

## YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TÜRK KAMU PERSONELİ YÖNETİMİNE ETKİSİ

*Yrd.Doç.Dr. H. Tuğba EROĞLU*

Selçuk Üniversitesi

İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

[hteroglu@selcuk.edu.tr](mailto:hteroglu@selcuk.edu.tr)

### ÖZET

*Kamu yönetiminde yirminci yüzyılın son çeyreğinde başlayan yeniden yapılanma çalışmaları kamu yönetiminin temel öğelerinden kamu personel yönetimini de etkilemiştir. Kamu personel yönetiminin kuralcı, hiyerarşik, mekanik ve geleneksel yapısı, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde değişmeye başlamıştır. Özellikle etkinlik, verimlilik, tutumluluk dinamiklerini esas alan, ücret dengesizliğini gidermeyi hedefleyen, performansa göre değerlendirme üzerinde duran, esnek yapılanma ve katılımcı yönetime uygun bir kamu personel yönetimine vurgu yapılmaktadır. Artık geleneksel personel yönetiminden çok insan kaynakları yönetimi çerçevesinde profesyonel kamu personel yönetiminin varlığından söz edilmektedir. Bu çalışmada da yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personel yönetimi üzerindeki etkileri hazırlanan planlar ve programlarda yer alan düzenlemelerle birlikte yapısal ve işlevsel olarak ele alınmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Yeni Kamu Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi, Türk Kamu Personel Yönetimi*

### IMPACTS OF NEW PUBLIC MANAGEMENT UNDERSTANDING ON TURKISH PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION

#### ABSTRACT

*Reconstruction that started in the last quarter of 20<sup>th</sup> century in public administration has affected public personnel administration which is one of the main elements of public administration. The normative, hierarchic, mechanic and traditional structure of public personnel administration has started to change under the frame of new administration perspective. In particular, the emphasis is on a public personnel administration which is a structure based on efficiency, productivity and thrift; aims to stop inequality of wages, focuses on evaluation according to the performance, and fits on flexible settlement and participating administration. It is possible to mention the existence of professional public personnel administration under the frame of human resources rather than the traditional personnel administration. In this study, the impacts of new public management perspective on Turkish public personnel administration along with the plans and adjustments on programmes is handled in structural and functional levels.*

**Keywords:** *New Public Management, Public Personnel Administration, Turkish Public Personnel Administration.*

## 1. GİRİŞ

Dünyada son otuz yılda yaşanan sosyo-ekonomik, siyasi değişim ve dönüşüm genelde kamu yönetimini özelde de personel yönetimini etkilemiştir. Klasik kamu yönetiminin bürokratik, hiyerarşik, kapalı, merkeziyetçi yapısının yerini daha esnek, açık, katılımcı yeni bir yönetim anlayışına bırakmasına paralel olarak personel yönetiminde de katı, hiyerarşik, kuralcı, klasik model yerini yatay örgütlenmeye dayalı, yalınlık, girişimcilik, performans gibi kriterleri içine alan daha esnek bir yapılanmanın altı çizilmektedir.

Zira sosyo-ekonomik ve siyasal bütünle kamu personel sisteminin etkileşimi, kamu yönetimi ile kamu personel yönetimi arasındaki ilişkinin anlaşılmasında oldukça önemlidir (Güler, 2005: 23). Bu etkileşim kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çalışmalarında da görülmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının etkinlik, verimlilik, yalınlık, şeffaflık üzerine kurulu katılımcı yönetim yaklaşımı, kamu personel yönetiminde sık rastlanılan tek yönlü düzenlemeler, ücret dengesizliği, kayırmacılık, kadrolaşma gibi sorunların çözümü için değişimi zorunlu kılmıştır. Bu çalışmada da, kamu personel yönetimine yeni kamu yönetiminin etkileri, yürütülen çalışmalar ve planlanan değişimler boyutunda ele alınmaktadır.

## 2. KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Personel yönetimi yönetim sisteminin odak noktasıdır. Personel yönetimi siyasal yapı olmak üzere yönetim ve ekonomik sistemle karşılıklı bir etkileşim içindedir. Bu etkileşim personel yönetiminin değerlendirilmesinde ve olası olumsuzlukların tespiti ve giderilmesinde belirleyici olmaktadır (Tutum, 1990: 40). Bununla birlikte bu etkileşim özellikle kamu personelinin statüsü ve kamu personeline ilişkin düzenlemeler konusunda da kamu personel yönetiminin önemini artırmaktadır.

Kamu personel yönetimi, devletin yürütmekle görevli olduğu kamu hizmetlerini yerine getiren kamu görevlilerinin bağlı olduğu temel kurallar ve uygulamalar bütünüdür (Tutum, 1980: 95). Kamu personel yönetimi bir meslek olarak bu görevi yürüten profesyonel çalışanların örgütlenmesi ve yönetilmesi sistemini inceleyen, mevcut sorunları günün koşulları içinde çözmeyi amaçlayan normatif bir disiplindir. Özellikle kamu hizmetlerinin yürütülmesini sağlayacak personel sisteminin varlığı, hizmetler için gerekli sayı ve nitelikte personelin sağlanması, istihdam koşullarının belirlenmesi, ücretlerin tespiti, kamu hizmetine uygun bilgi-beceri, değer ve inanca ulaşmak üzere personelin yetiştirilmesi, kamu personelinin emeklilik-sosyal güvenlik sistemi, sistemin yönetiminin örgütlenmesi gibi konular da göz önüne alındığında kamu personel yönetiminin önemi giderek artmaktadır (Güler, 2005: 45-52).

Kamu personel yönetimi bu bağlamda yapısal ve işlevsel unsurları içeren bir bütün olarak değerlendirilebilir. Sınıflandırma, ücret rejimi ve kamu görevlilerinin bağlı olacağı statü kuralları, sistemin yapısal yönünü oluştururken işlevsel unsurlar arasında insangücü planlaması, eleman alma, yetiştirme, değerlendirme, isteklendirme ve özendirme gibi unsurlar yer almaktadır. Yapısal unsurlarla işlevsel unsurlar karşılıklı etkileşim içindedir (Tutum, 1979: 11). Etkileşim özellikle değişen sosyo-ekonomik, siyasal, teknolojik koşullarla birlikte daha belirgin hale gelmektedir. Söz konusu

unsurlar yeni yaklaşım ile birlikte farklılaşmakta ve kamu personel yönetimi alanında personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir kavram farklılaşması yaşandığı da görülmektedir.

Kamu personel yönetiminde meydana gelen bu farklılaşmaları uzun deneyimler sonucu geliştirilen birtakım ilkeleri üzerinden de değerlendirmek mümkündür. Liyakat (yeterlik), kariyer, tarafsızlık, sınıflandırma, eşitlik, güvence, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim ve uzman kişilere başvurma olarak sıralanan bu ilkeler etkili bir personel yönetiminin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir (Tutum, 1979: 18; Akgüner, 2001: 21-32).

Diğer yandan bu ilkeler kamu personel yönetiminin sorunlarının tespiti ve eksikliklerinin giderilmesinde de önemli bir işleve sahiptirler. Liyakat ve kariyer ilkelerinden uzaklaşıldıkça objektif değerlendirmelerin ihmal ediliyor olması önemli bir sorundur. Ücret rejimindeki dengesizlik ve ücret karmaşası giderilmesi gereken bir başka sorundur. Kadrolaşmanın artması ve partizanlık kamu personel yönetimini aksatan, tarafsızlık ve güvence ilkelerini zedeleyen bir başka sorundur. Personele ilişkin kararların katılımcı bir yaklaşım ile alınmaması, tek yönlü düzenlemelere gidilmesi, üzerinde durulması gereken yine önemli bir sorundur. Kamu personelinin eğitimi ile ilgili olarak hizmetiçi eğitimin bir formalite olarak görülmesi bu ilkenin etkin bir şekilde yerine getirilmesini engellemektedir. İnsangücü planlamasının yapılmaması nicelik ve nitelik gözetmeksizin personel istihdamı kamu yönetiminin hacminin artması ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Personelin motivasyonunu artıracak düzenlemelerin dikkate alınmaması yine önemli bir sorundur. Bütün bunların yanı sıra gerçekleştirilen düzenlemelerde sorunların bütüncül bir yaklaşımla değil daha çok tek tek ele alınmış olması da bu sorunların çözümünde istenilen başarının elde edilmesinde önemli bir engeldir (Eren ve Eken, 2007: 175-176; Tutum, 1990: 37-38).

Gerek bu sorunların çözülebilmesi gerekse kamu yönetimindeki değişime paralel kamu personel yönetiminin değişiminde yeni kamu yönetimi anlayışının etkisi oldukça fazladır.

### 3. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE İLKELERİ

1980'li ve 1990'lı yıllar, dünyada kamu yönetiminde önemli bir değişimin yaşandığı yıllar olmuştur. Katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi yerini esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine bırakmıştır. Bu durum, geleneksel kamu yönetiminde bir paradigma değişikliği olarak görülmüş ve yeni kamu yönetimi yeni paradigma olarak geleneksel kamu yönetimine karşı ortaya çıkmıştır (Tortop vd., 2007: 516).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, 1980'lerde İngiltere'de Thatcher ve ABD'nde Reagan döneminde yürütülen politikalar ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Eryılmaz, 2002: 234). Daha çok özel sektör tarafından kullanılan toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi gibi yeni yönetim modellerinin kamu yönetiminde uygulamalarının gündemde olduğu bir anlayış olarak tanımlanan (Yüksel, 2004: 8) yeni kamu yönetimi anlayışının managerializm (işletmecilik-yönetimcilik) ve girişimcilik olmak üzere iki kuramsal temelinden söz edilmektedir. Bunlardan birincisi kamu sektörüne özel sektörün yönetim prensiplerini ve uygulamalarını getirirken, ikincisi kullanıcı tercihi, rekabet edebilirlik ve girişim yapıları gibi fikirleri esas almaktadır (Gözel, 2003: 200).

Bu bağlamda yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetimini işletme yönetim tekniklerine göre düzenlemeyi amaçlayan yeni bir yönetim modelidir. Daha katılımcı, şeffaf, esnek ve performans odaklı bir yönetimi öngören yeni kamu yönetimi anlayışının genel çerçevesini çizen unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Borins, 2000: 2-3; Hoque ve Moll, 2001: 304-305; Gözel, 2003: 197; Ateş, 2001: 52; Eryılmaz, 2000: 26-27; Bilgiç, 2003: 35; Kızılcık, 2002: 40.):

- Etkin, tutumlu ve verimli yönetim
- Sonuç odaklı yönetim
- Esnek hiyerarşi/örgüt yapısı, dar merkez
- Ekonomik hizmet sunumu
- Minimal devlet anlayışıyla girişimci ruh
- Katılımcı yönetim
- Piyasa mekanizması
- Yurttaş odaklılık olmayı önermektedir.
- Performans odaklı değerlendirme
- Açık yönetimde açıklık
- Azalan bürokrasi
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması
- Stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi özel sektör yönetim teknikleri
- Hizmetiçi eğitim
- Ücret dengesi
- Liyakat
- İnsan kaynakları planlaması

Sonuç olarak yeni kamu yönetimi; yönlendiren, saydam, hesapverebilir, açık, performans odaklı, yurttaş odaklı, piyasa merkezli, etkin, verimli, ve tutumlu, bilgi ve iletişim teknolojileri ile destekli, katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Ateş, 2001: 52). Bu bağlamda yeni kamu yönetiminin personel, örgüt, finansman ve yönetim bakımlarından dayandığı temel yönelimler geleneksel kamu yönetiminden farklı olacaktır. Personel yönetimi açısından bu yenilikler hizmete uygun ödeme, takım çalışması, toplam kalite yönetimi, liyakat ilkesinde etkinlik, profesyonel personel geliştirme, insan kaynakları planlaması, memurluk statüsünün azaltılması, profesyonel personel yönetimi ve katılımcı yönetim olarak gösterilebilir (Eren, 2001: 61)

#### **4. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ETKİLERİ**

Günümüzde kamu yönetiminde yaşanan değişime paralel olarak kamu personel yönetiminde de bir değişim yaşanmaktadır. Bu bağlamda amaç ve hedeflerin saptanması, kurumsal ilkelerin belirlenmesi, personelin yetenekleri ile kendisinden beklenenler arasındaki uyum, performans değerlendirmesi, amaç/hedef/ilkelerin finans, örgüt ve bilgi konularıyla bir bütün olarak planlanması, insan kaynaklarının malzeme, örgüt ve finans konularıyla birlikte ele alınması, stratejik insan kaynakları ile amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve elde edilen sonuçların çözümlenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde yeni bir personel yönetimi anlayışından söz edilmektedir (Çukurçayır, 2002: 157-167). Bu yeni anlayış, personel yönetiminin artık profesyonel

personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi olarak anılmasına da neden olmuştur.

Yeni yönetim anlayışı kamu personelinin istihdamından ücretlendirilmesine kadar pek çok konuda geleneksel personel yönetim anlayışından ayrılmaktadır. Geleneksel yönetimdeki iş güvencesi verimsizlik nedeni olarak gösterilmekte yeni anlayışta iş güvencesi gevşetilmektedir. Geleneksel yönetimdeki sabit aylığa ve hiyerarşik düzene göre basamaklandırılmış maaş anlayışı da yeni anlayışta ücretlerin esnekleştirilmesi ve performans ile ücret arasındaki bağın kuvvetlendirilmesi şeklinde değişmiştir (Al, 2008: 15).

Ülkemizde de kamu personel yönetimi alanında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayan reform çalışmalarına 1980'lerden sonra özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yenileri eklenmiştir. Bu çalışmalardan Kamu Yönetimi Araştırma Raporunda kamu personeli sisteminde norm kadro uygulamasına geçilmesi, statü azaltılması, performansa göre ücretlendirme ilkeleri üzerinde durulmuştur (TODAİE, 1991: 12-13; Dinçer ve Yılmaz, 2003: 160). Personel sistemindeki profesyonelleştirilmeyi de içine alan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında nitelikli personele, bu personelin eğitim ve geliştirilmesine yer verilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000: 52-58).

Merkezde, yerelde ve personel sisteminde yeni kamu yönetimi ilkeleri çerçevesinde reformu içeren 58. hükümet Acil Eylem planında norm kadro uygulamasına geçilmesi; göreve alma ve yükselmeye objektif kriterler getirilmesi; statülerin azaltılması, benzer statüler arasındaki farklılıkların giderilmesi; maaş ve ücret sisteminde dengesizliklerin giderilmesi; esnek çalışma usulleri getirilmesi; performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi gibi Kamu Yönetimi Araştırma Raporundaki çözüm önerilerine benzer öneriler üzerinde durulmaktadır (Başbakanlık, 2003: 35-37).

Yeni kamu yönetimi anlayışının somut göstergelerinden biri olarak gösterilebilecek 2003 yılında hazırlanan ama yasalaşmayan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı'nda geleneksel personel yönetimi yerine "insan kaynakları yönetimi"nden söz edilmiştir. 2007 yılında yürürlüğe giren 9. Kalkınma Planı AB standartları ve yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde personel yönetimindeki yapılması gerekli değişikliği vurgulamaktadır. Norm kadro uygulaması, hizmetiçi eğitim, performansa göre değerlendirme, esnek çalışma modelleri, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımında yaygınlık ve katılımcı bir yönetimin sağlanması için yapılması gerekenlerle şeffaf, saydam, etkin, verimli, hesap verebilir ve katılımcı bir personel yönetiminin altını çizmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007: 105).

Kamu personel yönetiminde yeni kamu yönetimi anlayışının etkisinin önemli bir sonucu Kamu Personel Kanunu Tasarı Taslağıdır. Tasarı, kamu personel yönetimini esneklik ilkeleri doğrultusunda değiştirme esasına dayanmaktadır. Taslakta, personel yönetimi ilkeleri eşitlik ve tarafsızlık, kariyer, yeterlilik, başarı değerlendirmesi ve hesap verilebilirlik olarak yeniden sıralanmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışına da uygun kavramlarla personel yönetimi ilkeleri yeniden ele alınmıştır. Taslakta gerekli eğitim, bilgi, yeterlik, tecrübe ve yetiştirme şartlarına uygun olarak yükselme ve ilerleme imkanından söz edilmiş, liyakat ilkesi, performans standartlarına dayandırılmıştır.

Başarı değerlendirmesine geniş bir yer verilmiş, performans ödemesinden söz edilmiştir.

Ancak memur ile birlikte sözleşmeli personel ifadesinin kullanılması, personel sistemi ilkelerini değiştirmiş olması, performans değerlendirilmesinden söz edilmesine rağmen bunun nasıl gerçekleştirileceğinin belirtilmemiş olması, objektif bir değerlendirmenin tam olarak sağlanamayacağı riskinin bulunması gibi tartışmalar da taslak ile beraber ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte gelinen noktada Türk Kamu Personel Yönetiminde yeni kamu yönetimi anlayışına paralel olarak ortaya çıkan değişim, özellikle Devlet Personel Başkanlığının 2009-2013 yıllarını kapsayan Stratejik Planında belirlenmiş amaç ve hedefler ile bu amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini gösteren 2009 ve 2010 Performans Programlarında görülmektedir.

Başkanlığın Stratejik Planında yönetim sürecinde insan unsurunun baş aktör olduğu belirtilerek personel yönetiminden “insan kaynakları yönetimi”ne geçildiğinin altı çizilmektedir. Böylece düzenli, süratli, kaliteli hizmet sunan, şeffaf, çözüm üreten, modern, sürdürülebilir ve geliştirilebilir stratejik yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan yeni bir yönetim anlayışı üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile performansa dayalı, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık, etkinlik, verimlilik ve tutumluluk ilkelerine göre hizmet üreten ve denetlenen, vatandaş odaklı, rasyonel, bilgi iletişim teknolojileri ile geliştirilmiş, esnek bir personel sistemi söz konusu olmakta buna uygun amaç ve hedefler belirlenmektedir (Devlet Personel Başkanlığı, 2009a).

Stratejik planda belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde 2009 Performans Programında yeni kamu yönetimi anlayışının personel açısından dayandığı değerler içinde yer alan sürekli eğitim ve geliştirme bağlamında bir personel planlamasının yapılmasının altı çizilmektedir. Bu bağlamda personel sisteminde yapılacak kadro ve unvan standardizasyonu ve iş analizleri ile iyileştirilecek personel sisteminin kamu hizmet sunumunda yaratacağı verimlilik ve kamu personeli arasında sağlanacak ücret dengesine vurgu yapılmaktadır (Devlet Personel Başkanlığı, 2009b).

Liyakat ve kariyer ilkeleri üzerinde durulmakta ve modern insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği şekilde terfi edecek personel ile diğer görevlere atanacak personelin, hizmetin gerektirdiği şekilde eğitime tabi tutulması ile şeffaf bir ortam içinde kariyer ve liyakat ilkeleri çerçevesinde atamalarının yapılmasının altı çizilmektedir. Hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi, kurum personelinin moral ve motivasyonunu artırıcı imkanlar sunarak hizmet kalitesinin yükseltilmesi, bilgi ve becerilerinin artırılmasıyla ilgili eğitim verilmesi yetki, sorumluluk ve takım bilincini oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması da hedefler arasında yer almaktadır (Devlet Personel Başkanlığı, 2009b).

Stratejik insan kaynakları planlarının yapılması ile çalışanların yetkinliğinin sağlanması, değişen şartlara uyum sağlanması gerçekleştirilebilecektir. Planlar dahilinde ihtiyaçlara göre personel istihdamı yoluna gidilecektir. Böylece kamu yönetiminin hacim olarak büyümesi engellenerek ihtiyaç olan yerlerde personel açığının azaltılması sağlanacaktır. Programda performans konusuna ayrıca önem verilmektedir. Personel değerlendirme sistemini modern yönetim anlayışı çerçevesinde gözden geçirilmesi,

personel performansını ölçmeyi sağlayacak objektif ve saydam standartlar geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır (Devlet Personel Başkanlığı, 2009b).

Kamu hizmet sunumunda etkinlik, yeni kamu yönetimi anlayışının önemli değerlerinden birisidir. Kamu personel yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için yetki karmaşıklığının giderilmesi üzerinde durulmaktadır. Etkinliğin artırılması için yapısal olarak alınacak önlemlerin yanı sıra işlevsel olarak da bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmiştir (Devlet Personel Başkanlığı, 2009b).

2010 Performans Programında da E-Devlet uygulamaları kapsamında Kamu Personeli Bilgi Sistemi (PER-NET) ve KADRO-NET projelerinin gerçekleştirilmesi, AB Müktesebatını uygulayacak alt yapıyı ve Devlet Personel Başkanlığı e-imza uygulamasının alt yapısını oluşturmak üzere yürütülen eğitim programlarındaki artıştan söz edilmektedir (Devlet Personel Başkanlığı, 2010).

Ayrıca rasyonel yönetim amacı kapsamında yetki karmaşasının azaltılması, yönetişimci bir yaklaşımın benimsenmesi yönünde yapılan çalışmalardan söz edilmektedir. Böylece etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi de kolaylaşacaktır. Diğer yandan hizmet içi eğitimlerin artışından ve bu eğitimlerin özellikle verimlilik, etkinlik ve tutumluluk denetimleri ile gerçekleştirildiği de belirtilmektedir (Devlet Personel Başkanlığı, 2010).

Kamu personel yönetiminde yetki karmaşasının giderilmesi, norm kadro uygulamasına geçilmesi, sözleşmeli personele yapılan vurgu, personel yönetimi ilkelerindeki değişim, liyakat ve kariyer ilkelerinin altının çizilmesi, personel yönetiminde verimlilik, etkinlik gibi yeni yönetim anlayışı kavramlarının kullanılmasıyla birlikte gelinecek noktada esnek bir personel sisteminin modelinin çizilişi önemlidir.

Böylece kamu personel yönetiminde değişen şartlara göre ihtiyaçların tespitinde ve giderilmesinde, bu süreçte koordinasyonun sağlanmasında yeni kamu yönetimi ilkeleri çerçevesinde öngörülü, şeffaf, etkin ve verimli sonuçlar alınabilecektir.

## 5. SONUÇ

Kamu yönetiminin etkinliğinin ve işlevselliğinin artırılmasında kamu personel yönetiminin de aynı biçimde etkin ve tutarlı olması beklenir. Bu beklentilerin karşılanmasında son çeyrek yüzyılda kamu yönetimindeki reform çalışmalarına paralel kamu personel yönetiminde de değişim gözlenmektedir.

Özellikle 1980'lerden sonra giderek tüm dünyaya yayılan yeni kamu yönetim anlayışı ile yaşanan değişim, kamu personel yönetimini de etkilemiştir. Öyle ki artık geleneksel personel yönetiminin yerini profesyonel personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır. Bu farklılaşma kamu personel yönetimine de yansımakta, "sürekli yenilik", "değişim", "uyum" ve "etkinlik" üzerine odaklanılmaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının şeffaflık, saydamlık, performans değerlendirmesi, girişimcilik, yaratıcılık ve hesap verilebilirlik gibi unsurlarını, personel yönetiminin esnek ve postmodern yapılanmasının birer göstergesi olarak görmek mümkündür. Son dönemlerde yapılan düzenlemeler, hazırlanan plan ve programlarda kamu personel yönetiminde yaşanacak değişim, yenilik ve etkinliğe vurgu

yapılmaktadır. Personelin işe alınmasından, kariyerine, başarısının ölçülmesinden eğitime, insan kaynakları planlamasından uygulamaların objektifliğine, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılmasından esnek bir personel rejiminin oluşturulmasına kadar yapısal ve işlevsel olarak pek çok yenilik üzerinde durulmaktadır.

Sonuç olarak bu yenilikler ve değişimlerin kamu yönetiminin geleneksel yapısından dolayı eleştirilmiş olması şaşırtıcı değildir. Ancak önemli olanın yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde sadece yasal düzenleme yapmak, planlar hazırlamak ya da raporlar sunmak olmadığına bilinmesi gerekir. Önemli olan bu yeniliklerin ve değişimlerin uygulanması ve sürekliliği için uygun koşulları hazırlayabilmektir. Gerekli bilincin oluşturulması, yeni düzenlemeler ile ne gibi faydaların sağlanacağına açıklanması, ne için bu girişimlerin başlatıldığına anlatılması, kamu kurumlarında bu yönde bir örgüt ikliminin oluşturulması, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kurum içi iletişimin kurulması, düzenlemelerin formalite olmaktan öteye geçirilmesi gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akgüner, Tayfun (2001), *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Al, Hamza (2008), *Yeni Kamu Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Ateş, Hamza (2001), “İşletmeci, Girişimci ve Verimli Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru”, *İÜ SBF Dergisi*, N: 25, 45-60.
- Başbakanlık (2003), T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı, Ankara.
- Bilgiç, Veysel (2003), “Yeni Kamu Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Seçkin Yayınları, Ankara, 25-39.
- Borins, Sandford (2000), “New Public Management, North American Style” in *The New Public Management: Current Trends and Future Prospectus*. Eds. by McLaughlin, Osborne, and Ferlie, E. Routledge, London.
- Çukurçayır, M. Akif (2002), “Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 74, Sayı: 437, 157-167.
- Devlet Personel Başkanlığı (2009a), *2009-2013 Stratejik Planı*, Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Devlet Personel Başkanlığı (2009b), *2009 Mali Yılı Performans Programı*, Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Devlet Personel Başkanlığı (2010), *2010 Mali Yılı Performans Programı*, Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Dinçer, Ömer ve Cevdet Yılmaz (2003), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara.



- Devlet Planlama Teşkilatı (2007), *Dokuzuncu Kalkınma Planı*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara.
- Eren, Veysel (2001), *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2001.
- Eren, Veysel ve Musa Eken (2007), “Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları”, *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*, (Ed. Şinasi Aksoy, Yılmaz Üstüner), Nobel Yayın, Ankara.
- Eryılmaz, Bilal (2000), *Kamu Yönetimi*, İstanbul, 2000.
- Eryılmaz, Bilal (2002), *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gözel, Kadir Akın (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Nedir?”, *Türk İdare Dergisi*, Y: 75, S: 438, 195-208.
- Güler, Birgül Ayman (2005), *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Hoque, Zahirul Jodie Moll (2001), “Public Sector Reform Implications For Accounting, Accountability And Performance Of State-Owned Entities ± An Australian Perspective”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14 No. 4, 304-326.
- Kızılcık, Recep (2002), “Liberal Batı Demokrasileri ve Türk Kamu Yönetimi Sistemindeki Gelişmeler”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 74, Sayı: 434, 37-54.
- TODAİE (1991), *Kamu Yönetimi Araştırma Projesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayınları, Ankara
- Tutum, Cahit (1979), *Personel Yönetimi*, TODAİE Yay, Ankara.
- Tutum, Cahit (1980), “Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 95-107.
- Tutum, Cahit (1990), “Kamu Personeli Sorunu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 31-45.
- Yüksel, Fatih (2004), “Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı”, *Kamu Yönetimi Kuramdan Uygulamaya*, (Ed. Abdullah Yılmaz, Mustafa Ökmen), Gazi Kitabevi, Ankara, 1-22.