

Derleme Makalesi / Review Article

**KAMU YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK VE YOZLAŞMANIN
ÖNLENMESİNDE YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Erol TURAN*

Sefa ÇETİN**

Ergin BAYRAKDAR***

Öz

Kamu yönetimi sistemlerinde kayırmacılık, mevki ve makam sahibi kişilerin, bu mevki ve makamdan kaynaklanan imkanlarla gerek kan bağı gerekse siyasal görüşleri itibariyle ya da başka özel nedenlerle kendilerine yakın kişilere mesleki anlamda çıkar sağlayacak yönde davranmalarıdır. Yönetimde yozlaşma da, kamu yönetiminin yapı ve işleyişindeki bozulma, çürüme ve kötüleşme anlamına gelmektedir. Kayırmacılık ve yozlaşma, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bürokratik yapılarında gözlemlenen işlemsel sorunların başında gelmektedirler. Bu sorunları yoğun olarak yaşayan ülkelerde yönetimde verimsizlik, toplumda güven açığı, mali krizler, gelir dağılımında bozulma, demokrasi ve hukuk devleti ilkelerinin zayıflamasına varan sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Bu çalışmada kamu yönetimi alanında yaşanan kayırmacılık ve yozlaşmanın önlenmesinde yetenek yönetiminin etkisi değerlendirilmiştir. Buna göre, son yıllarda daha çok önem verilmeye başlanılan ve genel olarak liyakat, performans ve etik yönetim ilkelerini bünyesinde barındıran yetenek yönetimi yaklaşımının kamu yönetimi alanında da benimsenip uygulanmasının yozlaşma ve kayırmacılığı azaltmada etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Yozlaşma, Yetenek, Liyakat, Yetenek Yönetimi.

* Doçent Doktor, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, eturan@kastamonu.edu.tr, ORCID: 000-0003-0343-7622

** Prof. Dr, Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, sefa.cetin@gedik.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0935-5097

*** Doktora Öğrencisi., Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ebayrakdar@ogr.kastamonu.edu.tr., ORCID: 0000-0003-0453-9946.



AN EVALUTION OF TALENT MANAGEMENT APPROACHE IN PREVENTION OF FAVORITISM AND CORRUPTION IN PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

Favoritism, which is one of the most important reasons for inefficiency and corruption in public administration systems that, the persons, who have the position, provide some undeserved benefits from people who are close to them in terms of political views and consanguineous. Corruption in management also means deterioration and decay in the structure and functioning of public administration. Favoritism and corruption have become first operational problems observed in the bureaucratic structures of underdeveloped and developing countries.

In countries that are experiencing these problems, inefficiency and corruption in management, lack of trust in society, financial crises, deterioration in income distribution, democracy and the state of law are weakened. In this study, the effect of talent management in the prevention of nepotism and corruption in the field of public administration was evaluated. According to this, it is seen that adoption and application of talent management approach, which has started to be given more importance in recent years and which generally includes the principles of merit, performance and ethics management, will be effective in reducing corruption and nepotism.

Keywords: Favoritism, Corruption, Talent, Merit, Talent Management.

GİRİŞ

Toplumsal anlamda iktidarın temel kaynakları başta servet, para, mülkiyet gibi diğer grupların kontrolünü sağlayan olanaklar ve bunlara bağlı olarak sosyal statü, bilgi elde etme, popülerite vb. unsurlar olmaktadır. Bu kaynakları ağırlıklı olarak kontrol eden ise toplumda iktidar sahibi olan sınıf veya gruptur. Bu grup iktidarın oluştuğu temel kurum olan devleti de etkin olarak kontrol edebilmektedir. Böylece en genel anlamda siyaset olgusu, iktidar sahibi gruplarla, çıkarlarını bu grupların yerleşik çıkarları aleyhine artırmak isteyen ayrıcalıksız grup ya da sınıfların mücadelesi sonucunda belirlenmekte; grupların ya da sınıfların karşılıklı göreceli ağırlıkları, çekişme konusu olan ayrıcalık ve kaynakların gerek nitel ve gerekse nicel durumları siyasal anlamda kurumlaşma biçimi üzerinde etkili olmaktadır. İşte bu temel oluşum aynı zamanda kamu yönetiminde yönetsel anlamda yozlaşma ve yolsuzluk kalıplarının ortaya çıkmasını da nitelemektedir (Şaylan, 1975: 83-95).

Kamu yönetiminin kavramsal olarak en yaygın anlamlarından birisi, devlet yapısı içerisinde yürütülen tüm görev ve görevlileri kapsamıyla ilgilidir. Bu anlamda hem kamu görevlisi hem de siyasetçi, toplumsal anlamda ideolojileri ve normatif düzenlemeleri belirleyen kişiler olarak birbirlerine benzemekte ve iktidar olgusundan hareketle kaynakları daha maksimum düzeyde kullanma vb. amaçlar iki grup için de geçerli olmaktadır. Kamu yöneticilerinin hemen hemen tüm toplumsal sistemlerde derecesi farklılaşmakla birlikte yolsuzluklara karıştığı ve temelde birtakım örgütsel nedenlerin buna yol açtığı ileri sürülebilir (Kılavuz, 2003: 172).

Yetenekleri ve daha ötesi yeterlilikleri olmayan çalışanlar, yetersiz ücretler, verimsizlik, eksik motivasyon, düşük moral seviyesi vb. nedenlerle kamu görevlilerinin içinde buldukları toplumsal sistem ne olursa olsun yolsuzluğa itilerek sistemin yozlaştırıldığı söylenebilir ve kuşkusuz bu geçerli bir yargı olarak da kabul edilebilir. Bu genel görüntünün dışında, bir takım potansiyel kaynakların kontrolünü ele geçirmek amacıyla kimi grupların bunu sağlayacak olan bir kamu yöneticisi kararı için belli bir fiyat ödemeleri ya da başka bir deyişle kararı alan kamu yöneticisine bir şekilde çıkar sağlamaları da evrensel anlamda yaygınlık taşımaktadır (Tekeli ve Şaylan, 1974: 92-113). Bu anlamda pek çok ülkede devlet adına karar alıp uygulayan siyasetçi ya da yöneticilerin kendilerine birtakım

bireysel çıkarlar sağlama amacıyla söz konusu kesimlerle işbirliği içerisinde yozlaşmış uygulamalara karıştıkları gözlemlenmektedir (Şaylan, 1975: 83-95).

Temelinde esas olarak bir kamu gücü ve yetkisi ile kamu kaynağına sahipliğin olduğu kayırmacılık ve yozlaşmanın karşılıklı olarak birbirlerini besledikleri söylenebilir. Bu olgular siyasal, toplumsal, yönetsel ve yargısal alanlarda ortaya çıkabilirler. Yönetime karşı güvensizlik, yabancılaşma, yönetsel verimsizlik, israf, hizmetlerde maliyet artışları, gelir dağılımında adaletsizliğin artması, demokrasi ve hukuk devletinin zayıflaması gibi sonuçlar doğurmaktadırlar.

Bu çalışmada kamu yönetimi sistemlerinde söz konusu olan kayırmacılık ve yozlaşma kavramları ele alınmış ve bu sorunların önlenmesinde yetenek yönetimi yaklaşımının temel öngörülerini değerlendirilmiştir.

1. KAMU YÖNETİMİNDE YOZLAŞMA VE KAYIRMACILIK

Ölçek olarak büyüyen ve modernleşme çabası içinde bulunan ülkelerde yoğunlaşan bir oranda, kamu hizmeti gören kişi ya da grupların özel maddi çıkarlar ya da statü kazançları elde etmek amacıyla, görevlerinin gerektirdiği hareket tarzlarını, bu kişisel amaçlarına yönelik olarak saptırmaları kamu yönetiminde yozlaşma olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Burada söz konusu olan görevin gereği olan davranışlar, yasal olarak yapılması gereken davranışlardır. Yozlaşma olgusu, rüşvet, yolsuzluk, irtikap, ihtilas gibi isimlendirmelerle hemen hemen tüm toplumlarda geçmişte görülmüş, bugün de toplumların ekonomik ve sosyal yapılarına, özel koşullarına, zamana ve yere göre etkileri farklı şekillerde görülebilmektedir. Bu nedenle herhangi bir toplumda, herhangi bir zaman diliminde yozlaşma olgusunun tamamen yok edildiğini söyleyebilmek pek mümkün değildir. Fakat ağırlığını ve boyutlarını hiç olmazsa toplumun en az zarar görebileceği bir düzeyde tutabilmeyi sağlayacak bir denetim mekanizmasının kurulabilmesi mümkündür (Ergun, 1978: 24).

Siyasal ve yönetsel karar alma ve uygulama sürecinde yer alan aktörlerin, yani seçmenlerin, politikacıların, bürokratların, çıkar grubu ve baskı gruplarının özel çıkar sağlama amacıyla yasal ve ahlaki normları ihlal edici davranış ve eylemde bulunmaları (Aktan, 1999: 14) olarak tanımlanabilecek yozlaşma, kamusal hizmet sunumunda kayırma, siyasallaşma, aracıya başvurma, rüşvet, eş dost (kronizm) ve akraba kayırmacılığı (nepotizm) uygulamalarının idari sistemde yaygınlık kazanma

halidir. İdari sistemdeki partizanca atamalar, hizmet talep edenlere siyasal kimliklerine bakılarak hizmet verilmesi, yasal olan bir süreci hızlandırmak ya da yasal olmayan bir işlemi yaptırmak amacıyla kamu yöneticilerine rüşvet verilmesi, nedeni ne olursa olsun eşitler arasında eşit olmayan hizmet kayırmacılıkları, yöneten-yönetilen ilişkilerinin arasına farklı uygulamalarla araçların sokulması türünden uygulamalar kamu yönetiminde yönetsel yozlaşmanın örnekleridir (Kılavuz, 2003: 177).

Yönetsel yozlaşma, kamu görevlilerinin konularından kaynaklanan kamusal yetkilerini maddi ya da maddi olmayan özel amaçları için yasal düzenlemelere aykırı biçimde kullanmalarıdır. Kamusal anlamda görev yapan personelin özel maddi çıkarlar ya da buldukları statüyü kullanarak kazanç sağlamak amacıyla, görevlerinin gerektirdiği davranışlardan kaçınarak bu özel amaçları elde edebilme yönünde davranışlar sergilemeleri yönetsel yozlaşma olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Ergun, 1978: 25). Yönetsel anlamda yozlaşma olgusunun temel nedenlerinden birisi, yönetimin siyasallaşması ve yönetim siyaset ilişkilerinin buna dayalı olarak yürütülmesidir. Sorunun temelinde yönetime ussallık ve etkililik kazandıracak görece bağımsız bir statü verilmesi zorunluluğu ile yönetimin kendi haline bırakıldığında, kendi başına buyruk bir güç durumuna gelme eğilimi arasında yaşanan bir denge arayışı çabası yatmaktadır (Kılavuz, 2003: 181).

Yönetimde yozlaşmanın bir göstergesi olarak siyasallaşma olgusu iki temel ölçütten hareketle açıklanabilir. Bunlardan ilki, atamalarda siyasal amaçların ve parti düşüncelerinin ön planda tutulması, ikincisi de, kamu görevlilerine tanınan siyasal faaliyetlerde bulunma özgürlüğünün derecesi ve bu konuda siyasal iktidarların tutumudur. Atamalarda *ehliyet* ve *liyakat* yerine siyasal yakınlık ölçütünü uygulamak yönetimi siyasal davranışlara götürür ve bu da idari sistemi yozlaştırır. İkinci olarak kamu görevlilerine tanınan siyasal faaliyette bulunma özgürlüğünün derecesi ve bu konuda siyasal iktidarların tutumudur. Çok partili siyasal rejimlerde kamu görevlilerinin bu tür faaliyetlerine aşırı kısıtlamalar getirilmektedir. Kuşkusuz bunun temel amacı kamu görevlilerinin uygulamalarla ilgili verecekleri kararlarında tarafsızlığı hâkim kılmaktır. Ama asıl önemli olan, kısıtlamaların kendisinden çok, bu kısıtlamaların uygulanış biçimidir. Diğer bir ifadeyle bu kısıtlamaların kamu görevlilerine uygulanışında değişik ölçütlerin



kullanılması ihtimalidir. Sözgelimi, bir yerde iktidar lehine olan karar ve davranışlar hoş görülmede ve bunun tersi uygulamalar soruşturmalara konu oluyorsa, söz konusu yerde partizanlık dolayısıyla yozlaşma var demektir (Tutum, 1976: 28).

Siyasal iktidarların kendi plan ve programlarını uygularken bazı kritik görevlere kendi elemanlarını getirmeleri doğaldır. Ancak bu yöndeki uygulamaların ölçüsü kaçırılmamalı ve özellikle bu atamalar ehliyet ve liyakat ilkelerine göre yapılmalıdır. Pek çok siyasal sistemde her yeni iktidar siyasal sayılmayacak pozisyonları da içeren toplu ya da büyük sayılara varan değişiklikler yapmakta ve adeta bir ganimeti paylaştırır gibi davranmaktadırlar. Bu durumda yönetimin temel bir gereği olan uygun iş ve uygun işgücü tercihi yıpranmakta, kamu bürokrasisi temel işlevlerini yapamayarak tıkanmakta, bürokrasi sürekli işgörmezlik ya da işlerin yürümemesi anlamında ciddi bir sorun alanı olarak eleştirilmektedir (Kılavuz, 2003: 181).

Kamu yönetiminde yozlaşma olaylarının toplumsal denetim mekanizmalarının etkisiz kaldığı ve toplumsal anlamda büyük değişimlerin yaşandığı dönemlerde artış gösterdiği söylenebilir. Gelir ve servet dağılımındaki adaletsizlikler, enflasyon gibi toplumda spekülasyon kazanç eğilimlerini artıran durumlar, ülkenin gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun maddi eşitsizlik duygusu, bireysel çıkarıcı düşünceler, sistem içerisinde yozlaşmaları körüklemektedirler. İdari sistemde yaygın olan yozlaşma örnekleriyle, çok karmaşık bir yapıya sahip olması, birçoğunun gizliliği ve ancak belli bir zaman süreci sonunda sonuçlarının ortaya çıkması gibi faktörlerin etkisi ile uygulamada birçok şekilde karşılaşmaktadır. Fakat temelde bir ayırım, yozlaşmanın içerdiği araçlarla ilgili olarak yapılabilir. Sözgelimi, rüşvet, irtikap, zimmet, ihtilas gibi *maddi* içerikli olanlar ve iltimas, nepotizm, kronizm, patronaj gibi özünde çeşitli şekillerde adam kayırmacılığı şeklinde gerçekleşen *dayanışmaya* dayalı yozlaşma türleridir.

Kamusal bir işlemde kişilere yakınlıklar, bağlılıklar ya da birtakım yükümlülükler yozlaşmış uygulamalara neden olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle kamu görevlisini etkilemek için para veya mal gibi ekonomik değerlerin yerine maddi olmayan bir gücün, sözgelimi akrabalık vb. bağlarının etkileme aracı olarak kullanılması mümkündür.

Kayırmacılık, mevki ve makam sahibi kişilerin, iktidar sahiplerinin, bu mevki ve makamdan kaynaklanan imkanlarla gerek kan bağı gerekse siyasal

görüşleri itibarıyla ya da başka özel nedenlerle kendilerine yakın kişilere mesleki anlamda çıkar sağlayacak yönde davranmalarıdır (Kılavuz, 2003: 218). Kayırmacılık, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bürokratik yapılarında gözlemlenen işlemsel sorunların başında gelir. Bunlardan ilki olan ve politik karar alma süreçlerindeki bir yozlaşma türü olarak değerlendirilen kayırmacılık, “iltimas”, “himmət etme” ve “torpil” anlamlarına da gelmektedir. Kayırmacılık terminolojik olarak aynı okulda okumuş olma, aynı yörede büyümüş ya da benzer siyasi partinin mensubu olma gibi bazı subjektif ölçütlerin, işe alma ya da hizmet görme aşamasında, evrensel bürokratik kuralların önüne geçmesi olarak da tanımlanabilir (Büte, 2011: 384-385).

Kayırmacılık genel anlamıyla iki türden oluşur. Bunlardan birincisi “adam kayırmacılığı” ikincisi ise “siyasi kayırmacılık” olarak adlandırılmaktadır. Adam kayırmacılık ise, “nepotizm” (akraba kayırmacılığı) ile “kronizm” (eş-dost kayırmacılığı) olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılır. Nepotizm, kişinin işe alınma, tayin edilme veya hizmet alma süreçlerinde kabiliyet, beceri ve eğitim düzeyi gibi özelliklerine bakılmaksızın, bir politikacı ya da bürokratla akraba olması nedeniyle kendisine avantaj sağlanması durumudur (Özkanan ve Erdem, 2014: 186). Nepotizm, özellikle kamu kurumları ve şirketlerde akrabalık ilişkileri gibi geleneksel yaşam alışkanlıklarının toplumsal sürelerde etkili olduğu ülkelerde yaygın bir kayırılma durumudur. Ailecilik ya da nepotizm, demokratik parlamenter sistemin en önemli denetleme mekanizması olan sivil toplumun yeterince gelişmediği ve az gelişmiş ülkelere has bir durumdur. Nepotizm birçok olumsuz soruna neden olabilmektedir. Akraba kayırmacılığı nedeniyle bürokraside vasıflı iş gücü istihdam edilememekte, mevcut çalışanlar arasında da performans kaybı ve iş doyumunda eksiklikler gözlemlenmektedir. Nepotizm, beyin göçünün ve bürokrasiden kopmaların en büyük sebeplerinden birisidir (Özkanan ve Erdem, 2014: 189). Uzmanlık ve liyakat faktörünün yerini “ilişki” faktörünün almasının bir sonucu olan bu tip kayırmacılıklarla birlikte, diğer çalışanlarda motivasyon kaybı ve kurumda verimlilik kaybı yaşanmakta; örgütün kurumsallaşması ve uzun vadeli başarıları önünde engel oluşturmaktadır (Büte, 2011: 389).

Eş-Dost Kayırmacılığı olarak da bilinen “kronizm” ise, yakın çevre, arkadaş ve ortak bir geçmişi bulunan bireylere, temelinde karşılıklı çıkar bulunan nedenlerle yetkinliği bulunup bulunmadığına bakılmaksızın farklı muamele



gösterme ve kayırma durumudur. Nepotizmden farklı olarak işe alınma, ihale vb. bürokratik işlerde özel muamele aileden gelen bireylere değil de ahabap ve yakın çevreye gösterilmektedir. Hemşehricilik de kronizmin yaygın türü olarak tanımlanabilir (Özkanan ve Erdem, 2014: 191-192). Bir başka siyasi kayırmacılık türü ise “patronaj” (himaye) dir. Siyasal partilerin iktidara gelmelerinin ardından kamu kurum ve kuruluşlarındaki özellikle üst düzey yetkilileri görevlerinden alıp, yerlerine kendi siyasi ve ideolojik anlayışlarını paylaştıkları kişileri tayin etmelerine patronaj adı verilmektedir. Patronajda kronizm ve nepotizmin de etkili olduğu söylenebilir (Özsemerci, 2003: 22).

Toplumsal anlamda yükselen talepler ve bu taleplerin kamu yönetimi sistemince toplumun tüm bireyelerine eşit olarak yansıyacak şekilde karşılanamaması, bu nedenle ortaya çıkan hizmet açıkları, hizmet açıklarının neden olduğu rekabet ve rekabetle birlikte oluşan yozlaşma, idarenin yönetilenler nezdinde var olan saygınlığını ve güven duygusunu sarsmaktadır. Bu nedenle yozlaşmış bir sistemde oluşan yolsuz uygulamalar yasal otoriteye karşı duyulan güvene büyük zarar verir ve bu güven eksikliği yeni sorunları ortaya çıkarır (Kılavuz, 2003: 237). Dolayısıyla kamu yönetiminde çeşitli şekillerde ortaya çıkan kayırmacılık ve neden olduğu yozlaşmanın en görünen ve olumsuz etkisi siyasi sistemin, devletin ve yönetimin yasallığını ve saygınlığını zedelemesi, toplumsal anlamda var olan güveni aşındırmasıdır (Berkman, 2009: 117).

Kamu yönetimine olan güven duygusunu sarsan faktörlerden biri olan kayırmacılık, diğer taraftan kamu yönetiminin pahalılaşmasına, idarenin tıkanmasına, ekonominin olumsuz anlamada etkilemesine, toplumsal anlamda moral yapının olumsuz etkilenmesine sonuçta kamu yönetimi sisteminin etkisizlik yaratmasına neden olmaktadır.

2. YETENEK VE YETENEKLERDEN YARARLANMA

Toplumsal yaşamda statü edinmek için eğitsel kazanım yoluyla ya da zihinsel beceri ile sahip olunan ölçüt (Garnett, Guppy ve Veenstra, 2008: 144) olarak açıklanan yetenek kavramını Türk Dil Kurumu dört farklı şekilde açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat” şeklinde ifade edilirken ikinci tanımda “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”

biçiminde yer almaktadır. Üçüncü tanımda “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” şeklinde ve son olarak “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Burada belirtildiği şekliyle ele alındığında yeteneğin doğuştan gelen, kalıtımsal özelliği üzerinde durulduğu görülmektedir. Oxford güncel sözlüğünde ise yetenek “Doğal kabiliyet veya beceri” olarak tanımlanmıştır (Oxford Dictionaries, 2018). Bununla birlikte insanda yetenek her ne kadar doğuştan bazı genler taşımakta ise de esas olarak yeteneğin eğitim ve öğrenmenin etkisi sayesinde gerçek anlamda etkisini gösterdiği günümüz bilim literatüründe genel kabul görmektedir.

Ewerlin’e (2013)’e göre, yetenek genellikle bireysel özelliklerin bir derlemesi olarak tanımlanır, böylece yeteneğin nasıl tanımlanabileceği konusunda çok az ipucu veren geniş bir yetenek çağrışımı oluşturur. Yetenek genellikle “yüksek performans” veya “yüksek potansiyel” terimleriyle birbirinin yerine kullanılır. Yetenek, yeteneklerine dayanarak performans potansiyelinin ortalamanın üstünde olan ve yeteneklerini (çok) iyi yerine getiren çalışanlar olarak tanımlanabilir. Ayrıca, yetenekli olanların bunlara ilave olarak istekli olmaları ve daha fazla ilerleme kaydetmeleri gerekir. Yeteneğin ortaya çıkabilmesi için eğitim, öğretmen ve aile desteği, doğuştan gelen doğal kabiliyet, motivasyon, azim, uzun soluklu denemeler ve pratiklere gereksinim duyulmakta, bireyin hedefleri ne kadar büyükse bu sayılan unsurların da daha yoğun biçimde o kişi tarafından ortaya çıkarılması gerekmektedir (Gagné, 2008: 221). Servet ve yetenek üzerine yapılan bir çalışmada servet eşitsizliğinin, esasen farklı yetenekler nedeniyle mi, yoksa şansa mı bağlı olduğu incelenmiştir? Bu sorunun cevabı derin siyasi, sosyal ve felsefi sonuçların yanı sıra piyasa verimliliğine dair çıkarımları da beraberinde getirmiştir. Sonuçta genel Pareto dağılımı bağlamında, farklı yatırım yeteneklerinden ziyade şansın, yüksek servet seviyelerinde eşitsizliği besleyen ana güç olduğunu göstermiştir (Levy ve Levy, 2003: 709-725). Kimlik bilgileri, kariyer başarı öyküsünün kritik bir parçasıdır ancak en azından insanların mesleki kariyerleri hakkında karar verenlerin gözünde yetenek, aynı zamanda kültürel bir yeterliliği, özellikle de karmaşık bir mesleğe uygun bir karakter oluşturma yeteneğini de içerir. Tıpkı bir kas gibi yetenek, çoklu liflere sahiptir (Garnett vd., 2008: 159).

Kabiliyet, yeteneğin kurucu unsuru hatta ham maddesi olarak sayılmaktadır. Çünkü kabiliyet ve yetenekler arasında ılımlı ilişki bulunmaktadır. Burada

entelektüel bireyler arasında akademik yetersizliği olanlar örnek verilebilir çünkü kabiliyetlerin gelişmeden kalması düşük yetenek anlamına gelir. Ancak düşük yetenek seviyelerindeki doğal yeteneklere sahip bireylerin yeteneklerinin, kişisel veya çevresel güçlü girdilerin katalizör vazifesi görerek, gelişim süreci gösterdiği -öğrenme ve uygulamanın miktarı, yoğunluğu ile- böylece bu kişilerde yetenek düzeyinde güçlü performanslara ulaşılabilirdiği söylenebilir (Gagné, 2008: 225-226).

Bu kapsamda insanın ilk çağlarda kendine tehdit oluşturan diğer canlılara ve vahşi doğaya karşı verdiği mücadelenin, günümüzde bireyin acımasız rekabet ortamında geride kalmama, rekabet üstünlüğü elde etme biçiminde yeniden şekillendiğinin vurgusu yapılabilir. İşte insanın bu mücadelelerinin belki de en önemli sonucu bilerek ya da bilmeyerek kendi yeteneklerinde de bir gelişme gösterdiği söylenebilir. İlk başlarda korunma veya avlanma amacıyla taşların yontulması şeklinde yeşeren insan yeteneği 21. yüzyılda insan benzeri robot yapımına, yapay zekâ geliştirmelerine kadar uzanmıştır. Küreselleşen dünya ile açık ekonomiler hâlini alan örgütlerin pazar paylarını proaktif şekilde yönetmek ve dönüştürmek için mevcut geleneksel faaliyetlerini değiştirdiği bu nedenle örgüt içerisindeki yeteneklerin rolünün bu bağlamda daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Kumar Bandari ve Migiro, 2015: 43).

Öyle ki günümüzde en küçük bireysel örgütten küresel ölçekli şirketlerde çalışanların işlerine kadar her ölçekte disiplinler arası bilgilerin harmanlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin bu denli hızlı çoğaldığı ve yayıldığı bu ortamda insanın çok yönlü yeteneklerinin ortaya çıkarılması önemli hâle gelmiştir. Baltaş (2018)'a göre, her insanın doğuştan gelen kendiliğinden ortaya çıkan bir yetenek kısmı vardır ancak birey ne kadar yetenekli olursa olsun bu yeteneğini geliştirmek için bir gayreti yoksa diğer insanların gerisinde kalacak dolayısıyla rekabet gücünü kaybedebilecektir.

Yetenek insana özgü bir unsur olduğu için çalışma hayatında en fazla insan kaynakları departmanının bu alanla ilgili uğraş ve araştırma içinde olduğu söylenebilir. Bir organizasyondaki her görev zamana bağlı olduğundan, hassasiyet, doğruluk, verimlilik ve etkinlik konularına daha fazla odaklanılmakta, bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin işlevi artık çok daha önemli hale gelmektedir (Kumar Bandari ve Migiro, 2015: 43). Diğer taraftan, yetenek yönetiminin sadece

özel sektör için geçerli bir yönetim yaklaşımı olmadığı belirtilmelidir. Buna göre etkin, etkili ve verimli hizmet sunumunu hedefleyen kamu sektörü örgütlerinin de bir sistem olarak olaya yaklaşması ve kurumsal yapıları üzerinden bu yeni yönetim tekniğini uygulamaya çalışmaları *önemlidir*. Böylece kamu sektöründe de yapılan işlerin etkinleştirilmesi ve personel seçiminde yöneticilerin kanaatlerini ehliyet, yetenek ve yeterliliğe uygun şekilde ifade etmelerinin sağlanması, bu istihdam belirleme mekanizmalarının işletilmesi kamu yönetimi sistemlerinin de olmazsa olmazları olarak görülmektedir (Yıldırım, Çiftçi ve Püsküllü, 2018). Bu bakımdan kamu sektöründe çalışanlar arasında yeteneklerin keşfedilmesi kadar bunların geliştirilmesi ve faydalanmak üzere yayılmasının sağlanması da önem teşkil eden hususlar arasındadır.

3. KAMU YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ İHTİYACI

Son dönemlerde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi bir süreç olarak değerlendirilmekte ve kurum çalışanlarının yeteneklerinin ve becerilerinin iş başarısını arttırdığı görüldükçe giderek daha fazla benimsenmektedir. Bu paradigma ile, bir örgütün gelecekteki başarısı doğru yeteneğe sahip olup olmamaya dayanmakta, bu yüzden yeteneği yönetmek ve beslemek, örgütsel yaşamın olmazsa olmaz bir parçası olarak görülmektedir. Buna göre her bireyin yeteneğinin gelişiminin önemli olduğunu bildiren ve takdir eden bir organizasyon bulunabilir. Böylece insanların yeteneklerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine izin vermek iş rutininin bir parçası haline gelir ki bu her bireyin *yeteneğine* ve *yeterliliğine* göre seçimi ve uygun yere tahsisi doğası gereği örgütün başarısının da temelidir (Agrawal, 2010: 483). Yetenek yönetimi henüz yeni büyüme aşamasında bir kavram olduğundan, uygulayıcıların çoklu metodolojiler kullanması gerekmektedir (McDonnell, 2011: 173). Süreç olarak ele alındığında yetenek yönetimi kurumsal yaşamın tüm aşamalarında göz önüne alınması icap eden özellikle üst yönetimin yardımına, ilgisine ve denetimine gereksinim duyan bir yaklaşımdır. Kurumun bütün kilit işlemlerinin değerlendirilmesine/ yönlendirilmesine yönelik sistem olarak tarif edilebilir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015: 251). Daha geniş bir perspektiften yetenek yönetimi şu şekilde izah edilebilir: Örgütün rekabet stratejisine destek olan, işgücü planının yapılarak hâli hazırdaki yeteneklerin çözümlenerek gereksinim duyulan ek yeteneklerin tespit edilmesini, söz konusu bu özellikteki kişilerin örgüte çekilebilmesi amacıyla uygun çalışma



ortamının kurulmasını, doğru adayların istihdam edilmesini, var olan yetenekli kişilerin bu yeteneklerini geliştirmesini ve bunların örgütte tutundurulmalarını sağlayan stratejik temelli insan kaynakları yönetimi uğraşlarını içine alan süreçtir (Alayoğlu, 2010: 71). Diğer taraftan bireysel yetenek ile kurumsal yetenek arasında sıkı bağ olduğu söylenebilir. Altınöz (2018)'e göre, kurumsal yetenek, iş görenlerin bireysel yetenekleriyle ve bu kişisel kabiliyetlerin koordinasyonu neticesinde meydana gelmektedir.

Kurumsal yeteneğe sahip örgütsel yapıların faaliyet gösterdiği alanda sivrilmeleri, kişisel becerileri olan iş görenlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı, bahsedilen yetenek yönetiminde bir yetenek havuzunun düzgün tespit edilmesinin hayati önem arz ettiği belirtilebilir. Yetenek yönetiminin başarısı örgütün en tepe kademesinden başlayarak en alt kesimine kadar bütün işgörenlerin özverili bir şekilde bunu benimsemesine bağlıdır. Bu bağlamda kurumsal yapı bünyesindeki asıl sahiplenme insan kaynakları departmanınca yerine getirilmelidir. Sonuçta bu birim kurum içerisinde yetenek yönetimi yaklaşımını başarılı biçimde pratiğe dökerek ve örgüt stratejisi ile senkronize ederek kurumun rekabet edebilirliğini, etkinliğini ve verimliliğini yükseltecektir. Ayrıca gelecekte bu birim üst yönetimin yerini alacak temel stratejik birimdir (Çelik ve Zaim, 2011: 36-37). Yetenek sahibi bireylere sahip olmak isteyen ve bu kişileri örgüt hedeflerine varmada onların yenilikçi, yaratıcı düşüncelerinden faydalanmayı arzu eden örgütsel yapıların, çalışanlarına yönelik bakış açılarını gözden geçirmeleri gerekir. İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsal yapıların en değerli varlıklarına dönüşen çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla ortaya çıkarılması gereken kabiliyetler olarak ele alınmaya başlamışlardır. Personel güçlendirme ile kendi kararlarını verebilme, inisiyatif alabilme ve yeni fikirler sunma imkanları sağlanan işgörenlerin, yetenek yönetimi ile de sahip oldukları kabiliyetlerden etkin biçimde faydalanılabileceği anlayışının kurumsal yapılara yerleşmesi artık bir gerekliliktir (Doğan ve Demiral, 2008: 163).

Etkili yetenek yönetiminin üstlenilmesinde kritik sorunları tespit etmek gerekebilir. Küresel finansal krize rağmen, yetenek yönetimi önümüzdeki yıllarda kuruluşların karşılaştığı en önemli zorluklardan biri olmaya devam edeceği belirtilmektedir (Krishnan ve Scullion, 2017: 431). İş gücü demografik grafikleri ve beceri kıtlığı, etkin yetenek yönetimini rekabetçi bir gereklilik haline getirmeden

önce “yetenek için savaş”ı her zamankinden daha şiddetli hale getirebilir. Yetenek yönetimi bir araştırma alanı olarak hızla gelişirken, keşfedilmesi gereken birçok alan ve soru vardır. Bu soruların, kuruluşların yeteneklerini etkin bir şekilde yönetmede karşılaştıkları temel zorluklardan bazılarını temsil ettikleri için özellikle önemli bir uygulamalı faydaya sahip olmaları muhtemeldir (McDonnell, 2011: 169).

Bir yeteneğin varlığı tek başına bir şey ifade etmez, bundan ne ölçüde bireysel, kurumsal ve toplumsal kapsamda faydalandığının önemi ortaya konulmalıdır. Ewerlin (2013)’e göre, yetenekleri örgütte tutma önemlidir çünkü örgütler yetenekli kişilerin giriş çıkışları ile birlikte bir dalgalanma yaşarlar ve maliyet ve bilgi kaybına uğrarlar.

Günümüz kurumsal yapıları, yetenek yetersizliği ile ilgili sorunlardan giderek daha fazla etkilenmektedir. Kalifiye çalışan sayısındaki sıkıntılar, personel istihdam yöntemindeki yanlışlar, özellikle kamu sektöründe kayırmacı yöntemlerle istihdam sağlama şekli ve ortaya çıkan yozlaşma, verimli ve üretken işgücünün yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır (Kumar ve Arora, 2012: 259).

4. KAMUDA YETENEK YÖNETİMİ İÇİN NELER YAPILABİLİR?

Kamu yönetimi alanında yaşanan kayırmacılık ve bunun yol açtığı yozlaşmanın önlenmesinde veya azaltılmasında yetenek yönetimi yaklaşımının katkılarını şu şekilde belirlenebilir:

- Çalışanların etkin yönetimini sağlamada iş stratejilerini birbirine bağlamak ve yeteneklerin nasıl belirlenebileceğini tespit etmek önemli unsurdur. İlk sorun, çalışanların yetenek olarak gördükleri şey hakkında bilgilendirilmelerinin gerekip gerekmediğidir. Çalışanları bilgilendirmemekle aslında gelişmeye istek duyma olasılıkları artırılmış olur, çünkü akıllı görünmek ve hareket etmek zorunda kalmak yerine, yeni şeyler yapmanın yollarını keşfederek daha fazla çaba göstermeleri daha olasıdır (McDonnell, 2011: 172). Son zamanlarda örgütlerin dikkatini çeken stratejik yetenek yönetiminde kilit faktör, üst düzey personelin, özellikle ortak pozisyonları için uygun halefleri bulmak veya yeni ortaklar oluşturmak, böylece ortaklığın büyümesini sağlamak için temel pozisyonları bulma çabası içinde oldukları görülmektedir. Bunun merkezinde,

çalışanlar için hem yumuşak becerileri hem de liderliğin yanı sıra kurumun toplamdaki becerilerini de içeren yasal becerilere sahip yeterlilik inşası oluşturma eğitimi önerilmektedir (Leiss, 2010: 39).

- Kamu sektöründe çoğu zaman yöneticiler kurumun işlerini yürütmek için ihtiyaç duydukları yeteneklerin sayısı ve türü hakkında kritik kararlar almakla karşı karşıya kalsalar da genellikle bu kararları almak için gereken tam ve doğru bilgilerden yoksundurlar. Bu durum, yöneticilerin iş stratejilerini uygularken yetenek eğrisi önünde doğru kişilere doğru yerde doğru zamanda sahip olmaları için yetenek portföylerini yönetmelerinde zorluklar yaşatır. Ancak, stratejik işgücü planlaması uygulamasıyla kurumlar yetenek eğrisinin önünde kalabilirler. Özel sektörde çeşitli inovasyona dayalı şirketler tarafından kullanılan bu tür bir yaklaşım, “İnsan Sermayesi Planlaması” olarak bilinir. Bu yaklaşım, örgütlerin yetenek segmentasyonu, yetenek arz ve talep dinamikleri yoluyla gelecekteki yeteneklerini tahmin etmelerine ve karar vermelerine yardımcı olur (Ruse ve Jansen, 2008: 43). Aktif bir yetenek yönetimi stratejisi için, zaman, çıracılık/adaylık, standartlar, değerlendirme, geri bildirim, düzenleme ve yeni rotaların belirlenmesi gerekir (Till, 2015: 2-3). Yoğunlaşan demografik, makroekonomik ve toplumsal değişikliklerin yaşandığı zamanlarda, kurumların yetenek yönetimine stratejik bir öncelik olarak odaklanmaları gerekir. Yeni yetenekler kazanmak, kurumun başarısı için kritik öneme sahiptir (Gibb, 1949: 73-84). Böylece, gelecekteki yeteneklerin somut ihtiyaç ve tercihlerini bilmek, yüksek nitelikli bir işgücünü işe alma ve elde tutma olasılığını artıracaktır. Kültürel ve toplumsal cinsiyet farklılıklarını işe alım ve yetenek yönetimine entegre etmek, günümüz dünyasında artan rekabet göz önüne alındığında belirleyici bir esas olabilir. **Örgütler**, işgücünün özel beklentilerini ele almak suretiyle ihtiyaç duyulan yetenekli işgücünü işe almada ve elde tutmada kullanabilirler ve hedeflenen stratejilerini gerçekleştirmek için avantaj elde edebilirler (Walk, Schinnenburg ve Handy, 2013: 274).
- Kamu sektörü bakımından, performans ölçerken aday memurların kazanımlarının yanı sıra akademik çıktılarını da vurgulamak yerinde olabilir. İşe dayalı öğrenme -özellikle adaylık eğitimi- ve sektöre dayalı eğitim ile kariyer yollarını genişletmek de açık bir amaç olabilir. Bu değişiklikleri yapmak

genellikle daha büyük kaynak gerektirir. Devletler tüm bölgeleri kapsayıcı biçimde kalkınma sağlama konusunda kritik çalışmalar üstlenebilir. Kuşkusuz, her yerde başarı elde edilemeyecek ve muhtemelen bu tür çabaların hepsinde büyük olasılıkla karışık sonuçlar doğacaktır. Ancak aksaklıkların olduğu yerde düzeltmeler yapılarak uzun vadeli bir öğrenme stratejisi benimsenmesi önemlidir (Holzer, 2017: 183-184). Zayıflamış bir iş piyasası ve durgun ekonomik büyüme nedeniyle beyin göçü ile karşı karşıya olunan yerlerde, inovasyon kümeleri oluşturarak parlak beyinler elde tutulabilir böylece toplumun yaşam tarzı sürdürülebilir hale getirilebilir ve buralarda yer alarak Ar-Ge çalışmalarına katılmak çapraz işlevselliğe yol açabilir (Holden, 2011: 6). Yani bir yandan beyin göçü önlenmiş olur diğer yandan inovasyon faaliyetlerine katkı sağlanmış olur. Kamu sektörü de yeniliklerin ve yeteneklerin, gelişmiş ekonomik performansın ana itici güçleri olarak konumlandırıldığını göz ardı etmemelidir (Simon ve Cao, 2009: 29).

- Bilgi ekonomisine girmeye çalışan ya da küreselleşme altında daha fazla rekabet avantajı elde etmek isteyen ülkeler için, birçok politika yapıcı, sınır ötesi yükseköğretimi insan yeteneğini geliştirmek için bir platform olarak görmektedir. Bu arayışta, eğitim merkezleri, kapsamlı planlama ve yatırımlarla desteklenen geniş çaplı girişimler olarak öne çıkmaktadır. Malezya, Singapur ve Hong Kong'daki gelişmelere bakıldığında eğitim merkezlerinin üç farklı hedefi ortaya çıkmaktadır: Yerel yetenekleri geliştirmek, yabancı yetenekleri çekmek ve diasporik yetenekleri geri göndermek. Uluslararası öğrencilerin işe alınmasına verilen ilgiye rağmen, yerel yeteneklerin geliştirilmesi de eğitim alanında temel bir amaç olmaya devam etmektedir. Yetenek geliştirmenin, insan gücü planlamasının yanı sıra, yerel halk arasındaki çeşitli çıkarları destekleyen daha kapsamlı hükümler içerdiği ifade edilebilir (Lee, 2014: 807).
- Yetenek tutma, üstün iş performansı sağlamak için stratejik bir araçtır. İster kamu kesiminde ister özel kesimde karar alıcıların günümüzde sayı, kalite ve "işe alım"dan ziyade çalışanı "elde tutmaya" odaklandığı ileri sürülebilir. Genç profesyonellerin, iş hayatındaki yavaş büyüme, yaşlılar/meslektaşlar ile zayıf ilişkiler, sağlık sorunları, iş-yaşam dengesizliği ve yüksek öğrenim nedeniyle işten ayrıldığı söylenebilir (Kumar ve Arora, 2012: 259). Bir araştırmada, katılımcıların iş değişimini planlarken, en önemli örgütsel belirleyiciler

olarak örgüt kültürünü, iş yaşamına entegrasyonu ve tazminat hakkını göz önünde bulundurdıkları ortaya konulmuştur. Bu, aile hayatına en fazla önem verilen ve bireyin nereye gideceğine karar vermede iç nedenlerin çok önemli olduğu Hindistan gibi ülkelerde özellikle beklendiği gibidir. Ayrıca yaş, yeterlilik, cinsiyet, tecrübe gibi demografik faktörlerin yetenek tutmada anlamlı olduğu belirtilmektedir. Yaş ve deneyim ile birlikte çalışan öncelikleri de değişmektedir. Bir noktada çalışan maaşı daha fazla tercih ederken, bir başka noktada örgüt kültürü, kariyer gelişimi, büyüme fırsatları ön plana çıkabilir. Bu nedenle, işverenlerin ve kuruluşların aynı kuruluşta istenen «yeşil meraları» yaratmaya istekli olup olmadıklarına ya da çalışanların aynı yerlerde iş arama yapmasına izin verip vermeyecekleri konusunda inceleme yapmaya ihtiyaçları bulunmaktadır (Kumar ve Arora, 2012: 272).

- Yetenek geliştirmede ilgi, azim, aile desteği, fiziksel yatkınlık, kişisel nitelikleri, spor merkezli aile ortamı, pratik sıklığı, koçluk kalitesi ve şans faktörleri önemlidirler. Bunlardan azim başı çekerken şans faktörünün en az rol oynadığı belirtilmektedir (Gagné, 2008: 229). Buna karşın servet ve yetenek üzerine yapılan bir çalışmada, genel Pareto dağılımı bağlamında, farklı yatırım yeteneklerinden ziyade şansın yüksek servet seviyelerinde eşitsizliği besleyen ana güç olduğu görülmüştür (Levy ve Levy, 2003: 709-725).
- Yetenek yönetimi stratejilerine uygun davranan örgütlerde teknik, toplumsal ve kültürel anlamda avantajlı durumlar söz konusudur. Özellikle kamu kesiminde nepotizm ve diğer kayırmacılık uygulamalarına yer verilen örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel açıdan başarısızlık ve performans düşüklüğü ortaya çıkmaktadır (Dewan ve Myatt, 2010: 267: 286). Kayırmacılık yeteneksiz çalışanların, aile üyelerinin istihdam edilmelerine ve yönetim kademelerinde yükselmelerine yol açar, adaletsiz ödül sistemlerini cesaretlendirir ve başarısızlıklar sonucunda profesyonel, zor yöneticileri daha çekici hale getirir. Yeni kuşakların yeteneklerine önem verilmeden kurumlarda çalışmaya başlamaları ve hızla terfi ettirilmeleri, performans değerlendirilmeden ömür boyu çalışabilmeleri kamu kesimi örgütlerinin önemli sorunudur.

- Kamu kesiminde yönetsel ve teknik kilit pozisyonlarda ehil ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların bulundurulması kurumlar açısından olumlu etki yaratacaktır. Kamu kurumları personel istihdamında ve yönetici seçimlerinde gerekli yetenek ve niteliklerine bakılmaksızın yalnızca kayırmacılığa dayalı seçim yapılması durumunda örgüt açısından uzun vadede yarardan çok zarara sebep olacaktır. Bu nedenle rekabetin ileri düzeyde olduğu dünyadaki tüm piyasalarda kurumlar en iyi performans geri dönüşümünü alabilecekleri doğru kişileri doğru yerde istihdam ederek ayakta kalabilirler. Kayırmacılık, işinde uzman, yetenekli çalışanların istihdamına engel oluşturduğundan kurumların etkinleşmesine ve gelişmesine de engel olmaktadır. Kamu kesiminde üst düzey yöneticilerin kayırmacılığa dayalı istihdamları durumunda bu yöneticilerin kurum içi yetenek ve kapasitelerini geliştirmek yerine makamlarını ve mevkilerini koruma istekleri daha fazla öne çıkmaktadır.

Kuşkusuz, bir örgüt üretimine devam ettiği ürün veya hizmetlerinin daha değerli hale gelebilmesi için değişimi sağlayacak yetenekli personel, yönetici ve yenilik yapabilme becerisine sahip olmalıdır. Buldukları sektörde başarılı olmak isteyen kurumlar mevcut çalışanlarının yeteneklerini yönetmeyi bilmelidirler. Kurum bünyesindeki çalışanların yeteneklerini gösterecekleri, geliştirecekleri fırsatlar sunulmalı, çalışanları motive edecek uygulamalara yer verilmeli, bununla ilgili iletişim imkanları sunulmalıdır. Çünkü günümüz koşullarında artık örgütlerin yenilikçilik yönündeki faaliyetlerini karşılamada tercih edecekleri en etkili çözümlerden biri yetenek yönetimidir.

SONUÇ

Kamu yönetiminde büyük oranda kayırmacılığa dayalı olarak ortaya çıkan yozlaşma ve neden olduğu yolsuzlukların en görünen ve olumsuz etkisi siyasal sistemin, devletin ve bizzat kamu yönetiminin yasallığını, saygınlığını zedelemesi, toplumsal anlamda var olan güveni aşındırmasıdır. Bunun yanında kamu yönetimlerindeki yozlaşmış uygulamalar, beraberinde kuralsızlığı ve yasa tanımazlığı bir yaşam şekli olarak bireylerin önüne koyduğu anda, çürümeyi hızlandırmakta, erozyona uğrayan güvene bağlı olarak kendi kendisini tüketmekte, toplumun ve devletin temelini olumsuz yönde etkilemektedir. Yozlaşan uygulamalarla kamusal politikaların saptırılması, idari anlamda uygulanmaya



çalışılan plan ve programların gerçekleştirilmesini engellemekte ve hizmetlerin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Kamusal politikaların ve programların kamu yönetiminde yaşanan yozlaşmalar nedeniyle uygulamada sekteye uğraması yönetimi acizleştirmekte, kapasitesini düşürmekte, kamu hizmetlerinde temel kriter olan düzenlilik ve sürdürülebilirlik sağlanamamaktadır.

Kamu yönetiminde kayırmacılığa dayalı yozlaşmaya son yıllarda örgüt yönetimlerinde bir paradigma olarak gelişen “yetenek yönetimi” uygulamaları çözüm olarak düşünülebilir. Küreselleşme, bilgi iletişimin artması, teknolojik ilerlemeler, iş yaşamını ve devlet işlerini genişletip karmaşılaştırması kurumların yeni yönetim anlayışlarıyla kendilerini revize etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Zira, en iyi yönetim tarzı, en iyi teknolojiye sahip olma, en ideal devlet, en erdemli yönetim ve en iyi insanı bulma arayışları örgütsel yapıların ve kurumların ortaya çıkışlarından beri süregelmektedir. Kuşkusuz bu sürecin odak noktasını insan ve onun nitelikleri oluşturmaktadır. Gerek bilgiye gerek doğaya gerekse teknolojiye hükmedebilmek için insan yeteneklerinin de geliştirilmesi artık bir zorunluluktur. Bu yeteneklerin elde edilmesi ise bilgi birikimi ile yani bilginin bir kişiden diğerine aktarılması sayesinde gerçekleşmektedir. Bu aktarım sırasında veren ve alan arasında bir etkileşim de meydana gelmektedir. Etkileşim içinde objektif ve subjektif unsurlar devreye girebilmektedir. Bilgiyi alan kişi açısından nesnel, uygun bir ortamın yaratılması önemlidir. Bilgiyi alan kişinin aldığı bu bilgiyi özümseyip çözümlemesi ve buradan bir senteze ulaşması beklenir.

Bu bağlamda, yetenek ve kabiliyet iç içe geçmiş kavramlar olarak insanın doğuştan gelen ve sonradan kazanılan artıları olarak görülebilir. Bu şekilde doğuştan ve kazanılan yönü ile yetenek ve kabiliyetlerin geliştirilmesi sonucunda liyakatli insan ortaya çıkmakta, bu sayede insanlığın bilgi birikimi artmakta, bireysel, toplumsal faydalar oluşmaktadır. Ancak bilginin aktarılması sırasında zaman zaman subjektif değerler araya girebilmekte ve çeşitli şekillerde kendini gösteren kayırmacılık unsuru, yetenek ve kabiliyetin yani liyakatın önüne geçebilmektedir. Böylece, örgütlerde bazı durumlarda bilgi, yetenek ve deneyime dayalı birikiminden faydalanmada kesintiler söz konusu olabilmektedir. Örgütsel yapılarda bilginin elde edilmesi ve yaygınlaşmasında serbest düşüncenin, yeteneğin ve yeteneğin gelişimi ile ortaya çıkan liyakatin önemli olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimi işte bu noktada kendi zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Çünkü yetenek yönetimi

ilke olarak bir işi başarı ile yapabilme gücünü belirtmektedir. Etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren kural ve uygulamaları öngörürken, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini savunmaktadır. Bu anlayışa göre yalnızca örgüte giriş değil, örgütsel sürecin diğer yönleri, örneğin yükselme ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınması ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının oluşturulması gerekmektedir. Tüm bu süreçte açık yarışma sınavlarının düzenlenmesi, bunların yeterli bir şekilde duyurulması, ilgilenen herkese başvurma fırsatının tanınması, aranan koşulların gerekçeli olması, kişiler arasında ayırım gözetilmemesi, yeteneğe göre sıralamaya ve işe almaya imkân veren bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması ve sonuçlar hakkında bilgi verilmesi bir zorunluluktur.

Kamu yönetiminde yetenek yönetiminin öngördüğü ilkeler bağlamında, devlet kamu hizmetlerini yerine getirirken göreve alacağı kişilerin memurluk mesleğine girmelerini, sınıflar içinde ilerlemelerini ve yükselmelerini veya görevlerinin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemi eşitlik içinde uygulayarak memurları güvenliğe sahip kılmak durumundadır. Bu sistemin karşısında yer alan kayırma sistemi ise, memurluğa girişte ve ilerleyişte siyasal kayırmanın, memurluk kadrolarının bir ganimet gibi yağmalanmasının hem siyasal ödüllendirmenin hem de nepotizme dayalı kadrolar oluşturmanın yolu olarak bilinmektedir. Kamu çalışanları, yeterlilikten çok siyasal patronaja göre değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak kamu kesiminde yetenek yönetimi ilkelerinin uygulamasında temel amaç; ilgili görevi başarı ile yapabilme gücü olan insanları göreve getirmektir. Genel anlamda yetenek yönetiminin uygulanışı sonrasında, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren kural ve uygulamalar hayata geçirilebilecektir. Böylelikle kamu görevlerine giriş ve hizmet içinde yükseliş, karşılaştırma temeline dayalı işe uygunluk ya da yetenek ve başarı ölçütüne bağlanacak ve uygulanan öteki çalışma koşulları da kamu hizmetlerinin etkinliğine, verimliliğine ve sürekliliğine katkıda bulunacaktır.



KAYNAKÇA

Agrawal, S. (2010). *Talent management model for business schools: Factor analysis*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491.

Aksakal, E., ve Dağdeviren, M. (2015). *Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli ve çözüm önerisi*. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 249-262.

Aktan, C. C. (1999). *“Kirli Devletten Temiz Devlete.”* Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 68-97.

Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi* (39), 82-95.

Baltaş, A. (2018). Yetenek doğuştan mı gelir yoksa geliştirilebilir bir şey midir? Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=cdtj3y-zlyY> (erişim tarihi 03 Mart 2018).

Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 383-404.

Çelik, M., ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* (20), 33-38.

Dewan, T. ve Myatt, D. P. (2010). The declining talent pool of government. *American Journal of Political Science*, 54(2), 267-286.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.

Ergun, T. (1978). Yönetimde yozlaşma olgusu üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 2(1), 24-30.

Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279-304.

- Gagné, F. (2008). Talent development: exposing the weakest link. *Revista Española de Pedagogía*, 66(240), 221-240.
- Garnett, B., Guppy, N. ve Veenstra, G. (2008). Careers open to talent: educational credentials, cultural talent, and skilled employment. *Sociological Forum*, 23(1), 144-164.
- Gibb, C. A. (1949). Talent for leadership. *The Australian Quarterly*, 21(4), 73-84.
- Holden, G. (2011). Innovation clusters: creating jobs, retaining talent. *Research Technology Management*, 54(5), 5-6.
- Holzer, H. J. (2017). The role of skills and jobs in transforming communities. *Cityscape*, 19(1), 171-190.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Krishnan, T. ve Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and. *Human Resource Management Review* (27), 431-441.
- Kumar Bandari, N. ve Migiro, S. (2015). Talent management in Indian IT & ITES sectors. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(1), 43-56.
- Kumar, R. ve Arora, R. (2012). Determinants of talent retention in BPO industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 259-273.
- Lee, J. T. (2014). Education hubs and talent development: policymaking and implementation challenges. *Higher Education*, 68(6), 807-823.
- Leiss, M. E. (2010). Talent management für kanzeleien. *Personal*, 62(10), 38-39.
- Levy, M. ve Levy, H. (2003). Investment talent and the pareto wealth distribution: theoretical and experimental analysis. *The Review of Economics and Statistics*, 85(3), 709-725.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Oxford Dictionaries. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/talent> (erişim tarihi 24. 12. 2018).



Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 179-206.

Özsemerci, K. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Genel Müdürlüğü.

Ruse, D. H. ve Jansen, K. E. (2008). Stay in front of the talent curve. Research Technology Management, 51(6), 38-43.

Simon, D. F. ve Cao, C. (2009). China's future: have talent, will thrive. Issues in Science and Technology, 26(1), 29-42.

Şaylan, G. (1975). Toplumsal değişme yönetsel bozulma ve yolsuzluk. Amme İdaresi Dergisi, 8(4), 83-95.

Tekeli, İ. ve Şaylan, G. (1974). Rüşvet kuramı. Amme İdaresi Dergisi, 7(3), 92-113.

Till, A. (2015). Junior doctors: tapping into leadership talent. BMJ: British Medical Journal, 351, 1-3.

Tutum, C. (1976). Yönetimin siyasallaşması ve partizanlık. Amme İdaresi Dergisi, 9(4), 9-32.

Türk Dil Kurumu. (2018). 24. 12. 2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=YETENEK adresinden alındı

Walk, M., Schinnenburg, H. ve Handy, F. (2013). What do talents want? work expectations in India, China, and Germany. German Journal of Research in Human Resource Management, 27(3), 251-278.

Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö. ve Püsküllü, R. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde yeni trend: yetenek/yeterlilik yönetimi*. HR Dergi: <http://www.hrdergi.com/tr/haber/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trendyetenek-yeterlilik-yonetimi/16> (erişim tarihi 28. 12. 2018)

