce kamu çalışanlarına karşı çeşitli ön yargılara sahip olduğunu ancak staj sonrasında fikirlerinin değiştiği yönünde ifadelerde bulunmuştur. Bunun dışında, staj sürecinde elde ettiği bilgilerin kendisinin akademik gelişimi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu dile getirmiştir.

“Şuan iş hayatında mesela bir işe başvuracağımız zaman daha önce nerede çalıştığımız özgeçmişini etkiliyor mesela. Bir deneyimin olmazsa işe almıyorlar şahsen. Bir tecrübenin olduğu zaman 1-0 öndesin. Bu konuda artık bir endişem yok; yani zorlanacağımı düşünmüyorum. Bu staj sayesinde artık belirli bir bilgi birikimim var. Yani, kime nasıl davranacağımı, insanlarla nasıl iletişim kuracağımı öğrendim yani.”

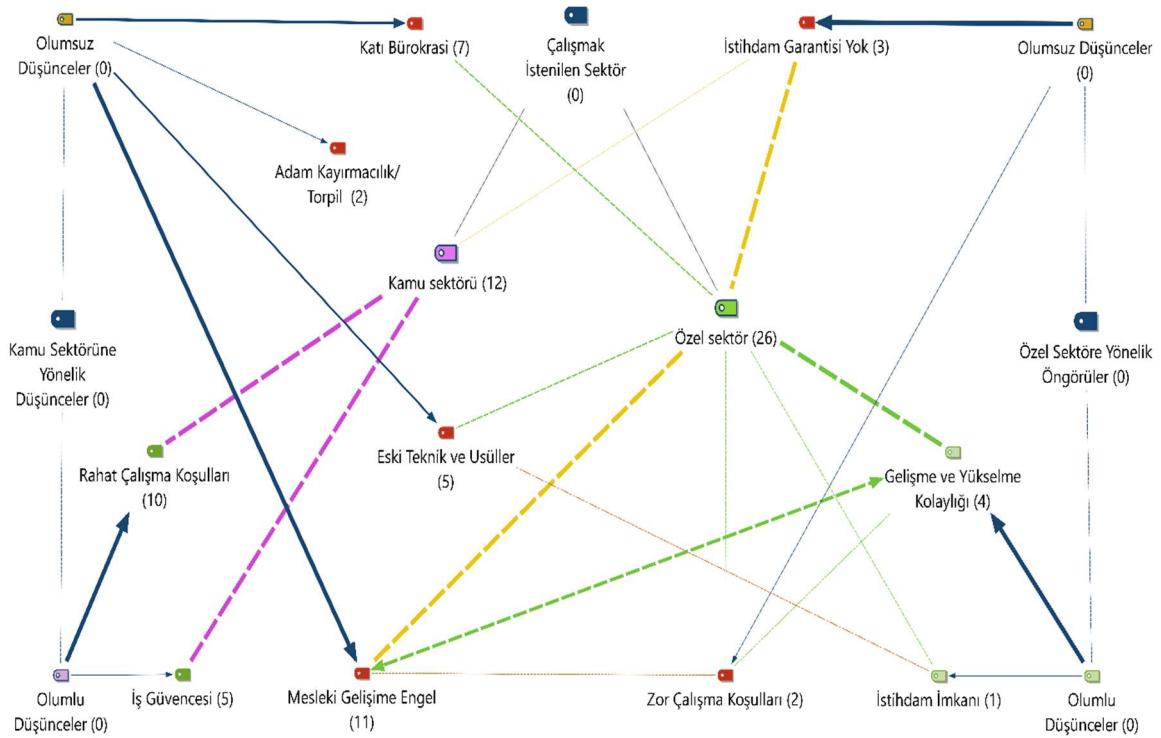
K5 (Mardin/ 4. Düzey)

Son olarak yukarıda, Düzey 4 bölgesinde staj yapan bir katılımcının yorumları paylaşılmıştır. Katılımcı, çalışma deneyimine sahip olmanın yeni bir işe girerken bir kaldıraç etkisine sahip olduğuna vurgu yapmıştır. Staj yapmış olmanın iş hayatına geçiş sürecini kolaylaştırdığına yönelik ifadelerde bulunmuştur. Bu ifade, stajın istihdam edilebilirlik üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere, katılımcılar elde ettikleri kazanımları çok çeşitli açılardan değerlendirmişlerdir. Kazanımlar bağlamında elde edilen yanıtların hepsi olumlu bir noktaya değinmektedir. Görüşmeler sırasında katılımcıların hiçbiri stajdan bir verim alamadığını ifade etmemiştir. Dolayısıyla bu yorumlar katılımcıların olumlu düşüncelerine yönelik ifadelerdir. Ancak, bir sonraki başlıkta paylaşılan analizler sonucunda katılımcı görüşlerinin sektör ve kurum ilişkisi bağlamında olumlu-olumsuz değişkenlik gösterdiği ortaya konmuştur.

4.9.3. Sektörler Hakkındaki Düşüncelere İlişkin Bulgular

Staj deneyimi öğrencilerin iş hayatına geçmeden önce yaşadıkları bir ön izleme olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple, staj sürecinin bireylerin mesleki yaşamlarında hangi sektörü tercih edecekleri ve stajın bu konu üzerinde bir etkisi olup olmadığının anlaşılması önem arz etmektedir. Görüşme sırasında katılımcılara bu kapsamda çeşitli sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların hepsi kamu kurumunda staj yapmış olmalarına rağmen, özel sektörde çalışmaya dair çeşitli öngörülere sahiptir. Bu sebeple her iki sektöre ilişkin düşünceler dikkate alınmıştır.



Şekil 11: Sektörlere İlişkin Düşünceler ve Çalışmak İstenilen Sektörler Arasındaki İlişki

Staj sonrasında kamu sektörüne ve özel sektöre yönelik düşüncelerin, çalışmak istenilen sektörle arasındaki ilişkiyi gösteren analiz Şekil 11’de gösterilmiştir. Kamu sektörüne yönelik düşünceler; olumlu açıdan rahat çalışma koşulları ve iş güvencesi iken, olumsuz düşünceler; mesleki gelişim engeli, eski teknik ve usuller, adam kayırmacılık/torpil ve katı bürokrasi olarak kodlanmıştır.

Kamu kurumundaki rahat çalışma koşulları, kamu kurumlarında çalışanların geleneksel yönetim anlayışında rekabetten uzak bir konumda olmaları ile ilişkilendirilebilmektedir. Aynı zamanda, kamu sektöründe takip edilmesi gereken belli başlı prosedürlerin teknolojiye ayak uyduramaması sonucunda verimsizlik ortaya çıktığı

ve gerekli usullerin yürütülmesine olumsuz etkide bulunduğu bilinmektedir (Eryılmaz, 2018: 29-30). Yine kamu kurumlarında, geleneksel yönetim anlayışının bir etkisi olarak kayırmacılık ve benzeri uygulamalar kendini gösterebilmektedir (Eryılmaz, 2018: 319). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile liyakat ilkesi yasal düzlemde kendine bir yer edinmiş olsa dahi, bu konunun uygulamadaki durumuyla ilgili ve katılımcı yorumlarına istinaden adam kayırmacılık/torpil alt kodu oluşturulmuştur.

Özel sektöre yönelik olumlu öngörüler; gelişim ve yükselme kolaylığı ve istihdam imkânı iken, olumsuz düşünce; istihdam garantisi olmadığını ifade eden alt koddur. Özel sektörün yapısal olarak rekabet ve kar odaklı oluşu, çalışma koşullarının ve istihdam imkanının nispeten daha zor ve değişken olmasına neden olmaktadır (Eryılmaz, 2018:22). Bu doğrultuda, özel sektörde kamu sektörüne kıyasla gelişme imkânının daha kolay; iş gücü devrinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Kamu sektörü ve özel sektöre ilişkin alt kodlar bu doğrultuda türetilmiştir.

Şekil 11'e bakıldığında, çalışmak istenilen sektörün alt kodları olan özel sektör ve kamu sektörü arasında kodlanma yoğunluklarının farklı olduğu görülmektedir. Özel sektör kamu sektöründen yaklaşık iki kat daha fazla kodlanmıştır. Bu bağlamda tercih edilen sektörün yoğunlukla özel sektör olduğu söylenebilmektedir. Şekilde hem kamu sektörüne hem de özel sektöre yönelik olumlu ve olumsuz düşüncelerin alt kodları paylaşılmıştır. Katılımcılar, özel sektöre kıyasla kamu sektöründe çalışmanın daha kolay ve güvenli olduğunu ifade etmişlerdir. Kamu sektörünün genç bireyler tarafından yalnızca bu sebeplerden dolayı tercih edilecek olması, kamu sektörüne ilişkin algının değişmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, kamu sektörüne yönelik olumsuz düşünceler, olumlu düşüncelerden daha fazladır. Bunlar; katı bürokrasi, adam kayırmacılık, eski teknik ve usuller ve mesleki gelişim engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu sektörüne yönelik olumsuz düşünceler, olumlu düşünceler karşısında ağırlık kazanmaktadır. Yani, kamu sektörünü tercih edeceğini belirten katılımcıların nezdinde rahatlık ve iş güvencesinin, mesleki olarak kendini geliştirmek karşısında maalesef daha ağır bastığı anlaşılmaktadır.

Özel sektöre yönelik düşüncelere bakıldığında; olumsuz düşünceler ile ilgili yalnızca iş güvencesinin olmadığına yönelik bir alt kod bulunmaktadır. Olumlu düşünceler ise özel sektörde istihdamın daha çok olduğu ve mesleki gelişim açısından daha iyi

fırsatlara sahip olduğudur. Özel sektörün tercih nedeni olmasının yalnızca özel sektöre yönelik olumlu düşüncelerden etkilenmediği açıktır. Dolayısıyla, kamu sektörünün itici faktörleri ile özel sektörün çekici faktörleri arasında bir ilişki olduğu görünmektedir. Çalışmak istenilen sektöre özel sektör olarak yanıt veren katılımcılar aynı zamanda kamu sektöründeki olumsuzlukları vurgulamıştır. Örneğin, kamu sektöründeki mesleki gelişim problemlerine değinen katılımcılar, özel sektörde bu süreçlerin daha iyi işlediği düşüncesiyle tercihlerini özel sektörden yana kullanmışlardır. Nitekim, bu durum da analizde en sık kodlanan kodlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Tablo 15

Düzelere göre çalışmak istenilen sektör ve nedenleri

Kod Sistemi	4. Düzey	3. Düzey	2. Düzey	1. Düzey	TOPLAM
Staj Sonrası Düşünceler					0
Çalışmak İstenilen Sektör					0
Kararsız	1	1			2
Akademisyenlik	1			2	4
Kamu sektörü	1	1	1	9	12
Özel sektör		1	10	15	27
Özel Sektöre Yönelik Öngörüler					0
Olumlu Düşünceler					0
İstihdam İmkânı				1	1
Gelişme ve Yükselme Kolaylığı		1	1	2	4
Olumsuz Düşünceler					0
İstihdam Garantisi Yok		1		2	3
Zor Çalışma Koşulları		1			2
Kamu Sektörüne Yönelik Düşünceler					0
Olumlu Düşünceler					0
Rahat Çalışma Koşulları		1	1	8	10
İş Güvencesi		1		3	5
Olumsuz Düşünceler					0
Adam Kayırmacılık/Torpil			1	1	2
Eski Teknik ve Usüller			1	5	6
Katı Bürokrasi			1	6	7
Mesleki Gelişime Engel		1	1	9	11
TOPLAM	3	18	37	38	96

Tablo 15’te farklı gelişmişlik düzeylerinde çalışmak istenilen sektörler, kamu sektörüne ve özel sektöre yönelik düşüncelerin kodlanma sıklıkları verilmiştir. Tablo değerlendirildiğinde, Düzey 1 bölgesindeki katılımcılar için sektör tercihi olarak en çok özel sektörün kodlandığı görünmektedir. Düzey 2 bölgesinde de özel sektör en sık

kodlamaya sahip olmakla beraber, Düzey 3 ve Düzey 4 bölgelerinde belirgin bir tercih bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Özel sektöre yönelik öngörülere bakıldığında, tüm düzeylerde en çok gelişme ve yükselme kolaylığı kodlanmış olup, istihdam garantisinin -ya da iş güvencesi- olmaması ise diğer alt kodlara kıyasla daha belirgin durumdadır. Düzey 1’de kamu sektörüne yönelik olumlu düşüncelerin daha sık kodlanmış olmasına rağmen, bu durum çalışmak için tercih edilecek sektöre ilişkin düşünceleri değiştirmemiştir. Bu bölgedeki katılımcılar kamu sektörünün bazı avantajlarına rağmen bu durumların kendileri için verimsiz olacağı düşüncesine sahiptir. Düzey 1 bölgesindeki bazı katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir;

“Yapabilirsem tabii ki de özel sektörü isterim çünkü kendimizi geliştiriyoruz yani daha çok iş yapmak bizi geliştirir. Ama çok rahat olursak; devlet memuru olursak da git gide köreliriz. Bu yüzden kendimi geliştirmek isterim. Özel sektörde daha çok yükselme imkânım var ama diğerinde memur olup sabit kalıyoruz yani. En fazla müdür yardımcısı, müdür falan oluyor yani herhalde ama yine bilgimiz aynı yine aynı saat.”

K12 (İzmir/ 1. Düzey)

Katılımcının bu ifadesi, yukarıda bahsedilen durumu doğrular niteliktedir: Kamu kurumunda memur olarak çalışmanın fazla rahat olarak algılanması ve bu durumun çalışanları körelteceği, işe karşı duyulan isteğin azalacağı yönünde ifadeleri barındırmaktadır. Yine Düzey 1 bölgesindeki farklı bir katılımcının yorumu şöyle olmuştur;

“Yani stajın etkisi, benim ilgimi çekti tabii ki, ilgi oluşturdu kamu alanında. Ama devlette çalışmak istemeyebilirim belki. Devlet memurlukları daha çok rahat takılıyorlar gibi. Ben pek rahat sevmeyen bir insanım. Ve çok sabit bir şey. 8-5. Orada gördüğüm için yani söylüyorum. İlk aşama yeni mezun bir olarak maaş olarak tatmin edici olabilir ama kendini geliştirebileceğin bir noktaya sizi taşıyamaz diye düşünüyorum.”

K15 (Sakarya/ 1. Düzey)

Farklı bir ilde staj yapan ikinci katılımcının da görüşleri, daha önceki katılımcıyla aynı doğrultudadır. Kamu sektörünün sabit bir düzene sahip olduğu, çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemediği ve bu yüzden özel sektörün Düzey 1 bölgesinde daha çok tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bir kez daha vurgulamak gerekirse, kamu sektörünün genç bireyler tarafından bu şekilde algılanması, kamu sektöründe elde edilebilecek potansiyel yeteneklerin bu sektörden uzaklaşması yönünde olumsuz etkide bulunmaktadır.

Kamu sektörüne yönelik olarak, adam kayırmacılık/ torpil, eski ve teknik usuller, katı bürokrasi ve mesleki gelişim engeli en sık Düzey 2 bölgesinde kodlanmıştır. Bu bölgedeki katılımcıların özel sektörü tercih etme nedenlerinin bu kodlara bağlı olduğu yorumu yapılabilmektedir. Düzey 2 bölgesinin, elde edilen kazanımlar noktasında en az yoğunluğa sahip bölge olduğu göz önüne alındığında, bu bölgede bulunan katılımcıların kamu kurumundaki staj deneyiminin kendilerini özel sektörde çalışmaya teşvik ettiği çıkarımı yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu bölgedeki katılımcıların staj yaptıkları kurumların, diğer bölgelere kıyasla olumsuz düşüncelerden daha çok sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşü detaylandırmak adına, Düzey 2 bölgesindeki bazı katılımcıların kuruma yönelik düşünceleri ve sektör tercihleri ile ilgili yorumları aşağıda paylaşılmıştır;

“Kamu kurumu tabi çok daha iyi. Ama bizim mesleğimiz açısından da biraz köreltici gibi geldi bana o ritüelden dolayı. Onun dışında aşırı rahat. Bizim meslekte bir sürü eğitim almamız gerekiyor ama kamu sektörüne atanan bir insan o eğitimleri almadan da devam edebiliyor. Yani kendini geliştirmesi için bir motivasyonu yok. Zaten maaş sabit ve kolay kolay çıkarılma gibi bir durum yok sanırım. O yüzden oradaki hocaların biraz rehavette olduğunu gördüm. Onun dışında tabi ki kendini geliştirenler de vardır ama bana biraz böyle geldi. Özel sektörde biraz tutunmak için çaba sarf etmek gerekiyor. O yüzden sanırım özel sektör biraz daha bana hitap ediyor. Kamu kurumunda çalışsam çok bir zorlayıcılığı yok ama en başta zorlayan şey girmek tabi ama ondan sonra çok zorlayacağını sanmıyorum.”

K1 (Konya/ 2. Düzey)

Yukarıda düşünceleri paylaşılan katılımcı, kamu sektörüne ilişkin algı konusunda farklı bir açıdan değerlendirmede bulunmuştur. Kamu sektöründe var olan çalışma koşullarının başarı rekabetinden uzak olduğunu ve bu sebeple çalışanları “rehavete” sürüklediğini ifade etmiştir. Günümüz iş hayatında genç bireylerin beklentisi rekabetçi bir çalışma ortamı gibi gözükmektedir. Ancak bu bölümde ifadesi paylaşılan katılımcılar, kamu sektöründe bu anlayışın olmadığını düşünmektedir.

4.9.4. Staj Yapılan Kurum Hakkındaki Düşüncelere İlişkin Bulgular

Katılımcıların staj yaptıkları kurumlara yönelik düşüncelerini öğrenmek amacıyla görüşme esnasında kendilerine bazı sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtlarla kurumun yapısı ve çalışan ilişkilerinin katılımcıların stajdan elde ettikleri verimi etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Kuruma ilişkin düşünceler teması için olumlu ve olumsuz düşünceleri temsil eden iki farklı kod oluşturulmuştur. Tablo 16’da katılımcılar tarafından verilen yanıtların farklı gelişmişlik düzeylerine göre kodlanma sıklıkları paylaşılmıştır.

Tablo 16

Staj yapılan kuruma ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceler

Kod Sistemi	4. Düzey	3. Düzey	2. Düzey	1. Düzey	TOPLAM
Staj Sonrası Düşünceler					0
Kuruma Yönelik Düşünceler					0
Olumsuz Düşünceler					0
Düşük Nitelikli Görülme		■	■		5
Personel Eksikliği	■				3
Ekipman Eksikliği				■	2
Verimsiz Çalışma	■	■	■	■	22
Gözlemci Kalma		■	■	■	15
Olumlu Düşünceler					0
Çalışma Konforu	■	■	■	■	7
Güçlü Kurumsal İletişim	■	■	■	■	12
Samimi Çalışma Ortamı	■	■	■	■	6
İnisiyatif Alabilme	■	■	■	■	21
İş Planıyla Çalışma	■	■	■	■	7
Σ TOPLAM	14	26	24	36	100

Tablo 16’da görüleceği üzere, staj yapılan kurumlara yönelik düşünceler gelişmişlik düzeylerine göre değişkenlik göstermektedir. Düzey 4 bölgesindeki katılımcılar neredeyse kuruma yönelik herhangi bir olumsuz ifadeye bulunmazken, olumlu düşüncelerine oldukça az değinmişlerdir. Düzey 4 özelinde, olumlu düşünce olarak en sık çalışma konforunun kodlandığı görülmektedir. Çalışma konforu, stajyerlerin sağlıklı bir şekilde çalışabilmeleri için çalışanların sahip olduğu ofis araçlarına erişebilmeleri anlamında kullanılmıştır. Düzey 4 bölgesindeki bir katılımcı bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir;

“Önceden biz ...’de staj yaptığımızda düz bir masa yani stajyer neresini bulursa oraya oturuyordu. Ama burada bildiğiniz şey verdiler bize L şeklinde masa. O konuda da şanslıyım. Hemen kullanıcı ismimi tanımladılar, internet kolaylığını sağladılar. Giriş çıkışlarımızı denetlemek için kart basıyorduk hemen kartlarımızı verdiler. Özellikle insan kaynakları sorumlusu ... Bey bu konuda çok iyiydi.”

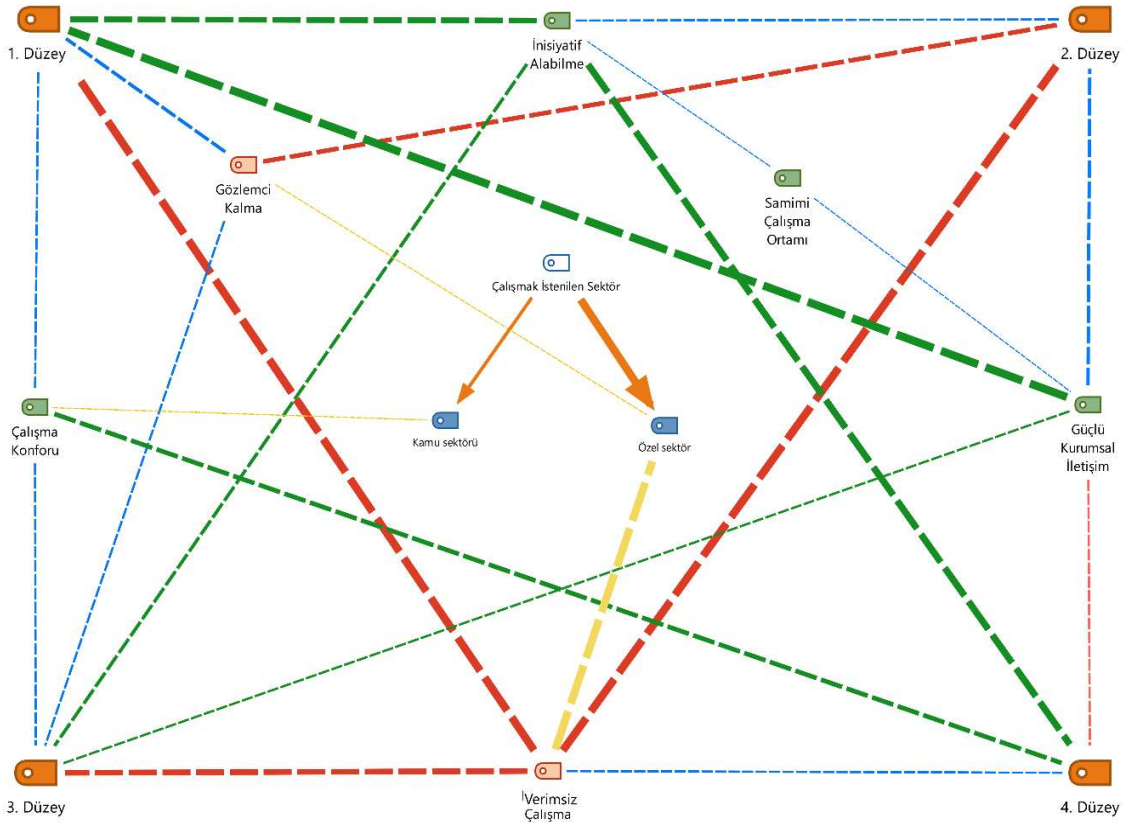
K6 (Kars/ 4. Düzey)

K6 isimli katılımcının görüşlerinden anlaşılacağı üzere, kurumdaki imkanlardan faydalanmak o kurumda çalışanların kurumdaki memnuniyet düzenini etkilemektedir. Nitekim, katılımcı daha önce farklı bir kurumda yaptığı stajla, Kars şehrindeki bir kamu kurumunda yaptığı stajla karşılaştırmış ve kendisine sağlanan teknik imkanlardan ve bu konudan sorumlu kişilerin yaklaşım biçiminden memnun kaldığını belirtmiştir. Tablo 16’ya bakıldığında, kurumla ilgili düşüncelere ilişkin en sık kodlamanın Düzey 1 bölgesinde bulunduğu anlaşılmaktadır. Olumsuz açıdan verimsiz çalışma, Düzey 1’de en çok kodlanan alt kod olmuştur. Stajyerlere bir iş planı yapıldığına ilişkin alt kod ise nispeten daha az vurgulanmıştır. 1. Düzeyde olumlu anlamda en çok kurumsal iletişimin güçlü olduğuna dair görüşler vurgulanmıştır. Ancak yine de Düzey 1 bölgesi diğer bölgelere kıyasla olumlu görüşlerin yoğun sıklıkla vurgulandığı bölge olmuştur. Düzey 2 bölgesinde, olumlu düşüncelere ilişkin görüşler az vurgulanmakla birlikte, bu bölge için en çok verimsiz çalışma alt kodu kodlanmıştır.

Stajyerlerin staj yaptıkları süre boyunca hem kuruma katkıda bulunabilmeleri hem de stajdan verim alabilmeleri, kurumda kendilerine tanınan rollerle yakından ilişkilidir. Bu sebeple stajyerlere düşük nitelikli/tecrübesiz veya geçici bir çalışan gözüyle bakılmaması, ekibin bir üyesi olarak görülmesi önemlidir. Tablo 16’da görüldüğü üzere, katılımcılardan Düzey 3 bölgesinde bulunanlar bu durumla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Düşük nitelikli görülme kodu, diğer kodlara kıyasla daha az kodlanmış olmasına rağmen Düzey 2 ve Düzey 3 bölgesinde ilgili kodun vurgulandığı görülmektedir. Diğer düzeylerde ise katılımcılar bu şekilde bir tutum gördüklerine ilişkin yorumda bulunmamışlardır.

Şekil 12’de katılımcılar tarafından en sık vurgulanan kodların bölgesel gelişmişlik düzeylerine göre kod yakınlığı analizi sunulmuştur. Bu kodlar, dört farklı bölgedeki katılımcıların kuruma yönelik olumlu ve olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Şekilde, düzeyler ile yoğun ilişkide bulunan olumlu ifade kodları koyu yeşil, yoğun ilişkide bulunan olumsuz ifade kodları kırmızı ve düşük yoğunluktaki kodlar mavi renkli çizgiler ile

belirtilmiştir. Ayrıca, stajyerlerin kamu kurumunda staj yaptıktan sonra iş hayatında tercih edecekleri sektörler ve staj yaptıkları kuruma ilişkin düşünceleri arasındaki ilişki de analiz edilmiş olup, Şekil 12’de gösterilmiştir.



Şekil 12: Gelişmişlik Düzeylerine Göre Kuruma Yönelik Düşünceler

Şekil 12’de görüldüğü üzere, katılımcıların staj yaptıkları kurumların içinde bulunduğu gelişmişlik düzeylerine göre kuruma yönelik düşünceler farklılık göstermektedir. Analize göre, 1. Düzey ile güçlü kurumsal iletişim kodu arasında yoğun bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum, ilgili kurumlar içerisinde bilgi aktarımının ve çalışan ilişkilerinin profesyonel şekilde yürütüldüğü, bu kültürün de stajyerlere başarıyla aktarılmış olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Yine 1. Düzeyde, stajyerler kendilerine gerektiği zaman sorumluluk alma imkanının tanındığını belirtmiş ve dolayısıyla inisiyatif alma kodu ile belirgin bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak gözlemci kalma kodu ile Düzey 1 arasında zayıf olsa da bir ilişki söz konusudur. Diğer yandan, bu bölgedeki katılımcıların çoğunlukla verimsiz çalışmanın varlığından söz ettikleri görülmektedir. Bu durum, stajyerlerin çalışma biçimlerinin ve görev tanımlarının net bir biçimde belirlenmediği anlamına gelmektedir.

Düzeş 2'ye bakıldığında kuruma yönelik olumlu düşüncelerden yalnızca güçlü kurumsal iletişim kodunun, zayıf bir yoğunlukta kodlandığı görölmektedir. Oysa, Düzeş 2 bölgesi ile verimsiz çalışma, gözlemci konumunda kalma gibi olumsuz düşünceler arasındaki yoğunluklar daha belirgin durumdadır. Düzeş 2 bölgesi, bu açıdan da genel olarak olumlu ifadelerin çok zayıf olduğu ancak katılımcıların sıklıkla negatif yönleri vurguladıkları bölge konumundadır. Düzeş 3 bölgesi incelendiğinde, inisiyatif alabilme ve güçlü kurumsal iletişim kodlarının zayıf bir ilişkiye sahip olduğu görölmektedir. Bu durum, ilgili bölgede staj yapılan kurumların stajyerlere karşı tutumlarını değiştirmeleri gerekliliğini ifade etmektedir. Nitekim, kurumların stajyerler üzerinde bıraktıkları izlenim ve etkiler, stajyerlerin çalışmak istedikleri sektörlerle ilişkin kararlarında doğrudan etki etmektedir. Örneğin, özellikle Düzeş 2'de sıklıkla bahsedilen gözlemci kalma ve Düzeş 1 ve 2'de yoğun ilişkide bulunan verimsiz çalışma kodları, özel sektörü tercih etme nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma konforunun iyi olması ise kamu sektörünün tercih nedenleri arasında yer almaktadır.

Düzeş 4 bölgesinde ise, kuruma yönelik olumlu düşüncelerin yoğunlukta olduğu görölmektedir. Diğer bölgelerde sıklıkla vurgulanan verimsiz çalışma ve gözlemci kalma kodlarının bu bölge ile ilişkide bulunmadığı anlaşılmaktadır. Düzeş 4 bölgesindeki katılımcıların genel itibarıyla staj yaptıkları kurum içerisindeki süreçlerden memnuniyet duydukları yorumu kolaylıkla yapılabilmektedir. Ancak, diğer bölgelere kıyasla daha az olsa da verimsiz çalışma kodunun bu bölge için de geçerli olduğu söylenebilmektedir.

4.9.5. Staj Programları ile İlgili Görüş ve Önerilere İlişkin Bulgular

Katılımcıların, katılımında buldukları staj programı ile ilgili düşüncelerini öğrenmek amacıyla çeşitli sorular yöneltilmiştir. Genel olarak bir staj programından neler beledikleri ile ilgili yorumları da görüşmenin bu kısmında alınmıştır. Bu başlık altında, katılımcıların bu konudaki ifadeleri sonucunda oluşturulan kodlar ile diğer kodlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Katılımcıların staj programlarına ilişkin görüşlerinin çözümlenmesi, mevcut programın devamında ya da gelecekte kamu sektörü ve/veya özel sektör kurumları tarafından yürütülecek programlarda, stajyerlerin beklentilerinin göz önünde bulundurulması açısından önem taşımaktadır. Bu bakımdan, öncelikle katılımcıların staja ilişkin öneri ve beklentileri farklı gelişmişlik düzeylerine göre ele alınmış olup, analiz sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17

Katılımcıların staj programlarından beklentileri ve öneriler

Kod Sistemi	1. Düzey	2. Düzey	3. Düzey	4. Düzey	TOPLAM
Öneriler					0
Stajlara İlişkin Öneriler					0
Stajyerlere İş Planı Yapılmalı	■	■	■		6
Stajlar Uzun/ Zorunlu Olmalı	■	■	■	■	21
Staj Programları Çeşitlendirilmeli	■	■	■	■	11
Stajyer Ücreti Arttırılmalı		■	■		3
Sistemselsel Öneriler					0
İşveren Sayısı Arttırılmalı	■	■			3
Proje Daha Fazla Duyurulmalı	■	■			6
Ön Yazı Alanı Olmalı			■		3
Ücretsiz Eğitim/Bilgilendirme Olmalı	■		■		4
Sistem Arayüzü Geliştirilebilir		■			3
TOPLAM	20	19	16	5	60

Katılımcılar tarafından hem Staj Seferberliği Programı hem de projenin yürütüldüğü Kariyer Kapısı Platformu ile ilgili çeşitli öneriler öne sürülmüştür. Verilen yanıtlar doğrultusunda öneriler, projeye ve sisteme yönelik olacak şekilde iki kod altında alt kodlar oluşturularak gruplandırılmıştır.

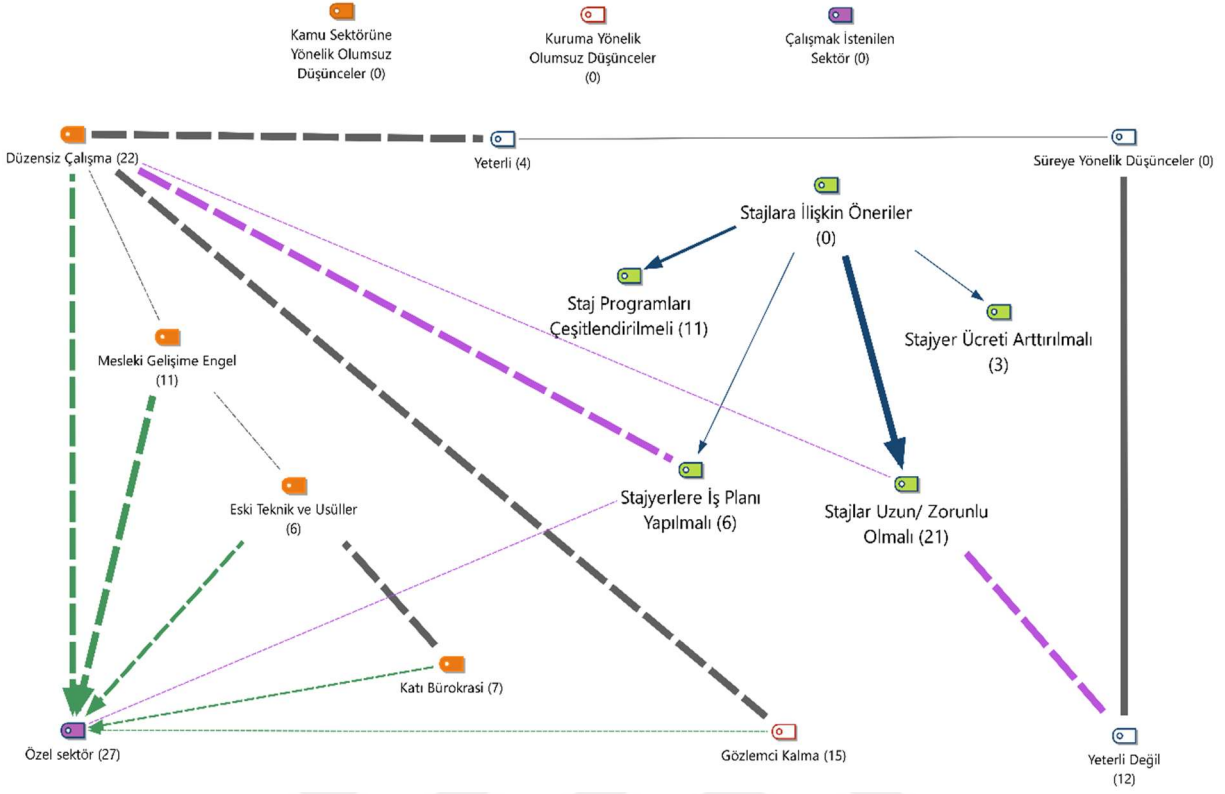
Tablo 17’de görüleceği üzere, tüm düzeylerde en sık kodlanan öneri, stajların daha uzun ve/veya zorunlu olmasıdır. Daha önceki bölümlerde, Türkiye’de üniversitelerde bazı bölümlerde zorunlu staj bulunup bazılarında bulunmaması durumunun, gönüllü staj yapan öğrenciler ile zorunlu staj yapanlar arasında fırsat eşitsizliğine neden olabileceğinden bahsedilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların da kendi bölümleriyle ilgili bu şekilde bir talepte bulunmaları oldukça makul ve önemlidir. Ayrıca, stajların tüm bölümlerde zorunlu olması gerektiğinin en sık Düzey 1 bölgesinde ifade edildiği görülmektedir. Düzey 1 bölgesi daha önce açıklandığı üzere sosyo-ekonomik anlamda en gelişmiş bölge olarak nitelendirilmektedir.

Katılımcıların 1. Düzey içinde buldukları iller İstanbul, İzmir, Bursa, Eskişehir ve Sakarya illeridir. Özellikle İstanbul şehrinde, diğer illere kıyasla üniversite sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Ancak katılımcıların kendi üniversitelerindeki tüm bölümlerde teorik uygulamaya ilaveten pratik uygulamaların da -zorunlu şekilde- olması

gerekliliğine yaptıkları vurgular, üniversitelerin nicelikten ziyade nitelik olarak güçlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Tüm düzeylerde kodlanan diğer bir kod staj programlarının çeşitlendirilmesi olmuştur. Bu durumun özellikle Düzey 2 bölgesi ile daha yoğun bir ilişkide olduğu görülmektedir. Bölgedeki katılımcılar bu konuda, kamu kurumlarının yanı sıra, özel sektördeki staj imkanlarının daha çok olduğu bir sisteme işaret etmişlerdir.

Sistemsel önerilere bakıldığında, katılımcıların genel olarak Kariyer Kapısının teknik anlamda iyileştirilmesine yönelik görüşleri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Staj Seferberliği Programının daha çok duyurulması ve projeye süreklilik kazandırılması katılımcıların belirttikleri bir diğer görüş olmuştur. Sistemdeki işveren sayısının artırılması ise projeye yönelik önerileri pekiştirmektedir. Nitekim, daha fazla işverenin söz konusu projeye ve/veya farklı staj programlarına dahil oluşu, genç bireylerin istihdam edilmelerinde kolaylık sağlayacaktır.

Gelişmişlik düzeylerinin dışında, stajlara ilişkin beklenti ve öneriler ile diğer bazı kodlar birlikte analiz edilmiştir. Bu yolla, katılımcıların sahip olduğu görüşlerin gerekçeleri incelenmiş olup, analiz sonuçları Şekil 13'te paylaşılmıştır.



Şekil 13: Staja İlişkin Önerilerin Diğer Kodlarla İlişkisi

Şekil 13'te katılımcıların staj programlarına ilişkin öneriler ve bu önerilerin yoğun ilişkide olduğu kodların analizi paylaşılmıştır. Şekilde görülebileceği üzere, en sık kodlanan öneri, stajların uzun/zorunlu şekilde uygulanmasına yönelik öneridir. Bu kod, staj süresinin yetersiz olduğuna dair görüşlerden bahsedilirken sıklıkla vurgulanmıştır. Staj süresinin yeterli olduğunu düşünen katılımcıların ise kamu kurumlarındaki verimsiz çalışma sebebiyle stajdan da verim alamadıkları görüşünde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda verimsiz çalışma, mesleki gelişim önündeki engeller, eski teknik ve usuller ile katı bürokrasi gibi kamu kurumlarına dair kodlar, katılımcıların özel sektörü tercih etme nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, staj programlarının işleyiş biçiminin ve sunulan imkanların katılımcıların gelecekteki iş hayatlarına dair düşüncelerini etkilediği söylenebilmektedir.

Stajyerlere iş planı yapılması yönündeki görüşlerin sıklıkla beyan edilmesi ise yine katılımcıların staj yaptıkları kamu kurumlarının düzenli bir çalışma biçimine sahip olmamasının bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Konuyu daha iyi ifade etmek adına, stajların uzun/zorunlu olması ile stajyerlere iş planı yapılması alt kodlarına dair katılımcı ifadeleri aşağıda paylaşılmıştır;

“Süre bence yeterli değildi. Çok kısıydı. Dediğim gibi adapte olmam ortama ayak uydurmam hani ne yapıyor ne ediyor, işi çözmem hani iyice bir adaptasyon süreci... Çok kısıtlı bir süreydi. İşe alışma sürecini de eklerseniz çok kısıydı. Su gibi akıp geçti, bir şey anlamadım. Keşke uzun olsaydı belki kendime daha farklı şeyler katacaktım hem network anlamında hem de kendimi geliştirme anlamında.”

K7 (Bursa/ 1. Düzey)

Yukarıda ifadesi paylaşılan katılımcı, 20 iş günü staj süresinin işe adaptasyon sağlamak, görevleri ve işleyişi tam olarak kavramak için yetersiz olduğunu dile getirmiştir. Bu durumun stajyerlerin çalışma tecrübesi elde etme imkanını kısıtlamakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, belirli bir süre için olsa dahi kamu kurumlarında staj yoluyla yapılan istihdamların yeniden düzenlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

“Hatta şuan isteğe bağlı ama keşke zorunlu olsa bizde de... Bizde bir dönemimizi kamu kurumunda geçirsek... Çünkü şöyle söyleyeyim; Oradaki iş ve işleyiş, prosedürler, yazışmalar, dilekçe yazmak, dilekçe okumak, dilekçeye cevap vermek... Biz de bu bölümün öğrencisi olduğumuz için bize de katkıları oluyor yani.”

K14 (Afyonkarahisar/ 2. Düzey)

Staj süreleriyle ilgili bir başka durum Düzey 2 bölgesindeki katılımcı tarafından vurgulanmıştır. K14 isimli katılımcı, ilgili bölümdeki stajların kamu kurumlarında uzun dönemli staj şeklinde gerçekleştirilmesine yönelik önerisini belirtmiştir. Gerekli prosedürlerin öğrenilmesi ve uygulanması açısından kamu kurumunda daha fazla bulunmanın faydalı olacağını ifade etmiştir.

“Öğrencilerin geldiği ilk günden itibaren bir planlama yapılabilir. İşte her gün ne yapılacağını, hangi alanda, hangi bölümde ne faaliyet göstereceğim belli olsaydı. Rastgele çalışmaktan ziyade zaman silsilesi halinde çalışma yapılırdı daha verimli olabilirdi.”

K15 (Sakarya/ 1. Düzey)

Katılımcılardan bazıları da stajların niteliği ile ilgili önerilerde bulunmuştur. K15 isimli katılımcının ifadelerine bakıldığında staj yaptığı süreçte çalışmalarının düzensiz ve plansız olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, stajyerlere verilecek görevlerin net bir şekilde önceden belirlenmesi ve takibinin yapılmasına dair önerisini dile getirmiştir. Bu şekilde bir çalışma düzeni ile stajdan alınan verimin düzeyi de artmış olacağı görülmektedir.

Yani sıkıldığım için aynı zamanda verilen işlerin arada sırada yapılması gereken işler veriliyordu. Ağırlıklı olarak ayak işleri tarzı işler olduğu için... Ben de bu yaşma gelmişim, ayak işi yapmak için mi geldim bu bölüme? Karşımdaki bazı insanlar yani üniversite bile okumamış, lise diplomalı insanlar tarafından emirler almak artık şey olmuştu. Orada bir kişi yok birkaç kişi tarafından hani. Bu tip durumlar hani artık potansiyelin dışında getir götür işlerine dönüştüğü için sıkılmışım. “ben bunun için mi başvurdum” durumuna geldi”

K3 (Adana/ 3. Düzey)

Yine stajların niteliğiyle ilgili olarak K3 isimli katılımcı kendisinden beklenen görevlerin üniversite mezunu bir kişi için düşük nitelikli kaldığını belirtmiş ve bu görevleri “ayak işleri” olarak ifade etmiştir. Bununla birlikte, potansiyelinin altındaki görevlerin verilmesi nedeniyle bu sürecin bir zaman sonra kendisi için bunaltıcı olmaya başladığını söylemiştir.

Görüldüğü üzere, staj programlarının varlığı kadar bu programların yürütülme biçimi ve stajyerlere kurum içinde verilen roller de oldukça önemli bir faktördür. Staj programları ilgili kurumlar tarafından geçici bir süre olarak düşünülebilir ancak stajyerlerin ilk iş tecrübelerini kazandıkları yerler olarak kurumlarda buldukları süre ile edindikleri bilgi ve beceriler kendilerinin çalışma hayatlarında oldukça etkilidir. Bununla birlikte, potansiyeli yüksek ve çalışmaya karşı istekli olan genç bireylerin beklentilerini karşılamak ve onların çalışmaya karşı isteklerini dinamik tutmak, stajyer istihdam eden kurumların bir sorumluluğudur. Çünkü özellikle kamu kurumlarında niteliğin artırılması için istihdam edilen kişilerin kurumlara sağlayacağı iş gücüne ve yeni bakış açılara ihtiyacı bulunmaktadır. Aksi takdirde bu süreç her iki taraf için de verimsiz geçecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de genç nüfus oranı genel nüfus içerisinde azımsanmayacak bir paya sahiptir. Genç nüfusun yüksek olması bir ülkenin gelişimi için önemli bir avantajdır. Bu sebeple, söz konusu nüfusun eğitim-öğretimlerine ayrılan kaynaklar kritik bir role sahiptir. Özellikle, iş hayatına geçişin bir önceki aşamasını teşkil eden yükseköğretime her yıl binlerce öğrenci kaydolarken; bir o kadarı da ön lisans, lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birinden mezun olmaktadır. Burada önemli olan, genç bireylerin nitelikli bir eğitim almasını ve sonrasında iş gücüne dahil olarak üretime katkıda bulunmasını sağlamaktır. Bu sürecin başından sonuna kadar üniversiteler ve işverenler işbirliği halinde çalışmakta; politika ve yasal düzenlemeler aracılığıyla da süreklilik sağlanmaktadır.

Gençlerin iş gücüne katılımını kolaylaştırmaya yönelik birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan biri eğitim alanlarına ve düzeylerine göre farklı şekillerde uygulanan staj programlarıdır. Staj programları aracılığıyla öğrenciler iş hayatına adapte olma sürecini daha kolay geçirmektedir. Bunun yanı sıra, staj aracılığıyla gençler gelecekteki mesleklerine yönelik bakış açısı kazanmakta ve daha doğru kararlar alabilmektedirler. Dahası, staj yapan öğrencilerin daha sonra aynı kurumlarda işe başlama ihtimallerinin arttığı bugüne kadar çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur.

Staj uygulamalarının istihdama destek sağlamasına ilaveten, bireylerin kişisel ve mesleki gelişimleri açısından birçok faydası olduğu bilinmektedir. Bu sebeple bu uygulamaların tüm öğrenciler için eşit şekilde uygulanması gerekmektedir. Çünkü aksi takdirde fırsat eşitsizlikleri meydana gelebilmektedir. Bu durum aslında bir varsayımdan çok Türkiye’de mevcut durumdaki uygulamaların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, iki yıllık meslek yüksekokullarında staj uygulamaları zorunlu şekilde yürütülüyorken, dört yıllık fakültelerde bazı bölümlerde zorunlu staj varken, bazı bölümlerde stajlar isteğe bağlı yapılmaktadır. Oysa tüm derecelerde öğrenciler bir meslek edinmek adına eğitim almaktadır. Böyle bir durumda zorunlu stajı olmayan öğrenciler, mesleki deneyim kazanma noktasında bir dezavantajla karşı karşıya kalmaktadır.

Bugüne kadar Türkiye’de genç nüfusun istihdamını kolaylaştırmak amacıyla yürütülen programların kapsam bakımından yetersiz olduğu görülmektedir. Bazı

üniversiteler kendi öğrencilerinin staj veya iş imkanına ulaşması noktasında kariyer merkezleri aracılığıyla etkin çalışmalar yürütmektedir. Ancak ne yazık ki bu durum tüm üniversiteler için geçerli değildir. Üniversitelerin kendi aralarındaki eşitsizliklere ilaveten, illerin gelişmişlik düzeyleri, farklı sektörlerin farklı bölgelerde yoğunlaşması gibi sorunlar da gençlerin staj veya iş bulma imkanlarına olumsuz etkide bulunabilmektedir.

Türkiye’de genç nüfusun eğitimi ve istihdamı arasındaki süreçte bulunan sorunlardan biri de stajların uygulanma biçimleri olarak değerlendirilmekte ve bu konu akademik çalışmalarda güncelliğini korumaktadır. Bu çalışmada, 2019 yılında uygulanmaya başlanan Staj Seferberliği isimli program ile meydana gelen değişimler incelenmiştir. Staj Seferberliği, kapsamına tüm üniversite öğrencilerini dahil etmiş ve zorunlu-gönüllü staj ayrımını ortadan kaldırmıştır. Programda Türkiye’deki tüm öğrencilerin staj başvuruları değerlendirilmiş ve kamu kurumları ile özel sektör kurumlarında staj yapabilmeleri adına bir sistem kurulmuştur. Projenin daha önceden var olan staj programlarından farklı bir işleyişe sahip olması sebebiyle, projenin genç bireyler üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik araştırma alanı doğmuştur.

Bu çalışmada, Staj Seferberliği Programı kapsamında staj yapan genç bireylerin memnuniyet düzeyleri araştırılmış, projenin kişisel ve mesleki kazanımlar üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Çalışmanın örnekleme, farklı sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerindeki illerde (İstanbul, Bursa, İzmir, Eskişehir, Sakarya, Adana, Afyonkarahisar, Kayseri, Konya, Adıyaman, Hatay, Kırıkkale, Nevşehir, Kars, Mardin ve Şanlıurfa) 2020 yılında staj yapmış olan 16 kişidir. Çalışma kapsamında, örneklem olarak belirlenen illerdeki kamu kurumlarında staj yapan öğrencilerle görüşülmüş; Staj Seferberliği Projesi ve projenin kendileri üzerindeki etkilerini değerlendirmeleri için çeşitli sorular yöneltilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, çalışmanın bulguları bölümünde analiz edilmiştir.

Araştırma bulguları beş başlık altında değerlendirilmiştir. Her başlık altında öncelikle konuya ilişkin açıklama yapılmış, daha sonra ilgili kodların sıklık tablolarına, kodlar arası ilişkiyi gösteren haritalara ve katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

Araştırmada öncelikle katılımcıların staj kavramı ile ilgili görüşleri ve staj yapmak için başvuru motivasyonlarının neler olduğu incelenmiştir. Katılımcıların staj kavramına dair ağırlıklı algısı, stajın teorik bilgiyi pratiğe dönüştürmede bir araç olduğudur. Bununla

beraber, katılımcılar staj programlarının mezun olduktan sonra iş bulabilmek için etkili bir yol olduğuna vurgu yapmışlardır. Katılımcıların Staj Seferberliği Programına başvuru nedenleri arasında öncelikle kendini geliştirmek ve deneyim kazanma motivasyonu bulunmaktadır. Diğer bir başvuru motivasyonu da kamu kurumlarındaki işleyişi görme isteği olmuştur. Stajyerlerin kariyer hayatlarına dair attıkları adımlarda belirli bir farkındalığa sahip oldukları söylenebilmektedir. Ancak gelişmişlik düzeyi açısından bakıldığında durum tüm bölgelerde aynı değildir. Düzey 1 olarak adlandırılan, sosyo-ekonomik gelişmişliğin en yüksek olduğu illerde deneyim ve gelişim vurgusu yoğun bir şekilde yapılmış olmasına karşın, Düzey 4 bölgesinde aile/arkadaş tavsiyesi başlıca başvuru sebebi olmuştur.

Stajyerlerin staj algıları ve başvuru motivasyonları staj türüne göre (gönüllü/zorunlu) incelendiğinde, gönüllü staj yapan stajyerlerin fırsat eşitliğini yoğun bir şekilde vurguladıkları tespit edilmiştir. Bu kişilerin başvuru motivasyonları Staj Seferberliği Programında başvuru süreçlerinin pratik bir şekilde gerçekleşmesi ve staj yapılacak kuruma bireysel başvurulara kıyasla daha kolay ulaşılması olmuştur. Kurumların program dışındaki düzende gönüllü staj yapacak kişileri istihdam etmede daha isteksiz olduğunu belirten katılımcılar, bu gibi sorunların söz konusu programla ortadan kalktığını belirtmişlerdir. Bu durum, Staj Seferberliği gibi ulusal ölçekte uygulanacak programların daha fazla olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların staja yönelik beklentilerinin incelenmesinin ardından, staj sonrasındaki fikirleri ele alınmıştır. Bu fikirler; sektörlere, staj yapılan kuruma ve kurumun bulunduğu gelişmişlik düzeyine göre değişkenlik göstermiştir. Düzey 1 bölgesinde staj yapan katılımcılar ağırlıklı olarak kuruma yönelik olumlu düşüncelere sahiptir. Katılımcılar, en gelişmiş iller arasında yer alan kamu kurumlarında kurumsal iletişimin güçlü olduğuna ve stajyerler için kurumda iş planı yapıldığına vurgu yapmışlardır. Ancak yine aynı düzeydeki illerde, iş planının düzenli uygulanmadığını ve bu yüzden zaman zaman verimsizliğin söz konusu olduğunu da belirtmişlerdir. Düzey 2 bölgesinde ise, kurumlardan duyulan memnuniyet oldukça az olmakla birlikte, bu bölge sınırları içinde staj yapan katılımcılar kendilerinin düşük nitelikli/geçici olarak görüldüklerini belirtmişlerdir. Düzey 3 bölgesindeki stajyerlerin staj yaptıkları kuruma yönelik memnuniyet düzeyleri daha yüksektir. Bunun öncelikli nedenleri çalışma konforunun yüksek olması, stajyerlerin ihtiyaç duyabileceği tüm ekipmanların sağlanması ve samimi

bir çalışma ortamında bulunmaları olmuştur. En az gelişmişlik düzeyine sahip Düzey 4 bölgesinde ise, diğer bölgelerin aksine olumsuz ifadeler oldukça az kullanılmıştır. Bu durum, stajyerlerin staj sürecinden aldıkları verimin, kurumun bulunduğu ilin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre değil, ilgili kamu kurumunun çalışanlarına verdiği önemden etkilendiği ortaya koymaktadır. Bu noktada, kurum içinde insan kaynağını yönetmek için benimsenen yaklaşımların, çalışanları doğrudan etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla işverenlerin kurumdaki çalışanların memnuniyet seviyesini yüksek tutmak için etkin bir yönetim sergilemeleri gerekmektedir. Bunun için, çalışanların yöneticilerle olan ilişkileri sağlıklı olmalı, çalışanlara değer verildiği gösterilmeli ve görev tanımları net bir şekilde belirlenmelidir.

Görüşmeler sırasında katılımcıların kamu sektörü ve özel sektöre yönelik yaptıkları yorumlar değerlendirilmiştir. Katılımcıların bir kısmı, kamu kurumlarının iş ve işlemlerinde eski teknik ve usullerin kullanıldığını; kurumda staj yaptıkları süreçte teknolojinin etkili kullanılmamasından kaynaklı vakit kayıpları yaşandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların eleştirdiği bir diğer husus, bürokrasinin azaltılamaması nedeniyle mesai saatlerinin verimsiz geçtiği olmuştur. Özellikle Düzey 1 ve 2 bölgelerindeki katılımcıların bir kısmı da kamu kurumlarında adam kayırmacılık/torpil gibi liyakate zarar veren durumlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu sebeplerin, katılımcıların çalışmak istedikleri sektörler için itici bir etken olduğu tespit edilmiştir. Kamu kurumlarına dair bu olumsuz görüşler, kendilerini özel sektörü tercih etmeye yöneltmiştir.

Kamu kurumlarına dair olumlu görüşler, iş güvencesinin bulunması ve çalışma koşullarının rahat olması üzerinde yoğunlaşmıştır. Katılımcılar, kamu kurumlarında özel sektöre kıyasla mesailerin (fazla çalışma) daha az olduğuna ve memurların yasal statüsü nedeniyle iş kayıplarının az olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu yorumlar, bazı katılımcıların kamu sektörünü tercih etmelerine gerekçe olurken; bazı katılımcılar bu durumun mesleki gelişime engel olabileceği düşüncesiyle özel sektörü tercih edeceklerini ifade etmişlerdir.

Kamu sektörüne dair görüşlerde olduğu gibi, özel sektöre yönelik düşünceler de itici ve çekici sebepler bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar kamu kurumlarının itici sebeplerine ek olarak, özel sektördeki rekabet unsurunun mesleki gelişime zemin hazırladığı düşüncesiyle özel sektörü tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Diğer bir görüş, kamu sektörünün aksine özel sektörde çalışma temposunun daha hızlı olduğu, bu durumun

çalışanlar üzerinde motivasyon sağladığı olmuştur. Bu görüşler, kamu kurumlarında çalışma düşüncesinin katılımcılar üzerinde herhangi bir heyecan ve istek uyandırmadığını ortaya koymaktadır.

Staj yapılan kamu kurumunu tanımak ve işleyişi öğrenmek katılımcılar tarafından olumlu bir durum olarak değerlendirilmesine karşın, katılımcıların kariyer planlarında özel sektörü tercih edecek olması çelişki yaratan bir durumdur. Bu durum katılımcıların kamu kurumlarına yönelik çıkarımlarıyla açıklanabilmektedir. Ne yazık ki, kamu kurumlarında çalışmak verimsizlik, plansızlık ve tekdüzellikle ilişkilendirilmiş durumdadır. Katılımcılar, kamu kurumunda çalışırlarsa kendilerini geliştiremeyecekleri ve kariyerlerinde ilerleyemeyecekleri görüşündelerdir. Genç bireylerin kamu kurumlarına dair negatif algılarının değişebilmesi için kamu kurumlarında niteliksel dönüşümün gerçekleşmesi elzemdir. İnsan ve zaman kaynaklarının yönetiminin iyi planlanması ve efektif kullanılması, performans değerlendirme uygulamalarının öne çıkarılması ve genç istihdamının artırılmasının bu dönüşümü gerçekleştirmek için atılabilecek adımlar olduğu öngörülmektedir.

Bu çalışmada yalnızca kamu kurumlarında staj yapan katılımcılarla görüşülmüştür. Stajyerlerin stajdan sonra kariyer seçimlerine yönelik detaylı bir çıkarım yapabilmek adına, özel sektörde staj yapan kişilerle bir çalışma yürütülmesi ve staj sonrasında katılımcıların hangi sektörde çalışmaya başladıklarının takip edilmesiyle daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir.

Stajlarını tamamlayan katılımcılar, staj sonrasında kendilerinde gördükleri değişimleri değerlendirmişlerdir. Bu değişimlerin hepsi olumlu bir anlam taşıdığından kazanım olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar hem mesleki hem de bireysel anlamda geliştiklerini ifade etmişlerdir. Mesleki açıdan profesyonel iş tecrübesi kazanmak, eğitimlerini aldıkları bölümlerden mezun olduktan sonra hangi işleri yapabileceklerini öğrenmek katılımcıların en çok üstünde durdukları kazanım türü olmuştur. Bununla birlikte, mesleki deneyim elde etmiş olmanın kendilerinin istihdam edilebilirliklerini arttırdığını vurgulamışlardır.

Katılımcılar ayrıca, yaptıkları staj sonrasında kariyer hayatlarında ne isteyip-istememedikleri konusunda daha bilinçli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada, hangi sektörü tercih edilecek olursa olsun, genç bireylerin mezun olmadan önce çalışma tecrübesi

edinmiş olmalarının istihdam üzerindeki pozitif etkisi üzerinde durulması gereken bir husustur. Çünkü, son yıllarda genç işsizliği ve nitelik uyumsuzluğunun arttığı bilinmektedir. Staj programlarının tüm öğrenciler için eşit bir şekilde ülke genelinde uygulanması halinde bu problemlerin azalması mümkün görünmektedir.

Mesleki kazanımların yanı sıra katılımcılar kişisel olarak da kendilerinde gelişim gördüklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sürecinde bu tür kazanımlar beşerî kazanım olarak ifade edilmiştir. Beşerî kazanımlar, yumuşak beceriler (soft skill) olarak adlandırılan, temel düzeydeki nitelikleri ifade etmektedir. Hangi sektörde olursa olsun çalışanlar temel niteliklerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu konuda katılımcıların en çok üstünde durdukları husus, staj yapmanın özgüvenlerini arttırmış olduğudur. Teorik bilgilerini uygulamak için kendilerine fırsat verilen bu kişiler, kendilerini istedikleri alanda yeterli görmeye başladıklarını söylemişlerdir. Özgüven kazanımı en çok mesleki tecrübe edinimiyle ilişkilendirilmiştir. Diğer bir kişisel gelişim unsuru, kurumda çalışılan süre boyunca ast-üst ilişkilerinin öğrenilmesi ve iletişim becerilerindeki iyileşme olarak ifade edilmiştir. Katılımcılardan bazıları ise işi öğrenebilmeleri için sorumlu kişiler tarafından kendilerine inisiyatif tanındığını ve kurumdaki diğer çalışanlardan farksız hissettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı kamu kurumunu bürokratik ve gereksiz prosedürlere bağlı kalmış olarak görürken, bu algıları yıkan kurumlar stajyerlerin verimli bir süreç geçirmesine olanak sağlamış görünmektedir.

Burada bir kez daha yönetim anlayışının önemi karşımıza çıkmaktadır. Gelişmişlik düzeyine göre bakıldığında tüm katılımcıların aynı kazanımları elde edememiş oldukları görülmektedir. Daha önce bahsedilen teknik kazanımlar Düzey 1 ve Düzey 3 bölgelerinde katılımcıların en sık bahsettikleri husus olurken, Düzey 2 ve Düzey 4 bölgelerinde kazanımların vurgusu daha düşük düzeydedir. Beşerî kazanımlar açısından ise Düzey 3 ve Düzey 4 bölgesinde temel niteliklerin kazanımına oldukça az değinildiği tespit edilmiştir.

Bilindiği üzere, Staj Seferberliği Programı çerçevesinde Türkiye'deki tüm kamu kurumları stajyer istihdam etmektedir. Bu istihdamın var olma amacı hem kamu kurumlarında niteliği arttırmak hem de genç nüfusun iş hayatına geçiş sürecini kolaylaştırarak istihdam alanındaki problemlerin azaltılması olarak anlaşılmaktadır. Ancak uygulamada istihdam edilen kişilerin stajdan aldıkları verimin eşit düzeyde olmadığı görünmektedir. Dolayısıyla, bu tarz büyük ölçekli bir programda istihdam gerçekleştirmek

için bu istihdamı programlı ve sistemli hale getirebilecek ve tüm kamu kurumlarının uygulamasını sağlayacak bir düzenlemeye ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bunun için, tıpkı üniversite özelinde hazırlanan staj yönergelerinde olduğu gibi söz konusu program için de etkin bir düzenleme yapılması önerilmektedir. Eğitim alınan bölüme ve sınıf düzeyine göre, staj sonucunda öğrencilere kazandırılması gereken niteliklerin önceden belirlenmesi ve sorumlu kişilerce takibinin yapılarak, staj sonunda stajyerlerin pratik anlamda değerlendirmeye tabi tutulması yerinde bir uygulama olacaktır.

Daha önce bahsedildiği üzere, katılımcıların çoğunluğunun programla ilgili memnuniyet düzeyi yüksek olmasına karşın, staj yapılan kuruma ilişkin memnuniyet düzeyi bazı faktörlere göre değişkenlik göstermiştir. Aşağıda, katılımcıların memnuniyet düzeylerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler maddelenmiş; olumsuz durumlara yönelik öneriler sunulmuştur:

- Bazı kamu kurumlarında hala verimsiz teknik ve usullerin kullanılıyor olması stajyerlerin kamu kurumlarına olan ilgisini azaltmaktadır. Bu sebeple kamu kurumlarında teknolojinin kullanımı yaygınlaştırılmalı, kamu personeline bununla ilgili gerekli eğitim verilmelidir.
- Kurum içinde görev tanımlarının açıkça belirlenmiş olması ve stajyerler dahil tüm çalışanların iş planlarına göre hareket etmesi motivasyonu arttıran bir faktör olmuştur. Stajyerlere iş planının yapıldığı kurumlarda katılımcılar çalışma saatlerinin daha verimli geçtiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu konuda olumsuz değerlendirilen kurumlarda görev tanımı ve iş planlamasına yönelik iyileştirme yapılması gerekmektedir.
- Özellikle Düzey 2 bölgesindeki kamu kurumlarında staj yapan katılımcılar, adam kayırmacılık ve torpil gibi uygulamaların hala var olduğunu, bu durumun kendilerinin kamu kurumlarındaki liyakate olan inançlarını azalttığını ifade etmişlerdir. Bu durum, kamu kurumlarının denetimiyle ilgili bir sorun olmakla birlikte kamu kurumlarında şeffaflığın artırılması ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ele alınması gereken konulardan biridir.
- Stajdan duyulan memnuniyeti etkileyen bir diğer konu, stajyerlere kendilerini geliştirmeleri için fırsat sunulmasıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse, katılımcılardan bazıları kendilerine evrak imzalatma, dosya isimlendirme gibi görevler verildiğini ve bunun herhangi bir katkı sağlamadığını ifade etmişlerdir.

Stajyerin görevi günlük işlerin yürütülmesinde bir yardımcı olarak çalışmaktan ziyade; bilgi ve becerileri pratiğe dönüştürmek, tecrübe ve vizyon kazanmak olmalıdır. Kurumlardaki staj sorumlularının stajyerlerin çalışma performanslarını geliştirecek yöntemler kullanması oldukça önemlidir.

Araştırma sonucunda öne çıkan bir başka husus, elde edinilen kazanımların cinsiyete göre değişkenlik göstermesi olmuştur. Tüm düzeylerden erkek katılımcılar ağırlıklı olarak teknik kazanımlarını ifade etmişlerdir. Erkek katılımcılar çoğunlukla staj sonrasında kariyer planlarını oluşturduklarını, staj yaptıkları kamu kurumunun yapısını ve işleyişini kavradıklarını ve profesyonel bir çalışma tecrübesi edindiklerine vurgu yapmışlardır. Buna karşılık, kadın katılımcılar daha çok temel beceriler olarak adlandırılan kazanımlara vurgu yapmışlardır. Kadın katılımcıların en çok üstünde durdukları konular; iletişim becerilerini geliştirme, sosyal çevre edinimi ve özgüven kazanımı olmuştur. Elde edinilen kazanımların cinsiyete göre değişkenlik göstermiş olmasının nedeni incelendiğinde, bu farkın katılımcıların eğitim aldıkları bölümlerle ilgili olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan bu konuyla ilgili açıklayıcı bir yanıt alınamamıştır. Ancak kadın ve erkek katılımcıların bu görüşleri, toplumsal cinsiyet rollerinin benimsenmiş olmasıyla ilgili olabilmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri erkek ve kadının sosyal ortamda nasıl ifade edildiğiyle ilgilidir. Erkeklerin çalışma hayatının her zaman içinde görülmesi, üretimle olan ilişkisinin kadınlara göre daha köklü ve yoğun olması; kadınların ise genellikle aile, birlik, duygusallık gibi durumlarla erkeklere göre daha çok ilişkilendirilmesi (Pekel, 2019: 31) ve bireylerce benimsenmesi bu gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Yine de kadın ve erkek stajyerlerin stajdan aldıkları verim arasındaki farkların neler olduğuna ilişkin bir çalışma ile bu konu araştırmaya açık durumdadır.

Her iki cinsiyetten katılımcılar, bazı teknik ve beşerî kazanımları kurumla ilgili olumlu görüşlerine dayandırmışlardır. Mesleki pratiklerini geliştirdiklerini ileri süren katılımcılar bu durumu kurumların kendilerine inisiyatif alma hakkını tanımlarıyla ilişkilendirmiştir. Diğer yandan, kurumdaki çalışanların iletişim tarzı ve sosyal ilişkiler, stajyerlerin çalışanlarla daha rahat iletişim kurmaları ve sosyal çevrelerini genişletmelerine imkân vermiştir.

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde, örneklem olarak seçilen illerde kamu kurumlarında yapılan stajlardan duyulan memnuniyet düzeyinin genel olarak

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırma sürecinde iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bunlardan biri Staj Seferberliği Programından duyulan memnuniyet, diğeri ise staj sürecinde alınan verime ilişkin memnuniyettir. Staj sürecinden duyulan memnuniyet ve katılımcıların staj öncesi düşünceleri ile staj sonrası değerlendirmeleri bölümün bu kısmına kadar sonuçlandırılmış ve öneriler sunulmuştur.

Katılımcılardan ayrıca staj programı ile ilgili fikirleri ve önerileri alınmıştır. Bunlar, sürecin işleyişine ve programın yürütüldüğü platforma ilişkin olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Her gelişmişlik düzeyinde katılımcıların büyük bir kısmı 20 iş günü olan staj süresinin yetersiz olduğuna dikkat çekmiş ve stajların daha uzun süreli olması gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Buna ilaveten, örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturan gönüllü staj yapmış katılımcılar, kendi bölümleri için de stajların zorunlu şekilde uygulanmasını istediklerini belirtmişlerdir. Bunun en belirgin sebebi, daha önce bahsedildiği üzere, kurumların stajyer alımlarında zorunlu stajı olan bireylere öncelik vermesi ve gönüllü staj yapacak öğrencilerin staj kurumu bulma noktasında sorun yaşamalarıdır. Staj Seferberliği Programı bu probleme bir çözüm sunmuş olmakla beraber, daha çok öğrencinin istihdam edilebilmesi için üniversitelerce yeni düzenlemelere gidilmesi ve işverenlerin daha fazla kişiyi istihdam etmesi faydalı olacaktır. Zira görüşülen kişiler de bu tarz staj programlarının tüm üniversite öğrencileri için her yıl uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Staj Seferberliği Programı, bugüne kadar uygulanmış olan staj programlarından daha kapsamlı olması nedeniyle ülkemizdeki genç bireyler adına olumlu ve yeni bir gelişmedir. Program özelinde değerlendirme yapmak gerekirse; henüz üç yıldır uygulanıyor olması sebebiyle uygulamada geliştirilmeye açık yönleri bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde incelendiği üzere, gelişmiş ülkelerdeki stajyerlik/çiraklık uygulamaları hem var olan sistemin geliştirilmesi hem de yeni programların uygulanmasında örnek alınabilir. Nitekim bu ülkelerde mesleki eğitim sistemi, başarısını genç işsizlik oranlarının düşük olmasıyla göstermektedir.

Önemli görülen diğeri bir husus, Staj Seferberliği Programı'ndan tüm öğrencilerin faydalanabilmesi için, programa ilişkin duyuruların güçlendirilmesi gerektiğidir. Nitekim katılımcılardan bir kısmı, kendilerinin bu programın varlığından haberdar oldukları için memnun olduklarını ancak çevrelerinde bu programın süreçlerinden haberi olmayan kişileri fark ettiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla programın farklı mecralarda daha çok

yer alması ve üniversitelerin öğrencilerine bu konuyla ilgili gerekli bilgilendirme ve yönlendirmelerde bulunmasının etkili olacağı öngörülmektedir.

Bununla beraber, projenin tüm kamu kurumlarında sistemli bir şekilde uygulanması da önem arz eden bir başka husustur. Stajyerlerin elde ettikleri tecrübelerin birebir aynı olması beklemek elbette ki gerçekçi bir yaklaşım değildir. Ancak, staj programlarının var olma amacını destekler nitelikte, her stajyerin staj sonucunda öğrenmesi ve deneyimlemesi gereken hususların takibinin yapılması gerekmektedir. Bunun için, stajyerlerin görev tanımları, iş planları net bir şekilde yapılmalı ve takip edilmelidir. Bunun için de tüm kurumlarda aynı şekilde uygulanacak bir değerlendirme ölçütü ve görev takip sisteminden faydalanılması yerinde olacaktır. Böylelikle hem kurumlar hem de stajyerler ilgili sürede azami faydayı elde edebileceklerdir.

Araştırmanın önermesi olan, staj programlarının gönüllü-zorunlu ayrımı olmadan tüm üniversite öğrencilerine uygulanması halinde fırsat eşitsizliklerinin ortadan kalkacağı, öğrencilerin bireysel ve mesleki gelişimlerinin eşit şekilde destekleneceği düşüncesi araştırma sonucunda doğrulanmıştır. Staj Seferberliği Programı programının genç istihdamını arttıracığı önermesi için ise projeye ilişkin verilerin henüz yeterli düzeyde olmaması nedeniyle doğrulama/yanlışlama yapılamamıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2021). "Devlet Personel Başkanlığından Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisine: Kamu Personel Yönetiminde Örgütsel Değişim". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 20 (78), s. 1026-1046.
- Ahammad, T. (2017). "Personnel Management To Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?" Journal Of Modern Accounting and Auditing, 13 (9), s. 412-420.
- Akay, B. ve Şittak, S. (2019). "Staj Deneyiminin Kariyer Seçimine Etkisi: Trakya Bölgesi'ndeki Turizm Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma". Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11 (18), s. 759-784.
- Akçekoce, A, Kaya, H. ve Karakaş, Ü. (2013). Mesleki ve Teknik Eğitim. Ankara.
- Akbaş, H.E., Bozkurt, S. ve Yazıcı, B. (2018). "Osmanlı Devleti'nde Lonca Teşkilatı Yapısı ve Yönetim Düşüncesi ile Karşılaştırılması" Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, (Özel Sayı), s. 165-201.
- Akdağ, M. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.
- Aksoy, B. (2014). "Mesleki Eğitim ve Yetiştirmede Modeller ve Planlama" Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Erişim: 15 Mayıs 2021,
<http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/model.htm>.
- Aktan, C.C. (2012). "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (2), s. 249-256.
- Al, H. (2019). "Woodrow Wilson ve İdarenin İncelenmesi: Reform Bağlamında Yeniden Okumak". Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2 (3), s. 538-545.

- Alayoğlu, N. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi". Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), s. 68-97.
- Alp, E. (2020). Okuldan İŖe GeçiŖte Staj Programlarının Etkinliği: Sakarya Üniversitesi Örneği. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ÇalıŖma Ekonomisi ve Endüstri İliŖkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Altuntop, S. ve Gültekin, S. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri". İçinde Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi. Seçkin Yayıncılık. s. 43-62. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management a Guide to Action. Kogan Page: London and Philadelphia.
- Armstrong, M. (2010). "Armstrong's Handbook Of Human-Resource Management Practice". Human Resource Management International Digest, 18 (4).
- Aslan, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İŖe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İliŖkisi; Bir Ŗirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŖletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aslan, Z., Çoban, G., ve Çokal, Z. (2014). "Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: NevŖehir Hacı BektaŖ Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği". Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (33), s. 164-188.
- Asunakutlu, T. (2001). "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin KarŖılaŖtırılması Üzerine Bir Deneme". Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5), s. 2-17.
- Avis, J., Orr, K. ve Warmington, P. (2017). "Race annd Vocational Education and Training in England". Journal Of Vocational Education & Training, 69 (3), s. 292-310.

- Ay, S. (2012). "Türkiye’de İşsizliğin Nedenleri: İstihdam Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 19 (2), s. 321-341.
- Aydoğan, Z. F. (2003). "Büro Yönetimi Ön lisans Programlarında Staj Eğitiminin Önemi" *3.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 17-18 Mayıs 2003, Eskişehir.
- Aykaç, B. (1990). "Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi". *Amme İdaresi Dergisi*, 23 (4), s. 91-109.
- Bal, Y. (2010). "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), s. 267-278.
- Balcerzyk, R. ve Materac, J. (2019). "Talent Management As a Concept of Human Capital Management". *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (133), s. 7-18.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. Pegem Akademi: Ankara.
- Baltacı, A. (2019). "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?" *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), s. 426-438.
- Stolzenberg E.B., Ellen, Aragon, M.C., Romo, E., Couch, V., Mclennan, D., Eagan, K.M ve Kang, N. (2020). "The American Freshman: National Norms Fall 2019". *Higher Education Research Institute University of California*. Erişim: 3 Şubat 2022,
<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/100573/TheAmericanFreshman2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Baş, G. (2013). "Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma". *Journal Of Educational Sciences*, 1 (63), s. 63-93.
- Başkale, H. (2016). "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), s. 23-28.

- Bayyurt, N. ve Rizvi, S. (2015). "Impact of Talent Management on Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry in Lahore, Pakistan". *Research Journal of Business and Management*, 2 (4), s. 468-487.
- Beard, D.F. (2007). "Assessment of Internship Experiences and Accounting Core Competencies". *Accounting Education: an International Journal*, 16 (2), s. 207-220.
- Beechler, S. ve Woodward, I.C. (2009). "The Global 'War for Talent'". *Journal of International Management*, 15 (3), s. 273-285.
- Beer, M. (1997). "The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role". *Human Resource Management*, 36 (1), s. 49-56.
- Bektaş, M. ve Tuğay, O. (2016). "Sosyal Bilimler Alanında Staj Çalışmasının Yeri ve Önemini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (2), s. 165-174.
- Benligiray, S. (2020). "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş". *İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını: Eskişehir.*
- Bewraye, W. (2017). *The Role of Human Resources Management in Improving The Performance of The Public Sector. Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Van.*
- Binici, H. ve Ari, N. (2004). "Mesleki ve Teknik Eğitimde Arayışlar". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3), s. 383-396.
- Boxall, P. (1995). "Building The Theory of Comparative HRM". *Human Resource Management Journal*, 5 (5), s. 5-17.
- Boztepe, M. (2018). "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), s. 191-210.

- Bracker, J. (1980). "The Historical Development of The Strategic Management Concept". The Academy of Management Review, 5 (2), s. 219-24.
- Bratton, J. ve Gold, J. (2017). Human Resource Management Theory And Practice. Palgrave Macmillan: London
- Brockmann, M., Clarke, L., Méhaut, P. ve Winch. C. (2008). "Competence-Based Vocational Education And Training (VET): The Cases of England and France in a European Perspective". Vocations and Learning, 1 (3), s.227-244.
- Bulut, M. (2013). "Kamu Sektörü ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Kayseri İli Örneği)". Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (33), s. 175-191.
- Bundesagentur Für Arbeit. (2019). "Brücke in die Berufsausbildung- Betriebliche Einstiegsqualifizierung (EQ)". Erişim: 19 Şubat 2022, https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba013244.pdf.
- Calmand, J., Giret, F. ve Guégnard, C. (2014). "Vocational Bachelor Graduates in France: Labour Market Integration and Social Mobility". International Journal of Manpower, 35 (4) s. 536-52.
- Can, H., Azizoğlu Ö. ve Miski E. (2015). Örgütsel Davranış. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- CÈREQ. (2019). "The Evolution of the Training-to-Work Transition for Apprentices in France Over the Last Twenty Years." Erişim: 1 Mart 2022, <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2019-10/Training141.pdf>
- CED. (2017). "Apprenticeship in Brief". Committee for Economic Development of The Conference Board. Erişim: 08 Eylül 2021, <https://www.ced.org/reports/apprenticeship-in-brief>.
- CEDEFOP. (2019a). "France Vocational Education and Training System". Erişim: 01 Eylül 2021, <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4205>.

- CEDEFOP. (2019b). "Vocational Education and Training in Europe, France System Description". Erişim: 3 Eylül 2021, https://www.cedefop.europa.eu/files/4205_en.pdf.
- CEDEFOP. (2007). "Vocational Education and Training in Germany: Short Description". Erişim: 6 Ekim 2021, https://www.cedefop.europa.eu/files/4184_en.pdf.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Coşkun, B. (2020). "Örgütsel Sosyalleşme Perspektif ve Modelleri". International Social Sciences Studies Journal, 6 (55), s. 311-326.
- CRS. (2017). "Background and Federal Efforts on Summer Youth Employment". Erişim: 8 Eylül 2021, <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R44746/5>.
- Çalık, C. (2006). "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi". Kastamonu Eğitim Dergisi, 14 (1), s. 1-10.
- Çalış, Ş., Turan, Ş., Dönmez, S. ve Tan, E. (2020). "İşyeri Uygulamasının İstihdam Edilebilirliğe Katkısı: Sakarya Üniversitesi İKY Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma". Sakarya İktisat Dergisi, 9 (4), s. 435-460.
- Çelik, S. (2019). Dünyada ve Türkiye'de Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bir Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çiçek, C.A. (2012). "Neoliberalizmin "Yeni Kamu Yönetimi" Anlayışını Meşrulaştırma Aracı Olarak "Yönetişim" ve Türkiye Kamu Yönetimi Üzerine Yansımaları". Y. Koçak, A. C. Çiçek (ed). içinde Kamu Yönetimi: Yönetim- Siyaset Ekseninde Yeniden Yapılanma. (s. 62-78). Gazi Kitabevi: Ankara.

- Çoban, A. (2013). İşsizlikle Mücadelede Avrupa Birliği Perspektifinden Staj/ İşbaşı Eğitim Programlarının Rolü ve Türkiye İş Kurumu İçin Öneriler. İŞKUR Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Çolak, Ç. ve Şener, B. (2015). "Türkiye'de Yeni Sağ'ın Kamu Yönetimi Anlayışı: Turgut Özal ve ANAP". The Journal Of Academic Social Science, (3), s. 393-417.
- Demir, B. (2018). "Sektörle İlişkiler". Yüksek Öğretimden Endüstriye Nitelikli İnsan Gücü. Erişim: 16 Haziran 2021,
https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/Meslek-Yuksekokullar%C4%B1/03_Bilge_Demir.pdf.
- Demir, E. ve Şen, H. (2009). "Cumhuriyet Dönemi Mesleki ve Teknik Eğitim Reformları". Ege Eğitim Dergisi, 10 (2), s. 39-59.
- Demir, K., ve Yavaş, H. (2015). "Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal Bir Tartışma". Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (25), s. 91-113.
- Department of Labor. (t.y). "Youth with Disabilities Entering the Workplace Through Apprenticeship-Understanding Apprenticeship Basics". Erişim: 20 Haziran 2021,
<https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/odep/categories/youth/apprenticeship/odep1.pdf>.
- Devecioğlu, M. (2019). Transition from Personnel Management to Human Resources Management in Ministry of Foreign Affairs. Yüksek Lisans Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.
- Didin Sönmez, F. ve Özerkek, Y. (2019). "Türkiye'de Bölgesel Genç İşsizliğin Belirleyicileri". Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 40 (2), s. 297-318.
- Doğan, H. (2019). "Mesleki ve Teknik Eğitimin İlkeleri ve Gelişmesi". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 16 (1), s. 167-181.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (3), s. 145-166.
- Dost, Z. ve Bilgin. K. (2020). “Gençlerin İşgücü Piyasasına Geçişinde Deneyim ve Staj Etkisi”. Çalışma İlişkileri Dergisi 1 (Özel Sayı), s. 119-53.
- Duru, M., ve Korkmaz, M. (2013). “Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, (31), 3-26.
- Dünya Bankası. (2013). "Türkiye’de Mesleki Eğitim Programlarını Etki Değerlendirmesi". Erişim: 2 Eylül 2021, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/303691468109486258/pdf/823060P12051400h0final0report0small.pdf>.
- Eichhorst, W., Wozny, F. ve Cox, M. (2015). “Policy Performance and Evaluation: Germany”. Erişim: 18 Eylül 2021, https://docs.iza.org/report_pdfs/iza_report_66.pdf
- Ekinci, N. (2019). “Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi”. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6 (11), s. 16-38.
- Emirgil, B. (2019). “Okuldan İşe Geçiş: Türkiye’de Eğitimden Ayrılan Gençlerin İşgücü Piyasası ile Bütünleşme Süreci”. Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları, Erişim: 24 Ekim 2021, http://elb.tmseveta.com/media/web_content/okuldan-ise-gecis-01pdf_205856_84OE.pdf.
- Er, E. (2017). Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Erdayı, U. (2009). “Dünyada Genç İşsizliği Sorununun Çözümüne Yönelik Ulusal Politikalar ve Türkiye”. Çalışma ve Toplum Dergisi, 3 (22), s. 133-162.
- Eren, V. (2006). “Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeci Anlayışa Geçiş”. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (11), s. 130-154.
- Erimiş, S. (2009). Strategic Human Resources Management Applications in Leading Turkish Firms. Doktora Tezi. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eroğlu, H T. (2010). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 6 (12), s. 225-233.
- European Commission. (2021). “The French Skills Investment Plan”. Erişim: 12 Temmuz 2021, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23755&langId=en>.
- European Council. (1997). "Joint Employment Report". Erişim: 16 Eylül 2021, [http://aei.pitt.edu/36472/1/SEC_\(97\)_1769_final.pdf](http://aei.pitt.edu/36472/1/SEC_(97)_1769_final.pdf).
- Fayol H. (1949). General and Industrial Management. Pitman Press: London.
- Ferlie, E. (2017). “The New Public Management and Public Management Studies”. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Erişim: 24 Nisan 2021, <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>.
- Fombrun, C., Tichy, N. ve Devanna, M. A. (1984). Strategic Human Resources Management. Wiley: New Jersey.
- Gemici, N. (2010). “Ahilikten Günümüze Meslek Eğitiminde Model Arayışları ve Sonuçları”. Değerler Eğitimi Dergisi, 8 (19), s. 71-105.
- Gökçe, F. (2005). “Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişiminin Yönetimi”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43 (43), s. 327-354.

- Gönülaçar, Ş. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı”. Academia.edu, Erişim: 26 Haziran 2022, https://www.academia.edu/9687458/%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netiminde_Kay%C4%B1rmac%C4%B1lık_Ku%C5%9Fatmas%C4%B1_ve_Liyakatsizlik_%C3%87%C4%B1kmaz%C4%B1.
- Görmüş, A.Ş. (2009). “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1), s. 57-75.
- Görücü, İ. (2019). “İŞKUR Tarafından Yürütülen İşbaşında Eğitim Politikalarına Yönelik Bir Değerlendirme”. Ulakbilge Dergisi, 7 (33), s. 125-142.
- Gruening, G. (2001). “Origin and Theoretical Basis of New Public Management”. International Public Management Journal, (4), s. 1-25.
- Gülmez, N. (2021). Üniversite Kariyer Merkezi Hizmetlerinde Dijital Platform ve Sosyal Medya Kullanımının Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gültekin, S. (2011). “New Public Management: is It Really New?”. International Journal of Human Sciences, 8 (2), s. 344-358.
- Gümüş, E. ve Şişman, M. (2012). Eğitim Ekonomisi ve Planlama. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Gündoğan, N. (2005). “Okuldan Çalışma Hayatına Geçiş: Örnek Uygulamalar”. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, (55), s. 5-24.
- Gündüzalp, S. ve Özan, M.D. (2018). “Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine”. Journal of Anatolian Education Research, (2), s. 14-46.

- Günindi, O.V. (2015). Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2015). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), s. 1-35.
- Gürbüz, S. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi- Teori, Araştırma ve Uygulama. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Gürbüz, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Gürcan, H. (2006). The Effect of Career Management and Development in Human Resource Management and a Research. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürtunca, E. Ş. (2017). "Atatürk ve Mesleki Eğitim". Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Konferansı, 10 Kasım 2017. 1-17
- Hoeckel, K ve Schwartz, R. (2010). "OECD Reviews of Education and Training: a Learning for Jobs Review of Germany 2010". Erişim: 6 Ağustos 2021, https://read.oecd-ilibrary.org/education/oecd-reviews-of-vocational-education-and-training-a-learning-for-jobs-review-of-germany-2010_9789264113800-en#page1.
- Human Capital Institute. (2008). "The State Of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities". Erişim: 2 Ağustos 2021, https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/documents/hcilibarypaper_79300.pdf.
- Hsin-Wei, F. 1999. Attitudes of Students, Educators, and Industry Professionals Towards Hospitality Internships. Doktora Tezi, University of South Dakota Division of Educational Administration, ABD.

- Hussain, N, Haque, A. ve Baloch, A. (2019). "Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges". Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14 (Özel Sayı), s. 156-169.
- Institute for Apprenticeships and Technical Education. (t.y.). "Developing Apprenticeships- Overview". Erişim: 24 Ağustos 2021,
<https://www.instituteforapprenticeships.org/developing-new-apprenticeships/developing-new-apprenticeship-overview/>.
- Iii, J. R., Lewis V.M. (2010). "Governance Of Vocational Education And Training In The United States". Research in Comparative and International Education, 5 (3), s. 274- 288.
- International Labour Office. (2014). "Jobs and Skills for Youth: Review of Policies for Youth Employment in Cyprus." Erişim: 3 Ekim 2021,
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_301262.pdf
- İŞKUR. (2017). "Değişiklikler İşlenmiş Aktif İşgücü Hizmetleri Genelgesi (2013/1)". Erişim: 20 Eylül, 2021, https://media.iskur.gov.tr/16794/degisiklikler-islenmis-aktif-iscucu-hizmetleri-genelgesi-2013-1-1_22o6.pdf.
- İŞKUR. (2021). "Aylık İstatistik Bültenleri". Erişim: 22 Eylül 2021,
<https://media.iskur.gov.tr/49267/09-eylul-2021-aylik-i-statistik-bu-lteni.pdf>.
- İŞKUR. (t.y.-a). "Aktif İşgücü Programları". Erişim: 22 Eylül 2021, İŞKUR. (t.y.-a). "Aktif İşgücü Programları". Erişim: 22 Eylül 2021, <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/aktif-iscucu-programlari/isbasi-egitim-programlari>.
- İŞKUR. (t.y.-b). "Türkiye İş Kurumu İşbaşı Eğitim Programı Bilgi Notu". Erişim: 22 Eylül 2021, <https://docplayer.biz.tr/1222409-Isbasi-egitim-programlari-bilgi-notu.html>.
- İşler, H. (2006). Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'deki Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Sisteminin Avrupa Birliği'ne Uygunluğu. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

- İzci, F. ve Yıldız, F. (2017). "Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri". Al-Farabi Uluslararası sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), s. 397-412.
- Jacobsen, K. ve Hofman-Bang, P. (2005). "The IC Ratinge model by Intellectual Capital Sweden". Journal of Intellectual Capital, 6 (4), s. 570-587.
- Jasper, M. ve Crossan. F. (2012). "What Is Strategic Management?" Journal Of Nursing Management, 20 (7), s. 838-846.
- Joyce, M. ve Neumark, D. (2001). "School-to-Work Programs: Information from Two Surveys". Monthly Labor Review, 124 (8), s. 38-50.
- Kalıpçı, M. B. (2014). Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya
- Karacan, S. (2002). "Entelektüel Sermaye Yönetimi". Mali Çözüm Dergisi, 14 (69), s. 177-199.
- Karaçivi, C. (2000). Türkiye’de Mesleki Teknik Eğitim. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kaya, E. N. ve Taş, İ.E. (2015). "Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı". Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (1), s. 21-28.
- Kayım, N. (2018). "Herzberg’in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer Filmi". NOSYON: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi, (1), s. 31-45.
- Keçecioglu, T. ve Ayyildiz Unnu, N.A. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminden ‘Stratejik’ İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm". Ege Akademik Bakış, 9 (4), s. 1171-1192.
- Kılıçarslan, Ö. ve Marşap, A. (2018). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi". International Journal of Labour Life and Social Policy, 1 (2), s. 5-23.

- Koçak, M. (2015). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Koşan, A. (2015). “Mesleki Eğitimde ‘Uygulama ve Stajların’ Önemine Dair”. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 11 (1), s. 200-210.
- Köroğlu Taner, Ö. 2010. “Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü”. *Türk İdare Dergisi*, (469), s. 139-164.
- Kreysing, M. (2001). "Vocational Education in the United States: Reforms and Results". *CEDEFOP European Journal of Vocational Training*, (23), s.
- Kula, S. (2015). “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”. *European Journal of Educational & Social Sciences*, 6 (1), 111-118.
- Kurt, Ü. ve Yavuz, M. (2013). “Üniversite-Sanayi İşbirliği: Dünü, Bugünü, Geleceği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), s. 20-57.
- Küçükler, E. (2012). “Türkiye’de Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (1), s. 9-26.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), s. 86-115.
- Leblebici, D. N. (2015). “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), s. 99-118.
- Levent, F. (2020). “Yönetim Teorileri ve Yeni Yönetim Yaklaşımları”. M. Çelikten, M. Özbaş (ed). *İçinde Eğitim Yönetimi*. (s. 89-116). Lisans Yayıncılık: İstanbul.

- Likert, R. (1981). "System 4: a Resource for Improving Public Administration". *Public Administration Review*, 41 (6), s. 674-678.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lynn, L. E. (1998). "A Critical Analysis of the New Public Management". *International Public Management Journal*, 1 (1), s. 107-123.
- Marlborough, K. (1999). "Development and Validation of an Instrument to Assess Student Satisfaction with Community College Internships". Doktora Tezi, Iowa University Division of Philosophy. Iowa.
- MEB. (2012). "Mesleki Teknik Eğitim Çalıştayı". Erişim: 16 Ekim 2021, <https://mtegm.meb.gov.tr/TR/dokumanlar/calistay2012.pdf>.
- MEB. (2014). "Türkiye Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2014-2018". Erişim 22 Ekim 2021, <https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/017.pdf>.
- MEB. (2017). "Milli Eğitim İstatistikleri-Örgün Eğitim 2017-2018". Erişim 22 Ekim 2021, https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_organ_egitim_2017_2018.pdf.
- Mercin, L. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), s. 128-144.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: a Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Midem, G. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000'li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci)". Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ministère De L'éducation Nationale De La Jeunesse Et Des Sports. (2021). "Repères Et Références Statistiques 2021". Erişim: 27 Ağustos 2021,

<https://www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-2021-308228>.

Ministère Du Travail, De L'emploi Et De L'insertion. (2021). "Plan D'investissement Dans Les Compétences". Erişim: 31 Ağustos 2021, <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/>.

Ministre Du Travail, De L'emploi Et De L'insertion. (2021). "1 Jeune, 1 Solution". Erişim: 30 Ağustos 2021, <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/les-1-an-du-plan-1-jeune-1-solution>.

NACE. (2019). "Internship & Co-Op Survey Report Executive Summary". Erişim: 7 Ekim 2021, <https://www.naceweb.org/uploadedfiles/files/2019/publication/executive-summary/2019-nace-internship-and-co-op-survey-executive-summary.pdf>.

Naci, G. (1999). "Genç İşsizliği ve Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Uygulanan Genç İstihdam Politikaları". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 54 (1), s. 63-79.

Kalkınma Bakanlığı. (2018). "On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) İşgücü Piyasası ve Genç İstihdamı Özel İhtisas Komisyonu Raporu" Erişim: 2 Kasım 2021, https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/1426/39%20IsgucuPiyasasi_ve_GencIstihdamiOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

OECD. (2013). "The OECD Action Plan for Youth- Giving Youth a Better Start in the Labour Market". Erişim 8 Kasım 2021, <https://www.oecd.org/employment/Action-plan-youth.pdf>.

OECD. (2018). "Apprenticeship in England, United Kingdom". Erişim, 20 Haziran 2021, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264298507-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264298507-en>.

OECD. (2020). "Education at a Glance 2020: OECD Indicators". Erişim: 11 Kasım 2021,

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/69096873-en.pdf?expires=1656535517&id=id&accname=guest&checksum=9A604EE11104A103FB69BEBB87A3DC32>.

O'higgins, N. ve Pinedo, L. (2018). "Interns and Outcomes: Just How Effective Are Internships As a Bridge to Stable Employment?". Erişim: 20 Kasım 2021, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_637362.pdf.

Öçal, H. (2008). "Mesleki Eğitim ve Mesleki Yönlendirme". Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 9 (99), s. 12-18.

Ögütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo- Klasik ve Modern Örgüt Kuramları". Karatahta İş Yazıları Dergisi, (6), s. 23-50.

Özdemir, M. Ç. ve Yiğit, Y. (2018). "İŞKUR İşbaşı Eğitim Programlarının Analizi: Sakarya İli Örneği". Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (1), s. 179-206.

Özer, A. 2015. "Frederick Taylor'ın Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantığı ile Yeniden Okumak". Verimlilik Dergisi, (2), 41-72.

Özer, M. A. (2005). "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi". Sayıştay Dergisi, (59), s. 3-46.

Özsoy, C. (2007). Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin İktisadi Kalkınmadaki Yeri ve Önemi. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Eskişehir.

Öztrak, M. ve Bayram, V. (2020). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma". Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (19), s. 140-151.

- Öztürk Fidan, İ., Fidan T. ve Arastaman, G. (2018). “Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme”. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15 (1), s. 37-75.
- Öztürk, M. ve Demirgüneş, K. (2008). “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), s. 395-411.
- Page, R. ve Hillage, J. (2006). Vocational Education and Training in the UK: Strategies to Overcome Skill Gaps in the Workforce. Social Science Research Center: Berlin.
- Papanek, M. L. (1973). “Kurt Lewin and His Contributions to Modern Management Theory.” Academy of Management Proceedings, (1), s. 317-322.
- Pekel, E. (2019). "Toplumsal Cinsiyet Roller ve Kadının Çalışma Hayatındaki Konumu". Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (1), s. 30-39.
- Perkins Collaborative Resource Network. (2018). “Perkins V”. Erişim: 07 Eylül 2021, https://s3.amazonaws.com/PCRN/uploads/perkins_v.pdf.
- Saraf, P. (2017). “On-the-Job Training: Returns, Barriers to Provision, and Policy Implications”. Policy Research Working Paper 8090. World Bank, Erişim: 14 Eylül 2021, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27290/WPS8090.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sarıbıyık, M. (2019). Mesleki Eğitimde +1 Uygulamalı Eğitim Modeli. Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık: Ankara.
- Sarker, S. I. ve Khan, M. R. (2013). “Classical and Neoclassical Approaches of Management: an Overview”. IOSR Journal of Business and Management, 14 (6), s. 1-5.
- Saylık, Ahmet. 2015. “İngiltere Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Amaç, Yapı ve Süreç Bakımından Türkiye Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması”. Route Educational and Social Science Journal, 2 (5), s. 652-671.

- Schochet, P. Z., Burghardt, J. ve McConnell, S. (2008). "Does Job Corps Work? Impact Findings from the National Job Corps Study". *The American Economic Review*, 98 (5), s. 1864-1886.
- Schwering, R. E. (2003). "Focusing Leadership Through Force Field Analysis: New Variations on a Venerable Planning Tool". *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (7), s. 361-370.
- Seçtim, H. 2020. "Yapısal Güçlendirmenin Personelin Örgütsel Özdeşleşme ve Yaş ve Doyumu Üzerindeki Etkileri: Trakya Üniversiteler Birliği Araştırma ve Uygulama Hastaneleri Örneği. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). "Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme". *Management and Political Sciences Review*, 2 (1), s. 18-50.
- Selçuk, E. (2014). *Kamu Personel Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. Açık Erişim Yayınları: İstanbul.
- Staj Seferberliği'ne 55 Binden Fazla Öğrenci Başvurdu. (2021, 9 Mart). TRT Haber.
- Stewart, A., Owens, R. Hewitt, A. ve Nikoloudakis, I. (2018). *The Regulation of Internships: a Comparative Study*. International Labour Office: Geneva.
- Şahinkesen, A. (2019). "Eğitimde İkili Sistem: (Okul-İşyeri İşbirliğine Dayalı Sistem)". *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 25 (2), s. 687-701.
- Şen, M. (2018). "İşsizlikle Mücadelede İŞKUR Mesleki Eğitim Kurslarının İstihdama Etkisi: Trabzon İlinde Bir Araştırma". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10 (18), s. 200-220.
- Tansley, C. (2011). "What Do We Mean by the Term 'Talent' in Talent Management?". *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), s. 266-274.

- Taş, H. Y. (2011). “İŞKUR'un Mesleki Eğitim Faaliyetlerinin İstihdam Üzerine Etkileri: Yalova İŞKUR Örneği”. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (61), s. 153-176.
- Tekin, Y. (2021). “Covid-19 Sürecinde Turizm Sektörü ve Turizm Eğitiminde Yenilikçi Uygulamalar”. Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (9), s. 876-888.
- Tektaş, N, Yayla, A., Sarıkaş, A., Polat, Z. Tektaş, M. ve Ceviz, N. (2016). “Ön Lisans Öğrencilerinin Staj Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Marmara Üniversitesi Örneği”. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5 (Özel Sayı), s. 310-318.
- The United States Conference of Mayors. (2006). "Financial Education and Summer Youth Programs". Erişim: 2 Mayıs 2021,
<https://www.usmayors.org/wp-content/uploads/2020/02/2015-Summer-Youth-Publication.pdf>.
- The World Bank. (2006). "Turkey Labor Market Study". Erişim: 12 Haziran 2021,
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/869781468310746230/pdf/332540TROLabor1ver0P07918901PUBLIC1.pdf>.
- Tosun, E. (2015). “Kamu Yönetimi Kuramları”. Academia.edu. Erişim: 9 Şubat 2021,
https://www.academia.edu/41472968/Kamu_Y%C3%B6netimi_Kuramlar%C4%B1.
- Tosun, T. (2010). Tanzimat'tan Günümüze Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim Politikaları. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Tunçer, P. (2012). “Career Management in the Understanding of Changing Human Resources Management”. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31 (1), s. 203-233.
- Tüzemen, B. ve Demirel, A.G. (2020). “Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol’un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma”. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 21 (1), s. 1-30.

- Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2012). "What is Talent?" Leader To Leader Executive Forum, (63), s. 55-61.
- Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ünlü, D. (2016). "Mesleki Eğitimin Tarihi Süreci". Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (4), s. 89-98.
- Walther, A., Stauber, B., Pohl, A. ve Seifert, H. (2004). "National Report: Transitions to Work, Youth Policies and 'Participation' in Germany". Erişim: 16 Ağustos 2021, https://www.iris-egris.de/yoyo/pdf/YoYo_WP1_Germany.pdf.
- Wirth, A. G. (1972). "Charles A. Prosser and the Smith-Hughes Act". The Educational Forum, 36 (3), s. 365-371.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management". Journal of Management, 18 (2), s. 295-320.
- Yardımcı, A. ve Bilgehan Müftüoğlu, E. (2015). "Üniversite Sanayi İşbirliğine Sanayi Kesiminin Bakışı". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 70 (4), s. 815-838.
- Yavan, Ö. (2012). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı". Akademik Bakış Dergisi, (32), s. 1-20.
- Yavuz, S., Karabulut, T. ve Sarı, S. S. (2019). "Güç Alan Analizi Yöntemiyle Öğrencilerin Başarılarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (2), s. 111-132.
- Yazıcı, H., Türkmen, B. ve Aydemir, Y. (2015). "Dünyada ve Türkiye'de Mesleki Eğitim ve Önemi". 4th International Vocational Schools Symposium. s. 1630-1639.

Yılmaz, Y. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1), s. 159-168.

Yörük, S., Dikici, A. ve Uysal, A. (2002). “Bilgi Toplumu ve Türkiye’de Mesleki Eğitim”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (2), s. 300-312.

Zemsky, R., Shapiro, D., Iannozzi, M., Cappelli, P. ve Bailey, T. (1998). “The Transition from Initial Education to Working Life in the United States of America”. Office of Educational Research and Improvement, Erişim 22 Temmuz 2021, <https://www.oecd.org/unitedstates/1908306.pdf>.

İnternet Kaynakları

Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1977). Dördüncü Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Eğitim Raporu, Erişim: 20 Ekim 2021, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/04_E%C4%9Fitim.pdf.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2015). Türkiye Kamu-Üniversitesi-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018). Erişim: 26 Ekim 2021, http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/2igyG+Kamu-Universite-Sanayi_Isbirligi_Stratejisi_ve_Eylem_Plan.pdf.

BIBB. (t.y.) Praktika und Praktische Erprobung. Erişim: 14 Eylül 2021, <https://www.bibb.de/de/1310.php>.

BIS. (t.y.) “Department For Business, Innovation & Skills”. Erişim: 15 Ağustos 2021, <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-business-innovation-skills>.

BMBF (2019). “Mesleki Yönelim: Anne Babalar İçin Bilgiler”. Erişim: 17 Eylül 2021, https://www.bildungsketten.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/FS/31073_Berufsorientierung_Infos_fuer_Eltern_tr.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

BMBF (t.y.). “Jobstarter”. Erişim: 17 Eylül 2021,

https://www.jobstarter.de/jobstarter/de/home/home_node.html.

Cumhurbaşkanlığı. (2018). 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Erişim: 16 Ekim 2021,
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>.

Cumhurbaşkanlığı. (2021). Ulusal Genç İstihdam Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2023),
Erişim: 1 Eylül 2022,
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/10/20211002-30.pdf>

CJD. (t.y.) Berufsorientierungsprogramm (BOP). Erişim: 14 Eylül 2021,
<https://www.cjd.de/Angebote/Suche/Detailansicht/Angebot/Berufsorientierungsprogramm-Bop-1/Service/Show/Service/Ch/59df2d163d15bcaa79a354cbe60c166b/>.

DCSF. (t.y.). Department For Children, Schools and Families. Erişim: 13 Ekim 2021,
<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-children-schools-and-families>.

Department for Education. (t.y.). List of Skills Bootcamps. Erişim: 18 Ağustos 2021,
<https://www.gov.uk/government/publications/find-a-skills-bootcamp/list-of-skills-bootcamps>.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). (2006, 1 Temmuz). Resmî Gazete (Sayı: 26215).
Erişim: 16 Haziran 2021,
https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Dokuzuncu_Kalkinma_Plani-2007-2013.pdf.

Education & Skills Funding Agency. (2021). “Traineeships: Framework for Delivery 2021 to 2022”. Erişim: 22 Ağustos 2021,
<https://www.gov.uk/government/publications/supporting-young-people-to-develop-the-skills-for-apprenticeships-and-sustainable-employment-framework-for-delivery/traineeships-framework-for-delivery-2020-to-2021-web-accessible-version>.

- EUROFOUND. (2015). "Germany: Working Conditions in Apprenticeships". Erişim: 16 Eylöl 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/germany-working-conditions-%C4%B0n-apprenticeships>.
- Exploring Your Mind (2018). "Kurt Lewin and Field Theory". Erişim: 31 Aralık 2020, <https://exploringyourmind.com/kurt-lewin-field-theory/>.
- House of Lords. (2016). "Governments Have Failed a Generation of Young People, Say Lords- News From Parliament". Erişim: 15 Ağustos 2021,
- Industrie und Handelskammern. (t.y.). "Einstiegsqualifi". Erişim: 16 Haziran 2021, <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/aus-und-weiterbildung/ausbildung/einstiegsqualifizierungen-5712>.
- İşKUR. (2020). "Yıllık İstatistik Raporları". Erişim: 24 Eylöl 2021, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>.
- Kalkınma Bakanlığı. (2013a). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Erişim: 5 Temmuz 2021, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf.
- Kalkınma Bakanlığı. (2013b). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Tanıtım Broşürü, Erişim: 26 Haziran 2021, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Onuncu_Kalkinma_Plani_Tanitim_Brosuru.pdf.
- Kalkınma Bakanlığı. 2014. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Erişim 26 Haziran 2021, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_KamuYonetimi.pdf.
- Kalkınma Bakanlığı. (2015). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Programı Eylem Planı, Erişim: 28 Haziran 2021, <https://docplayer.biz.tr/401532-Onuncu-kalkinma-plani-2014-2018-temel-ve-mesleki-becerileri-gelistirme-programi-eylem-plani.html>.

Kalkınma Bakanlığı. (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) İşgücü Piyasası ve Genç İstihdamı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Erişim: 1 Temmuz 2021, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/IsgucuPiyasasi_ve_GencIstihdamiOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf.

NASBE. (t.y.). “About State Boards of Education”. Erişim: 7 Eylül 2021, <https://www.nasbe.org/about-state-boards-of-education/#:~:text=State%20boards%20of%20education%20are%20different%20in%20every%20state%20and,selects%20the%20state%20education%20chief>.

OECD. (t.y.). “Youth Unemployment Rate”. Erişim: 11 Kasım 2021, <https://data.oecd.org/Unemp/Youth-Unemployment-Rate.Htm>.

Peker, M. (2003). “Kolb Öğrenme Stili Modeli”. Milli Eğitim Dergisi, (157). Erişim: 31.08.2022, https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/peker.htm.

Prospects Press Office. (2019). “Work Experience Key to Tackling Skills Shortages”. Erişim: 21 Ağustos 2021, <https://www.prospects.ac.uk/Prospects-Press-Office/Work-Experience-Key-To-Tackling-Skills-Shortages>.

Şen, G. (2017). “İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri”. Erişim: 17 Ocak 2021, <https://www.gulactisen.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri.html>.

TÜİK. (2020). “İstatistiklerle Gençlik”. Erişim: 11 Kasım 2021, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2020-37242>.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (t.y-a). “Kariyer”. Erişim: 13 Ekim 2021, <https://Sozluk.Gov.Tr/?Kelime=Kariyer>.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (t.y.-b.) “Staj”. Erişim: 29 Eylül 2021, <https://Sozluk.Gov.Tr/?Kelime=Staj>.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (t.y.-c). “Yetenek”. Erişim: 29 Eylül 2021,
<https://Sozluk.Gov.Tr/?Kelime=Yetenek>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (t.y.). “Kariyer Kapısı”. Erişim:
27 Eylül 2021, <https://www.cbiko.gov.tr/Projeler/Kariyer-Kapisi>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2021a). Staj Seferberliği Programı 22 Şubat’ta Başlıyor: Senin İçin Seferbiriz! Erişim: 27 Eylül 2021,
<https://www.cbiko.gov.tr/haberler/staj-seferbirligi-programi-22-subat-ta-basliyor-senin-icin-seferbiriz>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2021b). Staj Seferberliği ’ne Rekor Başvuru. Erişim: 27 Eylül 2021, <https://www.cbiko.gov.tr/haberler/staj-seferbirligi-ne-rekor-basvuru>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (t.y.). Ulusal Staj Programı. Erişim: 25 Haziran 2022, <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/ulusal-staj-programi>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2020a). Staj Seferberliği Programı Başlıyor. Erişim: 27 Eylül 2021, <https://www.cbiko.gov.tr/haberler/staj-seferbirligi-programi-basliyor>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, (2020b). “Staj Seferberliği Projesi OECD Raporunda Örnek Uygulama Olarak Tanıtıldı”. Erişim: 27 Eylül 2021,
<https://www.cbiko.gov.tr/haberler/staj-seferbirligi-programi-basliyor>.

U.S. Department of Labor (t.y). “Explore Apprenticeship”. Erişim: 08 Eylül 2021,
<https://www.apprenticeship.gov/employers/explore-apprenticeship>.

Writer, S. (2018). “The Importance of Talent Management and Why Companies Should Invest in It”. Erişim: 16 Mart 2021,
<https://www.humanresourcesonline.net/the-importance-of-talent-management-and-why-companies-should-invest-in-it>.

EKLER

EK 1: Görüşme Formu

Sizi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümü öğrencisi Sude SOLAKOĞLU KURNAZ tarafından, Dr. Öğr Üyesi Salih Ziya Kutlu'nun danışmanlığında yürütülen "Türkiye'deki Staj Uygulamaları ve Üniversite Öğrencileri Üzerindeki Etkileri: Staj Seferberliği Projesi" başlıklı tez araştırmasına davet ediyorum. Araştırma için yaklaşık olarak 30-45 dakika süre ayırmanız gerekmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda 25 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup, kişisel bilgileriniz üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. İzniniz doğrultusunda verilerin daha sonra deşifre edilebilmesi için görüşme kayıt altına alınacaktır.

Sude SOLAKOĞLU KURNAZ

Genel Bilgiler

Üniversite Adı:
Bölüm Adı:
Sınıf Düzeyi:
Staj Yapılan Kurum:
Staj Yapılan Şehir:
Staj Türü: (Uzaktan/ Yüz yüze):

Görüşme Soruları

1. Staj Seferberliği Projesinden nasıl haberdar oldunuz, nereden duydunuz?
2. Staj kavramı sizin için ne ifade ediyor ve sizce neden staj yapılır?
3. Programa katılmaya nasıl karar verdiniz?
SONDALAR:
Sizi motive eden şey neydi?
Beklentileriniz nelerdi?
4. Daha önce herhangi bir staj başvurusu ve staj deneyimimiz oldu mu?
SONDALAR:
Bu program aracılığıyla değil de kendiniz staj kurumunu bulup staj yapmış olsaydınız arada bir fark olur muydu?
(Daha önce başka bir yolla staj başvuru yapılmış ise) Önceki süreçler ile bu programın işleyişi arasında fark var mı?
5. Bu projenin üniversite öğrencileri üzerindeki etkileriyle ilgili neler düşünüyorsunuz?
6. Staj yaptığımız kurumda size verilen görevler kendi alanınızla ne kadar ilgiliydi?
7. Kurumda sizinle çalışanların ve yöneticinizin size karşı tutumuyla ilgili neler söyleyebilirsiniz?
SONDALAR:
Çalışmalara ne kadar dahil edildiniz?
Sorularınız olduysa size yardımcı olundu mu?

İnisiyatif alma imkânı tanındı mı?

8. Staj yaptığınız süreçte kazandığınız deneyimlerin sizin için önemi nedir?

9. Staj deneyiminin sizin kişisel gelişiminiz üzerindeki etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

SONDALAR:

İletişim yeteneği, özgüven kazanma vb.

10. Staj deneyiminin sizin mesleki gelişiminiz üzerindeki etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

11. Staj programına katılmış olmanın kariyeriniz ile ilgili düşüncelerinizde nasıl bir etkisi oldu?

SONDALAR:

Yani, staj yapmak gelecekteki iş hayatınızla ilgili düşüncelerinizi etkiledi mi? Kamu sektöründe mi çalışmak istersiniz özel sektörde mi? Stajınızın bu kararınız üzerinde ne kadar etkisi oldu?

Staj yaptığınız alanda/departmanda çalışmayı düşünüyor musunuz? Neden?

12. Staja yönelik işlemlerin yüz yüze değil, çevrim içi şekilde yürütülmesine dair düşünceleriniz nelerdir?

SONDALAR:

Kariyer Kapısı platformunun kullanışlı olduğunu düşünüyor musunuz?

Kariyer Kapısı platformunun staj işlemlerini kolaylaştırdığını düşünüyor musunuz?

13. Genel itibarıyla staj yapmanın size katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?

SONDALAR:

Katkı sağladıysa, hangi açılardan katkısı oldu, neden bu şekilde düşünüyorsunuz?

Hayır ise hangi açılardan bakıyorsunuz ve bu şekilde düşünmenize neden olan etmenler nelerdir?

14. Staj yaptığınız süre iş tecrübesi edinmek için yeterli miydi?

15. Staj Seferberliği Projesi ile ilgili önerileriniz varsa nelerdir?

EK 2: Etik Kurul Onayı



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100143028
Konu : Başvuru İncelenmesi

23.08.2021

Sayın Sude SOLAKOĞLU

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2021-YÖNP-0599 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 19.08.2021 tarih ve 14/12 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR:12- Sude SOLAKOĞLU'nun sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Genç İstihdamı: Yetenek Kapısı Örneği" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: 37TFCA9

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: dogrulama.comu.edu.tr

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Terzioğlu Yerleşkesi Çanakkale

Telefon No: (0 286) 2180018

e-Posta:

Keş Adresi: comu@bs01.kep.tr

Faks No:

İnternet Adresi: <https://www.comu.edu.tr>

Bilgi için :

Vildan Kapucu
Fen Bilimleri Enstitüsü Etik
Kurulu Memur
(0 286) 2180018 - 14071



ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

İsim SOYİSİM: Sude SOLAKOĞLU KURNAZ

Doğum Yeri:

Doğum Tarihi:

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (İÖ) Bölümü, 2019

Yüksek Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2022

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

a) Yayınlar

Avrupa Birliği ve Türkiye’de Çevre Politikaları: AB İlerleme Raporlarında “Çevre” Politikalarının Analizi, Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi, 2020

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Dairesi, 2021-2022

İLETİŞİM

E-posta Adresi :

ORCID :