

Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunlarına Bilişim Sistemleri Yaklaşımı: COBIT-5 Modeliyle Analiz

An IT Systems Approach to Problems of Human Resource Management: Analysis with COBIT-5 Framework

Ahmet EFE

Ankara Kalkınma Ajansı, İç Denetim (icsiacag@gmail.com)

Öz

İnsan kaynakları yaklaşımı, işletmecilikten Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla kamu sektörüne de yansımış, daha önceleri personel yönetimi olarak mevzuat içeriğine ve daire başkanlıklarının çoğu değiştirilerek insan kaynakları yönetimi gibi yenilikler meydana gelmişse de uygulamada eski yaklaşımlar varlığını sürdürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı literatürde neo-liberal veya post modern yönetim olarak nitelendirilmektedir. Ancak uygulamada yapılandırılmış sistematik bir süreç yönetiminin bilişim sistemleri ile entegre bir şekilde yürütülmemeye sadece isimlerin değiştirilmesi ve şekilsel kılması olarak algılanabildiği ve bundan dolayı da başarısızlığa uğrayabildiği görülmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlarına bir çözüm arayışı olarak bir bilişim yönetişim çerçevesi olan COBIT-5 modeli çerçevesinde analiz ve modellemenin yapılabilirliği kalkınma ajansları (KA) üzerinden gösterilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kalkınma Ajansları, COBIT-5, Bilişim Yönetişimi

Abstract

Although, human resource management (HRM) approach oriented from management sciences has been reflected to public sector by new public management approach and therefore has made a shift from personnel management to HRM both in legislation and naming of departments responsible for staffing related issues, there still exist old approaches prevailing in its practice. In the literature usually HRM is known as a new paradigm attached to a new way of management stemming from neo-liberalizm and post-modernizm. However, in the practice due to lack of disciplined and systematic process management and its integration via IT applications HRM becomes a failure because of which can be seen as an ostensive alteration definitions, branding and naming. In this study, as part

of a solution finding effort to solve problems of HRM at regional development agencies Turkey, an analysis and modelling have been done according to the COBIT-5 framework which is an IT governance framework.

Key Words: Human Resources, Development Agencies, COBIT-5, IT Governance

Giriş

Günümüzde, kamu kurumları iş yapma metotlarını değiştirme yönünde ciddi baskılara maruz kalmaktadırlar. Kamu sektöründeki reform için yapılan talepler kamu sektöründeki performansın her yönüne hitap ederken kamu sektörünü yeniden icat etmek ve tekrar baştan yapılandırma üzerindeki tartışmalar kaçınılmaz olarak dönüp dolaşip gene insan kaynakları yönetimi (HRM) üzerine odaklanmaktadır (Lavigna, 2002, s. 369).

Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, teorik olarak davranışsal okul etkileriyle gelişmiş olan yeni kamu yönetimi anlayışı ve uygulamalarıyla özellikle 1980 li yıllardan sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak gerekli alt yapı olmaksızın personel birimlerinin isimlerinin insan kaynakları yapılmasıyla başlayan bu yeni süreçte insan kaynakları yaklaşımının tam olarak uygulamaya yansıtılabildiği söylenemez.

Küresel eğilimler ve AB müktesebatının gerekleri ışığında, Türkiye açısından geleneksel plancılıktan vazgeçilerek yerel sivil, özel, akademi ve kamu sektörünün ortak yönetişimine dayanan bölgesel kaynakların potansiyel ve dinamiklere göre belirlenecek önceliklere tahsisini esas alan yeni plancılık kültürü kalkınma ajansları (KA) ile bölgesel kalkınmacılığa yansıtılmıştır. Türkiye’de 2006 yılında yüksek nitelikli yetkin personel istihdamına olanak verecek şekilde “yönetişim” paradigması üzerine kurgulanan KA, AB ilerleme raporlarındaki

Gönderim ve kabul tarihi : 26.12.2016 - 04.09.2017

TÜRKİYE BİLİŞİM VAKFI BİLGİSAYAR BİLİMLERİ VE MÜHENDİSLİĞİ DERGİSİ (2017 Cilt: 10 - Sayı:1) - 15

tespit ve önerilere uygun bir şekilde 5449 sayılı Kuruluş Kanunu ile ortaya çıkmış olmakla birlikte pek çok gelişmiş ülkede yaygın olarak kullanılan bölgesel gelişme ve sosyal-ekonomik dinamiklerin verimli bir şekilde harekete geçirilmesine olanak tanımayı amaç edinen küçük ölçekli kamu kurumları olup, yönetim mekanizması üzerinde kurgulanmış olmaları ve çoğu noktada özel hukuka tabi olmalarından dolayı klasik Türk amme idaresi geleneğinden ayrılmaktadırlar.

Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında liyakat sisteminin eksikliği, yandaşlık ve politik tercihlerle göre yapılan atamalar ve ücretlendirmenin performans sistemine göre yapılmıyor olması bununla ilgili en önemli engeller olarak dikkate alınmaktadır. Kalkınma ajansları (KA) dinamiklerinde de benzer bir durum söz konusudur. İnsan kaynakları yönetiminin ideal anlamda uygulanabilmesi için diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nazaran daha fazla mevzuat referansı olmasına ve iş kanununa tabi olmalarından dolayı esnek bir personel rejimine sahip olmasına rağmen insan kaynakları yaklaşımının uygulamada ciddi eksiklikleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum KA için hazırlanan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) raporlarına da yansıtılmıştır.

KA'nın varlık nedeninin sorgulanması ve KA ile ilgili zayıflıkların ve problemlerin varlığı ile ilgili olarak siyasi, bürokratik, akademik ve iş dünyasından olumsuz söylem ve değerlendirmelerin artması üzerine Cumhurbaşkanlığı Makamınca 2012 yılı sonunda görevlendirilmiş olan DDK marifetiyle yaptırılan kapsamlı çalışmalar, araştırmalar, analizler ve değerlendirmeler sonucunda 2014 yılında çıkarılan Araştırma ve İnceleme Raporunda, 43 maddede tespit edilen temel sorunlara parmak basılarak bunların giderilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur. Anılan 43 sorunun kökünde yönetim kurgusunun yanlış yapıldığı varsayımıyla COBIT-5 yönetim çerçevesinin KA için yeniden kurgulanmayı sağlayacak şekilde uygulanabileceği ve temel sorunlarına çözüm olabileceği hususu doktora düzeyinde çalışmalara konu edilmiştir. (Efe, Türkiye'de Kalkınma Ajansları için Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5, 2015)

Bu araştırmamızda ele alından kalkınma kurullarının etkisizliği ve verimsizliği, bölge aktörlerinin plancılığı sahiplenmemesi ve bölge kalkınma planları (BKP) ile plancıların kalite sorunu başlıkları altında üç madde ile analize tabi tutularak insan kaynakları yaklaşımının eksikliği bu sorunların temel kaynağı olabileceği iddiasında bulunulmuştur. Buna çözüm

olarak da bilişim yönetişimi çerçeveleri kapsamında olan COBIT-5 yaklaşımın insanlar, beceriler ve yeterlikleri bir gerçekleştirici ve süreç yönetimi çerçevesinde yaptığı çözümlemeyle analizler ve modelleme yapılmaktadır. Bu COBIT-5 çerçevesi kullanılarak yapılan modellemede iş süreçleri ile bilişim süreçlerinin yönetim paradigmasıyla entegre bir şekilde bütünlükçü ve ihtiyaçlara göre yapılandırılmış bir yaklaşım benimsenmektedir.

Bir paradigma olarak dikkate alınabilecek olan COBIT, önceleri denetim, kontrol ve daha sonra yönetim çerçevesi iken daha sonraları risk ve katma değer ile ilgili standartları da bünyesine alarak zamanla bir BT yönetim çerçevesi haline gelmiştir. Her versiyonunda paradigmatic bir kırılımla kendisini yenileyen COBIT-5 versiyonunda, en sonunda sadece BT değil diğer iş süreçlerini de kapsayarak kapsamlı bir model haline gelen bütünlükçü, kapsayıcı ve uyarlayıcı bir çerçeve iddiasındadır. COBIT-5 ile ortaya konulan ilkeler ve gerçekleştiriciler ile BT yönetişiminin iş süreçleri ile birlikte yönetilebilmesine olanak sağlayacak bir yönetim ve yönetim modellemesi süreçleriyle birlikte ortaya konulmaktadır.

COBIT-5 çerçeve yaklaşımı 5 temel ilke "*principles*" getirmektedir. Bu ilkeler çerçevenin esas sütunlarını teşkil etmektedirler. Bu ilkeler üzerinde yapılacak olan yapısal kurgu ve süreç uygulamaları da gerçekleştiriciler "*enablers*" vasıtasıyla temellendirilebileceklerdir.

COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuştur. COBIT-5, sistem teorisinin temel varsayımlarını kullanarak birbiriyle etkileşim içerisindeki bileşikleri dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, gerçekleştiriciler kurumsal yönetim ve yönetim açısından birbirini bütünlükçü, diğer çerçeve ve standartların eksikliklerini tamamlayan, kurumun varlığını sürdürmesi için gerekli olan alt sistemlerden oluşan canlı bir sistemin birliğini tamamlamaktadır. (ISACA, 2012)

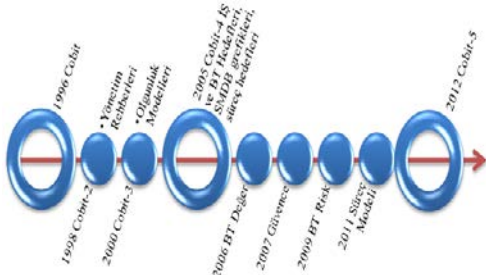
COBIT-5 gerçekleştiricileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey yedi adet olan gerçekleştiricilerin kapsamına alınabilmektedir.

Paradigma olarak ele almaya çalıştığımız COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetim çerçevesidir. Şekilden de görüleceği üzere, COBIT,

ilk başta finansal ve BT denetim ve kontrol alanlarında ilk önce kendisini göstermişti. İlk baştaki COBIT, “*Control Objectives of IT*” olarak bilinmekteydi. Daha sonra COBIT, göstergeler, süreç araçları, kritik başarı faktörleri, olgunluk modelleri ve BT yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için geliştirilen araçlarla birlikte aşamalı bir şekilde toplumsal ve ekonomik koşulların sonucu olarak yeni olarak elde edilen bilgilerle girdiği paradigma gerilimleri sonucunda bir yönetim ve yönetim çerçevesi haline gelivermiştir. Paradigma gerilimi, diğer standart ve çerçevelerin mevcut teknik ilişkiler ağını, gereklilikleri ve sürdürülebilir stratejik yönetimi acımasız rekabet ortamında açıklayamaması ve çözüm bulamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Çünkü her kurumun paydaşları ve ihtiyaçları farklı olduğundan ve kaynakları ile riskleri de aynı olmadığından kendilerine has uyarlamaların yapılabilmesi aşikâr bir halde belirginleşmiştir. Kendisini çevresel koşullara ve zamanın gereklerine göre sürekli adapte edebilen COBIT bu gerilim içerisinde yeni bir paradigma olarak ortaya çıkarak mevut sorunlara çözüm sunma iddiasındadır.

COBIT-4 iş süreçlerini BT süreçleri ile hizalandırarak için bazı araçların geliştirilmesiyle ortaya çıkmış ve diğer yönetim çerçeveleri ve BT çerçeve ve standartları ile olan ilişkileri de güçlendirmiştir. Bu durum elbette de BT ile ilişkili olan iş süreçleri ve sorumlulukların katma değer oluşturma (Val IT) ve risklerin yönetilmesini (Risk IT) de belirlemiştir. Val IT ile Risk IT temel kavram ve süreçleri COBIT alanından alırken bunlara ilgili oldukları alanlara ait özel rehberlikler eklemiştir.

Nisan 2012’ de kurumsal BT yönetişimini bir kuruluş olarak alan COBIT-5, “*kurumların BT yönetişim ve yönetimi için oluşturulan amaçlarına ulaşmaları için onları destekleyen kapsamlı bir çerçeve*” olarak tanımlanmıştır.



Şekil 1. Zaman içerisindeki COBIT gelişimleri

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

BT süreçlerinin iş süreçleriyle tamamen ayrışık olamayacağını ve iş-BT bağımlılığını ortaya koyan COBIT-5, bütüncül bir yaklaşımla tüm kurum için, tüm iş ve BT ile ilgili alanları, sorumlulukları ve süreçleri kapsayacak ve dâhili ve harici tüm paydaşların BT ile ilişkilendirilebilecek çıkarlarını dikkate alacak şekilde BT’ nin idare ve yönetiminin gerçekleştirmektir. (ISACA, 2012)

1. Yöntem

EBSCO veri tabanında “*human resources management*” ile ilgili olarak yapılan taramada 129.437 adet yayın bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla literatürde ciddi bir araştırma bilgisi olduğu söylenebilir. Bu yayınlar içerisinde Türkçe yazılmış olanların sayısı 444 olarak tespit edilmiştir. Göreceli olarak çok az olmasına rağmen hatırı sayılır bir düzeyde olduğu söylenebilir. “*COBIT-5*” olarak yapılan taramada ise toplamda 125 ve Türkçe dilinde yazılmış sadece 1 adet yayın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla COBIT-5 modeliyle insan kaynakları alanında yapılan araştırma olması nedeniyle çalışmamızın literatüre ciddi katkıda bulunması beklenmektedir.

İlgili literatürde insan kaynakları yönetiminin farklı yönleri ele alınarak kuramsal, kavramsal ve saha çalışmalarına dayanan araştırma ve incelemeler yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunlardan bir kaçına örnek vermek gerekirse; “*insan performans teknolojisi uygulamalarındaki teknolojik müdahaleler*” adı altında yapılan bir çalışmada, insan performans teknolojisi alanında yapılan teknoloji içerikli çalışmaların genel eğilimleri ortaya çıkarılarak, alanın uygulama boyutunda ne durumda olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. İçerik analizi temel alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada hangi amaçla İnsan Performans Teknolojisi uygulamalarına yer verildiği, bu uygulamalarda hangi konuların ele alındığı, hangi bilişim teknolojilerinin ne amaçla kullanıldığı soruları sorularak çalışmalar incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Analiz sonunda teknoloji içerikli İnsan Performans Teknolojisi uygulamalarına en fazla kurumsal alanda yer verildiği, müdahale anlamında performans destek sistemlerine ağırlık verildiği, buna bağlı olarak da müdahaleler uygulanırken elektronik destek sistemlerinin çoğunlukla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca web teknolojilerinin, e-öğrenme ve sanal dünya uygulamalarının da mevcut müdahalelerde kullanım oranının yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Böylelikle İnsan Performans Teknolojisi müdahaleleri yerel olmaktan öteye giderek daha yaygın ve kitlesel hale gelmiş olduğu sonucuna varılmıştır (Pekşen, Karakuş, & Gökaş, 2015).

“*Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine*” adı altında yapılan bir araştırmada, kamu kurum ve kuruluşlarında personel temini, gelişimi, performans değerlendirme uygulamaları ve kısacası tüm insan kaynakları yönetimi işlemlerinin bilgi sistemleri tabanına kaydığı iddia edilmiştir. Bunun verimlilik ve etkinlik yanında aynı zamanda katılım ve personel motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğu savunulmuştur. Bu konuda kamu kurum ve kuruluşlarının şeffaflaşmasının bu noktada önemli bir adım olduğu tespiti yapılmıştır (Aydın & Öktem, 2009).

“*İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu*” adı altında yapılan bir araştırmada, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel anlamda insan kaynaklarına dönüşüm sürecinin hangi aşamasında bulunduğunu ortaya koymaya çalışılmıştır. Araştırma Gebze Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 68 işletme üzerinde anket yöntemiyle yürütülmüş ve istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bulgular, henüz insan kaynakları yönetiminin birimsel gelişiminin çağdaş insan kaynakları fonksiyonları üstlenecek düzeyde olmadığını gösterdiği savunulmuştur. Ancak, elde edilen verilerin işletmeler büyüdükçe insan kaynakları fonksiyonuna verilen önemin arttığını ortaya koyduğu savunulmuştur (Demirkaya, 2006).

“*İnsan Kaynakları Yönetiminin Görünen Yüzü: Fortune 500 İşletmeleri Web İçerik Analizi*” adı altında yapılan bir araştırmada, Türkiye'nin önde gelen işletmelerinin web sitelerinde, insan kaynakları yönetimi sayfalarının nasıl kullanıldığı ve neleri içerdiği sorularına yanıt aranmıştır. Bu amaçla, ilk olarak Türkiye Fortune 500 listesindeki kuruluşların biçimsel ve içerik özellikleri değerlendirilmiş ve hangi insan kaynakları fonksiyonlarına yer verildiği araştırılmıştır. İkinci olarak, Fortune 200 listesindeki işletmelerin web sitelerinin içerik özellikleri açısından nasıl bir dağılım gösterdiklerini görebilmek amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır. Son olarak, insan kaynakları yönetimine hâkim olan unsurları tanımlamak için insan kaynakları politikalarına ilişkin içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, işletmelerin finansal büyüklüklerine göre web sitelerindeki insan kaynakları içeriğinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Listede ilk sırada

yer alan işletmelerin insan kaynakları web sayfalarındaki içerik daha çok olduğu ve hem çalışma ortamı hem de çalışma koşullarına ilişkin daha çok veri sağlanmış olduğu tespit edilmiştir (Vatansever & Yılmaz, 2015).

“*İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması*” adı altında yapılan bir araştırmada, insan kaynakları bilgi sisteminin memnuniyetinin sistem kalitesinden, bilgi kalitesinden, sistemin kullanım kolaylığı algısından ve sistemi kullanan kişilerin algıladıkları faydadan çok yüksek bir düzeyde etkilendiği görülmüştür. Yani sistemi kullanan kişilerin memnuniyetlerini çok büyük bir oranda bu alt ölçeklerin açıklayabildiği görülmüştür. Özellikle sisteme ilişkin kullanım kolaylığı algısı ile sistemi kullanan kişilerin algıladıkları faydaların anlamlı bir biçimde sisteme ilişkin memnuniyeti açıklayabildiği ve insan kaynakları sistemi başarısının ise neredeyse tamamının sisteme ilişkin memnuniyet ile açıklanabildiği savunulmuştur (Uluköy & İzci, 2014).

“*İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması*” adı altında yapılan araştırmada, İnsan kaynaklarının çeşitli yollarla motive edilmesi verimliliği artıracığından bu durum işverenler ve çalışanlar için bir kazan-kazan hedefinin çarpan etkisi yapmasına ve personel ile beraber örgütün piyasa değerinin artmasına neden olacağı iddia edilerek, insan kaynakları motivasyonu ile çalışan verimliliğini arttırabilen bir işletmenin rekabet avantajı oluşturabilecek insan sermayesini kazanma ve bu sermayenin devamlılığını sürdürebilme noktasında önemli bir adım atmış olacağı savunulmuştur (Kaya & Kesen, 2014).

“*Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürlerarası Yönetim*” adı altında yapılan bir araştırmada, çalışanlar ile yönetimler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasının sadece kültürlerarası farklılıkları anlamak ve iletişimin hiçbir yanlış yoruma meydan vermeksizin elde edilmesiyle gerçekleşmeyeceği, bunun yanı sıra, insanlara gelir getirecek sürekli bir iş, bunu devam ettirecek iş güvencesi, sosyal güvenlik şemsiyesi altına aile bireyleriyle girebilme imkânı, yaşam standartları ve çalışma koşullarının insan onuruna yakışır seviyede bulunması gibi uygulamaların öncelikle gerçekleştirilmesi durumunda, kültürlerarası yönetimde küresel bir insan kaynakları yönetim modelini başarılı kılabileceği savunulmuştur (Savcı, 2003).

“*İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Hücresel Üretim*” adı altında yapılan bir araştırmada, teknik

açından hücresele üretim yaklaşımının bir modüler yaklaşım olduğu, örgütsel açıdan ise zamanlı üretim ve toplam kalite yönetimi gibi değişim programlarının uygulanmasına zemin hazırladığı savunulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi açısından hücresele üretimin daha etkin bir çalışma ortamı sağlaması yanında daha tatmin olmuş bir iş gücüne yol açtığı iddia edilmiştir (Algeyik, 2001).

“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma” adı altında yapılan bir araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi kavramların kolektif aklın örgütlenebilmesini sağlayarak, bir lidere ihtiyaç duymadan, kurucu aklı aşma olanağı vermekte, böylelikle örgütlerin evrimci bir biçimde kurumsallaşabilmesinin zeminini sağlamakta olduğu savunulmuş ve özellikle karmaşık kurumlarda kurumsallaşmanın, ancak İnsan Kaynakları Yönetiminin yardımıyla sağlanabileceği iddia edilmiştir (Taşçı, 2000).

“Organizasyonlarda Stratejik İnsan Kaynağının Yönetimsel Denetim Sürecinde Eğitimi ve Geliştirilmesi” adı altında yapılan bir araştırmada, kuruluşların gerekli nitelikteki insan kaynağını sağlayıp bu kaynaktan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmasının yol ve yöntemlerini gösteren insan kaynağı yönetiminin, iş ortamındaki insanı, kuruluş yapısının organizasyonu içindeki yeri ve ilişkileri bütünsel olarak değerlendirdiği ve bu süreçte, kurumsal hedeflerin yanı sıra çalışanların kişisel olarak maddi ve manevi bakımdan tatminini bilimsel ve sistematik bir biçimde göz önüne alınması gerektiği iddia edilmiştir. araştırma sonuçlarına göre, her alanda yaşanan hızlı değişim ortamında organizasyonlarda stratejik insan kaynağının yönetimsel denetim sürecinde eğitimi ve geliştirilmesinin kuruluşların iç ve dış çevredeki değişimlere karşı uyum içinde ortaya çıkan değişimler karşısında yönetimin ihtiyaç duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı gelişim dinamizmi başarılı bir şekilde sağlayabileceği savunulmuştur (Akyel & Marşap, 2010).

“Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi” adı altında yapılan bir tarama çalışmasında, lisansüstü tezler; a) Genel insan kaynakları yönetimi ve b) İnsan kaynakları işlevleri olmak üzere temel iki temaya ayrılmıştır. Üçüncü aşamada “İnsan kaynakları işlevleri” ana temasında hazırlanan lisansüstü tezler 10 alt kategoriye ayrılmıştır ve aşağıdaki tabloda görüleceği üzere insan kaynakları yönetimi ve

işlevleri alanındaki ayrışmaları ve ortak yönleri ortaya konulmuştur. (Benligiray, 2009).

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında En Çok Tez Yapılan Temalar

Dönemler	İnsan Kaynakları ve Yönetimi	İnsan Kaynakları İşlevleri
1983-1987	1. İnsan kaynakları yönetiminin rolü 2. Genel- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları 3. İnsan kaynaklarını ve yönetimini etkileyen faktörler	1. Performans yönetimi 2. İşe alma, yerleştirme ve alıştırma 3. İş analizi, değerlemesi ve tasarımı
1988-1992	1. Genel- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları 2. İnsan kaynaklarını ve yönetimini etkileyen faktörler 3. İnsan kaynakları yönetiminde teknoloji kullanımı ve insan kaynakları bilgi sistemi	1. Eğitim ve geliştirme 2. İş analizi, değerlemesi ve tasarımı 3. Ücret yönetimi
1993-1997	1. İnsan kaynaklarını ve yönetimini etkileyen faktörler 2. Genel-İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları 3. İnsan kaynakları yönetiminin rolü	1. Eğitim ve geliştirme 2. İşçi sağlığı ve iş güvenliği 3. Performans yönetimi
1998-2002	1. İnsan kaynaklarını ve yönetimini etkileyen faktörler 2. Genel-İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları 3. Makro insan kaynakları yönetimi	1. Ödül ve teşvik yönetimi, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve motivasyon 2. Performans yönetimi 3. İşe alma, yerleştirme ve alıştırma
2003-2007	1. İnsan kaynaklarını ve yönetimini etkileyen faktörler 2. Genel-İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları 3. İnsan kaynakları yönetiminin rolü	1. Performans yönetimi 2. Ödül ve teşvik yönetimi, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve motivasyon 3. Eğitim ve geliştirme

Kaynak: (Benligiray, 2009, s. 195)

“Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri” adı altında yapılan bir araştırmada, bilgi yönetiminin yönetsel boyuttaki başarısının ancak bilgi işçilerin verimliliği ve insan kaynakları yönetiminde etkililik ile sağlanabileceği savunulmuştur (Özer, Özmen, & Saatçioğlu, 2004).

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci” adı altında yapılan bir araştırmada, insan kaynaklarının değişen boyutlarının, işgören motivasyonunu da derinden etkilediği varsayımı altında örgütlerin gelişen işgören

gereksinimlerini tatmin etme yollarının farklılaştığı, gerek somut güdüleyicilerin gerekse soyut güdüleyicilerin önemi giderek arttığı, soyut/informel örgüt kültürünü içselleştirmiş ve somut/formel örgüt vizyonunu benimsemiş olan işgörenler, örgüt stratejilerinin başarıyla uygulanması sürecinde çok önemli bir role sahip olduğu ve bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi ve stratejik boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işgören motivasyonunun yeni açılımları irdelenmiştir. Stratejik insan kaynakları yöneticilerine düşen görevin, sanayi-ötesi çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanarak optimal örgütsel verimliliği sağlayacak motivasyon yöntemini katılımcı bir yaklaşımla belirlemek ve ekip çalışması modelleri çerçevesinde uygulamak olduğu savunulmuştur (Öğüt, Akçemci, & Demirel, 2004).

Yukarıdaki araştırma örneklerinden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi veya insan kaynakları yönetim bilgi sistemleri alanında yapılan pek çok çalışma mevcut olmakla birlikte insan kaynakları alanında COBIT-5 çerçevesiyle yapılan her hangi bir analiz, modelleme ve araştırmanın bulunmaması çalışmamızın özgünlüğünü ve bilimsel alana yaptığı katkıyı ortaya koymaktadır. Bu çalışmamızda, COBIT-5 çerçevesinde uygulama gerçekleştirenler olan yedi adet bileşen içerisinde insan ve beceriler gerçekleştirenin KA düzlemine uyarlanması yapılmaktadır. Bu kapsamda öncelikle COBIT-5 modeli ve yedi gerçekleştireninden olan insan ve beceriler gerçekleştiren üzerinde betimleyici bir çalışma yapılmakta daha sonra KA sistematigine uygulanması durumunda nasıl bir tablo ortaya çıktığı anlaşılabilir çalışılmaktadır.

Bu çalışmamızda ayrıca bazı sorunlar üstünde kök neden analizleri yapılarak süreç yapılandırmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada kalkınma ajanslarının hedef basamaklarının kullanımıyla ilişkili olabilen sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç uygunluğu ile ilgili problemlere dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Hizmete özel olan DDK raporu üzerinde akademik araştırma yapılarak bu alandaki idari bilgi literatüre kazandırılmaktadır.

üye seçiminde bazı ajanslarda gönüllülüğü esas almayı yönelik son dönemdeki düzenleme ve uygulamalar olumlu karşılanmakla birlikte, kalkınma kurumlarının yeterince işlememesinin arkasında yatan nedenlerin, özellikle de kalkınma kurumlarının etkisiz ve yetkisiz yapılar olduğu yönündeki yaygın kanının sorgulanması gerekmektedir. (DDK, et al., 2014) KA sisteminde yerel düzeyde danışma,

Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. DDK tarafından tespit edilen sorunlardan KA insan kaynağı ve beceriler ile ilişkili olan sorun var mıdır? varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?
2. COBIT-5 insan ve beceriler gerçekleştiren nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?

Yukarıdaki araştırma sorularına cevap aranırken öncelikle insan ve beceriler ile ilgili araştırma problemi olarak DDK tarafından tespit edilmiş bulunan 43 problem arasından 3 tanesi analiz edilerek kök nedenleri araştırılmakta; insan, beceriler ve yetkinliklerin COBIT-5 çerçevesine göre KA dinamiklerinde paydaşlar, amaçlar, yaşam döngüsü ve iyi uygulamalar dikkate alınarak betimlenmekte, uyarlanmakta ve KA dinamikleri için modellenmekte; insan kaynakları yönetimi için COBIT-5 yaklaşımıyla süreçlerin nasıl uygulanabileceği analiz edilerek KA sorunlarının çözümlenmesine olanak tanıyacak bir süreç yönetim modeli geliştirilmekte ve en sonunda araştırma sorularına nasıl cevap bulunabildiği hususları değerlendirilmektedir.

2. Araştırma Problemi

Bu araştırmamızda Devlet Denetleme Kurulu tarafından 2014 yılında kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet önemli sorunları olduğu yönünde hazırlanan araştırma raporundaki tespitlere dayanmaktadır. Buna göre çoğu sorunun aslında KA süreçlerinin işletilmesiyle doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örnek olarak sadece üç adet sorun ile ilgili kök neden analizleri de yapılmaktadır. Bu analizde karşılaştırmalı olarak COSO ve COBIT modelleri kullanılmaktadır. Aşağıda görüleceği üzere KA süreçlerinin sorunlu olduğu ve bunların insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilebildiği anlaşılmaktadır.

A. *Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği*
DDK tarafından görüşüne başvuru alan valiler, kalkınma kurulu başkanları ve kalkınma ajansı çalışanlarındaki hâkim ve ağırlıklı görüşün de kalkınma kurumlarının etkin bir şekilde işlemeyeceği yönünde olduğu anlaşılmıştır. Kalkınma kurumlarına

yönetişim ve iş birliği kültürü ayaklarının en önemli ögesi olan KK'nun bu denli önemsizleşmesi ciddi bir soruna işaret etmektedir.

Tablo 2. DDK Tarafından Tespit Edilen Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği Sorunu İçin

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Kalkınma kurullarının yapısı, işleyişi, yönetim kurulu ile ilişkileri, görev ve yetkileri ile kurulların ajansı yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmesine yönelik somut araçların net bir şekilde ortaya konulması.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve bilgi ve iletişim alanına girmektedir. KK'nin etkinliği ve bağımsızlığı için kurgusunun ve olanaklarının buna göre yapılması gerekir. Bu nedenle de hem kontrol ortamı açısından hem de etkin bir bilgi iletişim kanalı ve süreci açısından sorundur.” COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkili bir sorundur. COBIT-5 üçüncü gerçekleştiricisi olan kurumsal yapılanmalar açısından da sorun teşkil eder. Yapılanmanın paydaş ihtiyaçlarını kurumsal hedeflere dönüştürecek şekilde yapılması gerekir. Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir. Çünkü bölgesel kalkınma değeri KK üzerinden gerçekleştirilebilir. Ayrıca yedinci gerçekleştirici olan insan, yetenekler ve yeterlilikler kapsamında da sorun teşkil etmektedir. KK üyelerinin gerekli yetenek ve yeterliliğe sahip olması sağlanmalıdır. Mevzuatta sadece KK'nin yılda en az iki defa toplanması zorunlu kılınmışken neden-nasıl toplanması ve toplantı öncesi hazırlıkları ile KK üyelerinin toplantıya katılmasını sağlayacak mali haklar gibi motivasyonların olmaması sorunun diğer boyutlarını oluşturmaktadır. Danışma ve rehberlik fonksiyonuyla bir beşeri sermaye ve insan kaynağı olan KK'nin etkin bir şekilde kullanılamaması insan kaynağı yönetimiyle ilgili ciddi sorunların olduğunu gösterebilmektedir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
5.1 5449 sayılı Kanunda yapılacak değişiklik ile kalkınma kurullarının yönetim kurullarındaki temsili artırılacaktır. Kalkınma kurullarının ajans çalışma programlarının belirlenmesi ve faaliyetlerinin izlenmesi konularındaki görevleri genişletilecektir. Bu kapsamda yönetim kurulunun bazı kararları için kalkınma kurullarının uygun görüşüne ya da görüşüne başvurulması düzenlemesi Kanunla yapılacaktır	Yok.

COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

B. Bölge Aktörlerinin Plancılığı Sahiplenmemesi Sorunu

Yerel düzeydeki kurumların bile kendi çalışmalarında ve kurumsal çalışma programlarında kalkınma ajansı tarafından hazırlanmış BKP'nı referans almadıkları ve BKP'nın yerel aktörler nezdinde her hangi bir itibarının olmadığı anlaşılmıştır. (DDK, et al., 2014)

Tablo 3. DDK Tarafından Tespit Edilen Bölge Aktörlerinin Plancılığı Sahiplenmemesi Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
BKP'nın hazırlanması, uygulanması, sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi tüm aşamalarda ilgili tüm tarafların aktif bir şekilde katılımının, işbirliğinin ve sahiplenmesinin temin edilmesi ve BKP'nın KA'nın değil, bölgenin planı olduğu olgusunun yerleştirilmesi.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden bilgi ve iletişim alanına girmektedir. Gerekli bilgi ve iletişim sağlanmadığı takdirde bölge plancılığının sahiplenilmesi riske girer. Bu alandaki risklerin yönetilmemiş olması bir sorun olarak görülür. COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Birinci ilke olan paydaş ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda bölge aktörleri de kendi ihtiyaçlarına tercüman olmayan plana sahip çıkmazlar. Ayrıca dördüncü gerçekleştirici olan kültürel etik ve davranışlar alanına da girdiğinden alandaki kültürel ortamın sağlanması ve kurumsal değerlere olan sahiplik ile etik değerlerin benimsenmemiş olması bir sorun teşkil eder. Yönetişim süreçleriyle ilişkili Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir. Çünkü bölgesel kalkınma değeri bölgesel aktörlerin bölge kalkınma planını sahiplenmeleri sayesinde gerçekleştirilebilir. Aksi durumda BKP etkisiz olursa arzulan seviyede bölgesel katma değer de oluşamayacaktır. Bölge düzeyde beşeri sermayenin kalkındırması da dikkate alınması gereken BKP'nın yerel paydaşlarca sahiplenmesi öncelikle YK ve KK üyeleri ve diğer paydaşlarla olan kurumsal ilişkilerin ve süreçlere katılımın sağlanmasıyla ilişkili olan bir sorundur. B karar mekanizmalarında insan kaynağı yönetimine önem verilerek gerekli mekanizmaların kurulabilmesiyle ilgilidir
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
10.1 Konu Bölgesel Gelişme Komitesi ve Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu gündemine	10.4 Bölgelerde geniş katımlı toplantı ve çalıştaylar gerçekleştirilecektir. Bölge planı lansman toplantıları yapılacaktır. Bölge Planı hazırlık ve uygulama

alınacaktır. 10.2 Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin yayımlanmasını müteakip uygulanması titizlikle gözetilecektir. 10.3 Bakanlık ile ajanslar arasında bölge planının uygulanmasını takip etmek üzere bir komisyon kurulacak ve etkin bir şekilde çalıştırılacaktır.	süreçlerine bölgede bulunan kamu kurumlarının, özel sektörün, STK'ların ve doğrudan bölge halkının katılımını artıracak mekanizmalar geliştirilecektir. 10.5 Çalışma gruplarının sürdürülebilirliğinin sağlanacak ve gruplardaki paydaşların katma değer sunacakları çalışma metodolojileri geliştirilip uygulanacaktır. Çalışma gruplarının belirli bir takvime göre sonuç odaklı kurgulanması sağlanacaktır. 10.6 İzleme ve değerlendirme süreçleri etkili olarak çalıştırılacak, kalkınma kurulları plan gözden geçirme ve uygulama süreçlerinde etken olacaktır.
---	--

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

C. BKP ve Plancılarının Kalite Sorunu

BKP'nda söz konusu nitelik ve kalitenin sağlanması için de nitelikli, yeterli ve güncel veriye sahip olunmasının yanı sıra, bölge planlaması eğitim ve becerisine sahip yeterli ve yetkin personele ihtiyaç bulunmaktadır. (DDK, et al., 2014) Ancak bunun KA uygulamalarında eksikliğinin devam ettiği görülmektedir.

Tablo 4. DDK Tarafından Tespit Edilen BKP ve Plancıların Kalite Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
BKP'nın hazırlanması aşamasında nitelikli, yeterli ve güncel verilerle çalışmaların yapılmasının, bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik olarak BKP'nda gerekli analizlere yer verilmesinin ve bunun yanı sıra, bölge planlaması konusunda eğitim geçmişi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanında personel yeterliliği ve performansı açısından kontrol zafiyeti doğurabilmektedir. Bu husus risk yönetimi çerçevesinde de değerlendirilerek gerekli kontrol faaliyetlerinin tesis edilmesini gerektirir
	COBIT-5 değerlendirmesi
	BKP, COBIT-5 beşinci gerçekleştirici olan enformasyon alanına, plancılar ise yedinci gerçekleştirici olan insan, yetenekler ve yeterlilikler alanına girmektedir. Bu anlamda BKP'nın paydaş ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hazırlanabilmesi, gerekli bilginin elde edilebilmesi ve bu işle sorumlu, hesap verecek, danışılacak ve bilgi verileceklerin gerekli nitelikleri haiz olmamaları bir sorun teşkil etmektedir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Bir yönetişim hedefi olan insan kaynağı optimizasyonunun doğru yapılmadığını da

bulunan kişilerin istihdamının sağlanması.	göstermektedir. Çünkü ideal olarak BKP, bölgedeki beşeri sermayeyi güçlendirmek ve potansiyel alanlara göre geliştirme misyonuna sahip olmalı ve aynı zamanda kaliteli bir BKP de gerekli nitelikleri haiz yetkin bir insan kaynağı sayesinde hazırlanabilir.
--	---

KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
9.1 Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yayımlanacaktır. Operasyonel programların hazırlanmasına yönelik iş ve işlemler yönetmelikte tanımlanacaktır. 9.2 Bölge planlama sürecinde analizlerin geliştirilmesi ve detaylandırılması için ajanslarla çalıştaylar düzenlenerek yol göstericilik yapılacaktır. 9.3 Ajansların yıllık bir araştırma, değerlendirme programı sunmaları sağlanacak, bir sonraki planlama sürecinin bilgi altyapısının oluşturulmasına bugünden başlanacaktır. 9.4 Bakanlıkça ajans çalışanlarına yönelik bölge planı hazırlama konusunda eğitimler düzenlenmiş olup bunların sayısı ve niteliği Kalkınma Araştırmaları Merkezi ve diğer paydaş kurumların (üniversite ve STK) işbirliğinde artırılabilecektir. 9.5 Seçilmiş üniversitelerde "Bölgesel Gelişme Araştırma ve Uygulama Merkezleri"nin kurulması etüt edilecektir.	9.6 Plan ile belirlenen ana çerçeve içerisinde yeni sektörel ve tematik analiz çalışmaları gerçekleştirilecektir. 9.7 Üniversitelerin bölgesel planlama konusundaki çalışmalarından ve tecrübelerinden yararlanma amaçlı eğitim, seminer gibi organizasyonlar geliştirilecektir. 9.8 Kalkınma Bakanlığının koordinasyonunda uygulamalı eğitimler düzenlenecektir. Bölgesel Planlama alanında eğitim veren üniversiteler, Kalkınma Bankası, TODAİE ve diğer kurum ve kuruluşlarla eğitim programı düzenlenmesi için çalışmalar yapılacaktır.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki analizlerden de anlaşılacağı üzere, kalkınma kurullarının etkisiz ve verimsiz olması, bölge aktörlerinin plancılığı sahiplenmemesi ve bölge kalkınma planı (BKP) ile plancıların kalite sorunu altında kurumsal ve bölgesel düzeyde beşeri sermaye olan insan kaynağı potansiyellerinin yetersizliğini, iyi planlanmadığını ve/veya etkin kullanılmadığını göstermektedir. Bu nedenle de araştırmamızda insan kaynakları yönetimi sorunu olarak birleştirilerek ele alınması ve buna göre uluslararası bilirliliği olan bir

çerçeve standart kullanılarak bu sorunun çözümlenmesinin olanaklı olup olmadığı araştırılmaktadır.

3. İnsanlar, Beceriler ve Yeterlikler Gerçekleştiricisi

Her türlü kamu kurumunda HRM veya personel sistemleri genellikle oldukça yavaş, katı, kuralcı, bürokratik ve kullanışsız olarak bilinmektedir. Eleştirilenler özellikle insan kaynakları süreçlerinin yönetimin işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak yerine daha çok onları engellediği sonucuna varmaktadırlar. Elbette kamu veya özel tüm kurumlarda çoğunlukla negatif eleştiriler de duyulmaktadır. Ancak, bu durum özellikle kurumsal etkinliğin yetkin personeli çekmek, tutmak ve motive etmek üzerine bina edildiği kamu sektöründe çok daha büyük önem arz etmektedir (Lavigna, 2002, s. 369). Bu nedenle ele insanlar, beceriler ve yeterliklerin KA özelinde ele alınarak sorunları çözebilecek şekilde modellenebilirliği COBIT çerçevesinde ele alınacaktır.

Kaynak: (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

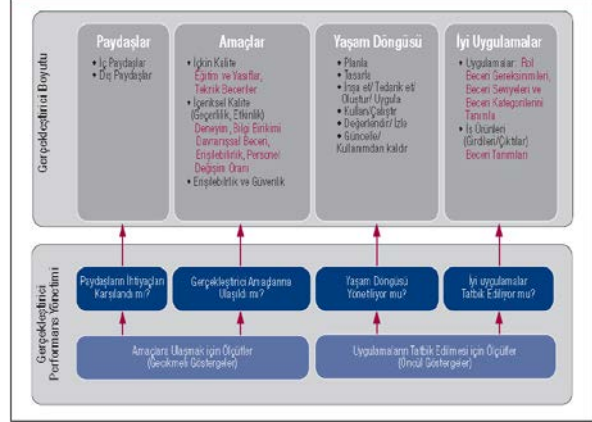
Yukarıdaki şemadan da görüleceği üzere insanlar, yetenekler ve yeterlikler gerçekleştiricisi, sadece COBIT-5 uygulamasının değil, bir kurumun varlığı için gerekli olan temel bileşenlerden birisidir. COBIT-5 bu bileşenin gerçekleştirici boyutu ile gerçekleştiricinin performans yönetimi boyutunda ayırım yaparak bunların hangi alt elementlerden oluştuğu ve bunların nasıl takip ve izlemesinin yapılabileceğini ortaya koymaktadır. İnsanlar, beceriler ve yeterlikler modeli aşağıdakileri gösterir:

A. Paydaşlar

İnsanlar, beceriler ve yeterlikler paydaşları kuruluş içinden ve dışından olabilir. Farklı paydaşlar farklı roller üstlenir –yönetim kurulu (YK) ve kalkınma kurulu (KK) üyeleri, OSB ve oda temsilcileri, üniversite teknoparkları, iş yöneticileri, proje yöneticileri, hibe veren kurum ve kuruluşlar, Kalkınma Bakanlığı (KB) yetkilileri, eğitimciler, geliştiriciler, teknik BT uzmanları, vb.– ve her bir rol farklı bir beceri seti gerektirir. Bu beceri ve rollerin ayrıştırılması ve ihtiyaca göre belirlenmesi bir gereklilik olarak ele alınmaktadır.

Paydaşları dikkate almayan bir insan kaynakları yönetimi başarılı olamaz. İç ve dış paydaşlar kuruma sağlayacakları doğrudan ve dolaylı destekle beşeri sermaye potansiyelini güçlendirebilirler. Bu nedenle de bölgesel kalkınma dinamiklerinde yatırımcılar,

COBIT-5 modelinin 5 temel ilke ve 7 ana gerçekleştirici üzerinde kurgulanmış olduğu daha önce ifade edilmişti. Bu gerçekleştiriciler içerisinde, “İnsanlar, beceriler ve yeterlikler” gerçekleştiricisinin detayları ile genel gerçekleştirici açıklamasının bir karşılaştırması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. İnsanlar, yetenekler ve yeterlikler gerçekleştirici boyutları

program ve proje yararlanıcıları, kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum temsilcileri ve üniversite ekosistemi bölgesel kalkınma kaynak optimizasyonunda dikkate alınabilmelidirler.

B. Amaçlar

Beceriler ve yeterlikler için amaçlar, süreç faaliyetlerini, organizasyon rollerini, vb. sağlamak ve başarıyla yerine getirmek için gereken eğitim seviyesi, vasıf seviyesi, teknik beceri, deneyim seviyesi, bilgi birikimi ve davranışsal beceriler ile bağımlıdır. KA dinamiklerinde bu çerçevedeki amaçlar, bölge kalkınma planı (BKP) ile belirlenmelidir. Bölgesel kalkınmanın sektörlerdeki kaynaklar ve ihtiyaçlar göz önünde bulunarak potansiyeller, kırılma noktaları, zayıflıklar ve üstünlüklere göre belirlenebilmelidir.

KA insan kaynağı yönetiminin temel amaçları belirlenirken paydaş ihtiyaçları ile kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan strateji ve faaliyetleri gerçekleştirilecek nitelik ve nicelikte uzmanlık ve destek personeli ile dış kaynak sağlayıcıları kullanım düzeylerine dikkat edilmelidir.

C. Yaşam döngüsü

Beceriler ve yeterliklerin bir yaşam döngüsü vardır. Bir kuruluşun mevcut beceri temelini bilinmeli ve ne olması gerektiği planlanabilmelidir. Bu (diğer

şeylerin yanı sıra) kuruluş stratejisi ve hedefleri tarafından da etkilenir. Becerilerin geliştirilmesi (örneğin eğitim aracılığıyla) ya da edinilmesi (örneğin işe alım aracılığıyla) ve organizasyon yapısı içinde çeşitli roller içine yayılması gerekir. Becerilerin kullanımdan kaldırılması gerekebilir. Bunun anlamı, faaliyetin otomatikleştirildiği ya da dışarıdan tedarik edildiğidir.

Yaşam döngüsü, sürecin bir defada işletilip bitirilemeyeceğini ima eder. Yani insan kaynağı değişken olduğu gibi zamanla yetiştirilmeleri, eğitilmeleri ve terfi ettirilebilmeleri gerekir. Bu süreçte ortaya çıkacak yeni ihtiyaç ve hedefler ve kendi tercihleriyle kurumdaki ayrılacak olan personel de yeni insan kaynağı potansiyeli, zafiyetleri, yetersizlikleri ve fırsatlarının değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyar.

Organizasyon yapılarında, süreç faaliyetlerini gerçekleştirmek ve karar almak için beceri ve yeterlikler gereklidir. Diğer taraftan, bazı süreçler, becerilerin ve yeterliklerin yaşam döngüsünü desteklemeyi amaç edinirler. Kültür, etik ve davranışlar ile davranışsal beceriler arasında da bir bağlantı vardır. Bunlar, bireysel davranışları yönlendirir; bireysel ve kurumsal etik tarafından etkilenirler. Beceri tanımları aynı zamanda bilgidir. Bunlar için iyi uygulamalar ve bilgi gerçekleştircilerinin göz önünde bulundurulması gerekir.

D. Personel yetkinliği ve hassas görevler

Personel yetkinliklerinin ve kurum açısından önemli olan hassas görevlerinin belirlenmiş olması büyük önem arz etmektedir. Personel yetkinlikleri işe alım sürecinin doğru planlanması ve görev süresince verilen eğitimler kadar performans ölçümleri ile de yakından ilişkilidir. Çünkü özellikle kamu kurumlarında performans düşüklüğü ve bundan dolayı da yetkinliklerin sağlanamaması gibi sorunlar mevcut olmaktadır. Yapılan bir araştırma (Bilgin, 2007, s. 109) sonucuna göre, kamu sektöründe iş ölçümleri ve performans yönetimi zordur. Çünkü:

- Personel değişime direnmektedir.
- Kamu personeli düşük performanstan dolayı işlerini kaybetmek istemezler.
- Kamu yöneticileri verimsizlikten dolayı kendi birimlerinin kaldırılmasını veya başka birimlerle birleştirilmeyi istemezler.
- Performans ölçümü için gerekli olan bilgileri ve belgeleri vermemek için ellerinden geleni yaparlar.

- Yöneticilerin sübjektif kişisel gereklilikleri vardır.
- Geleneksel kural ve yöntemler bu alanda yapılacak analizleri zorlaştırmaktadır.
- Uluslararası veya bilimsel standartlara göre ülkelerin mali olanakları ile orantılı bir standart personel sayısı belirlemek zordur.

İç kontrol ortamı kapsamında iş tanımları ile ilgili olarak dikkate alınması gereken bir diğer husus da kurumda personel yetkinlikleri ve hassas görevlerin belirli ve tanımlı olmasıdır. Personel yetkinlikleri kurumun ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanları ile hassas görevler dikkate alınarak belirlenir. Yukarıda belirtildiği gibi performans ölçümü ile de yakından ilişkilidir. Yukarıdaki zorlukların benzer şekillerde KA dinamiklerinde mevcut olduğu söylenebilir.

KA dinamiklerinde işe alımda hangi bölüm mezunlarının ve uzman personel dil seviyesinin ne olması gerektiğine kadar pek çok hüküm KA Personel Yönetmeliğince belirlenmiştir. GS ve iç denetçi için 10 yıllık tecrübe şartı ile uzman personel için de 5 yıllık alanında tecrübe şartı istenmektedir. Bu anlamda mevzuat esnekliği söz konusuyken yetkinliğin profesyonel anlamda gösterilmesini sağlayan her hangi ulusal veya uluslararası mesleki sertifikasyon aranmaması bu anlamda bir kontrol zafiyeti teşkil edebilmektedir.

Görevin hassas olup olmadığı da değerlendirilirken; KA hedeflerini etkileyebilecek kararları alma kapasitesi, kararları etkileyebilecek düzeyde dış paydaşlarla olan ilişkisi, gizli bilgilere erişimi, mali riski yüksek süreçlerdeki rolü, özel ihtisas gerektirip gerektirmediği gibi temel unsurların dikkate alınması gerekir. BUMKO tarafından örnek hassas görev alanları belirlenmiş olup, bu çerçevede Ankara KA'da mevcut olup olmadıkları ele alınmıştır.

Ankara KA'nda hassas görevler içerisinde mali yönetim alanı ile ilgili hassas görev tanımlarının yapılmış olduğu görülmektedir. Ancak, diğer alanlarla ilgili olarak özel bir görev tanımı mevcut olmadığı tespit edildiğinden bu alanda iç kontrol ortamının istenildiği şekilde olmadığı söylenebilir. Hatta personel olanaklarının yetersizliğinden dolayı bilgi yönetimi sistemleri ile ilgili görevli personel bulunmadığından tamamen dış kaynaklı taşeron personel eliyle yürütülüyor olması ve tamamen bu personele bağımlı bir hal alması nedeniyle bu anlamdaki iç kontrol standartlarıyla tam olarak

uyumlu olmadığı ve dolayısıyla kontrol zafiyeti oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 6. Hassas görev alanları

Yönetim Alanları	Hassas Görev Örnekleri
Mali yönetim	<ul style="list-style-type: none"> Harcama talimatı verilmesi Muhasebe Ödemelerin gerçekleştirilmesi
Taahhüt süreci	<ul style="list-style-type: none"> İhale komisyonu üyeliği Sözleşme taslağının hazırlanması Muayene ve kabul
İnsan kaynakları yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> İş tanımı İşe alım süreci Performans değerlendirme Maaş sisteminin uygulanması
Bilgi yönetimi sistemleri	<ul style="list-style-type: none"> Sistem ve kontrollerle erişim Sistemlerin ve kilit çirne sahip belgelerin güvenliği
Destek Hizmetleri	<ul style="list-style-type: none"> Değerli stokların kontrolü

Kaynak: (BUMKO, 2014)' den alınmıştır.

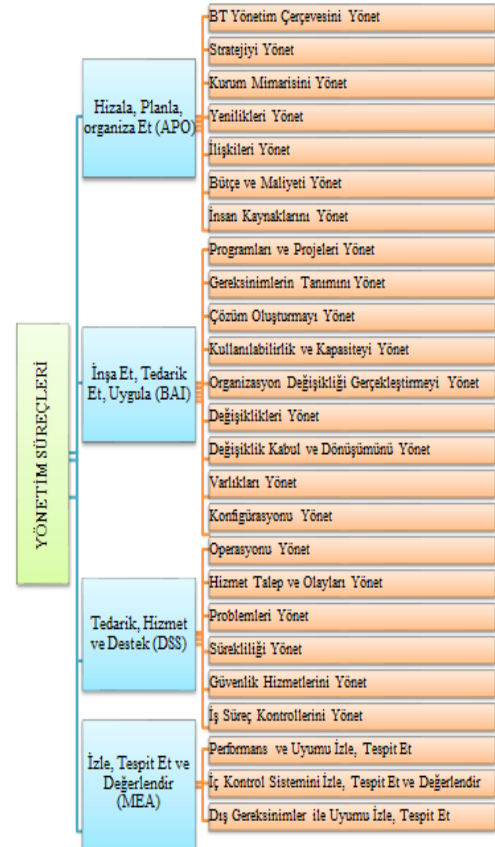
E. Personelin Mali ve Sosyal Hakları

KA personelinin iş mevzuatına tabi olmasına rağmen yaptıkları hizmet itibarıyla işçi niteliğini taşıyamaması, kamu tüzel kişiliğini haiz olması ve amme hizmeti için kar amacı gütmeyen ve her türlü hizmetinde vatandaşlardan her hangi bir ücret talep etmeden yüzde yüz kamu kaynağını kullanması gibi hususlar dikkate alındıklarında birer kamu görevlisi oldukları söylenebilir. Nitekim, Yüksek Seçim Kurulunun 16/1/2015 tarihli ve 39 nolu kararı ile; kalkınma ajanslarının kamu tüzel kişiliğine sahip olması, kamu gücü ve yetkisi kullanması gibi hususlar göz önünde bulundurularak kalkınma ajanslarında görevli genel sekreter, uzman personel ve destek personelinin 2839 sayılı Kanununun 18 inci maddesindeki "yaptıkları hizmet bakımından işçi niteliği taşımayan diğer kamu görevlileri" kapsamında değerlendirilmesine, dolayısıyla bu personelin milletvekili adayı olabilmek için görevlerinden çekilmeleri gerektiğine karar verilmiştir.

Bu anlamdaki uygulamalara bakıldığında yönetim ve yetki devri konseptleriyle donatılmış olan kuruluş kanunu felsefesinden uzaklaşarak daha bürokratik ve daha sıkı merkezi karar organlarının görüşleriyle yürütülen ve mevzuat karmaşası ve çelişkiler yumağından çıkamayan bir anlayışın hâkim olduğunu söylemek olanaklıdır. Bu nedenle özellikle YPK kararlarıyla KA yönetim dinamiklerinin daha da bozulduğu ve içerisinden çıkılmaz mevzuat sarmalı oluşturduğu söylenebilir.

4. İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Süreç Referans Modeli

COBIT-5 deki rehber prensiplerden biri, yönetim ve yönetim arasında bir ayrımın yapılmasıdır. KA bağlamında yönetim ve yönetime yönelik süreçler göz önünde bulundurulduğunda, süreç türleri arasındaki fark, süreçlerin amaçlarında yatmaktadır. COBIT-5 çerçevesine göre, bir KA, temel yönetim ve yönetim amaçları kapsadığı takdirde, süreçleri uygun gördüğü şekilde kendi kaynakları ve ihtiyaçları doğrultusunda organize edebilir. Daha küçük kalkınma ajansının daha az sayıda süreci olabilir; daha büyük ve daha karmaşık kalkınma ajansının, hepsi aynı amaçları kapsayan birden fazla süreci olabilir. KA, yapısal ve kurumsal olanaklar açısından birbirleriyle paralel olmalarından dolayı süreçlerin benzer şekilde organize edilmesi olanaklıdır. (ISACA, Enabling Processes, 2012c)



Şekil 3. COBIT-5 Yönetim Süreç Referans Modeli
Kaynak: Araştırmacının kendi çalışmasıdır.

COBIT-5 çerçevesinin işleme için gerekli olan ana ve alt süreçleri tanımlarken, bu süreçlerde girdi olarak kullanılacak olan süreçler çıktı olan süreç ve ürünleri de tanımlamaktadır. Ayrıca her bir süreç için gerekli olan kriter faaliyetler ile kilit performans isterleri de sağlanmaktadır. (ISACA, 2012c)

A. APO07 İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

İnsan kaynaklarında optimum yapılanma, yerleştirme, karar hakları ve becerileri elde etmek amacıyla yapılandırılmış bir yaklaşım sağla. Bu, yetkin ve motivasyonlu insanlarla desteklenen tanımlanmış görevler ve sorumluluklar, öğrenme ve gelişim planları ve performans beklentilerinin bildirilmesini içerir.

Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Bilişimle İlgili ve Süreç Hedefleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci, aşağıdaki birincil öncelikli BT-Bağlantılı hedefe ulaşılmasına katkıda bulunur:	
BT-Bağlantılı Hedef	İlgili Ölçütler
01 BT ve iş stratejisinin hizalanması	<ul style="list-style-type: none"> • BT stratejik hedefleri tarafından desteklenen gereksinimlerin ve kurum stratejik hedeflerinin yüzdesi • Planlı program ve hizmet portföylerinin kapsamına dair paydaş memnuniyet seviyesi • İş değeri faktörlerine eşleştirilen BT değer faktörlerinin yüzdesi
11 BT varlık, kaynak ve yetkinliklerinin optimizasyonu	<ul style="list-style-type: none"> • Yetkinlik uygunluğu ve maliyet optimizasyon değerlendirmelerinin sıklığı • Değerlendirme sonuçlarının eğilimi • BT-Bağlantılı maliyetler ve imkanlar konusunda iş idarecileri ve BT yöneticilerinin memnuniyet dereceleri
13 Fayda sağlayan programların zamanında, bütçe dahilinde, gereksinimleri karşılayacak şekilde ve kalite standartlarına uygun olarak sunulması	<ul style="list-style-type: none"> • Zamanında ve bütçesi dahilinde olan programların/projelerin sayısı • Program/proje kalitesi konusunda memnun paydaşların yüzdesi • Kalite kusurları yüzünden önemli tekrar çalışma gerektiren programların sayısı • Uygulamanın sürdürülme maliyetine karşı genel BT maliyeti

önceden belirlenmesi gerekir. Bu da paydaş ihtiyaçları ve kurumsal hedeflerle uyumlu olmalıdır.

16 Yetkin ve istekli iş ve BT personeli	<ul style="list-style-type: none"> • Makamı için gereken yetkinliğe yönelik BT-Bağlantılı becerileri yeterli olan kadro yüzdesi • BT-Bağlantılı görevlerinden memnun kadro yüzdesi • Her bir çalışan başına düşen sürekli öğrenme/egitim saati sayısı
17 İşte yenilik için bilgi birikimi, uzmanlık ve girişimcilik	<ul style="list-style-type: none"> • BT yenilik olanaklarına dair iş idarecisinin farkında olma ve kavrama seviyesi • BT yeniliğine dair uzmanlık ve fikirlerin seviyesi konusunda paydaş memnuniyeti seviyesi • Yenilikçi BT fikirlerinden doğan onaylanmış girişimlerin sayısı

Süreç Hedefleri ve Ölçütler

Süreç Hedefi	İlgili Ölçütler
1. BT organizasyon yapısı ve ilişkiler esnek ve yanıt verici özelliktedir.	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet tanımları ve hizmet listelerinin sayısı • Yönetimin karar alması konusunda yönetim kadrosunun memnuniyet derecesi • Yönetim yapıları içinde çözülemeyecek ve yönetişim yapılarına üst bildirim yapılan kararların sayısı
2. İnsan kaynakları etkili ve verimli şekilde yönetilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Personel değişim yüzdesi • Ortalama kadro açık kalma süresi • Boş kalan BT görevlerinin yüzdesi

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den alınmıştır.

B. Sorumlu, Mesul, Danışılan ve Bilgilendirilenler (SMDB)

İK yönetimi için gerekli olan hususlardan birisi de iç ve dış paydaşlar arasında süreçlerde rol sahibi olmaları gerekenlerin ne tür bir katkıda bulunmaları gerektiğinin ve sürecin işletilmesinde kimlerin hesap veren, süreçteki faaliyetleri yerine getirmekten sorumlu, sürecin işleyişi için gerekli olan uzmanlık ve tecrübesinden istifade edilmesi için danışılan ve süreçteki gidişat hakkında bilgi sahibi olması için bilgilendirilen kısmında yer alacağıdır

Tablo 8. SMDB Tablosu

Sorumlu, Mesul, Danışılan, Bilgilenen →															
APO07 İK YÖNETİM Süreçleri↓	YK	KK	GS	İç Denetçi	KİB Başkanı	PYB Başkanı	İGSB Başkanı	DHB Başkanı	YDO Koordinatörü	BT Operasyon Sorumlusu	BT Güvenliği Sorumlusu	Risk Yönetimi Sorumlusu	İç Kontrol Sistemi Sorumlusu	Mahremiyet Sorumlusu	
APO07.01 Yeterli ve uygun istihdamı sürdür			S	D	D	D	D	S	D	S	S				
APO07.02 Önemli BT personelini belirle			S	D	D	D	D	S	D						
APO07.03 Personel becerileri ve Yetkinliklerinin devamını sağla			S	D	S	D	S	S	D			S			
APO07.04 Çalışan iş performansını Değerlendir			S	D	D	D	D	S	D	S	S				
APO07.05 İnsan kaynakları Kullanımını planla ve izle			S	D	D	D	D	S	D						

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den uyarlanmıştır.

C. APO07.01 Yeterli ve uygun istihdamın sürdürülmesi

Bu süreç, kurumun, kurum hedefleri ve amaçlarını desteklemek için yeterli insan kaynaklarına sahip olmasını sağlamak amacıyla, düzenli aralıklarla veya kurum ya da operasyon ya da BT ortamındaki büyük değişiklikler üzerine istihdam gereksinimlerini değerlendirir. İstihdam hem iç ve hem de dış kaynakları içerir.

İK yönetimi sürecinin altı adet alt süreçlerinden ilki olan yeterli ve uygun istihdamın sürdürülmesi için diğer süreçlerle girdi-çıkıtı mantığıyla etkileşim gereklidir. Buna göre diğer bazı süreçlerin çıktıları bu sürecin girdisi iken buradaki bazı çıktılar da diğer süreçlere girdi olabilmektedir. Bu da girdi çıktı kaynağı olarak aşağıdaki tabloda görülebilir. Bunun yanı sıra bu sürecin işletilmesi için gerekli olan kriter faaliyetler de bunların altında belirlenmektedir.

Tablo 9. Yeterli ve uygun istihdamın sürdürülmesi kaynak ve faaliyetler tablosu

APO07 Süreç Uygulamaları, Girdiler/Çıktılar ve Faaliyetler				
Yönetim Uygulaması	Girdiler	Çıktılar		
APO07.01 Yeterli ve uygun istihdamı sürdür	Kaynak	Açıklama	Açıklama	Hedef
	EDM04.01	• Onaylanmış kaynak planı • Kaynak ve yetkinliklerin tahsis için rehber prensipler	İstihdam gereksinim değerlendirmeleri	İçsel
	EDM04.03	Kaynak yönetim sapmalarına yönelik iyileştirici aksiyonlar	Yetkinlik ve kariyer gelişim planları	İçsel
APO01.02	Denetim uygulamalarının tanımı	Personel kaynak yaratma planları	İçsel	
Faaliyetler				
1. Aşağıdakiler sağlanacak şekilde, düzenli aralıklarla veya büyük değişiklikler üzerine istihdam gereksinimlerini değerlendir: • BT fonksiyonunun yeterli kaynaklara sahip olması ve uygun şekilde kurum hedefleri ve amaçlarını desteklemesi. • Kurumun, iş süreçleri ve kontrolleri ve BT etkin inisiyatifleri yeterli ve uygun şekilde desteklemek amacıyla yeterli kaynaklara sahip olması.				
2. İş ve BT personel işe alma ve elde tutma süreçlerini genel kurum personel politikaları ve prosedürleriyle uyumlu olarak sürdür.				
3. Çalışanlar, taşeronlar ve satıcıların BT işe alma süreçlerinde özgeçmiş kontrollerine yer ver. Bu kontrollerin kapsamı ve sıklığı, fonksiyonun hassasiyeti ve/veya önemine bağlıdır.				
4. Transferler, dış kaynaklı taşeronlar ve üçüncü şahıs hizmet sözleşmeleri gibi değişen iş ihtiyaçlarını desteklemek amacıyla esnek kaynak düzenlemeleri oluşturun.				
5. Birden fazla eğitimin gerçekleştirilmesi ve tek kişiye bağımlılığı azaltmak amacıyla önemli personel yedeklemesi sağla.				

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den alınmıştır.

D. APO07.02 Önemli BT personelinin belirlenmesi
Bilgi birikiminin tutulması (belgeleme), bilgi birikiminin paylaşılması, haleflik planlaması ve personel yedekleme sayesinde önemli bir iş fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde tek bir kişiye güvenilmesinin en az indirerek önemli BT personelinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreç için de temel kaynaklar ve kriter faaliyetler ayrı bir şekilde aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 10. Önemli Bilişim Personelinin Belirlenmesi Süreci kaynak ve faaliyetleri tablosu

APO07Süreç Uygulamaları, Girdiler/Çıktılar ve Faaliyetler (devamı)				
Yönetim Uygulaması	Girdiler		Çıktılar	
APO07.02 Önemli BT personelinin belirle	Kaynak	Açıklama	Açıklama	Hedef
Faaliyetler				
1. Bilgi birikiminin tutulması (belgeleme), bilgi birikiminin paylaşılması, haleflik planlaması, personel yedekleme, birden fazla alanda eğitim ve iş rotasyon insiyatifleri sayesinde önemli bir iş fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde tek bir kişiye güvenilmesini en aza indir.				
2. Güvenlik önlemi olarak, önemli kişiler tarafından alınacak en kısa süreli yıllık tatillerde rehberlikler sağla.				
3. İş değişiklikleri, özellikle iş sonlandırmalarıyla ilgili uygun tedbirler al.				
4. Personel yedekleme planlarını düzenli olarak test et.				

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den alınmıştır.

E. APO07.03 Personel becerileri ve yetkinliklerinin devamının sağlanması

Gerekli personel becerileri ve yetkinliklerini tanımla ve yönetilmesi gerekir. Personelin öğrenimleri, eğitimleri ve/ veya deneyimleri bazında görevlerini yerine getirme yetkinliklerine sahip olduğunu düzenli aralıklarla doğrula ve bu yetkinliklerin sürdürüldüğünü, uygun olacak şekilde niteliklilik ve sertifikasyon programları kullanarak doğrulanması da bu sürecin diğer gerekliliklerindedir. Ayrıca, çalışanlara, sürekli öğrenme ve bilgi birikimi, beceriler ve yetkinliklerini kurum hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli olan bir seviyede sürdürme imkânlarının da sağlanabilmesi gerektiği söylenebilir. Aşağıdaki tabloda sürecin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ile uygulanacak faaliyetler görülmektedir.

Tablo 11. Personel beceri ve yetkilikleri sağlama kaynak ve faaliyetleri tablosu

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den alınmıştır.

Yönetim Uygulaması	Girdiler		Çıktılar	
APO07.03 Personel becerileri ve yetkinliklerinin devamını sağla	Kaynak	Açıklama	Açıklama	Hedef
	EDM01.02	Ödül sistemi yaklaşımı	Beceriler ve yetkinlikler matrisi	APO01.02 BAI01.02 BAI01.04
	EDM04.03	Kaynak yönetim sapmalarına yönelik iyileştirici aksiyonlar	Beceri geliştirme planları	EDM04.01 APO01.02
	BAI08.03	Yayınlanmış bilgi havuzları	Gözden geçirme raporları	İşsel
Faaliyetler				
1. Kurum, BT ve süreç hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla iç ve dış kaynaklara ait gerekli olan ve kullanılabilir güncel beceriler ve yetkinlikleri tanımla.				
2. Yetkinlik gelişimi, kişisel gelişim fırsatları ve önemli kişilere düşük bağımlılığı teşvik etmek amacıyla resmi kariyer planlama ve profesyonel gelişim sağla.				
3. Beceriler ve yetkinlikleri desteklemek amacıyla bilgi havuzlarına erişim sağla.				
4. Gerekli olan ve kullanılabilir beceriler arasındaki eksiklikleri belirle ve bunların, eğitim (teknik ve davranış becerileri), işe alma, yeniden düzenleme ve değiştirilmiş kaynak oluşturma stratejileri gibi kişisel ve müşterek esasa üzerine eğilmek için eylem planları geliştir.				
5. Kurum bilgi birikimi, iç kontrol, ahlaki kurallar ve güvenlik dâhil organizasyon ve süreç gereksinimleri bazında eğitim programları geliştir ve sağla.				
6. İç ve dış kaynaklara ait beceriler ve yetkinliklerin evrimini değerlendirmek amacıyla düzenli aralıklarla incelemeler yürüt. Haleflik planlamasını gözden geçir.				
7. Değişen kurum gereksinimleri ve gerekli bilgi birikimi, beceriler ve kabiliyetler üzerindeki etkileri açısından yeterliliğin sağlanması amacıyla düzenli aralıklarla eğitim malzemeleri ve programları gözden geçir.				

F. APO07.04 Çalışan iş performansının değerlendirilmesi

Kurum hedefleri, yerleşik standartlar, özel iş sorumlulukları ve beceriler ve yetkinlik çerçevesinden oluşan kişisel amaçlara yönelik performans değerlendirmelerini düzenli aralıklarla zamanında gerçekleştir. Uygun olduğunda, çalışanlar performans ve yürütme konusunda rehberlik almalıdır. Aşağıdaki tabloda sürecin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ile uygulanacak faaliyetler görülmektedir.

Tablo 12. Çalışanların İş Performansını Değerlendirme Süreci Kaynak ve Faaliyetleri Tablosu

APO07Süreç Uygulamaları, Girdiler/Çıktılar ve Faaliyetler (devamı)				
Yönetim Uygulaması	Girdiler		Çıktılar	
APO07.04 Çalışan iş performansını değerlendirir	Kaynak	Açıklama	Açıklama	Hedef
	EDM01.02	Ödül sistemi yaklaşımı	Personel hedefleri	İşsel
	APO04.01	Takdir ve ödül programı	Performans değerlendirme meleri	İşsel
Faaliyetler				
1. Kişisel hedefleri oluşturma bağlamında fonksiyonel/kurum hedeflerini dikkate al.				
2. BT ve kurum hedeflerine net bir katkı olacak şekilde ilgili süreç hedefleri ile uyumlu kişisel hedefler oluştur. Hedefleri temel yetkinlikler, kurum değerleri ve görevler için gerekli olan becerileri yansıtan SMART amaçlara (özgün, ölçülebilir, erişilebilir, konuyla ilgili ve güncel) dayandır.				
3. 360 derecelik performans değerlendirme sonuçlarını derle.				
4. Bir disiplin süreci uygula ve bildir.				
5. Değerlendirme sürecinde kişisel bilgilerin kullanımı ve saklanmasına yönelik, geçerli personel verileri ve çalışma mevzuatıyla uyumlu olarak özel talimatlar sağla.				
6. Kişisel hedeflere doğru performansa yönelik geri bildirim zamanında sağla.				
7. Performans hedeflerine yönelik tam bağlılık, yetkinlik gelişimi ve başarıyla ulaşmanın ödüllendirildiği bir hakkediş/takdir sürecini uygula. Sürecin tutarlı şekilde uygulandığından ve organizasyon politikalarıyla uyumlu olduğundan emin ol.				
8. Değerlendirme süreci ve belirlenmiş eğitim ve beceri geliştirme gereksinimlerinin sonuçları bazında performans iyileştirme planlarını oluştur.				

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den alınmıştır.

G. APO07.05 BT ve iş insan kaynakları kullanımını planla ve izle

İş ve BT insan kaynaklarına yönelik şimdiki ve gelecekteki talebi kurum BT sorumluluklarıyla kavranması ve izlenmesi büyük önem arz etmektedir. Kaynak oluşturma planları, kurum ve BT işe alma süreçleri kaynak oluşturma planları ve iş ve BT işe alma süreçlerine dair sermaye eksikliklerinin belirlenmesi ve gerekli girdilerin sağlanması da sürecin diğer gerekliliklerindedir. Aşağıdaki tabloda sürecin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ile uygulanacak faaliyetler görülmektedir.

Tablo 13. İK kullanımı Planlama ve İzleme Süreci Kaynak ve Faaliyetleri Tablosu

Yönetim Uygulaması	Girdiler		Çıktılar	
	Kaynak	Açıklama	Açıklama	Hedef
APO07.05 BT ve iş insan kaynakları kullanımını planla ve izle İş ve BT insan kaynaklarına yönelik şimdiki ve gelecekteki talebi kurum BT sorumlulukla rıyla kavra ve izle. Kaynak oluşturma planları, kurum ve BT işe alma süreçleri kaynak oluşturma planları ve iş ve BT işe alma süreçlerine dair sermaye eksikliklerini belirle ve girdileri sağla.	EDM04.02	Kaynak oluşturma stratejilerinin bildirilmesi	İş ve BT insan kaynakları envanteri	BAI01.04
	EDM04.03	Kaynak ve yetkinliklerin tahsisi ve etkinliği konusunda geri bildirim	Kaynak oluşturma sermaye eksikliği analizleri	BAI01.06
Faaliyetler				
1. İş ve BT insan kaynakları envanterini oluştur ve sürdür.				
2. BT amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemek ve şimdiki BT-Bağlantılı inisiyatifler portföyü, gelecekteki yatırım portföyü ve günlük operasyon ihtiyaçları bazında, hizmetleri ve çözümleri tedarik etmek amacıyla insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki taleplerini kavra.				
3. Sermaye eksikliklerini belirle ve kaynak oluşturma planlarının yanı sıra kurum ve BT işe alma süreçlerine girdiler sağla. Fiili kullanımı izleyerek, istihdam planını oluştur ve gözden geçir.				
4. Farklı görevler, atamalar, hizmetler veya projelerde harcanan zaman konusunda yeterli bilgi akışını sürdür.				

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)'den alınmıştır.

H. APO07.06 Sözleşmeli Taşeron personellerin yönetilmesi

BT becerileriyle kuruma destek veren danışmanlar ve sözleşmeli personelin, organizasyon politikalarını bildiği ve uyduğundan ve üzerinde anlaşılmış olan sözleşme şartlarını yerine getirdiğinden emin olunması gerekir. Aşağıdaki tabloda sürecin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ile uygulanacak faaliyetler görülmektedir.

Tablo 14. Sözleşmeli Taşeron Personeli Önetme Süreci Kaynak ve Faaliyetleri Tablosu

APO07Süreç Uygulamaları, Girdiler/Çıktılar ve Faaliyetler				
Yönetim Uygulaması	Girdiler		Çıktılar	
APO07.06 Sözleşmeli personelleri yönet	Kaynak	Açıklama	Açıklama	He def
	BAI01.04	Kaynak gereksinimleri ve görevleri	Sözleşmeli personel politikaları	İç el
	BAI01.12	Proje kaynak gereksinimleri	Sözleşme anlaşmaları	İç el
	BAI01.14	Program sonlandırma ve devam eden yükümlülüklerin bildirilmesi	Sözleşme anlaşmaları gözden geçirmeleri	İç el
Faaliyetler				
1. Danışmanlar ve/veya taşeronlar tarafından ne zaman, nasıl ve ne tür bir işin gerçekleştirilebileceğini açıklayan, organizasyonun kurum çapındaki BT satın alma politikası ve BT kontrol çerçevesine uygun politikalar ve prosedürleri uygula.				
2. Güvenlik izni, fiziksel ve mantıksal erişim kontrol politikaları, tesislerin kullanımı, bilgi gizliliği şartları ve ticari sırları açıklamama anlaşmaları gibi kurum BT kontrol çerçevesine uymalarını gerekli kılan sözleşmenin başlangıcında taşeronlardan resmi bir anlaşma temin et.				
3. Yönetimin e-posta, sesli haberleşmeler ve tüm programlar ve veri dosyaları dahil tüm BT kaynakları kullanımını izleme ve denetleme hakkının saklı olduğuna dair taşeronları bilgilendir.				
4. Taşeronlara yaptıkları işleri, üzerinde anlaşılmış olan standartlar ve formatlarda belgelenmelerine yönelik açık şartlar dahil olmak üzere sözleşmelerinin bir parçası olarak görev ve sorumluluklarına dair açık bir tanım sağla.				
5. Taşeronların yaptıkları işleri gözden geçir ve ödeme onaylarını bu sonuçlara göre ver.				
6. Kurum dışı şahıslar tarafından gerçekleştirilen tüm işi resmi ve sarıh sözleşmelerle tanımla.				
7. Sözleşmeli personelin gerekli olan tüm anlaşmaları imzaladığından ve onayladığından emin olmak amacıyla düzenli aralıklarla gözden geçirmeler yürüt.				
8. Taşeronların görevleri ve erişim haklarının anlaşmalara uygun ve uyumlu olmasını sağlamak amacıyla düzenli aralıklarla gözden geçirmeler yürüt.				

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012) den alınmıştır.

Sonuç

İnsan kaynakları yaklaşımı, işletmecilikten Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla kamu sektörüne de yansımış, daha önceleri personel yönetimi olarak mevzuat içeriğine ve daire başkanlıklarının çoğu değiştirilerek insan kaynakları yönetimi gibi yenilikler meydana gelmiş de uygulamada eski yaklaşımlar varlığını sürdürmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de kalkınma ajansları (KA) nın insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlarına bir çözüm arayışı olarak COBIT-5 modeli çerçevesinde analiz ve modelleme yapılmıştır. Bu çerçevede araştırma soruları da aşağıdaki şekilde cevaplanabilmektedir:

- *DDK tarafından tespit edilen sorunlardan KA insan kaynağı ve beceriler ile ilişkili olan sorun var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?*

Devlet Denetleme Kurulu tarafından 2014 yılında kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet önemli sorunları olduğu yönünde hazırlanan araştırma raporundaki tespitler arasında belirtilen çoğu sorunun aslında KA insan kaynakları yönetimiyle doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örnek olarak sadece üç adet sorun ile ilgili kök neden analizleri de yapılmıştır. Bu analizde karşılaştırmalı olarak COSO ve COBIT modelleri kullanılmaktadır. Aşağıda görüleceği üzere KA süreçlerinin sorunlu olduğu ve bunların insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilebildiği anlaşılmaktadır.

Yapılan analizlerden de anlaşılacağı üzere, kalkınma kurullarının etkisiz ve verimsiz olması, bölge aktörlerinin plancılığı sahiplenmemesi ve bölge kalkınma planı (BKP) ile plancıların kalite sorunu aslında kurumsal ve bölgesel düzeyde beşeri sermaye olan insan kaynağı potansiyellerinin yetersizliğini, iyi planlanmadığını ve/veya etkin kullanılmadığını göstermektedir. Bu nedenle de araştırmamızda insan kaynakları yönetimi sorunu olarak birleştirerek ele alınması ve buna göre uluslararası bilinirliği olan bir çerçeve standart kullanılarak bu sorunun çözümlenmesinin olanaklı olduğu anlaşılmıştır.

- *COBIT-5 insan ve beceriler gerçekleştiricisi nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?*

COBIT-5, gerçekleştiricilerinden olan insan, beceriler ve yetkinlikler gerçekleştiricisi en temel bileşenlerden birisidir. Buna göre hangi sistem olursa olsun insan unsuru olmaksızın gerçekleştirilebilmesi olanaklı değildir. Burada dikkat edilmesi gereken insan unsuruyla ilgili olarak gerekli olan beşeri sermayenin doğru bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Burada da gene paydaş ihtiyaçları ile buna uygun bir şekilde hizalanmış olan kurumsal hedeflere hizmet edecek insan kaynağının, yetkinliklerin ve becerilerin elde edilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi gerekli olan hususların alt süreçleriyle birlikte nasıl yapılacağıdır. İşte COBIT-5 bu noktada ciddi bir rehberlik sağlamaktadır ve bu süreçleri profesyonel bir şekilde kurumun ihtiyaç duyduğu gerekliliklere göre modellenebilmesine olanak sağlamaktadır.

Buna göre, İK süreçleri altı alt sürece bölünerek sürecin ihtiyaç duyduğu girdi ve çıktıları ve gerekli olan faaliyet ve uygulamalarına kadar belirlenebilmesine olanak sağlanmaktadır. KA dinamiklerinde uygulanabilir olması için buna benzer bir profesyonel yaklaşımın benimsenmesi ve ona göre de kurumsal, mevzuat ve süreçlerin değiştirilmesi gerekir.

Kaynaklar

- Akyel, R., & Marşap, A. (2010). Organizasyonlarda Stratejik İnsan Kaynağının Yönetim Sürecinde Eğitimi ve Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55644>.
- Algeyik, T. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Hücre Üretim. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, <http://dergipark.gov.tr/iuifm/issue/804/8738>.
- Aydın, E., & Öktem, u. K. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyo Ekonomi*, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/197645>.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880358.pdf>.
- Bilgin, K. U. (2007). Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel. *Public Personnel Management. Summer, Vol. 36 Issue 2, 21p*, 93-113.
- DDK, Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelik, A., Boyalı, C., et al. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme ve*

Araştırma Raporu (Hizmete Özel). Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>.

Demirkaya, H. (2006). İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu . *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/251980>.

Efe, A. (2010). Yönetim Bilişim Sistemleri Disiplininin (YBS) Paradigmatik Analizi. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji KAYFOR-VIII*. Ankara: TODAİE.

EFE, A. (2013). An Innovation in the Management Mindset of Organisations: Cobit-5. *11 th GLOBELICS INTERNATIONAL CONFERENCE* (s. 93-100). ANKARA: GLOBELICS.

Efe, A. (2013). Cobit-5 Framework as a Model for the Regional Development Agencies in Turkey. *ICEBEG* (s. 33-42). İzmir: INTERNATIONAL JOURNAL OF eBUSINESS AND eGOVERNMENT STUDIES.

Efe, A. (2013). Governance at the Regional Development Agencies in Turkey. *SOSBIAD* (s. 59-69). İzmir: INTERNATIONAL JOURNAL OF eBUSINESS AND eGOVERNMENT STUDIES Vol 5, No 2, 2013 ISSN: 2146-0744 (Online).

Efe, A. (2015). *Türkiye’de Kalkınma Ajansları için Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).

Efe, A. (2016). Türkiye’deki Kamu Yönetiminde Tek Tipçi Kurumsal Yapılanma Sorununa Kalkınma Ajansları Üzerinden Hermeneutik Kritik Kuramla Teorik Ve Kavramsal Analiz Ve Çözümleme. *Anemon*, 13-30.

Efe, A. (2016). Türkiye’deki Kamu Yönetiminde Tek Tipçi Kurumsal Yapılanma Sorununa Kalkınma Ajansları Üzerinden Kritik Kuramla Teorik Ve Kavramsal Analiz Ve Çözümleme. *Paradox Ekonomi*, 72-95.

Efe, A. (2016). Unearthing and Enhancing Intelligence and Wisdom Within the COBIT 5 Governance of Information Model. *Cobit Focus*, 1-15.

Efe, A. (2016b). Kamu Yönetiminde Bir Yönetişim Hedefi Olarak Kaynak Optimizasyonu: Kalkınma Ajanslarında COBIT-5 Çerçevesinde Bir Analiz. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 43-65.

Efe, A. (2016c). Türkiye ’de Kalkınma Ajansları Özelinde Kamu Yönetimi -Bürokrasi -İdare -Devlet Bağlamında Cobit-5 ile Çoklu Disipliner Bir Analiz. *TNB Hukuk Dergisi*, 109-148.

ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.

ISACA. (2012). *Enabling Processes*. USA: ISACA.

Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* , <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/180494>.

KB-BGYUGM. (2014). *Devlet Denetleme Kurulu Kalkınma Ajansları Araştırma ve İnceleme Raporu Kapsamında*

Alınacak Tedbirlere. Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).

Lavigna, R. J. (2002). Best Practices in Public-Sector Human Resources: Wisconsin State Government. *Human Resource Management*, 369–384.

Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,
<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/710>.

Özer, P. S., Özmen, Ö., & Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt6.say%C4%B11/6.1%20ozer-ozmen-saatcioglu.pdf>.

Pekşen, M., Karakuş, T., & Gökaş, Y. (2015). İnsan Performans Teknolojisi Uygulamalarındaki Teknolojik Müdahaleler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/147539>.

Savcı, İ. (2003). Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürlerarası Yönetim. *Mülkiye*,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/727>.

Taşçı, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma. *Kurgu Dergisi*,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/150382>.

Uluköy, M., & İzci, Ç. (2014). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55965>.

Vatansever, Ç., & Yılmaz, N. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminin Görünen Yüzü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/235125>.