

Kamuda Performans Yönetimi Açısından Kariyer Uzmanlığı: Bakanlıklar Araştırması¹

Career Expertise Terms of Performance Management in the Public Sector: Ministries Research

Gizem Naz DÖLEK * Kamil Ufuk BİLGİN **

ÖZET

Türkiye'de bakanlıklarda istihdam edilen kariyer uzmanlarının, performans yönetimi bağlamında analiz edilmesini amaçlayan bu çalışma, uygulamayı olabildiğince tam yansıtması amacıyla anket, odak grup görüşmesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme gibi farklı alan araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma stratejisi gereği ise, anket aşaması sonuçlarının hipotezlere göre analizi sonrası mülakata geçilmiş ve detaylı incelemesi yapılmıştır. Araştırma için kurulan temel hipotez ve destekleyici tali hipotezler, anket yanıtlarından toplanan veriler kullanılarak SPSS 24.0 aracılığıyla test edilmiştir. Daha sonra da odak grup görüşmesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelere geçilmiştir. Buna göre Araştırmanın temel hipotezi, “Kariyer Uzmanları için performans yönetimi uygulamasının bireysel performansı artıracaktır”dır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, performans yönetiminin etkin kullanımı, hem kariyer uzmanları, hem de stratejik düşünme ve stratejik yönetime daha yakın yönetici pozisyonundaki kariyer uzmanları tarafından oldukça kabul görmektedir. Maaş, terfi, yurt dışında eğitim gibi isteklendirme araçları, iş performansı açısından önemli görülürken; görev tanımları çok net olmayan kariyer uzmanları için performans yönetimi gereği, görev tanımlarının yol gösterici, ayrıntılı ve açıklayıcı biçimde yeniden hazırlanmasının ve kariyer planlamasında “Baş Uzmanlık ve Kıdemli Uzmanlık” gibi ara kademe yükselme basamaklarının olmasının, iş performansını arttıracaktır ve teşvik edeceği belirlenmiştir. Son olarak, performans yönetimi konusunda kurumlar arasında standart sağlanması açısından, kariyer uzmanlık sisteminin tamamını kapsayacak bir “çatı düzenleme”ye gidilmesinde yarar olacağı anlaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Kariyer Uzmanlığı, Performans Yönetimi, Bireysel Performans.

ABSTRACT

This study, which aims to analyze career specialists employed in Turkish ministries in the context of performance management, was conducted with different field research methods such as questionnaires, focus group interviews and semi-structured in-depth interviews in order to reflect the practice as accurately as possible. In line with the research strategy, after analyzing the results of the questionnaire phase according to the hypotheses, interviews were conducted and analyzed in detail. The main hypothesis and supporting secondary hypotheses were tested using SPSS 24.0 using the data collected from the survey responses. Focus groups and semi-structured in-depth interviews were then conducted. Accordingly, the main hypothesis of the study is that "Performance management implementation for Career Specialists will increase individual performance". According to the findings of the research, the effective use of performance management is highly accepted by both career specialists and career specialists in managerial positions who are more prone to strategic thinking and strategic management. Incentives such as salary, promotion, and study abroad were considered important in terms of job performance. For career specialists whose job descriptions are not very clear, job descriptions should be redrafted in a guiding, detailed, and explanatory manner as required by performance management. It has been determined that the existence of intermediate promotion steps such as "Chief Specialist and Senior Specialist" in career planning will increase and encourage job performance. Finally, to standardize performance management across institutions, an "umbrella arrangement" covering the entire career expertise system would be useful.

Keywords: Career Specialist, Performance Management, Individual Performance

¹ Bu makale 26-28 Ekim 2023 tarihleri arasında Kırıkkale'de düzenlenen 23. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu'nda (KAYFOR23) aynı başlıkla sunulan ve özeti KAYFOR23 bildiri özet kitabında yer alan bildirinin tam metin hâlidir.

* Dr. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, gizemnazcaliskan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9067-9720

** Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, kamil.bilgin@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5715-5466.

GİRİŞ

Türk kamu personel sisteminde “kariyer uzmanlığı” kamuda etkin, donanımlı, dinamik, hızlı karar alabilen, kurumunu temsil kabiliyeti olan, dil bilen ve gerektiğinde yöneticilik de yapabilecek kişilerin istihdam edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Ancak uzman tanımlamasındaki dağınıklık, kurumlarda çok çeşitli uzman kadrosu ihdas edilmesi ve kariyer uzmanlık üzerine inşa edilen yeni sistemler sonucu, Devlet memurluğunun görev tanımında ve kapsamında bazı sorunları da (Acar, 2019: 136) beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri de kariyer uzmanlarının performanslarına göre yönetilmesi olmuştur. Zira 2011 yılında kaldırılan “Sicil Sistemi”nden bu yana genel olarak Devlet memurlarının performanslarını yönetecek, ölçecek, değerlendirecek ve kariyerlerini onların performanslarına göre planlayacak herhangi bir standart metodun uygulanmıyor oluşu sonucu, kariyer uzmanların performanslarının yönetilmesi sorunu da gün yüzüne çıkmıştır.

Küresel şartlarda rekabet ortamında günümüz kamu hizmetlerinin ekonomik, verimli ve etkili sunmanın öneminin günden güne arttığı düşünüldüğünde, öncelikle kariyer uzmanlarının hizmet başarısı ve bu başarıyı sürekli kılmak için kariyer uzmanlığı performans yönetiminin hayata geçirilmesi büyük önem kazanmıştır. Ancak bunun için gerek kariyer uzmanlığının, gerekse kamu performans yönetiminin iyi anlaşılmasında fayda bulunmaktadır. Çünkü her ikisinin de Türk Kamu Yönetimi’nde yer alışı çok eskiye dayanmamaktadır. Zira kariyer uzmanlığı bir kamu personel çeşidi olarak bakanlıklar ve diğer bazı kamu kurum ve kuruluşların kadrosunda yer almakta iken; kamu performans yönetimi, az sayıdaki kamu kuruluşlarında değerlendirme yöntemi olarak, Sağlık Bakanlığı ve bazı kuruluşlarda ise ücretleme yöntemi olarak uygulanması söz konusudur.

Her iki olumlu gelişmeyi, hem kariyer uzmanlığı hem de performans yönetim anlayışını birlikte bünyesinde barındıran bakanlık veya kamu kurum ve kuruluşuna ise, Türk Kamu Yönetiminde henüz rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışmanın araştırma bölümünde bakanlıklardaki kariyer uzmanlarının performansa ilişkin soruları, sorunları ve çözümlerine hakkındaki önerileri üzerinde durulmuştur.

1. KARİYER UZMANLIĞI

Köken olarak; “Latince *carrus* (at arabası) ve *carrera* (yol); Fransızca *carrière* (koşu yolu, arena); İngilizce ise *career* (meslek, meslek hayatı)” kelimelerinden türediği (Uyargil, Adal vd. 2009: 264) bilinen kariyer kavramı; Türk Dil Kurumu’nun (TDK) internet tabanlı sözlüğünde Fransızca “*carrière*” kelimesiyle özdeşleştirilerek “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2022). Gündelik yaşamda ise çalışanın ifa ettiği iş, çalışma hayatındaki ilerleme durumu veya mevcut konumuna/pozisyonuna erişinceye kadar katettiği ve devam etmekte olan mesleki yolu olarak da kullanılmaktadır.

Memurluk mesleği olarak kariyer ise, görece genç yaşlarda işe başlanan, çalışmanın garanti altına alındığı ve emekliliğe kadar süren; düzenli ilerleme ve terfi imkânının olduğu bir çalışma süreci (Eryılmaz, 2019: 327) olarak tanımlanmıştır. Çalışanların iş hayatındaki profesyonel birikimine atıf yaparken de kullanılan bu tanım, çoğunlukla kuruma değerli katkıları olan ve hiyerarşide üst noktalarda görev alan yöneticilerle de ilişkilendirilebilmektedir (Novac ve Abrudan 2008: 67).

Kariyer kavramının mantığına oturtulmuş olan kariyer uzmanlık ise, mesleğe kabulün yarışma/özel yeterlik sınavı gibi unsurlarla yapıldığı, görev tanımı net, kariyer basamaklarının ve memuriyet süresince yer değiştirme koşullarının belirlendiği (Albayrak, 2016: 191) ve çalışma hayatında bulunulduğu sürece “uzmanlaşarak” profesyonellik kazanılan bir meslektir.

Kariyerin dil kökeni dışında çalışma hayatı ve sosyal hayattaki algısına ek olarak, yasal temelde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun² 3.maddesi olan temel ilkeler altında da bir karşılığı bulunmaktadır. Buna göre kariyer; “Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır.” şeklinde yer almaktadır.

Kariyer kavramıyla birlikte kullanılmasına karşın “Kariyer Uzmanlığı” kadro adı ise, aslında genel memurluktan farklı olarak, Türk kamu kurum ve kuruluşlarının nitelikli personel ihtiyacı için üretilmiş yeni bir kadro adıdır. Üstelik kariyer uzmanlık kadrosuna yüklenen niteliğin hizmete özel olması için kariyer uzmanları, kurumlarında çalışılan kurum adıyla istihdam edilmişlerdir. Buna göre Türkiye’de ilk kariyer uzmanlığı, “Planlama Uzmanlığı” ile mülga (DPT) Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nda hayata geçirilmiştir. Planlama başlığı altında uygulaması denenen kariyer uzmanlığı böylece, başarılı bir kariyer gelişim ikliminin oluşması sonrasında mülga Başbakanlık ve ona bağlı/ilgili kuruluşları olmak üzere diğer tüm merkezi kamu kurum ve kuruluşlarında da yer almaya devam etmiştir.

Kariyer uzmanlığı kadrolarına ilişkin bu olumlu gelişme, kariyer uzmanlıklarının, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi öncesi var oluşlarıyla Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, DPT, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Devlet Personel Başkanlığı, Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığı gibi mülga kurumlarda uygulanmış; ardından Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Diyanet İşleri Başkanlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Türk Patent Enstitüsü Başkanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Bakanlık ve Bağlı Kuruluşların Avrupa Birliği Birimleri, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu ve bazı genel müdürlüklerde yaygın kullanılan bir kadrodan (Özkal Sayan ve Güneşer Demirci, 2012: 196), 666 sayılı KHK³ ile farklı kurum adlarıyla, pek çok bakanlıkta kadroları oluşturularak sayıca arttırılmıştır. 2011 yılından sonra ise, tüm merkez kariyer uzmanlıkların eşit statüye gelmesi ve “standartlaşması” şeklinde bir yenilenmeye gidilmiştir. Ancak kariyer uzmanlık sistemi, kamu istihdam yapısında memur-uzman şeklinde ikili bir yapıya zemin oluşturması ve “yüksek maaşlı memur” vb. bazı eleştirilere maruz kalmıştır⁴

Başlangıçta Türk kamu yönetimi merkez teşkilatlarında kadrosu oluşturulan kariyer uzmanlığına, taşra teşkilatlarındaki nitelikli personel açığının kapatılması için de yer verilmiştir. Ancak zaman içinde taşradaki kariyer uzmanları ile merkez kariyer uzmanları arasında özlük hakları açısından farklılıklar ortaya çıkmış ve Türk kamu yönetiminde çözümü aranan sorunlar arasına girmiştir.

² Bkz. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965.

³ Bkz. 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla...KHK, 2011.

⁴ Bkz. On Birinci Kalkınma Planı, Kamuda İnsan Kaynakları Raporu, 2018: 15-17.

Bu sorun aslında 2018’de kapatılan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü-TODAİE’de, 1963 yılında tamamlanan MEHTAP⁵ araştırmasında ve 1988-1991 yılları arasında yürütülen KAYA⁶ araştırmasında da ele alınan bir konu olmuş, nitelikli kamu personelinin istihdamı, görevlendirilmeleri hususlarında düzenlemeye gidilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Özellikle 2000 yılında hazırlanan Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu⁷ ile birlikte, kamuda kariyer uzmanı istihdam oranının arttırılması ve bu kişilerin çalıştıkları kurumlarda anahtar rolü alması planlanmıştır (Şeşen, 2017: 110).

Kariyer uzmanlarının kamuda etkin ve aktif bir rol üstlenmesi, analitik yaklaşımlar ile sisteme dahil olarak süreçleri kısaltması, hızlı ve çevik iş akışlarını oluşturacak olması gibi sebeplerden hareketle bu uygulamanın kurumlar arasında yaygınlaştırılmak istenmesi, bir tesadüf olmaktan öte kamu personel rejimindeki planlı değişimin bir parçası haline gelmiştir.

Kariyer uzmanlık sisteminde yaşanan tarihsel gelişim, Albayrak tarafından (2016: 192-201) Türkiye’de kariyer uzmanlığın ortaya çıkışı (1960-1980), kariyer uzmanlığın merkez bürokrasisinde yaygınlaşması (1980-2000), bakanlıkların yapılanmasındaki dönüşüm ve yeni kariyer uzmanlık anlayışı (2002 ve sonrası) şeklinde aşamalara da ayrılmıştır. Buna göre Cumhuriyet tarihinin planlı kalkınma dönemine denk gelen ilk aşama, kamu hizmetlerinde düzenlemeye gidilmesi amacıyla yapılan yasal ve pratik düzenlemeleri içeren, beş yıllık kalkınma planlarında kamu yönetiminin iyileştirilmesi hedeflerini barındıran bir süreçtir. 1980’li yılları kapsayan ikinci dönem ise, tüm dünyada yayılan yeni kamu işletmeciliği anlayışının etkisiyle post fordist bir yapıya evrilen kamu yönetimi anlayışına denk gelmektedir. Özellikle, özelleştirmelerin yoğun olarak yaşanmasıyla küçülmeye giden Devletin “*minimalleşme politikası*”, icracı bakanlıklardan “*düzenleyici bakanlık*” yapısına taşımıştır (ÇASGEM, 2022: 10-11). 2002 yılı ve sonrası 2011 yılında yaşanan değişimle birlikte, artık merkez teşkilatta bakanlıklar, uzmanlık alanlarına göre personel istihdamına tam anlamıyla kanalize olmuştur.

Kariyer uzmanlıkların yaygınlaşması, piyasa temelli yönetim anlayışıyla birlikte küçülen devletin sendika ve toplu sözleşme gibi güvencelerin de getirildiği bir döneme denk gelmiştir (Albayrak, 2017: 15). Cumhurbaşkanlığı Hükûmet sistemine geçildikten sonra ise, bakanlıklardaki Müsteşarlık makamı kaldırılmış ve hiyerarşinin yoğun olarak hissedildiği klasik bakanlık yapılanması son yıllarda daha az hiyerarşinin olduğu esnek bir modele kaymış ve buna göre bir rota belirlenmiştir.

Günümüz Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi’ndeki bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında oluşturulan kariyer uzmanlığı kadrolarına, adaylık için öncelikle merkezi kamu personeli sınavı sonucunda kurumca istenen puanının karşılanması gerekmektedir. Daha sonra da, özel yarışma sınavını geçen adaylar uzman yardımcısı olarak istihdam edilmektedir.

Kariyer Uzman Yardımcıları işe girdikten sonra ise, belirli bir plan çerçevesinde ilgili birimlerde yetiştirilerek, yeterlik sınavı sonucu başarılı olması beklenir. Bunların yanı sıra hem hizmete girişte, hem de uzmanlığa atanmak için dil yeterlik puanı (en az 70) alması beklenir.

⁵ Bkz. MEHTAP - Merkezi Hükûmet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, 1963.

⁶ Bkz. KAYA - “Personel Rejimi”, Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu, 1991.

⁷ Bkz. “Personel Rejimi”, 8.Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması ÖİK Raporu, 2000.

Kariyer Uzman Yardımcıları son olarak, seçilen bir konu başlığında ve kıdemli kariyer uzmanlarının refakatinde tez hazırlaması ve tezini başarıyla savunması sonucu Devlet memurluğuna atanmaktadır.

Devlet memuriyetine uzman yardımcısı unvanıyla atanmak için merkezi sınav puanı, dil puanı, kurumun yazılı ve/veya sözlü yarışma sınavı ve bunların ardından uzman olabilmek için 3 yıllık sürecin neticesinde hazırlanan bir uzmanlık tezi neticesinde kariyer uzmanı olarak atanan bu personel, her bakanlığın kendi görev, yetki ve sorumluluk alanına girecek şekilde merkez teşkilatlarında hizmet vermektedir.

2. BAKANLIKLARDA KARIYER UZMANLIĞI

Türkiye’de hali hazırda 17 bakanlık bulunmaktadır. Türk kamu yönetimindeki bu bakanlıkların, istihdam edilen hizmet alanlarına göre üç gruba ayrılarak ele alınması mümkündür (Albayrak, 2016: 238-254) Buna göre gruplandırma, bakanlıklarda asli ve sürekli işlerin (hâkim, savcı, Kaymakam, dış işleri meslek memurları gibi) meslek memurlarınca yapılması; asli işlerin kariyer uzmanlarınca yapılması ve son olarak kariyer uzmanları ile ‘teknik’ memurların bir arada işleri yürütmesi başlıkları altında toplanarak oluşturulmuştur. Bu sınıflandırmaya göre ilk grupta Adalet, Dışişleri ve İçişleri Bakanlıkları; ikinci grupta kariyer uzmanlarının yoğun olarak asli işleri yürüttüğü Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Hazine ve Maliye, Sanayi ve Teknoloji ile Ticaret Bakanlığı ve son grupta ise kariyer uzmanları ile birlikte mühendisler, teknikerler, biyologlar, sosyal araştırmacılar, psikologlar, hekimler, öğretmenler gibi teknik meslek memurları ve kariyer uzmanlarının birlikte yer aldığı Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve özellikle 2011 yılı sonrası kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi kurumlar sayılmaktadır.

Son 20 yılda bakanlıklarda yoğun olarak istihdam edilen kariyer uzmanlarının, uygulamada geçmişten günümüze süregelen şeflik ve şube müdürlüğü pozisyonlarının yerine alternatif olarak yetişmekte olduğu da görülmektedir. Başlangıçta daire başkanı ile şube müdür arasında yer alacak bir kadro olarak planlanan bu uzmanlıklar, kurumlarında hali hazırda koordinatörlük, şube/birim sorumluluğu gibi farklı sıfatlar altında, eğitimleri ve uzmanlıklarına uyumlu olarak sorumluluk altına girmektedir.

Çağdaş kamu personel rejimi dahilinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle birlikte kariyer uzmanlık için birtakım düzenlemeler de yapılmıştır. Buna göre Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi⁸ ile tüm bakanlıkların teşkilatları her bir Genel Müdürlüğün görev yetki ve sorumlulukları düzeyine kadar indirgenerek ele alınmıştır. Bu birimlerin altlarında oluşturulacak Daire Başkanlıkları ise, her bakanlığın yetki alanına ve sorumluluğuna bırakılmıştır. 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi⁹ ile de bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarının yapılarını düzenleyen maddelerin hükümlerinde, söz konusu kurumların “merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapmak üzere merkez ve taşra uzman ve uzman yardımcıları istihdam edecekleri ‘uzman personel çalıştırılması’ başlıkları altında ifade edilmiştir”.

⁸ Bkz. 1 No.lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018.

⁹ Bkz. 4 no.lu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018.

Kamuda uzman istihdamı başlangıçta istisna ve kıymetli bir yaklaşım iken günümüzde özellikle bakanlıklarda genel bir personel politikası haline gelmiştir (Karşlı, 2013: 102). Devlet Personel Başkanlığı tarafından yayımlanan en son veriye göre, Türkiye’de merkez ve taşra ayrımı olmaksızın istihdam edilen kariyer uzman/uzman yardımcısı sayısı 2019 yılında yaklaşık 40.000’dir (Özayan, 2020: 89). Aralık 2021 tarihinde mülga Devlet Personel Başkanlığı verilerine göre, yalnızca bakanlıkların merkez teşkilatında görev yapan kariyer uzmanı sayısı yaklaşık olarak 6.500’dür (Dölek, 2023: 154).

3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ

Türkçe’de elde edilen başarı ve kişinin yapabileceği en iyi derece olarak bilinen “başarım” olarak karşılık bulan¹⁰ performans sözcüğü, Fransızca kökenli olup farklı dillerde benzer tınılar ile söylenen dans/bale gösterisi, müzik eserinin sahnelenmesi gibi birden çok karşılığa sahiptir. Yeni bir anlayış olarak “*Kamu Performans Yönetimi*” ise, performans yönetimi anlayışının kamu yönetimine uyarlanması ve uygulanmasıdır (Bilgin, 2020: 202).

Çok fazla boyutu olan performans, çok disiplinli bir olgu olup, performans yönetimi uygulamaları arasında bazı farklılıklar olabileceği ve performansın farklı boyutları için entegre modellere de gerek duyulabilmektedir (Holton 1999: 26-38). Ancak performansa dair bilinen ilk eşleştirme ve vurgu verimlilik üzerinden yapılmıştır. Taylor’un kurumsal verimliliği arttırmak için gözlem yapmasıyla oluşturduğu düzenlemeler, performans amacı gütmeye gibi temel hedefleri gün yüzüne çıkartmıştır.

Dünya’yı sarsan 1973 Ekonomik Krizi’nin sonuçları arasında, yönetime bakış açısını etkileyen noktalar da olmuştur. Özellikle neo-liberal politikaların doğuşuna, küçülmeye gidilmesinin gerekliliğine atıf yapılmıştır. Bu yaklaşımla birlikte, devletin faaliyet alanları daraltılmalı ve özel iştiraklere öncelik verilmelidir (Işıklı, 1997: 77–78). Bu dönemdeki özelleştirme uygulamalarının sonucunda, başarıyı ölçmek amacıyla performans kavramının kamu yönetimine girişi gerçekleşmiştir.

Özellikle “*Yeni Kamu İşletmeciliği*” etkisiyle girilen bu süreçte, yapılan reformların temeli devlet ve özel sektör ilişkileri açısından ekonomiklik ve etkinlik düşüncesine yönelim olmuştur (Balci, 2005:23). Bu uygulamaların ortak noktalarının 3E olarak kısaltılan, ‘ekonomik’, ‘verimli’ ve ‘etkili’ kavramları olduğu (Boden, Cox ve Nedeva 2006: 132) ve ekonomikliğin, harcamaları gerekli olan kadar yapmayı; verimliliğin (efficiency) ise, girdi ve çıktı arasındaki orantıyı; etkililiğin ise (effectiveness), amaçlara/hedeflere ne derecede ulaşıldığını gösteren kavramlar olduğu kabul görmektedir (Songür, 2015: 203).

Hem verimlilik ve üretim hedefleri hem de şeffaflık, yenilikçilik, çalışan morali/motivasyonu unsurları açısından özellikle net ve ölçülebilir hedeflerin tanımlanması performansla doğru orantılı ilişkilidir (Verbeeten, 2008: 442). Bu şekilde farklı unsurları ve boyutları olan performansın yönetilmesi de, sonuçta temel bir sorun ve kamu performansını belirlemede de ele alınması gereken bir konu olarak gündemdeki yerini korumaktadır.

¹⁰Türk Dil Kurumu, Genel Sözlük

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c9ef197551ff8.52834076

Performans ile ilgili değinilmesi gereken bir diğer önemli konu ise, motivasyon ile arasında olan ahenkli uyumdur. Bu iki kavram birbirini her daim besleyen, dengede tutan ve birbirleriyle etkileşimde olan bir ilişkiye sahiptir. Kamuda motivasyonun temel görevi nitelikli çalışanı kurumda tutmak olarak bilinmektedir. Bunun sebebi kalifiye ve donanımlı personeli kendilerinde tutma konusunda kamu ile özel sektörün rekabet etmesidir (Acatrine, 2010: 2'den aktaran Arslan, 2018:109). Dolayısıyla kamuda çalışan ve iyi eğitilmiş bir diğer deyişle "uzman" personelin etkin ve verimli çalışması yani performanslı çalışması için yüksek maaş gibi unsurların yanı sıra çalışma saati, pozisyonu, sosyal olanaklar gibi daha farklı motivasyon araçları bulunmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

Günümüzde kamu kurum ve kuruluşların daha ekonomik, verimli ve etkin şekilde devamlılığını sürdürmesi ve mevcudiyetini koruması için sistematik performans yönetimine gerek duydukları ortadadır. Buna göre performans yönetimi planlama ve denetim gibi yönetimin başlıca unsurlarını daha farklı aşamalarla zenginleştiren ve performans olgusundaki değişimlerin de eklenmesiyle uygulamaya geçirilen modern bir yönetim yaklaşımıdır (DPT, 2000: 76). Bireylerin ve takımların performansını artırarak kurum performansını iyileştirmeye yönelik bir süreç olarak da değerlendirilebilen performans yönetimi saptanan hedefler, belirlenen standartlar ve yetkinlik gereklilikleri üzerinde hem fikir olunan bir yöntem olarak performans anlamak ve yönetmek ve nihayetinde daha iyi sonuçlar elde etmek için kullanılan bir yoldur (Armstrong, 2009: 9). Bu süreç için kurumların var oluş amaçları ışığında çeşitli analizlerle belirlenmiş stratejik plana göre performans hedeflerine ulaşmak için insan kaynağını da kapsayacak biçimde tüm kaynakların ekonomik, verimli ve etkili biçimde yönetilmesi şeklinde bir tanım yapmak yerinde olacaktır (Eroğlu, 2020: 128-129). Ancak çevresel, kurumsal ve personele ilişkin engeller olabilmektedir (Öztürk, 2020: 272-281). Bir başka deyişle insan kaynağının etkin ve verimli yönetilmesiyle, kurumların başarısının ve kaliteli hizmet sunumuna ilişkin iyileştirmenin yolu performansı iyi yönetmekten geçmektedir.

Sistemin hayati önemini vurgulamak için insan kaynakları yönetimi "*Aşil tendonu*" olarak da bilinmektedir. Böylesine önemli bir konu olan performans yönetimi, tüm modern kurumlar için temel bir işlemdir. Bu noktada, hedef koymak, işi değerlendirmek ve ödülleri dağıtmak gibi kilometre taşları iyi belirlenmelidir (Armstrong, 2009: 2).

Performans yönetimini genelden özele sıralamak gerekirse kurumsal, takım ve bireysel performans yönetimi şeklinde bir sıralama ortaya çıkacaktır (Bilgin, 2018: 55-56). Bu sıralamadaki her bir noktanın birbirini beslemesi ve her birinin ayrı ayrı iyi yönetimiyle kendinden sonra gelene daha da sağlam bir zemin hazırladığı bilinen bir gerçektir. Buna göre öncelikle ele alınan kurumsal performans yönetimi, hesap verebilirlik ve şeffaflığın sağlanması ve örgütün verimlilik esaslarına uygun yönetilmesi için en uygun araçtır (Bilgin, 2007a: 79). Kurumsal bazda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla belirlenen performans göstergeleri/ölçüleri; kurumu oluşturan birimlerde yer alan takımlar için de gerek amaç/hedef belirlemek, gerekse performans ölçütleri oluşturmada yol gösterici olmaktadır. Buradan hareketle takımı oluşturan üyelerin performansından ayrı olarak, takımın bir bütün olarak performansının yönetilmesi hususu önemli olup, bu durum takım performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

Kurumların etkili ve verimli (bir başka deyişle yüksek performanslı) hizmet sunmalarının ön şartı, çalışanlarının performansının da sürekli yükseltilmesi olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla

bireysel performansın yönetilmesi, kurumun performansını da artırıcı bir unsurdur (Çöl, 2008: 45). Bu bağlamda bireysel performans, kurum amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların sahip olduğu ve iş hayatlarında kullandığı tutum ve davranış ile eğitim ve deneyim gibi yetkinlikler olarak değerlendirilebilir (Barutçugil, 2015: 46-47).

Aslında bireysel ve kurumsal performans arasında uçurum olmadığı, gerek normatif gerekse ampirik anlamda kurumsal ve bireysel performans uygulamalar ile bunların özellikle yönetsel politikaları arasında bariz bir ayırımdan bahsetmek zordur. Hatta performans yönetiminin en önemli aşaması olan performans ölçütlerini belirleme evresinde, kamuda performans ile ilgili OECD'nin kamu idarecileriyle yaptığı bir çalışmada “*iyi performans*” ile ilgili bireysel ve kurumsal performans ölçütlerinin birbiri ile oldukça örtüştüğü de gözler önüne serilmiştir (Talbot, 2007: 496'dan aktaran Kırılmaz, 2012: 77). Bir diğer deyişle, kurumun insan kaynağı ile kurumsal performans arasında birbirini yukarı çıkaran doğru orantılı bir ilişki olduğu ve dolayısıyla “insan” a yapılacak her yatırımın, kamu kurumlarında özellikle performans yönetimi sürecinde önemli katkıları olacağı savunulmaktadır (O'Toole ve Kenneth, 2009: 499).

Performans yönetimi sürecinin amacı, bu noktada başlangıçta bireysel anlamda çalışanın ardından kurumun performansını iyileştirmek olması (DeNisi ve Pitchard, 2006: 255) sebebiyle, bireysel performans yönetiminin ilk etapta derinlemesine ele alınmasının önemi ortadadır Cederblom ve Pemeerl (2002: 138). Bahsedilen süreçler detaylı olarak incelediğinde, performans yönetiminin sadece “*personel değerlendirmesi*”nden ibaret olmadığı, kurumlarda performans yönetimini bireysel performans değerlendirmesine indirgememek gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle performansı “*değerlendirmekten*” ziyade, “*yönetmek*” yaklaşımını benimsemek gerekmektedir.

Kamu sektörü için performans yönetimi denildiğinde, kamu kuruluşu amaçları doğrultusunda kurumun yetki, görev ve sorumluluk alanına giren mal ve hizmet üretiminden, iş başarımının sağlanması ve sonunda tüm süreçlerin etkin ilerlemesi akla gelmektedir. Özellikle kamu yönetiminde bu bakış açısıyla, performansı arttıran, sağlam temellere dayalı stratejiler geliştirmeye yönelinmelidir (Wholey ve Hatry, 1992: 604).

Türkiye'ye bakıldığında, 5018 sayılı Kanunun¹¹ 68.maddesine göre performansla dayalı denetim, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi, suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bu denetimin Türkiye'de kamu kurumlarının etkinliği açısından yerine getiren yetkili kurum olarak Sayıştay'ın, 6085 sayılı Kanunu'nda¹², kamu denetimlerinin “*Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi...*” unsurlarına dayandırılarak yapılması gerektiği belirtilmiştir. Kısıtlı kaynağı olan kamunun denetimi ve performans algısına bakış açısı da ekonomiklik, verimlilik ve etkililik yaklaşımı ile ele alınmıştır.

Bir taraftan kamu kurumlarının verimini arttırmaya yönelik sistemik yaklaşım çerçevesinde “performansı yönetmenin yollarını” ararken, diğer taraftan kamu personel yönetimi geleneği ışığında, Devlet memurları performans değerlendirmesi uygulamasının başarılı olabilmesi, pek

¹¹ Bkz. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003.

¹² Bkz. 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 2010.

kolay değildir. Çünkü mevzuat açısından, Türkiye’de mevcut bir kamu personel değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır (Sayan ve Güneşer, 2018: 673). 2011 yılında personel değerlendirmesine ilişkin Sicil Sistemi kaldırılmış ve yerine yeni bir personel değerlendirme sistemi getirilmemiştir.

Sayıştay’ın (2000: 51) Performans ve Risk Denetim Terimleri adlı derleme sözlüğünde performans yönetimi kavramı “*örgütlerde tüm çalışanları performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir*” tanımıyla yer almaktadır.

Performans yönetiminin devlet memurları için uygulanmasında öncelikle bireysel performansa hazırlık, bireysel performansı tespit etme (ölçütleri ve tüm unsurlarıyla) ve son olarak uygulama aşamaları olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Son iki aşama çalışanların da bilgi sahibi olduğu aşamalarken ilk kısım olan hazırlık aşaması, öncesinde performans ölçüt ve göstergelerinin belirlendiği başka bir aşamadır. Çeşitli analizlerin yapılması gereken bu aşamada; önce örgüt ve iş analizi, ardından iş ölçümü, iş tasarımı, norm kadrolama çalışması ve son olarak ise iş tanımı yapılarak süreç bitirilmelidir (Bilgin, 2007b: 98-99). En nihayetinde uygulamanın yapılması ve sürecin gözden geçirilerek varsa iyileştirilecek noktaların tespiti ve bir sonraki uygulama dönemine kadar düzeltmelerin yapılarak yeniden hayata geçirilmesi gerekmektedir.

4. KARIYER UZMANLAR İÇİN KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Bakanlıkların merkez teşkilatlarında görev yapan kariyer uzmanları, devlet memurluğu merkezi sınavında istenen puana erişim sonrasında, kurumların pozisyonlara özel açtığı yarışma sınavlarında gerek sözlü gerekse yazılı aşamalardan başarı ile geçip, kadronun gerektirdiği yabancı dil puanı, 3 yıl uzman yardımcısı pozisyonunda çalışma ve ardından uzmanlık tezi hazırlayarak bunu jüri önünde savunma gibi şartları sağladıktan sonra ancak “kariyer uzmanı” olan kamu personelidir.

Bakanlıklardaki şube müdürü ve teknik personel yerine ikame olması amacı da güdülecek oluşturulan kariyer uzmanlıklar, yeni hizmet bakanlıkları modelinin taşıyıcı unsuru olması hedefiyle kadrolaştırılmıştır. Kariyer uzmanlık için “*kamu hizmetlerinin ihtisas birimi niteliğindeki şube müdürlükleri esasında bölümlenmesi anlayışı üzerinde yükselen bakanlıklar artık doğrudan hizmet sunmak yerine piyasadan hizmet alımı yapacaklar, yabancı dil bilen, dış dünya ile bütünleşik kariyer uzmanlar da piyasa eliyle sunulan kamu hizmetini denetleyecek ve piyasa ile bakanlık arasında eşgüdümü sağlayacaktır*” hedefi konulmuştur (Albayrak, 2016: 237).

Bu çalışmada bakanlıkların merkez teşkilatlarında istihdam edilen kariyer uzmanları için performans yönetimi yaklaşımı ele alınmıştır. Buna göre kariyer uzmanları için kamu performans yönetimi yaklaşımı araştırması, “*Bakanlık Kariyer Uzmanları için Performans Yönetim Sisteminin Performansa Etkisi Nedir?*” temel sorusundan hareketle “*Kariyer Uzmanları İçin Performans Yönetim Sistemi Getirilmesi Performansı Arttıracaktır*” temel hipotezi üzerine kurulmuştur. Buna göre gerek uzman, gerekse yönetici kadrolarında görev yapan kariyer uzmanlarının bahsedilen süreçlere dair görüşlerinin alınmasıyla birlikte performans ve performans yönetimine yönelik farkındalık düzeyinin belirlenmesi; bu sistemin sağlıklı işlemesi için geliştirilecek önerilerle birlikte performans yönetimi uygulamalarının yerinde olup olmayacağı; bu kişilerin sisteme yönelik sorunları, özellikle performans yönetiminin kodlarında yer alan çözümler getirilip

getirilemeyeceğine ilişkin bakış açıları gibi unsurlara yönelik analiz yapılması, araştırmada hedeflenmiştir.

5. BAKANLIKLAR ARAŞTIRMASI

Kamuda Performans Yönetimi Açısından Kariyer Uzmanlığının incelendiği bu çalışmanın Bakanlıklar Araştırmasında, uygulama gerçekliğini olabildiğince tam görebilmek için nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Bu amaçla gereken veriyi toplamak için anket, odak grup görüşmesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan karma yöntemlerin birleştirme stratejisi ise, önce kariyer uzmanlarının durumunu genel olarak görebilmek için ankete başvurulmuş; anket sonuçlarının araştırma hipotezlerine göre Kabul-Red sonuçları belirlenmiş; daha sonra da bu sonuçların detaylı incelemesi için odak görüşmesi ve mülakat yöntemlerine geçilmiştir. Araştırmanın temel soruları, şu şekilde sıralanmıştır:

- Kariyer uzmanlarının performans yönetimine bakış açıları nedir?
- Kariyer uzmanlarının bireysel performans yönetimi uygulamalarına bakış açıları nelerdir?
- Kariyer uzmanlık sistemi kariyer uzmanlarınca nasıl değerlendirilmektedir?
- Kariyer uzmanlarının kariyerlerinin uzman olduktan sonra başka bir ünvanla ilerlemiyor oluşuna ve ara kademe yükselme basamaklarına bakış açıları ve bu uygulamanın hayata geçmesi halinde performanslarına olası etkileri nelerdir?
- Kariyer uzmanlarının bağlı oldukları yöneticinin kadrosu ile stratejik yönetim ve performans yönetimine bakış açıları arasında bir bağlantı var mıdır?
- Kariyer uzmanlarının bireysel performansını arttırıcı motivasyon unsurları nelerdir?
- Yöneticilerin kariyer uzmanı olmasının kamu yönetimindeki yansımaları nelerdir?
- Kariyer uzmanlık sistemi için çatı bir düzenleme getirilmeli mi? Yoksa her kurum uzmanları için ayrı bir düzenleme mi oluşturmalıdır?

5.1. Bakanlıklar Araştırması Hipotezleri

Bakanlıklar Araştırmasında, sonuçlara göre test edilen hipotezler şunlar olmuştur:

Hipotez 1: Kariyer uzmanlarına sorulan motivasyon araçları, kariyer uzmanlık sistemine yaklaşım ve performans yönetimi algıları arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Diğer deyişle, kariyer uzmanları için performans yönetimi uygulanmasıyla bireysel performansın artacağı düşüncesi ile bunun motivasyon araçlarıyla da destekleneceğine yönelik pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır.

Hipotez 2: Kurumda mevcut dolu pozisyon ile kariyer uzmanlık sistemine yaklaşım arasında anlamlı bir etkileşim vardır. Buna göre pozisyon değişkeni (koordinatör/sorumlu vb.) ile kariyer uzmanlık ölçeğinin arasındaki bu etkileşim test edildiğinde, özlük hakkı olan kariyer uzmanı

yöneticilerin kariyer uzmanlık için ara kademe yükselme basamaklarının getirilmesi gerektiğine yönelik kuvvetli inancı bulunmaktadır.

Hipotez 3: Uzman yardımcılığı sürecinin tamamlanmasından sonra uzmanlıkta bekleyenlerin, önlerinde bir kariyer yolu bulunmamasının performanslarına olumsuz etkide bulunacağı ön kabulüyle bu hipotez kurulmuştur. Ancak kariyer uzmanlık (bağımlı değişken) ile kurumda geçirilen süre (bağımsız değişken) arasında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır ($p>0.05$). Kurumda çalışma süresi fark etmeksizin, bu sisteme ara kademe yükselme basamaklarının getirilmesinin performansa olumlu etkisinin olacağı değerlendirilmiştir.

Hipotez 4: Performans yönetimi hakkında bilgi sahibi olan uzmanlar, bu uygulamaların bireysel performansı da arttıracığına dair pozitif yönde yaklaşım sergilemiştir.

Hipotez 5: Kurumda geçirilen süre arttıkça, performans yönetimine ve uygulamalara yaklaşım da negatif yönde etkilenmektedir. Buna göre kurumlarında 10 yıldan fazla süreli çalışan kariyer uzmanları, daha az süreli çalışma geçmişi olan uzmanlara kıyasla kurumsal ve bireysel performans yönetimi uygulamalarının olmadığı, uygulansa dahi performanslarının artmayacağı, yöneticilerinin kendilerine ölçülebilir hedefler koymadıkları yönünde olumsuz bir algıya sahiptir.

Hipotez 6: Kariyer uzmanı yönetici ile çalışan kariyer uzmanları, diğer gruptaki uzmanlara göre kariyerlerinde daha profesyonel ilerlemektedirler. Buna göre yöneticisi kariyer uzmanı olanlar, yöneticisi kariyer uzmanı olmayanlara göre daha fazla uzmanlıkla ilişkilendirilen görevler yerine getirmekte ve görev tanımlarını daha net bilmektedirler.

Hipotez 7: En yakın hiyerarşik amir ile performans yönetimi ve stratejik plan konularında bilgi sahibi olmak ve buna yaklaşım algısı arasında anlamlı bir etkileşim bulunmuştur. Görülmüştür ki en yakın amir özlük hakkı olan yönetici (yukarıdan aşağı: genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı) oldukça, kariyer uzmanlarının yönetimin temel unsuru olan stratejik plan ve performans yönetimi hakkında bilgi sahibi olma seviyeleri artmaktadır.

5.2. Bakanlıklar Araştırması Anket Aşaması

Araştırmada anket ile elde edilen veriler, hipotezlere göre test edilirken, odak grup görüşmeleri ile anket çalışması sonucunda desteklenmeye ve/veya sorgulanma gereksinimi olan hususlar detaylıca görüşülmüştür. Son olarak derinlemesine mülakatlar ile yönetici gözünden kariyer uzmanlık sistemi, çok daha detaylı ele alınmıştır. Araştırmada, daha önce alan yazında kurumsal ve bireysel performans yönetimi ile kariyer uzmanlığı özelinde yapılan çalışmalarda yer alan sorulardan da faydalanılarak, çoktan seçmeli 8 sorudan oluşan demografik ve kurumsal soruların olduğu birinci bölüm; toplamda kapalı uçlu 15 sorudan oluşan 5'li Likert Ölçeğine (1=tamamen katılıyorum, 5=tamamen katılmıyorum) uygun olarak hazırlanmış, sırasıyla kariyer uzmanlığı, performans yönetimi ve kariyer uzmanlık sisteminin performans yönetimiyle etkileşimi başlıklı ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümler ile tek bir sorudan oluşan ve performansa etkisi olacağı düşünülen kurumsal motivasyon araçlarının önem düzeyine göre puanlandığı son bölüm olacak şekilde, beş bölümden oluşan toplamda 24 soruluk bir anket hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Kaynak ve zaman tasarrufu unsurları sebebiyle online anket formatında 17 bakanlığın merkez teşkilatında görev yapan kariyer uzmanlara iletilen ankete 16 bakanlık¹³ kariyer uzmanları katılım sağlamıştır. Evren büyüklüğünün 5.000-10.000 kişi olduğu ve örneklem hatasının $\pm\%5$, gerçekleşme ve gerçekleşmeme olasılıklarının aynı olduğu senaryoda (p ve q birbirine eşit ve 0,5) kabul edilmesiyle uygun örneklem büyüklüğü olarak kabul edilen 357-370 değerinin (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50) üzerinde olacak şekilde, 463 kişi katılım sağlamıştır.

Anket verileri, SPSS 24.0 programı ile analiz edilmiştir. Anketin güvenilirliğini gösteren Cronbach's Alfa katsayısı yüksek düzey olarak kabul gören 0,781 ile oldukça yüksek (0,60 ile 0,80 arası) (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19) çıkmıştır. Ölçek parametrelerinin birbirine uyumluluğunu ölçmek amacıyla faktör analizi testi de, Kaiser-Meyer-Olkin KMO ve Barlett's küresellik testi ile yapılmıştır. Bu test sonucunun 1'e yakın çıkmasının, "ölçekteki her bir değişkenin ölçekteki diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği" anlamına gelmesi ve KMO test sonucunun 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Şencan, 2005: 384). Bu çalışmada KMO test sonucu kabul edilir ve makul bir seviye olarak 0,791 çıkmıştır. Buna göre ankete faktör analizi yapılmış ve ankete yönelik 5 faktör belirlenmiştir ($X^2(253)=4260,772$). Bunların anket varyansının, %55,313'ünde toplandığı görülmüştür. Böylelikle anketin %50'sinden yüksek bir varyans değeri olduğu için, sonuç geçerli kabul edilmiştir.

Anketin ilk alt boyutu, *Motivasyon Aracı* ölçeğidir. Bu ölçek altında toplanan 9 sorunun güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alfa değeri 0,845 çıkmıştır. Aynı şekilde 4 ifadenin yer aldığı *Kariyer Uzmanlık* ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach's Alfa değeri kabul edilen bir değer olarak 0,760 çıkmıştır. Yine 4 ifadeden oluşan *Performans Yönetimi* ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri, 0,788 çıkmıştır. Kariyer uzmanlarının kariyerlerinin başlangıcı ile hali hazırdaki çalışma hayatlarına dair 3 sorudan oluşan *Kariyer Uzmanlık Kariyeri* ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri, 0,599 çıkmıştır. Son olarak performans yönetimine ilişkin bilginin varlığını ele alan *Bilgi* ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri, 0,492 çıkmıştır. Bu değer alan yazında kabul edilen sınır değer kabul edilebilir seviyede altında olsa da yalnızca 2 sorudan oluşan bir ölçek olması ve ilgili soruların daha sonra hipotez testlerinde anlamlı sonuçlar elde etmek amacıyla değerli bilgilere atıf yapması ve bu sebeple araştırmada kullanılacak olması öngörüsüyle ölçekten çıkarılmamıştır. Bahsedilen ölçeklere test edilmek istenen hipotezler, istatistik biliminin belirttiği şekilde her bir hipotez için yokluk (H_0) ve alternatif (H_1) hipotezler olmak üzere kurulmuştur.

İstatistiki analizlere geçmeden önce, anket sorularına verilen yanıtların demografik değişkenlerine göre betimsel istatistik üzerinden okuması yapılmıştır. Çalışmanın geneline fikir vermesi amacıyla, Araştırmamanın anket aşamasına katılan kariyer uzmanları hakkında bilgiler veren bu aşama, oldukça değerli görülmüştür. Çıkan sonuçlara göre, araştırmaya katılan kariyer uzmanların %37,8'si kadın, % 62,2'si erkektir. Bu kişilerin %90'ı 25-45 yaş aralığında, aktif iş gücüne katılım sağlayan dinamik kişilerdir. Ankete katılan uzmanların %54,6'sı lisans, %45,4'ünün ise lisansüstü program mezunudur. Oldukça yüksek olan bu oranının, kariyer uzmanların lisans sonrası akademik hayata devam eden, hali hazırda kariyer basamaklarında bir tıkanma yaşadığı tahmin edilen uzmanlar olduğu değerlendirilmiştir.

¹³ Milli Savunma Bakanlığı kurumun gizlilik politikası sebebiyle çalışmaya katılım sağlanmayacağını bildirmiştir.

Ankete katılım oranlarına bakıldığında, üç farklı gruba ayrılan ve ilk grupta yer alan bakanlıklardan katılım %9,5 iken; kariyer uzmanları tarafından işlerin yürütüldüğü ikinci grup bakanlıklardan katılım %31,97; son olarak uzmanlarla meslek memurlarının bir arada olduğu ancak sayıca da daha fazla olan son grup bakanlıklardan katılımın %58,1 olduğu görülmüştür. Bu katılımın, kurumlarında uzman olarak geçirdikleri çalışma sürelerine bakıldığında; 1-5 yıl arası %19,3, 6-10 yıl arası %46,1, 10 yıldan fazla çalışanlar ise %34,6 oranındadır. Katılımcıların %8,6'sı fiili (kadrosuz) yönetici, diğer deyişle kendi kurumunda koordinatör, şube sorumlusu, birim sorumlusu vb. gibi unvanlarla çalışma gruplarının/şubelerin yöneticisi/sorumlusu pozisyonundadır. Oysa bu uzmanların sadece 9'u (%1,9) özlük hakkı olan ve kamu yönetiminde kadrolu yönetici olarak sayılan kadrolardan olan daire başkanı, genel müdür yardımcısı vb. pozisyonlarındayken; kalan %89,4'si kurumlarında aslında kariyer uzmanı kadrosunda oldukları belirlenmiştir.

Uzmanların özlük haklarını tüm kurumlarda eşitleyen 666 Sayılı KHK, bu meslek grubuna dikkate çekilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu durumu destekler şekilde; bahsedilen düzenlemeden önce bakanlıklarda göreve kariyer uzmanı olarak başlayanlar, katılımcıların %28,3'ünü oluştururken; bahsi geçen düzenlemenin yürürlüğe girmesinden sonra çalışmaya başlayanlar katılımcıların %71,7'sidir. Öte yandan katılan kariyer uzmanlarının yarısından fazlasının (%58,1 oranında) bir Daire Başkanına bağlı çalıştığı; %17,7'sinin Koordinatör/şube sorumlusu, %13,4'ünün Şube Müdürü, %4,3'ünün Başkan, sırasıyla %4,1, %1,3, %1,1'inin yine sırasıyla Genel Müdür, Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür Yardımcısına bağlı çalıştığı görülmüştür.

Kariyer uzmanlıklarının aslında, kurumlarda daire başkanı ile şube müdürü arasında dinamik bir rol üstlendikleri anlaşılmaktadır. Çünkü Türk kamu personel yönetim sisteminde özellikle bakanlıklarda ara kademe yöneticilik basamaklarının olmaması sonucunda şef, şube müdürü, daire başkanı şeklinde ilerleyen yükselme basamakları arasına şube sorumlulukları, koordinatörler, birim sorumluları gibi unvanlar geliştirilmiştir.

Yöneticilere sorumluluk verip yetkinin verilmediği; özlük haklarında bir iyileştirme yapmadan uygulanan bu yeni modelde görevlendirilen yöneticiler, çoğunlukla kariyer uzmanlarından oluşmaktadır. Buna göre Araştırma sonuçlarına bakıldığında, en yakın hiyerarşik amir olarak görev yapanların %41,9'u kariyer uzmanı iken; kalan %58,1'inin kariyer uzmanı olmadığı görülmektedir.

Anket sorularına verilen yanıtların birbiri ile etkileşimlerini belirlemek amacıyla, SPSS 24.0 programı aracılığıyla veri analiz edilmiş ve tüm testler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Verinin analizinde parametrik ya da parametrik olmayan (non-parametrik) testlerin kullanılacağına normallik testi yapılarak karar verilmiştir. Programın çalıştırılmasıyla çıkan tablodan, verinin basıklık ve çarpıklık (skewness ve kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Alan yazında bu değerlerin, +1,5 ve - 1,5 arasında olduğu durumlarda verinin "normal dağıldığı" kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013: 51).

Buna göre kariyer uzmanlık ve performans yönetimine ilişkin soruların tümü "normal dağılım" çıkmıştır. Ancak performansa etki edecek motivasyon unsurlarına ait ölçeğin yanıtlarının dağılımının normal olmadığı görülmüştür. Normal dağılım gösteren sorular için parametrik testler, normal dağılım göstermeyen sorular içinse non-parametrik testlerden birden fazla gruba göre

değişiklik gösteren unsurlar için Kruskall Wallis testi ve ardından post-hoc testlerinden varyansın eşit dağılmadığı durumda uygulanan Games Howell testine başvurulmuştur.

Analizler yapılırken birbirinden bağımsız gruplar arasında (kadın-erkek, kariyer uzmanlığa başlayış tarihi, amirlerinin kadrosu gibi) ve demografik özelliklerine göre kariyer uzmanlık, performans yönetimi, motivasyon araçları gibi ölçeklere ilişkin yanıtları istatistiksel olarak anlamlı farklar olup olmadığına karar vermek amacıyla t-testi analizi kullanılmıştır

Tablo 1. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

Ölçek/ Demografik Veri	Hipotez No	Hipotez	Sonuç	Analiz
Motivasyon Araçları	1	H ₀ Kariyer uzmanlarına performans yönetimi getirilmesiyle uygulanacak motivasyon araçları ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET	Pearson Korelasyon
		H ₁ Kariyer uzmanlarına performans yönetimi getirilmesiyle uygulanacak motivasyon araçları ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	
Kariyer Uzmanlık	2	H ₀ Kariyer uzmanları için ara kademe yükselme basamağı getirilmesinin performansa etkisi algısı ile kurumda çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET	Pearson Korelasyon ve Tek yönlü ANOVA (LSD)
		H ₁ Kariyer uzmanları için ara kademe yükselme basamağı getirilmesinin performansa etkisi algısı ile kurumda çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	
	3	H ₀ Kariyer uzmanları için ara kademe yükselme basamağı getirilmesinin performansa etkisi algısı ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	KABUL	Pearson Korelasyon ve Tek yönlü ANOVA (LSD)
		H ₁ Kariyer uzmanları için ara kademe yükselme basamağı getirilmesinin performansa etkisi algısı ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET	
	4	H ₀ Kariyer uzmanlarında PY algısının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	RET	Pearson Korelasyon
		H ₁ Kariyer uzmanlarında PY algısının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL	
Performans Yönetimi	5	H ₀ Kariyer uzmanlarının kurumlarındaki çalışma süresi ile PY algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET	Pearson Korelasyon ve ANOVA
		H ₁ Kariyer uzmanlarının kurumlarındaki çalışma süresi ile PY algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	
Kariyer Uzmanlık Kariyeri	6	H ₀ Kariyer uzmanı amir ile kariyer uzmanlık kariyeri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET	T-Test
		H ₁ Kariyer uzmanı amir ile kariyer uzmanlık kariyeri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	
Bilgi	7	H ₀ Kariyer uzmanlarının bağlı oldukları amirin pozisyonu ile PY ve stratejik plan bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET	Pearson Korelasyon ve Tek yönlü ANOVA (Tukey)
		H ₁ Kariyer uzmanlarının bağlı oldukları amirin pozisyonu ile PY ve stratejik plan bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	

İkiden fazla grubun olduğu durumlarda (yaş, eğitim durumu, çalışılan bakanlık, çalışma yılı ve mevcut pozisyon) karşılaştırma yapılabilmesi ve olası anlamlı farklılıkların tespit edilmesi ve buna hangi grubun neden olduğunun bulunması için tek yön ANOVA testi¹⁴ uygulanmıştır. Varyansların eşit dağıldığı senaryolarda, LSD ve Tukey testleri çalıştırılmıştır. Çalışma ile kurulan hipotezlerin hangi ölçekler ile test edildiği, kurulan hipotezlerin kabul veya reddedilme durumları ile kullanılan istatistiksel test metodu Tablo 1’de sunulmuştur.

5.3. Bakanlıklar Araştırması Odak Grup Görüşmesi Aşaması

Anket ile toplanan verinin analizi ve kurulan hipotezlerin test edilmesiyle ulaşılan sonuçların neticesinde, kariyer uzmanların performans yönetimine yaklaşımları, hali hazırdaki uygulamaların işleyişi, bu kişilerin kariyer algısı gibi hususların daha detaylı incelenmesi gerekliliği de belirlenmiştir. Buna göre Bakanlıkların merkez teşkilatında çalışan kariyer uzmanlardan oluşan 8 kişilik (her gruptan dengeli katılım sağlayacak şekilde) homojen bir grup katılımcıyla, odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

Çevrimiçi bir platformda, 2011 yılından önce uzman olan 2 katılımcı, kadrosuz yönetici olarak görev yapan 1 katılımcının olduğu; katılımcılara yöneltilen 6 adet sorunun tartışılması ile 95 dakika süren ve görüşmeye katılan kariyer uzmanlarının çoğunluğunun, lisans sonrası akademik hayatlarına devam ettiği belirlenmiştir.

Görüşme sonrası katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların metne dönüştürülmesi ile öncelikle betimsel analizle sık tekrarlanan, vurgulanan, tekrarlanmasa dahi konuyu açıklamak amacıyla dile getirilen unsurlardan “kodlar” elde edilmiştir. Akabinde birbiri ile bütünlük oluşturan kodlar içerik analizi ile kategorilere, ardından yeniden anlamlı bütünlük oluşturan kategorilerin bir başlık altında toplanmasıyla temalara ulaşılmıştır. Özellikle temaların oluşturulması sonrasında bulgular yorumlanırken neden-sonuç ilişkisine dayalı olacak şekilde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Buna göre görüşmeler sonucunda “kariyer uzmanlık sistemi sorunları”, “iyileştirme önerileri” ve “sistemin performans yönetimi bağlamında değerlendirilmesi” şeklinde üç tema elde edilmiştir. Bu temaların altında yer alan önermelere göre ulaşılan sonuçları, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kariyer uzmanları için net bir görev tanımı yapılamadığı ve zaman zaman memurluk (evrak) işlerini de yaptıkları;
- Farklı hizmet sınıfında yer alıp (teknik, öğretmen, sosyolog vb.) uzmanlar ile benzer işleri yapan Devlet memurlarının özlük hakları arasında farklılık olması sebebiyle, çalışma barışının zaman zaman bozulduğu;
- Bağlı olunan amirin şube müdürü veya daire başkanı hatta genel müdür yardımcısı olması arasında fark olduğu;

¹⁴ ANOVA testi varyansların eşit dağıldığı ($p>0,05$) ve eşit dağılmadığı $p<0,05$ senaryoları ortaya koymaktadır. Varyansların eşit dağıldığı ölçeklerin hangilerinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu ise, aynı testin sonuç tablosu Sig. (p) değerinden okunarak gruplar arasında anlamlı fark olanlar ve bu farkın hangi gruplar arasında olduğu ise Post-Hoc testleri ile test edilmiştir.

- Anket sonuçlarıyla de desteklenen bir sonuca göre bürokraside yükseldikçe daha stratejik bakış açısına sahip olarak, benzer yaklaşımın astlara sirayet etmesinden kaynaklanabildiği değerlendirilen Daire başkanı ve üzeri makamda yer alan yöneticilerle çalışan uzmanlar, süreçlerde daha aktif rol oynamakta, stratejik amaç/hedef belirleme çalışmaları hakkında daha tecrübeli olduğu;
- Politika üretmesi, strateji geliştirmesi beklenen kariyer uzmanlık için çatı bir düzenlemenin gerekli olduğu;
- Tüm Devlet memurları için kariyer planlamasını içinde barındıracak şekilde yapılacak bir düzenlemeyle, uzmanlar için kıdemli uzmanlık, başuzmanlık gibi ara kademe yükselme basamaklarının olmasının motive edici olacağı;
- Performans yönetimi uygulamalarının kariyer uzmanlık sistemine adaptasyonu ile özellikle çalışan ile çalışmayan ayrımının somut olarak belirleneceği;
- Dönem (yılın) başında yönetici ile birlikte belirlenecek, kurumsal ve takım amaç ve hedefler ile örtüşen bireysel amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmaların yürütülmesi ve bunun sonucunda yapılacak değerlendirmeler ile ödül mekanizmasının çalıştırılmasının yerinde olacağı;
- Kariyer uzmanların “yükselme” temelinde bir kariyer yollarının olmayışı, motivasyon eksikliğine ve performans düşüklüğüne sebep olduğu;
- Benzer şekilde anket sonuçlarında ortaya konulduğu üzere, meslek hayatında geçirilen süre arttıkça performans yönetiminin kamu yönetiminde uygulanabilirliğine dair inancın da azalabileceği;
- İş/süreç analizlerinin eksik veya hiç olmayışı, görev tanımlarında netlik olmayışı gibi sebeplerin de ışığında amaç/hedef odaklı işlerin geliştirilmesinin teşvik edilmesi;
- Özellikle işe uygun kişilerin doğru birimlerde görev yapması ve norm kadro çalışmaları neticesinde insan kaynağının yönetilmesiyle ortaya konan performansın muhakkak ölçülmesi;
- Katılımcı bir anlayışla ve stratejik yönetim yaklaşımıyla uyumlu, ‘yönetici taahhüdünü’ de içeren bir performans yönetimi sisteminin uygulanması gerektiği;
- Kariyer uzmanları için performans yönetim sisteminin geliştirilmesiyle beklenen ilk motivasyonun en çok ‘takdir edilmek’ olduğu;
- Buna ek olarak özellikle süreçlere katılım, mesleki tatmin, ödüllendirme, yükselme basamaklarının (kariyer yolunun) oluşturulması ve yurt dışında eğitim/staj/çalışma imkanının sunulmasının performansa oldukça önemli yansımalarının olacağı belirlenmiştir.

5.4. Bakanlıklar Araştırması Yarı Yapılandırılmış Mülakat Aşaması

Araştırmanın son kısmı için kariyer uzmanı olan yöneticilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bakanlıkların sınıflandırmaları gözetilerek (1. Grupta yer alan idarecilere ulaşılamamıştır) toplam 6 kariyer uzmanı ile 45-60 dakika arası süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesinin analizinde izlenen yol takip edilerek mülakat kayıtları deşifre edilmiş, betimsel ve içerik analizleriyle önce kodlara ardından kategori ve en sonunda temalara ulaşılmıştır. Buna göre “kariyer uzmanlık sistemi sorunları”, “kariyer uzmanlık geleceğine ilişkin öneriler” ve “kariyer uzmanların yöneticilik becerileri” şeklinde üç ana tema elde edilmiştir. Bunun sonucunda belli başlı vurgu noktaları şu şekildedir:

- Uzmanlar için net bir iş tanımının olmayışı bu kişilerin hak ettiği değeri bulmamasında bir etkindir.

- Kariyer uzmanları kendini sürekli geliştiren, yabancı dili olan, kurumu temsil eden, yöneticilik ve yükselme motivasyonuna sahip, analitik düşünen, politika üretebilen ve çoğunluğu özel sektör yerine kamu hizmetinde yer almayı seçen donanımlı kişiler olarak kabul görmektedir.

- Yöneticilik tecrübesi olan kariyer uzmanlarınca, sistemde özellikle kariyer basamaklarının eksik oluşunun etkisinin bilindiği; kendilerinin yöneticilik deneyimleri ile birlikte bu tecrübenin kısıtlı kadrolara rağmen diğer uzmanlarca da deneyimlenmesi gerektiği; Özellikle yöneticilik yaptıktan sonra kurumu tanıyarak olgunlaşan kariyer uzmanlarının kurumsal hafızasının, çok kıymetli olduğu ve bu durumun değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

- Uzmanlığa atandıktan sonra kariyer yolunun ilerlemeyişi, 25 yıllık uzman ile 5 yıllık uzmanın da “uzman” olarak aynı isimle/kadroyla anılmasından kaynaklı olarak, kariyer uzmanlarının mesleki tatminde aradıkları doluluğu akademik hayata yönelerek aradıkları; yüksek lisans, ve doktora yaparak ‘kendini gerçekleştirme’ evresine ulaşmak istedikleri belirlenmiştir.

- Özlük hakkı olacak şekilde ara kademe yükselme basamaklarının adaptasyonu; yurtdışı imkanlarının sunulması, eski sicil sisteminden farklı olarak, yalnızca hizmet yılı ölçütüne bağlı kalmayan, performansa dayalı bir performans yönetimi modelinin kurulması; görevlendirmelerin şeffaf yapılması; kişilerin akademik çalışmalarının kariyerlerine de yansıtılmasının (hali hazırda kademe ilerlemesi verilmesi dışında) bilinmesinin motive edici olacağı yönetici uzmanlarca dile getirilmiştir.

- Yöneticilerin, kendi birimlerinde performans yönetimi ilkelerine uygun yönetim anlayışı benimsediğini, süreç takibiyle ve gerektiğinde mentorluk yapmak suretiyle sorun çözmek, birimin amaç ve hedeflerine göre işleri dağıtma yoluna gittiklerini; küçük takımlarda sağlıklı işleyen bu uygulamanın daha üst yöneticilerin de kabulü ile kurumsal düzeyde hayata geçirildiğinde daha verimli bir çalışma ortamının oluşturulacağı belirtilmiştir.

- Meslek hayatlarına kariyer uzmanı olarak başlayıp idarecilik yapanların uzmanlık köklerinden gelen sonuç odaklılık, analitik düşünme, çözüm üretme, performans göstergelerine aşina olma, bürokrasinin sert kuralları yerine esnek ve çözüme dayalı alternatifleri geliştirme, takım çalışmasına yatkınlık, yönetişim kültürünü ekibinde oturtma, üst yönetim ile kolay iletişime geçme,

üst politika belgelerini makama iletirken ve hatta astlar ile üstler arası uzlaştırıcı rol üstlenme avantajlarından faydalandıkları gündeme gelmiştir.

• Motivasyonu ‘yükselme’ ve ‘yönetici olma’ olan ve hali hazırda yönetici olarak görev yapan kariyer uzmanlarının bu yönelmelerindeki ortak temel sebeplerin, uzman olduktan sonra kariyerinde başka bir hedef olmayışı, uzmanlıkta edinilen tecrübeleri ‘karar verici’ olunca pratiğe aktarma motivasyonu ve uzman kökenli yöneticilerin personel tarafından daha kolay kabul görmesi gibi gerçekler olduğu belirlenmiştir.

• Kariyer uzmanlık sisteminin performans yönetimi ilkelerine uygun yasal bir düzenleme ile yeniden ele alınmasının, kariyer uzmanlığı sistemini çok daha iyi bir duruma getireceği belirtilmiştir.

SONUÇ

İlk uygulamalarından sonra mülga Başbakanlık ve bağlı kuruluşlarında kariyer uzmanlık sisteminin yerleştirilmesinin akabinde bakanlıkların merkez teşkilatlarında da istihdam edilmeye başlanan kariyer uzmanları, 2000’li yılların başından itibaren yaşadığı dönüşümle Türk kamu yönetim sistemine yer almıştır. Günümüzde kariyer uzmanlığına, çeşitli sınavlar sonrası uzman yardımcılığına atanmayla başlamaktadır. Bu pozisyonda geçirilen asgari 3 yılın ardından, uzmanlaşmak istenen alanda hazırlanan tez, ardından tekrar eden yazılı ve sözlü sınavlar neticesinde başarılı olanlar, Genel İdari Hizmet sınıfı içinde yer alan “kariyer uzman” kadrolarına atanmaktadır.

Bu çalışmada, başlangıçta kurumlarında analitik düşünme, sorun çözme, temsil etme gibi özellikler kazanarak çalışma hayatlarını sürdüren kariyer uzmanlarının kamu performans yönetimi açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Buna göre çalışma dahilinde 16 bakanlık merkez teşkilatında görev yapan kariyer uzmanlarına yönelik bir alan araştırması yapılarak, konuya ilişkin belirlenen hipotezler test edilmiştir.

Elde edilen sonuçların ışığında odak grup görüşmesi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmiş ve kariyer uzmanlık sisteminin performans yönetimi açısından ele alınabilirliği detaylıca irdelenmiştir. Buna göre öncelikle sisteme performans yönetimi açısından getirilen eleştiriler, şu şekilde sıralanmıştır:

- Bakanlıkların merkez teşkilatlarında çalışan kariyer uzmanların net bir görev tanımı bulunmamaktadır.
- GİH Sınıfında yer alan kariyer uzmanları, uzmanlıktan ayrı memur, veri hazırlama kontrol işletmeni, kurum uzmanları gibi görevleri de zaman zaman yerine getirmektedir.
- Kariyer uzmanlarının performansını yönetecek bir sistem mevcut değildir.
- Sayıca çok olan kariyer uzmanlarının niteliklerini artırıcı veya değerlendirici bir sistem uygulanmamaktadır.
- Bakanlıklarda uzmanların bağlı çalıştıkları amirin pozisyonu (şube müdürü, koordinatör, bölüm sorumlusu), görevleri gibi hususlarda farklı uygulamalar bulunmaktadır.

- Kariyer uzmanları “kariyer yolu”, uzmanlık kadrosu sonrası motivasyonları, sadece DMK’da yer alan kademe/derece ilerlemesi şeklinde olup; ara kademe yükselme basamakları bulunmamaktadır.
- Kariyer uzmanlarının performans yönetimine dair bilgi sahibi olduğu, ancak bu yönetim anlayışının belli bir standardı ve yasal zemini olmadığı için performansa göre uygulamaların değerlendirme mi, ücretleme mi, yükselme mi gibi soruları cevapsız kalmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi kapsamında Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin kurulması ile kamuda insan kaynağının doğru yerlere kanalize edilmesi ve bunun doğal sonucu olarak performansın artması hedefine odaklanıldığı görülmektedir (Acar, 2019: 141-142). Buna göre Ofisin görevleri arasında (Madde 527/D-d), “*Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellerinin hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek*” hükmü yer almaktadır. Bu çalışmanın da iki temel konusu olan kariyer ve performans yönetimine atıf yapılan hükümde, yer alan görevlerin “*İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı*”na yerine getirileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile ulaşılan sonuçlardan olan “*çatı kurum*” ve “*tek elden düzenleme*”nin, Ofis bünyesinde gerçekleştirilmesi uygun bir seçenek olarak görülmektedir.

Cumhuriyetin kurulduğu tarihten bu yana geçen bir asır boyunca birçok değişim geçiren Türk kamu personel rejimi, günümüzde karşılaşılan farklı durumlar, yeni yöntemler, stratejik e-devlet entegrasyonları gibi süreçlerle evrilmesi gerekmiştir. Özellikle 2020 yılı başında tüm dünyayı saran ve etkileri halen günümüzde hissedilen küresel salgın sürecinde kamu hizmetlerinin sunumunda, yeni kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi post modern yaklaşımlar (Bilgin, 2016: 178-179), memurlar için esnek çalışma gibi alternatif uygulamalara başvurulması, halkın hizmet beklentilerinde daha etkin işleyen bir kamu yönetimine yönelmiştir. Bu tür bir kurum ikliminde performans yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi de önem kazanmıştır. Buna göre kamu performans yönetimi açısından kariyer uzmanlık sisteminin sorunlarına ve iyileştirilmesine yönelik önerilebilecek çözümlerin, temelde şu maddeleri içermesi gerekmektedir:

- Kariyer uzmanlık sistemini görev tanımlarının yapılmasından, istihdam edilecekleri kurumlara, yükseleceklere kadrolara ve kariyer basamaklarına; ödül-ceza sisteminden teşvik mekanizmalarına kadar ele alacak ve kurumlar arasında standart bir uygulama alanı oluşturacak “çatı” bir düzenlemenin hayata geçirilmesi ve Türk kamu yönetim sistemi içinde çalışan bir mekanizma tarafından da denetlenmesi yerinde olacaktır.
- Uygulama birliğini sağlayacak bu çatı düzenlemesi sonrası, kurumların kendi dinamiklerine uygun ikincil düzenlemelerin de kurumların inisiyatifine bırakılarak yapılması gerekecektir.
- Kariyer uzmanlık sistemine uygulanacak performans yönetiminin, ilk aşamadan son aşamaya kadar adapte edilmesi, kariyer uzmanları için oldukça motive edici olacaktır.
- Sisteme getirilecek “Kıdemli Uzmanlık ve Baş Uzmanlık” gibi ara kademe yükselme basamakları; uzmanlık sonrası kariyerleri tıkanan ve mesleki tecrübelerini pekiştirecekleri yönetici kadroları uzmanlar için performansı arttırıcı ve teşvik edici bir uygulama olacaktır.

- Yetişmiş ve kariyer odaklı olan uzmanların karar verme, politika üretme, proje geliştirme gibi uygulamalarda önemli bir aktör olması ve bu sorumlulukla birlikte yetkilerinin de aynı oranda düzenlenmesinin gerekliliği, performanslarının yönetilmesi, kariyer yollarındaki tıkanıklığın giderilmesi, kurumlar arası uygulama birliğinin mevzuat ile güvence altına alınarak hayata geçirilmesi ile bireysel performanslarının artması mümkün olacaktır.
- Böylelikle kariyer uzmanları kurumlarına yabancılaşmayan, görev tanımları net, mesai dahilindeki potansiyellerini performansa dönüştüren ve bu performansları şeffaf ve iyi tespit edilmiş performans ölçütleriyle belirlenen, kariyer yolu açık, katılımcı yönetim yaklaşımında politika üreten kişiler olarak kariyer uzmanlıklarını sürdüreceklerdir.

Bireysel performansı arttıracak bu düzenlemeler, kurumsal performansa da benzer oranda yansıtacak ve en nihayetinde kamu yönetiminde yukarı doğru ivmelenen olumlu bir güç oluşmuş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 119-146.
- Albayrak, S. O. (2016). *Kariyer Uzmanlık Sistemi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Albayrak, S. O. (2017). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Sonrası Kamu Personel Rejimi. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 12 (27), 1-18.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Performance Management: an Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th Edition), London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, M. (2018). Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, 109, 103-136.
- Balcı, A. (2005) Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri, Ed: Aktan C.C. ve Saran, U., *Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite*, Ankara: Hizmet İş Sendikası yayını, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/balci.pdf>
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bilgin, K. U. (2007a). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, 65 Özel sayı, Ankara: Sayıştay Başkanlığı, 53-87.
- Bilgin, K. U. (2007b). Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel, *Public Personnel Management*, 36 (2), 93-113.
- Bilgin, K. U. (2016). A Parallel Change with the New Public Administration Approach: Human Resources Performance Management, Ed: Y. Demirkaya *New Public Management in Turkey*, New York: Taylor and Francis, 177-206,
- Bilgin, K. U. (2018). “Türk Kamu Personel Yönetiminde Aktif Çalışma Politikası: Performans Yönetimi”, Ed: C.Babaoğlu - E.Akman, *Kamu Politikası Analizi-Türkiye Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi, 43-73.
- Bilgin, K. U. (2020). “Kamusal Bir Sorumluluk Olarak Kamu Personeli Performans Yönetimi”, Ed: V.Eren – T.Eroğlu, *Kamuda Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel yayını, 195-236.
- Boden, R., Cox D., Nedeva M. (2006). The Appliance of Science? New Public Management and Strategic Change. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 125-141.
- ÇASGEM, (2022). Merkez Kariyer Uzmanlık Sistemi Saha Araştırması Raporu. Ankara.

- Cederblom, D., Pomeroy, D. E. (2002). From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience. *Public Personnel Management*, 31(2), 131-140.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- DeNisi, A. S. - Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- DPT (2000). "Personel Rejimi", *8.Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması ÖİK Raporu*, DPT yayını, Ankara.
- Dölek, G. N. (2023). Kariyer Uzmanlık Sisteminin Performans Yönetimi Bağlamında Analizi: Bakanlıklar Kariyer Uzmanları Araştırması, Doktora Tezi Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Eroğlu, T. (2020). "Kamuda Performans Yönetiminin Bileşenleri ve Aktörleri", Ed: V.Eren – T.Eroğlu, *Kamuda Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel yayını, 119-140.
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*, İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Holton, E.F. (1999). Performance Domains and Their Boundaries, *Advances in Developing Human Resources*, 1, 26-46.
- Işıklı, A. (1997). Kamu Kesimi ve Siyasal Rejimin Demokratikleşmesi, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 21 (200), 75-79.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). "Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu", *On Birinci Kalkınma Planı*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı yayını.
- Karşlı, M. R. (2013). "Kamu Kesiminde Kariyer Uzman İstihdamı", *Vergi Dünyası Dergisi*, 386, 92-111.
- KAYA (1991). "Personel Rejimi", *Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu*, TODAİE yayını, 199-209.
- Kırılmaz, H. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi: Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Hastaneler Örneği (Doktora Tezi), *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- MEHTAP (1963). "Merkezi Hükûmet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri" *Merkezi Hükûmet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu*, TODAİE yayını, 426-450.
- Novac, E., Abrudan, D. (2008). *Human Resource Management-Theoretical And Practical Elements*, Timişoara: Eurobit Publishing House.
- O'Toole, L. J. ve Kenneth, J. M. (2009). The Human Side of Public Organizations: Contributions to Organizational Performance, *The American Review of Public Administration*, 39 (5), 499-518.
- Özayan E. E. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi Sürecinde Kariyer Uzmanlık Sisteminin Dönüşümü (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi.
- Öztürk, N.K. (2020). "Kamu Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar", Ed: V.Eren – T.Eroğlu, *Kamuda Performans Yönetimi* içinde, Ankara: Nobel yayını, 271-300.
- Sayan, İ.Ö., Güneşer D.A.(2018). "Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (2), 667-700.
- Sayan, İ.Ö., Güneşer D.A.(2012). Kanun Hükümünde Kararnamelerle Değişen Personel Sistemi, Ed: Akdoğan, A. Argun, *Kanun Hükümünde Kararnamelerle Yönetmek* içinde (179-238), Ankara: YAYED Yayını.

- Sayıştay (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri: Derleme*. Ankara: Sayıştay yayını.
- Songür, N. (2015). “Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama”, Ed: Filiz Kartal, *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, Ankara: TODAİE, 56-78.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şeşen Y. (2017). Türkiye’de Kariyer Uzmanlık Sisteminin Tarihsel Gelişimi ve Bilgi ve Belge Yönetimi Açısından Durum Değerlendirmesi, *Türk Kütüphaneciliği*, 31 (1), 108-111.
- Tabachnick B. G. Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson: Boston.
- TDK (2022). Güncel Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Dil Kurumu yayını.
- Uyargil, C. Adal, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Verbeeten, F.H.M. (2008), "Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance", *Accounting, Auditing - Accountability Journal*, 21 (3), 427-454. <https://doi.org/10.1108/09513570810863996>
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız D., Uzunsakal E. (2018). “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.
- Wholey, J. S., Hatry, H.P. (1992). “The Case for Performance Monitoring”, *Public Administration Review*, 52 (6), 604-610.
- 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018). 10/07/2018 tarih ve 30474 sayılı R.G.
- 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018). 05/07/2018 tarih ve 30479 sayılı R.G.
- 666 Sayılı KHK (2011). Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmüne Kararname, 2/11/2011 tarih ve 281103 (Mükerrer) sayılı R.G.
- 6085 sayılı Kanun (2010). Sayıştay Kanunu, 3/12/2010 tarih ve 27790 sayılı R.G.
- 5018 sayılı Kanun (2003). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24/12/2003 tarih 25326 sayılı R.G.
- 657 Sayılı Kanun (1965). Devlet Memurları Kanunu. 23/07/1965 tarih ve 12056 sayılı R.G.