



Kamuda İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi

Human Resources and Performance Management in The Public

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin kısıtlı kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesini sağlayan önemli bir yönetsel süreçtir. Kamu yönetiminin örgütlenme yapısı özel sektörlerdekinden daha farklı olduğu için insan kaynakları yönetiminde de özel sektöre göre kendine özgü farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar kamu yönetimindeki yapıya sonradan eklenildiği için uygulamada daha büyük problemlere yol açmaktadır. Önemli bir sorun haline gelen kaynakların etkin yönetilememesine yönelik düzenlemeler, yayınlanan genelgeler ve kamu çalışanlarına yapılan uyarılar amacına ulaşamamaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminde insan kaynakları ve performans yönetiminin durumu özel bir önem kazanmakta ve özel sektörden ayrı olarak ele alınmalıdır. Bu çalışmada, Türk kamu yönetimindeki temel sorunlara yönelik genel bir inceleme yapılmış ve özetlenmiştir. Türk kamu sisteminin insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan sorunlar, temel olarak insan gücü ve norm kadro planlaması, kamu çalışanlarının eğitimleri, performans yönetimi ve değerlendirmesi, başarı değerlendirme ve yükseltme, teşvik ve ödül sistemi olmak üzere 5 başlık altında incelenmiştir. Böylece var olan sorunlara belirli bir çerçevede bakış açısı geliştirilerek çözüme yönelik kolaylaştırıcı olması beklenmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda, her başlık altındaki problemlerin Türk kamu sistemindeki anlık politika ve tepkiler nedeniyle problemlerin derinleştiği ve sistematikleştiği belirlenmiştir. Bu nedenle çözümlerin de genel bir sistematik çalışma sonunda geliştirilecek sistem modeliyle sağlanabileceği en güçlü önerilerden biri olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Yönetimi

ABSTRACT

Human resource management is an important managerial process that enables organizations to use their limited resources in the most efficient way. Since the organizational structure of the public administration is different from the private sector, there are also distinctive differences in human resources management compared to the private sector. Since these differences are added to the structure in public administration later, they cause bigger problems in practice. Regulations, published circulars and warnings to public employees, which have become an important problem, cannot reach their goals. For this reason, the situation of human resources and performance management in public administration gains special importance and should be handled separately from the private sector. In this study, a general examination of the main problems in Turkish public administration was made and summarized. The problems encountered in the human resources management of the Turkish public system have been examined under 5 headings: manpower and norm staff planning, training of public employees, performance management and evaluation, success evaluation and promotion, incentive and reward system. Thus, it is expected to be a facilitator for the solution by developing a perspective on existing problems in a certain framework. As a result of the examinations, it has been determined that the problems under each heading have deepened and systematized due to the instantaneous policies and reactions in the Turkish public system. For this reason, it is seen as one of the strongest suggestions that solutions can be provided with a system model to be developed at the end of a general systematic study.

Keywords: Public Administration, Human Resources Management, Performance Management

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte örgüt yapılarının, işlev ve yönetim biçimleri de değişime uğramıştır. Bu duru küreselleşen dünya üzerinde var olmaya çalışan devlet ve işletmeleri hızlı değişimin gerektirdiği yenilenmeyi başarmaya zorlamaktadır. Diğer rakiplerle yarışabilecek düzeye ulaşabilmek için örgütler, insan kaynağı, doğal kaynaklar ya da ekonomik kaynaklar gibi elindeki tüm kaynaklarını etkin kullanmayı sağlamayı ve verimi en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir (Balkan, 2020). İnsan kaynakları yönetimi, son yıllarda firmaların rekabet için hayati bir öneme sahip olduğunun keşfedilmesiyle birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Küreselleşen dünyada şirketler rakiplerinin önüne geçmek için doğru ve nitelikli insanlarla çalışmanın kaldıraç etkisi yarattığının farkına varmıştır (Bulut, 2017). Örgütlerin de hedeflerine en kısa sürede ulaşabilmesinde işe alma, eğitim, planlama, performans değerlendirme, geliştirme, ödüllendirme, doğru işe yönlendirme, işten ayrılma gibi stratejik faaliyetler insan kaynakları yönetimi kapsamına girer (Yıldırım, 2013).

Mustafa Şahin¹

How to Cite This Article
Şahin, M. (2023). "Kamuda İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(69): 3060-3070. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.68748>

Arrival: 06 February 2023
Published: 28 March 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Okul Müdürü, MEB, İzmir, Türkiye.

Kamu kurumları hem toplum yaşamın düzenlenmesinde ve kolaylaştırılmasında hem de ekonomik kalkınmaya katkısı bağlamında değerli ve önemli örgütlerdir. Kamu kurumlarının da yeniliklere hızla ayak uydurmayı başarması ve üst birimlerden alt birimlere kadar tüm personelin en üst düzeyde performans göstererek önce kendine, sonra örgüte ve dolayısıyla devlete katkı sağlaması hedeflenmelidir. Kurumsal, toplumsal, ulusal ve uluslararası değeri olan hedeflerin başarılmasında ve sürdürülmesinde en büyük paya sahip olan kilit unsur kamu kurumlarındaki yöneticilerdir. Kurumsal performansın etkin biçimde yönetilmesini sağlama yetkisine sahip yöneticilerin kurumsal hedeflerin farkında olması gerekir. Kurum hedeflerini gerçekleştirme yolunda yöneticilerin çalışanlarını iyi tanınması, çalışanların üstün performans göstermelerini sağlayacak performans değerlendirmelerini yaparak yeteneklerine uygun işlere yönlendirmesi ve bireysel eksikliklerinin örgüt faaliyetlerini aksatmayacak şekilde düzenlemesi kurumsal başarıyı ve verimliliği artıracaktır. Bu nedenle yöneticilerin nitelikleri ve insan kaynakları yönetim becerileri birçok açıdan önem taşımaktadır (Helvacı, 2002).

Yeniçağda kamu kurumlarının ulusal ve toplumsal hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetimindeki sorunları belirleyerek, sorunun kaynağına yönelik çözüm adımları geliştirmesi gerekir. İnsan kaynakları ve performans iyileştirme yöntemleri geliştirerek verimliliği arttırabilen şekilde tasarlanması ve yöneticilerin doğru değerlendirmeleri yapabilecek ve çalışanları doğru yönlendirebilecek nitelikler taşıması önemlidir. Türkiye’de kamu idaresi bazı sebeplerden dolayı verimli ve etkin çalışmamaktadır. Bu sebeplerin başında kurumların başında bulunan yöneticilerin yeterince nitelikli olmaması gelmektedir. Var olan nitelikli yöneticilerin ise daha stratejik birimlerde görev alması ve yerel bölgelerde ya da alt birimlerde aktif olarak bulunmaması da performansın düşmesine neden olmaktadır. Önemli bir sorun haline gelen kaynakların etkin yönetilememesine yönelik kamu çalışanlarına uyarı amacıyla yayınlanan genelgeler ve yapılan uyarılar amacına ulaşmamaktadır (Batmaz, 2015: 13). Bu çalışmada Türk kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi kavramına kısaca değinilmiş, Türk kamu sisteminde insan kaynakları yönetimiyle ilgili sorunlar literatür ışığında aktarılmaya çalışılmıştır.

KAMUDA İNSAN KANAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi özel sektör bazında ortaya çıkmış ancak zamanla insan kaynakları yönetiminin önemi ve başarısı anlaşıldığından kamu örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin yaygınlaşmasıyla birlikte örgüt yönetimi de insan odaklı bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Zamanla kamu ve özel sektör arasındaki insan kaynakları yönetimi farkları ortadan kalkmıştır (Asna, 1993).

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramı, İngilizcede “human resource management” ve Fransızcada “gestion des ressources humaines” olarak geçmektedir (Aykaç, 1999). Türkçede ise pek çok farklı kelimeyle ifade edilmektedir. Bunlardan bazıları; personel yönetimi, insan gücü yönetimi, endüstriyel ilişkiler, çalışma ilişkileri, gibi sıralanabilir (Akçakaya, 2010). İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte insan kaynaklarının çevreye, bireye ve örgüte faydalı olacak biçimde etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir (Akçakaya, 2012).

İnsan kaynakları yönetiminin birçok tanımı olmakla birlikte genel olarak bir yönetim felsefesi olduğu, insan odaklı bir hizmet anlayışını ifade ettiği belirtilmektedir (Tortop vd. 2010). İnsan kaynakları yönetimi; örgüte olan personel ihtiyacının belirlenmesi, ilan verilerek gelen başvuruların değerlendirilmesi ve uygun personelin seçilmesi, sağlıklı bir kurum kültürünün oluşturulması, kurum kültürünün çalışanlara aktarılması, motivasyonun yükseltilmesi, performans değerlendirilmelerinin yapılması, çatışmaların çözümü, bireyler arası ve guruplar arası iletişimin güçlendirilmesi gibi faaliyetleri kapsar (Fındıkcı, 2012).

İnsan kaynakları yönetimi terimi personel yönetimi kavramına göre daha modern ve geniş bir anlam içerir. Geleneksel personel yönetimi, kurum çalışanlarının eğitim, işe alma, işten çıkarma, sosyal haklar, performans, iş tatmini ve işgücü devrine katkıları gibi konularla geleneksel yöntemlerle ilgilenirken, modern insan kaynakları yönetimi daha bilimsel bir yaklaşımla davranış bilimleri tekniklerini kullanarak benzer sorunlara sürekli ve etkili çözümler geliştirmeyi hedefler (Özçelik, 2011).

Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi

Kamu yönetimi, devletin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan farklı alanlarda teşkilatlanarak oluşturulan örgütlerin yönetimini ifade eder. Metaforik olarak örgütler bedeni oluşturan organları temsil ederken, yönetim bu organların görev ve işlevlerinin idaresini temsil eder. Kısacası örgüt yapıyı oluştururken, yönetim işlevselliği ifade eder. İhtiyaç duyulan hukuk, ekonomi, sağlık gibi farklı alanları bir arada yönetmeyi kapsayan kamu yönetimi çok disiplinli bir sistemli bilgiler bütünü ve uygulamalarıdır (Özer, 2002).

Kamu, devletle doğrudan ya da ilgili kuruluşlarda faaliyette bulunan kişi ve grupların davranışlarıyla, örgüt ve kurumlardaki insan gücü, araç, gereç ve donanımlarını kapsar. Ayrıca kamusal siyasalların oluşturulması, siyasal kararların alındığı organlara teknik destek veren ve kararları uygulayan örgütler bütünüdür. Kamu yönetimi, kurumsal politikaların uygulanması için gerekli bireysel ve grup çalışmalarının bir araya getirilmesi ve uyumlu bir şekilde faaliyetlerinin sürdürülmesi olarak da belirtilebilir (Tortop vd. 2010: 265).

Kamu yönetimi, demokratik rejimde anayasal düzene dayanır. Kamu yararı ilkesi gereği kamusal problemleri çözmeyi hedefler. Genel olarak kamu yönetiminin en temel işlevi devlet işlerinin günlük ve rutin olarak yürütülmesini kapsar. Kamu yönetimini etkileyen unsurları; halk, kamu kurumları, kamu görevlileri, kamu politikası, mali kaynaklar ve kamu yöneticileri oluşturmaktadır (Yıldırım Atıcı, 2013: 20).

Türkiye Cumhuriyet'inin kuruluş yıllarında Osmanlı Devleti'nden miras kalan kamu personel sistemi Tanzimat Fermanı ile kabul edilen sistemdir. Bu eski sistemin üzerine ideal bir sistemin oturtulamaması sürekli değişim ve reform ihtiyacı doğurmuştur. Cumhuriyet tarihinde kamu personeli sistemiyle ilgili olarak 1980 yılı milat gibi görülebilir. Bu tarihe göre kurulan sistemler "1980 öncesi personel yönetimi" ve "1980 sonrası insan kaynakları yönetimi" olarak ikiye ayrılır. Burada kısaca 1980 öncesine eski sistem, 1980 sonrasına yeni sistem olarak değinilecektir (Acar, 2019: 119).

Kamu yönetimi 1980 öncesinde genel olarak hiyerarşik, hantal, kuralcı ve bürokratik bir yapıya sahiptir. 1980'li yıllarla birlikte kamu yönetimi anlayışında siyasi ve ekonomik alanlardaki değişimlerin bir yansıması olarak stratejik yönetim anlayışıyla esnek, etkin, katılımcı, verimli, performans yönetimini merkeze alan ve piyasa odaklı bir yönelim ortaya çıkmıştır. Yaşanan yönetim anlayışındaki değişim halk ve devlet rollerinin yeniden yapılandırılmasıyla sonuçlanmıştır (Gözel, 2003: 195).

Yeni kamu yönetim anlayışıyla birlikte kamu kurumlarının ve çalışanların en üst düzeyde performans göstermeleri beklenmektedir. Özel sektörde uygulanan piyasa kurallarının kamuya taşınması kamu kurumlarında da performans değerlendirmelerinin önem kazanmasına neden olmuştur. Örgütün amaçlarından, ihtiyaçlarına, faaliyetlerinden elde edilen sonuçlara, yönetimden, çalışan personele kadar her anlamda performans değerlendirme gerçekleştirilerek kamu yönetimi yeniden yapılandırılmıştır (Karasoy, 2014: 257).

Günümüzde kamu kurumları ve yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimi en yoğun olarak kullanılan örgütlerdendir. Yerel yönetimlerde halkın ihtiyaçlarının karşılanması için yapılan hizmet alımlarında ihaleler insan kaynakları birimi tarafından satın alınmaktadır. 2018 yılında yürürlüğe geçirilen 696 no'lu kanun hükmünde kararname ile ihalelerle yapılan alımlar artık insan kaynakları birimi tarafından sürekli işgören kapsamında yapılmaya başlanmış, var olan sorunların azaltılması hedeflenmiştir (Balkan, 2020).

Kamuda Performans Yönetimi

Performans ölçümü ilk defa iş ölçümü olarak adlandırılan uygulamaların kullanılmasıyla başlar. Bilimsel yönetim akımının öncüsü olarak tanınan Taylor'un geliştirdiği bu uygulamayı Henry Ford, 1097'de otomotiv sektöründe üretimi basit, küçük işlere bölerek, niteliksiz ve ucuz işçi kullanarak uygulamıştır. Temel olarak kitlesel performans merkeze alıp, sonuç odaklı değerlendirme yöntemi hayata geçirilmiştir. 1920-1930 yılları arasında "liyakat değerlendirme" adıyla ilk işçi değerlendirme planları gerçekleştirilmiştir. İlk dönemlerde çalışanın kişisel özelliklerinin kriter olarak benimsendiği değerlendirmelerden, 1950'li yıllarda çalışanın üretimde elde ettiği sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılmaya başlanmıştır. ABD'de özellikle beyaz yakalılar ve yöneticileri bu tür performans odaklı değerlendirme sistemleri ile izlenmeye başlanmıştır (Yılmaz, 2019: 6).

Kelime kökü İngilizce'den gelen "performance" kelimesine dayanan performans kelimesinin anlamı "icra etmek, başarı, verim gücü" anlamlarına gelmektedir. Bir şeyi başarmak, zamanla olgunlaştırmak ve geliştirmek eylemlerini kapsar. Farklı kaynaklarda değişik tanımlamaları bulunan performans kavramı için yapılan tanımlardan bazıları şöyledir; "belirli zaman birimi içinde çalışanın görevini yerine getirmesiyle edinilen sonuçlar"; "belirli bir amaca yönelik olarak yapılan çalışmalarla ulaşılan kalite ve kantite seviyeleri"; "belirli bir sürede üretilen mal veya hizmet miktarı" veya "bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu". Tüm tanımlarda baskın olarak kısıtlı sürede yapılan işin niteliği, niceliği ve işi gerçekleştiren bireyin gücü ifade edilmektedir (Yılmaz ve Turan, 2019: 316). Bireyden bireye değişim gösteren performans, çalışanların kurumsal amaçlara ne derecede bağlı olduğunu ve sahiplendiğini, dolayısıyla çalışma verimliliklerini belirleyen ve kurumsal faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan bir unsurdur.

Kurumlardaki yöneticiler, kurumdaki faaliyetlerin değerlendirilmesi amacıyla faaliyetin de niteliğine bağlı olarak bazı performans kriterleri belirler. Bu kriterler performansın çok boyutlu yapısı nedeniyle değişir ve yönetimin performans algısıyla ve anlayışıyla şekillenir. Örgütsel performans değerlendirmelerinde genel olarak performans unsurları girdi, karlılık, etkinlik, maliyet, verimlilik, müşteri memnuniyeti, yenilik,

çalışanların memnuniyeti, tutumluluk, kalite, hukuka uygunluk ve sonuç olarak sayılabilir (Yılmaz ve Turan, 2019: 316; Topsakaloğlu, 2015: 7).

Kamuda istenen bir performans düzeyinin elde edilebilmesi amacıyla yönetimin performans planlaması ile denetimini içeren bir anlayış geliştirilmesi süreci kamuda performans yönetimi olarak tanımlanır. Yönetimin bir aracı ve sistemi olarak kamuda performans yönetimi sonuç odaklı, performans hedef ve amaçları belirlenmiş plan ve programlar ile gerçekleştirilir (Özer, 2009: 30).

Dünya çapında kamu kurumları büyük ve köklü bir yapıya sahiptir. Kamudaki temel ihtiyaçların çözüm merkezleri olduğu için sağlık, eğitim, güvenlik, ulaşım, iletişim gibi birçok disiplini kapsayan dev bir mekanizma olarak görülebilir. Bu nedenle kamu sektörünün sürekli ve etkin işlemesi ekonomik, yaşamsal ve geleceğe yönelik birçok anlamda öneme sahiptir (Yılmaz, 2019: 34).

Kamudaki performans yönetim süreci genel olarak performans yönetim süreçlerindeki gibi planlama, uygulama, denetim ve geliştirme aşamaları olmak üzere 4 aşamadan oluşur. Kamudaki planlama aşamasının diğer sektörel yönetimlerden en önemli farkı gerçek durumun doğru belirlenerek geleceğe yönelik bir stratejik planlamayı içermesidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin de ilk basamağı anlamına gelen stratejik planlama aşaması kurumsal performansın gelişmesi için gerekli yapısal değişiklikleri yapmayı sağlayan ve temel yönetim işlevleri arasında denge kurmak için gerekli uzun dönemli kararların alınması anlamına gelir. Uygulama aşamasında ise kaynakların hesap verilebilirliğe uygun biçimde rapor edilerek en verimli ve tasarruflu biçimde kullanılması önem taşır. Değerleme aşaması performans yönetiminin denetimi anlamına da gelir ve kamu görevlilerinin kurum ilkelerine ve performans anlayışına uygun davranıp davranmadığı kontrol edilmelidir (Yenice, 2006).

Kamu yönetiminde özel sektördekinin tersine verimlilik ve performans dayalı bir sistem yoktur ve ücret sistemi sabit ödeme üzerine kurulu olduğu için çözümler zorlaşmakta, daha yaratıcı çözümlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Gün geçtikçe artan kalite ve nitelik talebinin karşılanması için maliyetin artırılması, halka vergi artışı olarak yansımaktadır. Devlet ve halk vergi artışını olumlu değerlendirmez ve tepki çekme olasılığı yüksektir. Vergilerin artması dışında var olan kaynakların da doğru değerlendirilemediğinin bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir. Vergi artışına alternatif olarak geliştirilebilecek çözüm ise kamu görevlilerinin bilgi, tecrübe ve niteliğinin yükseltilmesidir (Öztürk, 2006: 81). Bu bağlamda kamuda hali hazırda çalışan personelin değerlendirilmesi ve performans yönetiminin yapılması kaynakların da verimli değerlendirilmesi açısından öncelik taşımaktadır. Kamu kurumlarının yükümlü olduğu hizmet ve malların nitelikli, etkili ve verimli sunması için alınan yönetsel stratejik kararları içerir (Topsakaloğlu, 2015: 21).

Kamu kurumları ve kuruluşları devlet tarafından finanse edilir ve özel işletmelerin yatırım yapmaya gücünün yetmediği ya da yatırım yapmak için karlı bulmadığı alanlardaki açıkları kapatır. Kamu kurumlarının çeşitliliği ve çokluğu, finans kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle performans yönetimine ihtiyaç duyulur. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, belirlenmiş ana hedeflere ulaşmaktır. Bazı temel amaçlar ve sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Topsakaloğlu, 2015: 22; Bilgin, 2007: 60):

- ✓ Kurumsal hedefleri bireysel hedeflerle kombine ederek kamu çalışanlarının kurum amaçlarını benimsemesini sağlamak,
- ✓ Kamu görevlilerinin kurumsal başarısını ölçmek,
- ✓ Kamu yöneticilerinin halkın isteklerini dikkate alarak karar almaları,
- ✓ Kamu görevlilerinin motivasyonlarının artırılması,
- ✓ Değerlendirme geribildirimleriyle gelişme olanağı,
- ✓ Kamu mal ve hizmetlerinin etkin kullanımı,
- ✓ Kamu yöneticiliğine yükselmeye objektif kriter ve koşulların oluşması,
- ✓ Kamu kaynaklarının ve yetkilerinin hukuka göre kötüye kullanımının engellenmesi,
- ✓ Kamu görevlilerinin kendi menfaatine göre hareket etmesinin önüne geçmek.
- ✓ Performans değerlendirme ile bürokrasiden daha hızlı, yerinde ve zamanında denetim ve hizmetin sağlanması,
- ✓ Kamuya sunulan mal ve hizmetlerin halkın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasıdır.

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SORUNLAR

Türkiye’de kamu yönetimi alanında gündeme gelen birçok yapısal reforma rağmen 2000’li yıllara kadar ciddi adımlar atılmamıştır. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile mali yönetimin yeniden yapılandırılması sağlanmış yapılan yeniliklerle kamuoyunun kamu harcamaları hakkında bilgilendirilmesi sağlanmıştır (Erüz ve Arcagök, 2006: 3).

Avrupa Birliği’ne giriş süreci nedeniyle ülkede kamu yönetimi sorunlarına farklı yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmış ve reform çalışmaları hız kazanmıştır. En önemli değişiklikleri sağlayan çalışmalardan biri 2003’te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yaşanmıştır. Bu kanun ile kamuda kaynak kullanımı ve kamu maliye ilkeleri yenilenmiş, yöneticileri merkeze alan ve performans esasına dayanan bir sistem geliştirilmiştir. Mali, idari, siyasi sorumluluk birimleri ayrılmış, tüm gelir ve gider bütçeleri birleştirilmiş, Sayıştay denetimi genişletilmiş, performans yönetiminden tüm kamu kurumlarının yararlanması sağlanmıştır (Öz ve Kaplan, 2009: 243).

2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 49, 54, 55. maddeleri gereğince Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi (BEPER) hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında belediyelerde performans denetimi ve performans ölçütleri zorunlu tutulmuş, belediyelerin sağladığı mal ve hizmet ürünlerinde kalite, verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik artırılmış, yerel yönetimlere kendi içinde izleme-geliştirme modeli kurma olanağı tanınmıştır (Nangır, 2007: 120). 2010 yılında 6085 sayılı Sayıştay Kanunu’nun 36. maddesi ile Sayıştay denetim görevlerini düzenlilik ve performans denetimi olarak değerlendirmeye, hedef ve göstergeler doğrultusunda faaliyet sonuçlarının ölçülmesi yoluyla denetimler yapılmaya başlanmıştır (Eroğlu, 2019: 548). Tüm bu yeni yasalar kapsamında böylece, belediyelerin stratejik planları, faaliyet performans ölçümü, iç ve dış denetim kontrolü önem kazanmıştır. Birçok alanda performans çalışmaları ve performansa dayalı ücretlendirme yapılmış; müşteri memnuniyeti, altyapı, kalite seviyelerinin artırılması, hizmet kalitesinin ödüllendirilmesi gibi performans ölçütleri geliştirilmiş ve uygulamaya koyulmuştur (Karasoy, 2014: 257). Proje kapsamında, performans kriterleri belirlenerek belediye hizmetleriyle ilgili 300 üzerinde soruya cevap alınmıştır. Ancak veri girişindeki problemler ve aksaklıklar nedeniyle proje başarılı bir biçimde tamamlanamamıştır (Eroğlu, 2019: 548).

Dünya çapında kamu kurumları büyük ve köklü bir yapıya sahip olmasına rağmen, özel sektörde geliştirilen verimlilik, kalite ve etkinlik yapısı kamuya yerleştirilememiştir. Her ülkede benzer sorunların yaşandığı kamusal yapı sorunları ülkelerin ekonomik büyümesinin önünde de büyük engel teşkil etmektedir. Kamu yönetiminde özel sektördekinin tersine verimlilik ve performansa dayalı bir sistem yoktur ve ücret sistemi sabit ödeme üzerine kurulu olduğu için çözümler zorlaşmakta, daha yaratıcı çözümlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2019: 34).

Türkiye’de kamu faaliyetlerinin yürütülmesi çok sıkı bürokratik ve ayrıntılı kurallara bağlanmıştır. Bu nedenle işleyiş aşırı derecede yavaş ve bezdiricidir. Kuralların detaycı yapısı koşullar ve zaman değiştiğinde uyum sağlama oranı düştüğü için uzun süre kullanılması mümkün olmayan ve sürekli güncelleme gerektiren, yeni kanun ve yönetmelik çıkarılmasını zorunluluğu getiren bir sonuç doğurmaktadır (Doğan, 2020). Türkiye’de kamu idaresi bazı sebeplerden dolayı verimli ve etkin çalışmamaktadır. Literatürde insan kaynakları uygulamalarında genellikle ele alındığı gibi beş başlık altında toplanan problemler aşağıda özetlenmektedir.

İnsan Gücü ve Norm Kadro Planlanması

İnsan kaynakları yönetiminde, örgütün ihtiyacı belirlendikten sonra, örgütün başarısında stratejik rol oynayan faktörlerden en önemlisi, faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli beceri, kapasite ve yetkinliğe sahip personelin seçilmesi ve doğru pozisyonlara yerleştirilmesidir. Personelin amaçlara ulaşmadaki bilgi, beceri ve deneyimi hedeflere en kısa zamanda ulaşılmasında önem taşımaktadır. Bunun için açılan ilanın hedefe yönelik adayları başvuruya teşvik edecek biçimde düzenlenmesi iyi bir başlangıç olur. Gelen başvurular içinden işin ihtiyaçlarını karşılayabilecek kişinin seçimi kuruma uyum sağlayabilmesi, kültürün aktarımının yapılması, aitik hissetmesi için bazı uygulamaların yapılması gerekir (Aktaş, 2020).

Kamu kurum ve kuruluşlarında kurumun amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirecek personelin yerleştirilmesi önemli bir konudur. Kamuda işgücü planlaması nitelikli insanların doğru kadrolara, yeterli sayıda ve doğru sürelerle yerleştirilmesini sağlamayı amaçlar. Böylece ihtiyaç duyulan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi sağlanır. Bunun başarılabilmesi örgüt ve iş analizlerinin reel bir biçimde yapılmasına, iş tanımlarının netleşmesine, işleri yürütmesi gereken personel sayısının nitelik ve sayısının belirlenmesine ihtiyaç vardır (Şimşek, 2002: 19).

2011 yılında 6111 Sayılı Torba Yasası ile kamuda personel sistemi önemli bazı değişiklikler yapılmıştır. Çıkarılan bu yasada sicil sisteminin kaldırılarak devlet memuru olarak işe başlayacak personelin

değerlendirilmeye alınmadan atanması ve başarılı devlet memurlarının ödüllendirilmesi yöntemi getirilmiştir. Terfilerde ise bireylerin devlet öncesi özel sektördeki çalışma sürelerinin de hesaba katılması kabul edilmiştir. Kamuda performans sistemi yerine geçen sicil sisteminin kaldırılmasının ardından yerine yeni bir performans sisteminin getirilmemesi liyakati zedeleyen sonuçlar doğurmuştur. Kamu yönetimindeki en büyük zaafardan biri iş analizinin yapılmaması, yerinde istihdamın olmaması, performans ölçümünün olmaması, sicil sisteminin kaldırılması sonucu uzmanların yerinde değerlendirilmemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Acar, 2019: 133).

Türkiye’de kamu idaresi bazı sebeplerden dolayı verimli ve etkin çalışmamaktadır. Bu sebeplerin başında kurumların başında bulunan yöneticilerin yeterince nitelikli olmaması gelmektedir. Var olan nitelikli yöneticilerin ise daha stratejik birimlerde görev alamaması ve yerel bölgelerde ya da alt birimlerde aktif olarak bulunmaması da performansın düşmesine neden olmaktadır. Önemli bir sorun haline gelen kaynakların etkin yönetilememesine yönelik kamu çalışanlarına uyarı amacıyla yayınlanan genelgeler ve yapılan uyarılar amacına ulaşmamaktadır (Batmaz, 2015: 13). Bu problemlerin kökeninde ise yürürlükteki kamu personel rejimi bulunmaktadır. Türkiye’de açık ve kapalı sistem olarak tanımlanan iki farklı kariyer-personel sistemi uygulanmaktadır. Açık sistemde, “işe göre adam” olarak da bilinen kadro-pozisyon sistemin odağında iş vardır. Kapalı sistemde ise “adama göre iş” olarak bilinen kişiye yönelmiş kariyer sistemi uygulanmaktadır. Bu ikili sistem uygulaması liyakati derinden etkileyen ve zarar veren sonuçlar doğurmaktadır (Şen, 2020).

Uygulamalara bakıldığında norm kadro çalışmalarının yapılmadığını, gerçek ihtiyaç duyulan personel sayısının belirlenemediğini, iş tanımlarının net olmadığını, bazı işlerin hali hazır görevde bulunan herhangi bir kişiye yüklendiğini, atanan personelin niteliklerinin tam olarak değerlendirilemediği veya olması gerekenden farklı birimlerde görevlendirildiği gözlenmektedir. Yapılan düzenlemelerde eğitim sistemi ile bağlantı kurulmadığı, bireylerin ne eğitim seviyeleri ne bilgi birikimi ve tecrübelerinin dikkate alınmadığı dikkat çekmektedir. Bu durum sistemde çok büyük aksaklıklara ve enerji kayıplarına yol açmaktadır. Güncel sorunların kökenine bakıldığında iktidarların anlık kararlarla günlük politikalarla aldıkları kararların sonucunda dolaşık ve çözülemez sistematik düzeyde problemlere dönüştüğü belirtilmektedir (Şen, 2020).

Kamu Çalışanlarının Eğitimi

Gelişime açık kurumlar, çalışan personelleri için eğitim fırsatları sunarlar. Eğitimin, kişisel ve mesleki gelişimin çalışanları hakkı olarak ve üretimin ayrılmaz bir parçası olarak görürler (Bulut, 2017). Bir personel bir örgüte girdiği andan itibaren oryantasyon ile örgüt kültürünün aktarılması ilk eğitim aşamasıdır. Var olan kültür ne kadar iyi aktarılırsa personelin ortama uyum sağlaması o derecede yükselir. Aynı zamanda motivasyonu da yükselterek verimini etkiler. Bunların dışında çalışanın işle ilgili var olan bilgisinin yükseltilmesi ve etkinleştirilebilmesi için ya da güncellenerek rakiplerin düzeyine çıkarılabilmesi için de düzenlenecek eğitim faaliyetleri örgüte katma değer ve kar olarak yeniden yansımaktadır (Balkan, 2020).

Kamu kurumlarında çalışanlar işe başlamadan önce hizmet öncesi, başladıktan sonraki süreçte ise hizmet içi eğitim olmak üzere eğitimlere katılırlar. Kurumlarda sunulan hizmet içi eğitimler yeni başlayan işin nasıl yapılması gerektiğini, olması gereken davranış biçimini kazandırmak ve çalışan kesimin bilgi birikimini ve yeteneklerini geliştirmek, kapasitesini yükseltmek amacıyla verilir. Devlet görevlisi olarak işe yeni başlayacak atanan adayların ilk olarak atandığı kurumda hazırlayıcı ve temel eğitim alıp, staj döneminden geçmeleri ve başarılı olmaları gerekmektedir. Bu eğitimlerin süre ve içerikleri, değerlendirme esasları gibi ayrıntılar Başbakanlık tarafından hazırlanan yönetmeliklerle düzenlenir. Uygulamalara bakıldığında yeterli bütçe ayrılmaması ve nitelikli eğitimcilerin eksikliği nedeniyle eğitime gerekli önemin verilmediği ve bireylerin bazı işleri yaparken zorlandığı dikkati çekmektedir (Ekinçi, 2008: 180).

Kamu personeli talepleri incelendiğinde, personel yetersizliği gerekçesinin fazlalığı dikkati çekmektedir. Bunun yerine hizmet içi eğitimlerle mevcut personelin düzeyini yükseltmek kaynakların verimli kullanılmasını sağlayabilir durumdayken gereksiz düzeyde personel talebi, fazla kalabalık çalışma alanları, performans düşüklüğü, maddi kaynakların boşa harcanması gibi problemleri beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan sistemsiz ve bilinçsiz yapılan hizmet içi eğitimler o işin okulunu okuyarak diplomasını almış gerçek uzmanlarının işe alınmasının da önüne geçmektedir. Böylece uzmanlık alanı dışında ilgisiz işlerde çalışmak zorunda kalmakta hem işin olması gerektiği gibi yapılmasında problemler çıkmakta hem de sürekli farklı işlerde çalışarak belirli alanlarda uzmanlaşması da engellenmektedir (Şen, 2020).

Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi

Türkiye’de kamu sektöründe performans yönetimi politikaları; IMF, OECD, AB, Dünya Bankası gibi uluslararası politika aktörlerinden etkilenmektedir. Diğer yandan sürekli değişen hükümetlerle birlikte politikalar da sürekli olamamakta, daha çok hükümetlerin anlık tepkilerine ve kararlarına bağlı olarak

yürütülmektedir. Bu durum ise kamuda performans yönetiminin ve değerlendirmelerinin bütünsel olmasının önüne geçmekte, istikrarlı ve köklü olmasını engellemektedir (Özgür ve Aydın, 2018: 6).

Kamu yönetiminin katı bürokratik ve hiyerarşik yapısı ile merkezi yönetim tarafından dayatılan kurallar nedeniyle kamu performans yönetiminde birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bunların başında performans yönetiminin ne olduğunun ve kamu kültürüne nasıl aktarılacağına tam olarak anlaşılabilmesi gelmektedir. Kamu Performans Yönetimine uygun ölçüt ve uygulamaların tam geliştirilememiş olması aynı zamanda ilgili mevzuatın da tam olarak düzenlenememesine yol açmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının kültüre derin bir şekilde işlemiş olması yeni insan kaynakları yönetimine de direnç geliştirilmesine neden olmaktadır. Yeni bir düzenin yerleştirilmesi bütün alışkanlıkları değiştirmek anlamına gelir ve yorucudur. Bu nedenle kamu kurumları da bu geleneksel yapıdan kopmayı istememektedir (Akçay ve Bilgin, 2016: 167).

Performans örgütlerde sadece kurumlar için değil aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar açısından da önemlidir. Yönetici ve çalışanların iş performanslarının yüksek olması, verilen görevleri zamanında ve istenen şekilde tamamlayabilmesi kendileri için bir özgüven kaynağı olacak, iş tatmini sağlayacak ve daha yüksek kariyer adımları için basamak olacaktır. Bu bağlamda performansın yüksek tutulması hem kurumlar yararına değil çalışanlar yararına da olacaktır (Zararsız, 2015). Kurum performansı üzerinde yöneticinin dinamik ve verimli bir şekilde karşısına çıkan iç ve dış sorunları çözmesi oldukça etkili bir unsurdur. Yöneticilerin nitelikleri, bilgi ve tecrübe birikimi ile aldıkları kararlar ve sergiledikleri davranışları diğer kamu çalışanlarının da davranışlarını ve verimliliklerini önemli derecede etkiler.

Örgütlerin yönetici kadrosunun etkili olabilmesi hem kamuda hem özel sektörde verimliliğin, uyumlu çalışma ortamının ve sürdürülebilirliğin sağlanması için önemlidir. Yöneticilerin liyakat esasına göre seçilip doğru konumlarda görevlendirilmesi hassas bir konudur. Yöneticinin sergilediği performans ve potansiyel belirleyici ve yol gösterici unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgüt içindeki çalışanların değerlendirilmesi için insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak değerlendirilme sistemi kurulması örgütün sağlığı açısından da hayati bir öneme sahiptir. Çünkü değerlendirme sisteminden elde edilen çıktılar insan kaynakları yönetiminde girdi olarak kullanılmaktadır ve yanlış sonuçlar yanlış işler yapılmasına neden olur (Mert, 2013).

Yöneticilerin performansa olan etkisi bireyler ve örgüt performansına etkisi olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Yöneticinin performansı nasıl etkilediği önemli bir sorudur. Yöneticinin karakter özellikleri dolayısıyla, yöneticinin yönetim anlayışı dolayısıyla ve uygulamaları dolayısıyla performansı etkilediği söylenebilir. Literatürde yöneticinin birçok performansa etkilerini inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, performansın yöneticinin hangi özelliklerinden etkilendiğini üç temel başlık altında incelemektedir:

- ✓ Yöneticinin karakterinin etkisi
- ✓ Yöneticinin benimsediği liderlik tarzının etkisi
- ✓ Yöneticinin uygulamalarının etkisi

Mert (2013), yaptığı çalışmada kamu yöneticilerinin düzeylerine göre performansları ile potansiyelleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek değerlendirme sistemlerinin etkinliğini göstermiştir. Genel olarak kamu yöneticileri arasında ast düzeydeki yöneticilerin üst birimlerdeki yöneticilere göre daha yüksek potansiyele sahip olduğunu fakat değerlendirme sistemlerinde performans kriteri ön planda tutulduğu için potansiyellerinin değerlendirilmesini sağlayacak görevlere getirilmesinin mümkün olmadığını vurgulamıştır.

Kamu yöneticilerinin yönetim konusunda düşük performansa ve yönetim konusunda yetersiz kalmasına neden olan en önemli etkenlerden biri olarak kayırmacılık gelmektedir. Üst düzeylerde tanıdığı olan niteliksiz kişiler ya da atandığı konuma uygun bilgi ve beceriye, özelliklere sahip olmayan kişiler görevlendirilebilmektedir. Türkiye'nin en büyük ve yaygın sorunlardan biri olan kayırmacılık sistemi alarm durumuna getirecek düzeye ulaşmıştır. Bu nedenle bir an önce yasalarda kayırmaya izin veren uygulamaların kaldırılması ve liyakat ilkesinin temel alınması gerekmektedir. Kayırmacılığın getirdiği en büyük sorunlardan biri yöneticinin yönetsel tavırlarının eksik ve yanlış olmasıdır. Yönetici olduğu için bencil davranması, koltuğun verdiği güven ve yetkiyle astlarına kötü ve haksız davranışlarda bulunması, söz hakkı vermemesi, yönetime dahil etmemesi, dinlemeden kararları tek başına alması, bası uygulayarak yaratıcılığı, çalışanların çalışma isteğini ve performansını azaltması sayılabilir (Yıldırım Atıcı, 2013: 48).

Önemli diğer bir sorun eğitim yetersizliği olarak görünmektedir. Oktay ve Turan (2018), yaptıkları çalışmada kamu yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerde, kamu yöneticilerinin yaptıkları işleri içselleştiremediklerini, fazla kuralcı olduklarını ve yönetişimden ziyade merkeziyetçi yapıda otoriteden gelen görevleri yapmaya daha eğilimli olduklarını, hesap verme sorumluluğu taşımakla birlikte şeffaflığı bir denetim türü olarak

görmediklerini, vatandaşı müşteri gibi gördüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca özel sektörden hizmet alımı yaparken ucuz ve niteliksiz seçimler yapmadıklarını, sözleşmeli ve ucuz işçi çalıştırmayı doğru bulmadıklarını belirten kamu yöneticilerinin değişen dünya koşullarına uygun olarak değişmeleri gerektiğini düşünmelerine rağmen yönetime dayanan yeni kamu yönetimini çok içselleştiremedikleri için uygulamada problemler yaşadığını vurgulamaktadır.

Başarı Değerleme ve Yükseltme

Kamu kurumlarında bir memurun bulunduğu konumdan daha yüksek yetki ve sorumluluğu olan bir konuma yükselmesi diğer bir deyişle terfi etmesi, en önemli ve etkin teşvik sistemidir. Terfi etme olanağının olması çalışanları daha verimli çalışmaya, yaratıcılığını kullanarak bilgi birikimini ve yeteneklerini geliştirmesine yönlendirmektedir. Kamu yönetiminde var olan planlı yükselme sistemi, daha yüksek yeterliliğe sahip memurların gelişmesini ve yükselmesini amaçlar (Ekinçi, 2008: 180).

Düzenlenen “Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik”, kamu görevlerinin yönetmelik kapsamındaki görevlere atanabilmeleri için bazı kriterleri, yükselme sınavlarını, sınav tarihlerini, koşullarını, sınava dahil olan konuları, eğitimleri gibi ayrıntıları belirlemekte ve duyurmaktadır. Yönetmeliğin temel hedefi memurların yükselmeleriyle ilgili liyakat ilkelerini belirlemek ve sınavlarla yapılan terfilerde tarafsız bir sistemi oturtmaktır (Öztürk, 2006: 129).

Bulut (2017), özel ve kamu sektörlerinde insan kaynakları yönetiminin ne durumda olduğunu belirlemeyi amaçladığı çalışmada, tama modeli ile 21 özel ve 14 kamu işletmesinde çalışanların görüşleri alınmıştır. Kayseri ili kapsamında yapılan araştırma sonucunda örgütlerde genel olarak disiplin işlemleri, kurallar ve yönetmelikler, personel özlük işleri, kayıt tutma ve rutin işler adı altında sıklıkla uygulanmaktayken, iş değerlendirme, kariyer yönetimi, iş analizi gibi insan kaynakları uygulamaları daha nadir uygulanmaktadır. Koçluk ve mentorluk uygulamasının ise hiçbir işletmede kullanılmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya göre insan kaynakları uygulamaları, özel sektörde daha fazla kullanılmakta ve önem verilmektedir.

Türkiye’de kamuda uygulanan kariyer sisteminde kıdeme aşırı önem verilmektedir. Kıdem, yaşla birlikte kazanılan bir statüdür. Kişi sistemde kaldığı sürece yaşla birlikte kıdem sahibi olmakta ve çeşitli kariyer basamaklarındaki yükselme fırsatlarından faydalanmaktadır. Ancak bu sistemde belirli zamanlar geçmeden yükselme olanağı yoktur. Bu nedenle yetenekli ve yüksek performanslı kişiler hızla yükselmesinin önüne engel olarak çıkmaktadır. Bu durum, yetenekli ve kapasitesi yüksek kişilerin stratejik konulardaki etkinliğini ve katkısını azaltmaktadır. (Şen, 2020) Daha vasat kişilerle birlikte geçirilen zamanın potansiyelin körelmesine de neden olduğu söylenebilir.

Teşvik ve Ödül Sistemi

Takdir görme ve onaylanma insanın doğasında var olan bir istektir. Bunun bir sonucu olarak algılanan ödüllendirilme ise bireylerin mutlu olmasını sağlayan ve yaptığı işlerle faydalı olduğunu aynı zamanda fayda gördüğünü hissettiren bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar bazen sadece ödül için performansını arttırmakta ve zamanla bu süreklilik artık alışkanlığa dönüşmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde personelin iç ve dış motivasyonu ölçülerek ödüllendirme ile güçlendirilerek hem çalışan sadakati hem de motivasyonu artırılabilir. İnsan kaynakları biriminin bu dengeyi ve ödüllendirme sıklığını iyi planlaması gerekir (Balkan, 2020).

Devlet Memurları Kanunu ödül, ikramiye ve teşvik sistemi olağanüstü başarıya bağlı olarak yürürlüğe koyulan ve objektif bir değerlendirme yapılmayan bir yapıya sahip olduğu için kamu çalışanlarını olumsuz etkilemekte ve çalışmaya teşvik etmemektedir. Çalıştığının karşılığını görmeme düşüncesinin hakim olduğu kamu kurumlarında yerleşik bilinç, çalışanların motivasyonunu, etkinlik ve verimliliğini düşüren, enerjinin durağanlaşmasına yol açan bir yapı sergilemektedir. Aynı zamanda yürürlükte olan sicil sisteminin de öznel ve soyut nitelikler taşıması da soruna kaynak olmaktadır (Şimşek, 2002: 19).

Yıldırım (2013), insan kaynakları yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisini özel ve kamu bankalarında inceleyerek aralarındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgüt Kültürü Ölçeği kapsamında incelenen 6 alt boyuttan güven ortamı, iletişim sisteminin etkinliği, vizyon paylaşma, katılımıcılığın desteklenmesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenemezken, ödüllendirme sistemi alt boyutunda kamu ve özel sektör arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Özel sektörde ödüllendirme sistemi puanları anlamlı düzeyde kamu bankalarına göre daha yüksektir. Kamu bankalarında ödüllendirme sisteminin olmadığı ya da daha verimsiz olduğu ifade edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin kısıtlı kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesini sağlayan önemli bir yönetsel süreçtir. Kamu yönetiminin örgütlenme yapısı özel sektörlerdekinden daha farklı olduğu için insan kaynakları yönetiminde de özel sektöre göre kendine özgü farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar kamu yönetimindeki yapıya sonradan eklenmediği için uygulamada daha büyük problemlere yol açmaktadır. Önemli bir sorun haline gelen kaynakların etkin yönetilememesine yönelik düzenlemeler, yayınlanan genelgeler ve kamu çalışanlarına yapılan uyarılar amacına ulaşamamaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminde insan kaynakları ve performans yönetiminin durumu özel bir önem kazanmakta ve özel sektörden ayrı olarak ele alınmalıdır.

Bu çalışmada, Türk kamu yönetimindeki temel sorunlara yönelik genel bir inceleme yapılmış ve özetlenmiştir. Türk kamu sisteminin insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan sorunlar, temel olarak insan gücü ve norm kadro planlaması, kamu çalışanlarının eğitimleri, performans yönetimi ve değerlendirmesi, başarı değerlendirme ve yükseltme, teşvik ve ödül sistemi olmak üzere 5 başlık altında incelenmiştir. Böylece var olan sorunlara belirli bir çerçevede bakış açısı geliştirilerek çözüme yönelik kolaylaştırıcı olması beklenmektedir.

Yapılan incelemeler sonucunda, ilk olarak kamu kuruluşlarına yerleştirilen personelin işgücü ve norm kadro planlamasındaki problemler dikkati çekmektedir. Kamu kuruluşunun amaçlarını bilen ve uyumlu personelin belirlenmesi, yetkinliklerinin ve kapasitesinin işe uygun olması ilk bakılması kriterlerdendir. Ancak kamu sektöründe kişilerin işe yerleştirilme biçimleri hem liyakat hem de uygun işle eşleşme sorunu yaratmaktadır. Ayrıca kamu çalışanlarının kendi uzmanlık alanı olan işe yerleştirilmek yerine farklı işlerde görevlendirilmesi hem yapılan faaliyetlerin olması gerektiği gibi yapılmasının önünde engel olarak çıkmakta hem de bir işi öğrenene kadar geçen zamanın getirdiği zararlar üzerine eklenmektedir. Diğer taraftan hizmetiçi eğitimlerin iyi planlanmadan personele verilmesi kaynakların yanlış kullanılarak maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır. Sonraki aşamada ise performans yönetimi ve değerlendirmelerinin tam olarak sistematik hale getirilememiş olması uygulamada aksamalara yol açmaktadır. Ayrıca kurumlarda düzenli ve sürekli değerlendirmelerin yapılamaması, kayırmacılığı olması var olan potansiyelin boşa harcanmasına neden olmaktadır. Başarı değerlendirme ve yükselme konusunda ise en etkin yöntemin kıdem olması, yetenekli personelin yükselmesini yavaşlatan, potansiyelini körelten bir durum ortaya çıkarmaktadır. Teşvik ve ödül sisteminin de özel sektördeki gibi çalışanların motivasyonunu yeterince desteklemediği, bu konuda etkin çalışmaların yapılması gerektiği söylenebilir. Her başlık altında belirlenen problemlerin Türk kamu sistemindeki anlık politika ve tepkiler nedeniyle derinleştiği ve sistematikleştiğini göstermektedir. Bu nedenle çözümlerin de genel bir sistematik çalışma sonunda geliştirilecek sistem modeliyle sağlanabileceği en güçlü önerilerden biri olarak görülmektedir.

Kamusal düzenin hiyerarşik ve bürokratik yapısı nedeniyle ve kamu çalışanların boş vermiş, kaynakların tasarrufunu önemsemeyen ve israf eden kırtasiyeci zihniyeti nedeniyle büyük oranda kaybolan enerjinin daha dikkatli kullanılmasına ihtiyaç vardır. Kamu kurumlarından beklenen verimin ve kalitenin sağlanabilmesi, insan kaynakları yönetiminde nitelikli ve liyakat ilkesine dayanan bir sistemle mümkündür. Çalışanlarını dikkate almayan, yok sayan, performans ve özelliklerini izlemeden takdir ve teşvik etmeden yapılan faaliyetler çalışanların da mutsuz olmasına ve işine motive olmadan sadece yapmış olmak için yapmasına neden

KAYNAKÇA

- Acar, O.K. (2019). "Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24: 19-146.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları. 25, 145-174.
- Akçakaya, M. (2012). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Karadeniz Araştırmaları. 8(32), 171-202.
- Akçay, H. & Bilgin, K.U. (2016). "Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye", Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12: 167-175.
- Aktaş, D. (2020). "Türkiye'de Devlet Memurlarının Başarısının Değerlendirilmesi: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği", Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED), 10(19): 267-296.
- Asna, A. (1993). Public Relations (Temel Bilgiler), İksad Yayınları, İstanbul.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Balkan, M. (2020). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Batmaz, Y. (2015). “Denetim Üzerinden Kamu Yönetimindeki Değişimi Anlamak”, Sayıştay Dergisi, 98: 5-18.
- Bilgin, K.U. (2007). “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, 65 (özel sayı): 53-87.
- Bulut, B. (2017). “Kamu Sektörü Ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Kayseri İli Örneği)”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33(2), 175-191.
- Doğan, K. C. (2020). “Türk Kamu Yönetiminin Denetlenmesinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, OPUS International Journal of Society Researches, 16(30): 2994-3017.
- Ekinci, F. (2008). “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, 155: 175-186.
- Eroğlu, H. T. (2019). “Bitmeyen Senfoni: Belediyelerde Performans Denetimi”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2(3): 546-556.
- Ertüz, E. & Arcagök, M. S. (2006). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basın Yayın, İstanbul.
- Gözel, K.A. (2003). “Yeni Kamu Yönetimi Nedir?”, Türk İdare Dergisi, 438: 195-208.
- Helvacı, M.A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2): 155-170.
- Karasoym, A. (2014). “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22): 257- 270.
- Mert, İ.S. (2013). “Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, 46 (2), 1-24.
- Nangır, E. (2007). Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye’deki Pilot Uygulamalar, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Oktay, E. & Turan, A. (2018). “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”, Maliye Dergisi, 145: 1-53.
- Öz, E. & Kaplan, E. (2009). “Türk mali sisteminin yeniden yapılandırılması”, Türk İdare Dergisi, Mart (446): 243-261.
- Özçelik, Ö. (2011). “Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özer, A. (2002). “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu yönetimi”, Sayıştay Dergisi, 59: 3-44.
- Özer, M.A. (2009). “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, 73: 1-29.
- Özgür, H. & Aydın, G. (2020). “Türk Kamu Sektörü Bireysel Ve Kurumsal Performans Değerlendirme Politikasının Uygulama Aşamasının Analizi: 1965–2018”, Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 1 (3): 6-35.
- Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Şen, M. L. (2020). “Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Sistemsel Sorunları”, Strategic Public Management Journal, 6(12): 70-85.
- Topsakaloğlu, T. (2015). “Kamu Yönetiminde Performans Algısı Ve Yönetici İle Çalışan Arasındaki İletişimin Performansa Etkisi: Mutki Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M.A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yenice, E. (2006). “Kamu kesiminde performans değerlendirmesi”, Maliye Dergisi, 150: 122-133.

- Yıldıran Atıcı, S. (2013). “Kamuda Yönetim Süreçlerindeki Yetmezliklerin Çalışan Davranışlarının Üzerindeki Etkisi Ve Çözüm Önerileri: (Çorum İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Yıldırım, C. (2013). “Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yılmaz, B. (2019). “Kamuda Performans Yönetimi Ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, V. & Turan, A. (2019). “Kamuda Performans Yönetiminin Önemi”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33 (46): 313-342.
- Zararsız, H. (2015). Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması Ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.