



Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet YAMAN

Ardahan Üniversitesi İİBF Ardahan / Türkiye

Citation: Yaman, Abdulsemet. (2020).Türk Kamu Personel Yönetiminde Verimsizlik Sorunu ve Motivasyon İlişkisi. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 4(10), 365-374.

TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE VERİMSİZLİK SORUNU VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ¹

ÖZET

Türk Kamu Yönetimde verimsizlik sorunu son yıllarda karşımıza çıkan sorunlardan birisidir. Kamu Yönetimi üzerine çalışmalar yapan kişiler arasında, personel verimliliğinin motivasyon üzerine nasıl etkiler bıraktığı ve bu çerçevede neler yapılması gerektiği sıkça tartışılan konular olmuştur. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren gelişen Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile birlikte personelin verimliliğinin motivasyon üzerine nasıl olumlu veya olumsuz etkiler bıraktığı ve personelin bu konjonktürel çerçevede hareket ettiği görülmektedir. Kamu yönetiminde motivasyonu olumlu ve olumsuz etkileyen en önemli etkenlerden biride şüphesiz verimliliklerdir. Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş sürecinde dahil günümüze kadar verimliliğin olumlu ve olumsuz yanları motivasyonu hep etkilemiştir. Bu çalışmada, Türk Kamu Yönetiminde personelin verimliliğini etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlere/ davranışlara açıklık getirilip daha sonra kamu yönetiminde verimliliğin motivasyon üzerine etkilerinden bahsedilmiş ve bu konuda bilgiler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Personel, Verimsizlik, Motivasyon

THE RELATIONSHIP BETWEEN MATIVATION AND INEFFICIENCY PROBLEM IN TURKISH PUBLIC STAFF MANAGEMENT

ABSTRACT

The problem of inefficiency in TurkishPublic Administration is one of the problems wehaveen countered in recentyears. People working on Public Administration often discussed how staff productivity has impacted on motivation and what needsto be done. It is seen thatthe New Public Management approach, whichdeveloped in the mid-1980s, has affected the motivation of the personnel's productivity and the personel acted within this approach. One of the most important factors affecting motivation in public administration positively and negatively is efficiency. The positive and negative aspects of productivity, including traditional public administration and new public administration, havealways influenced motivation. Inthisstudy, positive and negative factors and behaviors affecting the effectiveness of Turkish Public Administration personel areexplained. Inpublic administration, how efficiencyaffects motivation is explainedand in formation is givenabout it.

Keywords: Public Administration, Staff, Inefficiency, Motivation

¹ Bu çalışma 5-7 Mart 2020 tarihinde, Kafkas Üniversitesi tarafından düzenlenen, 1. Ulusal Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Kongresinde, sözlü sunum yapılan bildiri özetinin tam metnidir.

1. GİRİŞ

Liberal devlet anlayışının yerini sosyal devlet anlayışına terk ettiği yakın tarihimizden bugüne kadar devletlerin vatandaşlarına yönelik olarak sundukları hizmetler çeşitlilik göstermiş, güvenlikten savunmaya, eğitimden sağlığa kadar sorumluluklar katlanarak artmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak kamu hizmetlerini tanımlamak da oldukça güçleşmiştir. Genel olarak bu faaliyetler, çeşitlilik, kapsam, nitelik ve büyüklük boyutları nedeniyle belli bir usul ve belli bir hukuki rejim altında, şekli açıdan idari, iktisadi, sosyal, bilimsel, teknik ve kültürel özellikli kamu hizmeti niteliğine bürünmüştür.

Bu hizmet yelpazesinin genişliği nispetinde hizmetin ulaştığı vatandaşların sayısı da her geçen gün artmakta, devamlılık içeren, gerek siyasi, gerek ekonomik ve gerekse teknolojik değişimlere eşgüdümü hedefleyen, yenilikçi ve gelişime açık olma zorunluluğu içinde kamu hizmetlerinin daha etkili, kaliteli ve iyi sunulması hedefinin itici gücü olarak verimlilik politikaları günümüzde önem kazanmaktadır.

Kamu hizmetlerinin sunumunda üstlenilen ciddi maliyetler, hizmet alanının genişliği ve çeşitliliği gözetilerek kamu kurumlarınca her coğrafyaya ayırım gözetmeksizin hizmet verme amacına karşın, varılan noktanın hedeflenen tatmin seviyesinin çok gerisine kaldığı kamuoyu nezdinde dile getirilen bir takım şikâyetlerin ortak sonucu olarak ifade edilebilir.

Kuşkusuz bu şikâyetlerin arka planında, sunulan hizmetlerin kamu personelleri aracılığıyla yürütülmesi nedeniyle onların verimsizliği ve güdülenmesini sağlayacak seçeneklere yer verilmesi, sorunun sacayaklarından biri olan personel sisteminin sorgulanmasına farklı bir bakış açısı kazandırabilir. İşte bu nedenle hizmetlerin yürütümünde asli ve sürekli görev yapan kamu personellerinin verimsizlik sorunları ve motivasyon ilişkisi başka bir başlık altında incelenmeye değer bir konudur. Bu nedenle öncelikle yönetim, kamu yönetimi, verimsizlik ve motivasyon kavramları genel hatlarıyla ifade edilecek, daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişki irdelenip tespitler sonuç bölümünde ifade edilmeye çalışılacaktır.

2. YÖNETİM VE KAMU YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Geniş bir anlam yelpazesini karşılayan ve evrensel bir nitelik arz eden yönetim, ekonomi bilimi açısından toprak, sermaye ve iş gücü şeklindeki üretim unsurları arasında sayılmakta, yönetim bilimi açısından yöneten ve yönetilenler arasındaki bir denge sistemini ifade etmekte, toplum bilimi açısından ise saygınlık ve sınıf sistemi olarak karşılık bulmaktadır. Tüm bu bilimlerin bulunduğu ortak payda ise yönetimin, diğer insanların iş ve işlemlerinin bir amaç doğrultusunda şekillendirilmesi ve bu amaca ulaşmayı sağlayacak bir sürecin oluşturulması olarak anlamını bulmaktadır. Bir başka açıdan ise yönetim hem yürütülen faaliyeti, hem de bu faaliyetin yürütüldüğü örgütleri de ifade eder. Genel olarak ifade etmek gerekir ise, yönetim kimi zaman faaliyetin bizzat kendisini, kimi zaman bu faaliyeti yürüten örgütleri, kimi zaman ise hem faaliyeti hem de faaliyeti yürüten örgütü kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Kulukçu, 2006: 4).

Özer'in ifadesiyle yönetim; *“planlıca amaçlanan iş ve işlemlerin istenen düzeyde sonuçlandırılması maksadıyla belli bir beşeri grubun yönlendirilmesi, sevk ve koordinasyonu”* olarak tanımlamaktadır (Özer, 2005: 17). Eryılmaz ise yönetimi; *“mevcut maddi ve beşeri kaynakların, hedeflenen sonuca*

ulaşmak için düzenli olarak işletilmesi veya kamu kurumlarınca kullanılması sürecini” ifade eder (Eryılmaz, 2007: 3). Mecek ve Kocakula yönetimi en geniş anlamda;

“Tarihsel koşullar içerisinde kurucu ilkesi ekonomi olan, bu nedenle de yapısal (örgütsel) ve işlevsel (fonksiyonel) türü ayırt etmemeksizin belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların mevcut kaynaklar (emek, girişimci, hammadde, demirbaş, sermaye, bilgi, yer, zaman vd.) ile elde edilecek çıktılar (mal, hizmet, olgu, karar, politika vd.) üzerinde en düşük maliyet ile en uygun fayda dengesini kurmaya ve sürdürmeye çalışan, çoklu güç dengelerinin etkide bulunduğu dinamik bir süreç ve bu süreç içerisindeki eylemler (faaliyetler) ile bunların işbirliği içerisinde, etkin, verimli, uyumlu ve koordineli bir şekilde gerçekleştirildiği organik yapı ve sistemdir”,

şeklinde açıklamaktadırlar (Mecek ve Kocakula Yıldırım, 2020: 1419). Bu tanımlardan hareketle yönetimin, faaliyetlerin yerine getirilmesi amacına yönelik sevk, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarını kapsadığı gibi bu faaliyetlerin yerine getirilmesindeki karar mekanizmasını ise özel işletme ve kamu kurumlarındaki karar verme konumunda bulunan üst otoriteye işaret eder. Bu nedenle karar mekanizmasını da yürütmeden ayrı tasavvur etmek mümkün değildir (Gözübüyük, 2006: 1).

Planlama, örgütlenme, yönlendirme, kaynak temini, koordine ve kontrol ilkeleriyle ilişkilendirilen yönetimin, istenen sonuçlara varılması yolunda bu ilkelerden bağımsız hareket etmesi düşünülemez ve yönetim tüm bu ilkelerin uygulamaya geçirilmesinde, somut bir otoriteye işaret eder (Özer, 2005: 23; Eryılmaz, 2007: 4-5).

En küçük sosyal kurum olarak ifade edilen aile, yönetim olgusuna verilebilecek ilk örneklerdendir. Tüm bu ilkelerin yansımasının aileden başladığı kabul edilen bir düzenden en büyük otoriteyi işaret eden devlet yönetimine, bu sosyal kurumun temel oluşturduğu kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2007: 1-3).

Dolayısıyla geniş anlamda kamu ve kamu yönetimi, devlet ve devlet yönetimi kavramlarını içine alan bir yönetimi ifade eder. Devlete uzanan yönetim açısında, üniter devlet yapısında birbirinden bağımsız yasama, yürütme ve yargı erki ile karşımıza çıkmakta ve devlet örgütünün bu erkler üzerine kurulu olduğu ifade edilir (Kulukçu, 2006: 5).

Dolayısıyla kamu yönetimi; devletin vatandaşlarına hizmet sunmak için onlardan gelen talep ve istekleri değerlendirerek, bu talep ve isteklerin karşılanması amacıyla gerekli organizasyonun oluşturulması ve planlamasının ve hayata geçirilmesini sağlayan düzenli, belirli bir organizasyon şeması içinde şekillenen, planlama, kaynak tahsisi, gerçekleştirme evrelerini içeren bütünüdür (Eryılmaz, 2007: 7). Kamu yönetimi mekanizması; görev alınca giren faaliyetleri (sağlık, adalet, güvenlik, sosyal güvenlik, eğitim, vd.) kamu görevlileri aracılığıyla yürütürken kamu yararı amacı güdülmektedir. Bu hizmetten yararlananlar, kamu hizmeti sunan kamu görevlilerinden dürüstlük, şeffaflık ve ahlaki ilkeler çerçevesinde hareket etmesini ve kamu kaynaklarını adil bir şekilde yönetmesini beklerler (Kaypak vd., 2017: 913).

Devletin, vatandaşlarından gelen talep ve istekler ile üstlendiği otoriteden kaynaklanan hizmetleri sunarken kamu kurumları ve vatandaşlar bir etkileşim içindedirler ve bu yakın ilişki ve etkileşim, kamu yönetimini vatandaşların güncel yaşamları üzerinde önemli bir yere konumlandırmaktadır (Sözen, 2005: 15).

Daha somut ifadeyle kamu yönetimi, vatandaşlardan gelen taleplerin tespit edilmesinde karşılanmasında, siyasi iktidarın yardımcısıdır. Bu nedenle kamu yönetim sistemi, seçimle iş başına

gelen hükümet ile halk arasında bir köprü vazifesi görür ve bu noktada iktidar uygulayıcı rolündedir. Bu haliyle iktidarın elinde bulundurduğu kamu yönetimi olgusu, özeldede vaatlerin genelde ise hizmetlerin sunulmasında birinci derecede sorumlu görülmektedir (Peker, 2000: 5). Klasik kamu yönetimi anlayışından yeni kamu işletmeciliğine geçiş sürecinde görüldüğü üzere, kamu yönetiminin söz konusu sorumluluğu yerine getirme noktasındaki zafiyetleri, verimsizliği ve hantallığı yeniden sorgulamalara, çözüm arayışlarına ve tepkilere sebep olmakta ve yeni paradigma arayışlarına yol açmaktadır (Uysal, 2019: 113).

Kamu yönetiminin sunduğu kamusal hizmetler çeşitlilik bakımından genişledikçe, sunulan bu hizmetlerin verimliliği önemli bir sorunu beraberinde getirmektedir. Zira salt hizmetin sunulmuş olması ondan yararlanma imkânının da sağlandığını objektif olarak ifade etmez. Bir çok kamu hizmetinin sunulmasında ve yürütümünde beşeri kaynaklardan istifade edildiği düşünüldüğünde, kamu hizmetinin her aşamasında asli görevli kamu personellerinin verimliliğini etkileyen unsurlardan biri olan motivasyon faktörünün de incelenmesi gereğini beraberinde getirmekte olup verimsizlik ile motivasyon arasındaki ilişki de tüm yönleriyle araştırılmaya değer bir durumdur. Bu itibarla verimsizlik ve motivasyon konuları hakkında genel bilgilendirme sonrasında bu iki kavram arasında kamu personel yönetiminde verimsizlik ve motivasyon ilişkisi irdelenecektir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Verimsizlik, kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir. Uzun süren ve çözüm bulunamayan toplantılar, yetişmeyen işler, odaklanılamayan problemler, zamanın boşa geçmesi, yapılan emeğin ve tüketilen enerjinin boşa gitmesi verimsizlik sonuçlarındandır. Verimlilik konusu ise, kamu kurumlarının işleyişinde ele alırsak, kurumda insanların sistemde harcadıkları enerjiyi; zaman, para ve emek olarak ifade edebiliriz. Bu çalışmada Türk kamu personel yönetiminde verimsizlik sorununun motivasyonla aralarındaki ilişki araştırılacaktır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Türk Kamu Personel Yönetiminde Verimsizlik Sorunu ve Motivasyon İlişkisi ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmalar incelenmiş olup, Motivasyon kavramı, motivasyon araçları ve çeşitleri açıklanıp daha sonra Türk kamu yönetiminde verimsizlik nedenleri açıklanarak, son olarak verimsizlik sorunu ve kamu personel yönetimi sistemi arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışılarak sonuç kısmında birtakım değerlendirmeler yapılmıştır.

3. VERİMSİZLİK, NEDENLERİ VE KAMU PERSONEL YÖNETİMİ SİSTEMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ

Kelime anlamıyla verimsizlik; verimsiz olma durumunu, verimi olmayan, az olan, yetersiz istenilen verimi, sonucu vermeyen anlamlarıyla ifade edilir. Verimsizlik, tanım olarak basit bir şekilde ifade edilebilse de başarı ölçüsü bakımından değerlendirilip kesin yargıya ulaşılması zor olan bir kavramdır. Yöneticiler tarafından farklı algılanabilen verimsizliğin karşıtı olan verimlilik ise çeşitli anlamlarla ifade edilmiştir. Hüseyin Özgen ve Halil Savaş; “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi” adlı çalışmasında “Verimlilik nedir? Ne değildir? Sorularını aşağıda belirtildiği gibi ifade etmiştir;

Verimlilik Nedir?

- Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.

- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.

- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.

- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.

Ne Değildir?

-Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.

- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de.

- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projelerde kârlı olabilir.

- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

Verimsizlik nedenleri çok yönlü olsa da, genellikle düşük verimlilik düzeyi olarak ifade edilmektedir. Düşük verimlilik, istenen çıktıyı elde etmek için daha çok girdiye duyulan gereksinimdir. Dolayısıyla yüksek ve düşük verimlilik aralığındaki taban ifadesi verimsizlik olarak açıklanabilir (Thurow, 1986: 119-121).

Başlıkları itibariyle düşük verimsizlik nedenleri Papatya'ya göre; yeniliğe ve değişime karşı gösterilen olumsuz direnç, vizyon eksikliği, inisiyatif kullanımına ve yaratıcılığa karşı takınılan olumsuz tutum, hesapsız ve plansız büyüme, müşteri ya da pazar ihtiyacını dikkate almayan yaklaşım, işletme kimliği ve misyonunun belirsizliği, hatalı standart ve göstergeler, çalışan devir hızının yüksekliği, Ar-Ge işlevinin yetersizliği, öngörülerdeki yetersizlik ve motivasyon eksikliğidir (Papatya, 2017: 1-4).

Öte yandan, ülkemizde uygulanmakta olan kamu personel yönetiminin temel prensipleri olarak kabul edilen liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkelerinin uygulanmasında bir takım sorunlara dikkat çekilmekte, mevcut bu yönetim sisteminin çağdaş insan kaynakları yaklaşımının sunduğu esneklik, gelişim ve verimlilik sağlamaktan uzak bir noktada bulunduğu dikkat çekilmektedir. Sistemin temel sorunları arasında liyakat ilkesine işlerlik kazandırılmaması, kariyer geliştirme fikrinin yerleşmemiş olması, çalışanlar arasında ücret dengesinin kurulmamış olması, gereksinimleri karşılayacak bilimsel bir sınıflandırmaya kavuşulamaması, profesyonel bir yönetici sınıfının oluşturulmamış olması, kanunlarla çizilen yasal sınırlamalar gösterilmekte, bu genel tespitler dışında kamu personel sisteminin; verimsizlik, liyakatsizlik, sınıflandırma ve statü karmaşası ve yolsuzluk başlıkları altında kümelendiği ifade edilmektedir. Yılmazöz'ün isabetle belirttiği üzere, yapılan karşılaştırmalı verimlilik değerlendirmelerinde Türk kamu görevlilerinin düşük değerler alması, ücretlendirme sistemindeki adaletsizlikler, ödüllendirme sisteminin eksikliği, çalışan-çalışmayan ayrımındaki belirsizlik, yetenek, üretkenlik ve liyakata gereken değer verilmemesi, hizmet içi eğitimlerdeki yetersizlik ve süreksizlik, beraberinde verimsizlik sorununu gündeme getirmektedir (Yılmazöz, 2009: 299-300). Bilgi, tecrübe ve yetkinliğe dayalı personel istihdamı yerine aile bağları, hemşericilik, partizanlık vb. nedenlerle personel istihdam edilmesi kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi açısından uygun değildir (Mecek ve Doğan, 2015: 222).

Verimsizlik nedenleri bu şekilde sıralanırken değinilmesi gereken başka bir yön ise kamu yönetiminde verimliliğin ölçülmesine imkân bulunup bulunmadığıdır. Bu hususa ilişkin olarak Dicle'nin de ifade ettiği üzere, kamu kesiminin sunduğu mal ve hizmetlerin parasal karşılığını değerlerle ifade etmek mümkün görünmemektedir. Bu olguya örnek olarak da milli savunma

hizmetlerini göstermektedir. Bu yönüyle kamu hizmetlerinde verimliliğin ölçülmesinin de oldukça güç olduğunu dile getirmektedir (Dicle, 1973: 8).

Bunun yanı sıra, konumuz açısından personel verimliliğinin değerlendirilmesi amacıyla en yaygın olarak kullanılan standartlar ölçek alınarak ölçümlemenin yapıldığı, kurumlar tarafından konulan belli kriterlerin ölçümlemede kullanılarak sonuç elde edildiğini ifade etmekte yarar vardır, başka bir deyişle personel verimliliğinin ölçümü, hizmet sunumundaki kamu verimliliğinin ölçülebilmesi nedeniyle bu yönüyle farklılaşmaktadır (Özer, 1997: 86).

4. MOTİVASYON, MOTİVASYON ARAÇLARI VE ÇEŞİTLERİ

Dilimizde yaygın kullanımıyla güdüleme olarak ifade edilen motivasyon; çeşitli amaçlara ulaşmak amacıyla insanı harekete geçiren güçtür (Bağcıoğlu, 2017: 4-7).

İnsan davranışlarıyla ilişkili olan motivasyon; isteklendirmek, teşvik etmek, harekete geçirmek gibi anlamlara sahiptir. Motivasyon; insanları hedefe yönelten, ulaşmak istedikleri amaca yönelik sarf edecekleri eforun miktarını pozitif olarak etkileyen, ihtiyaçlar ve istekler ekseninde kümelenmiş içsel ve kişisel bir güdü olarak ifade edilmektedir.

Kamu hizmetlerinin üretimindeki yeri ve önemi nedeniyle, insan ögesi ön plana çıkmakta, onu önemli bir konuma oturtmaktadır. İş gücünün bireysel farklılıklarına dikkat çeken Güngör, motivasyonun en önemli özelliklerinden birisinin, bireylerin kişilik yapılarının, istek, arzu ve hedeflerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin bireylere göre farklılık gösterdiğini ifade etmekte, bu nedenle hedef ya da amaçlara ulaşma idealine doğru her birey açısından ortak kriter belirlemenin zorluğunu ifade etmektedir (Güngör, 2011).

Bununla birlikte, genel kabul görmüş ve bir çok araştırma ile de desteklenmiş bulunan, fakat önem düzeyleri ve dereceleri farklı motivasyon araçları olarak; ekonomik araçlar, psiko- sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç bölümde motivasyonda özendirici araçlar sıralanmakta, bu üst başlıklar altında sıralanan detaylarda ise; çalışanların maddi gelir boyutunu inceleyen ekonomik araçlar arasında; ücret artışı, pirimli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül benzeri faktörler, bireyin içsel duygularını önceleyen psiko-sosyal araçlar arasında; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü sağlama, gelişme ve başarı, çevre ve uyum, sosyal ve psikolojik güvence; birey ve örgüt hedeflerinin uzlaşısını önceleyen örgütsel ve yönetsel araçlar arasında ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme olanakları, iletişim, bireylerin kararlara katılım sürecine katılımının sağlanması gibi bir çok araç gösterilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2016).

Yönetim araştırmalarında iş görenlerin işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve örgütle olan etkileşiminin sonucu olarak görülen motivasyonun konusuyla ilgili çalışmalarda iş görenleri motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüş ve motivasyonda etkili olan faktörler başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmıştır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan İçsel motivasyon ve çevresel uyarıcılar aracılığıyla bireyi harekete geçiren dışsal motivasyondur.

İçsel motivasyon bakış açısına göre, iş görenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir. Dışsal motivasyon araçları ise iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon

araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişilerarası ilişkilerin niteliğine dayanır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir (Dündar, 2018).

5. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE VERİMSİZLİK NEDENLERİ

Türk kamu yönetiminde verimsizlik Dinle'nin görüşüyle yönetim içi ve yönetim dışı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Aşağıda genel olarak değinileceği üzere yönetim dışı olguların bir çoğu da motivasyon faktörlerine işaret etmektedir (Dinle, 1978: 372):

5.1. İç Nedenler

1.Kamu yöneticileri, personelin daha verimli çalışabilmesi için gerekli koşulların oluşturulmasını kendilerine hedef edinmemektedirler. Zira verimli çalışmanın kendileri açısından bir kazanç ya da kayba neden olması söz konusu değildir.

2.Daha iyi ve verimli yönetimi hedefleyen ödüllendirme ve cezalandırma fonksiyonları iyi işletilememektedir (Orhan, 2006: 64).

3. Personel yönetiminde liyakat ve kariyer sistemi temel prensip olmasına karşın özellikle yöneticiler karar alma sürecinde siyasi ve sosyal baskıya maruz bırakılmaktadır (Karatepe, 1995: 172).

4. Genellikle bir takım siyasi tercihlerle belli makam sahibi olan personelin, işin verimli yürütülmesinden ziyade kendisini o makama getiren siyasi iradenin beklentisine göre hareket etmektedir.

5. Başarıyı ölçü alan bir sistem söz konusu değildir. “Testiyi getiren ile kıran arasında bir ayrım yapılmamaktadır.”

6. Uygulanan performans yönetim sisteminde nitelden çok nicel verilere göre performans değerlendirmeleri yapılmaktadır (Yılmaz ve Turan, 2019: 335).

7. Personeli verimli kılacak birçok olgu yöneticinin inisiyatifine terk edilmiştir. Yöneticiler ise bu takdir hakkını genellikle kendisine itaati benimsemiş personel yönünde kullanmaktadırlar (Orhan, 2006: 64).

5.2.Dış Nedenler

1.Ücret yetersizliğinden kaynaklanan işteki isteksizlik ve yılgınlık.

2.Hizmet içi eğitim konusundaki yanlış ve yeterli olmayan uygulamalar.

3.Terfi, hizmet içi eğitimler, yurt dışı görevleri gibi olumlu faktörlerin bu amaca uygun olarak kullanılmaması.

4.Özel sektörde çalışmaya yönelen kaliteli ve yetişmiş personel kaybı.

5.Değişen koşullara adaptasyon sorunu.

6. Hizmet sunumlarında adam kayırma, yolsuzluk, rüşvet gibi olumsuz etkilerle görülen yozlaşma (Orhan, 2006: 64).

6. MOTİVASYON VE VERİMSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişki çok sıkı bir şekilde kendini göstermektedir (Prokopenko, 1995: 15). Bu yakın ilişki ise beraberinde bir çaba ve yetenek gerektirir. Bu ilişkinin sağlıklı yürütülmesi de verimliliği artırmanın temel yollardan biri olarak kabul edilir (Koçel, 1995: 317).

Verimliliğin bir işlevi olarak görülen motivasyonun, diğer verimlilik faktörleri de mevcut olmak kaydıyla verimlilikle olumlu bir ilişkisi vardır. Bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güç motivasyondur. Ancak kişileri isteklendirebildiğimiz ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz. Çalışanların motive edilmesinde örgüt amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir. Bu örtüşmenin gerçekleşmesi durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır. Örgütün amacına ulaşması durumunda bireyde amacına ulaştığına inaniyorsa verimliliğin elde edilmesi daha kolay olacaktır. Motive olmayan personelin, etkili performans göstermesi ve verimli çalışması beklenmemelidir (Özdemir, 2018).

Örgütlerin temel amaçlarından biri verimliliği sağlamak olduğuna ve bu amaca ulaşmanın temel faktörlerinden biri de motivasyon olduğuna göre; motivasyon eksikliği, verimlilikte ciddi sorunlar yaratır. Zira birey ile örgütün ortak çıkarlar ekseninde sağlayacağı uzlaşma, birey açısından motivasyonla sağlanırken örgüt açısından verimlilikle sonuçlanacaktır. Aradaki ilişkiye başka bir açıdan bakıldığında ise, motivasyon ile verimlilik arasında doğru orantı olduğu sonucuna varılacak, bu nedenle motivasyon düşüklüğünün verimliliği de olumsuz yönde etkileyeceği görülecektir.

Genel boyutuyla ortaya çıkan bu ilişkiyi kamu hizmetlerini yürüten devlet açısından da sorgulamakta yarar vardır. Birçok alanda hizmet üreten kamuda da bu hizmetler bireyler eliyle yürütülmektedir. Öyleyse iş gören bireyi motive eden tüm faktörler de verimlilik üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır.

İş görenleri mutlu eden motivasyon faktörleri tespit edildiğinde ve bu faktörler vasıtasıyla iş görenlerin emeğinin, kurum amacını gerçekleştirecek şekilde yönlendirilmesi sonucunda hizmet ve üretiminde verimlilik gerçekleşecektir (Abacı, 2015).

Büyük bir organizasyonu bünyesinde barındıran kamu otoritesi açısından bireysel olarak motivasyon eksikliği, iş gören bireyin çokluğu nedeniyle küçük bir çerçevede sıkıştırılıp çok büyük etki göstermediği zorlama bir yorumla kabul edilse bile, hizmetin sunulduğu halkın niceliksel büyüklüğü karşısında; hizmetlerdeki verimsizliğe yansımalarının boyutu yadsınamaz bir büyüklük arz edecektir. Öyleyse bireyi temel özne olarak orijine yerleştirmek açısından bir gerekliliğe işaret etmek yerinde olacaktır.

7. SONUÇ

Kamu hizmetlerinin sunulduğu birimlerde özel sektörde duyulan kaygılar gibi motivasyon faktörlerinin belirlenmesi gereği de dikkatten kaçmamalıdır. Özel sektör açısından sürekli yenileşme ve gelişme zorunluluğu, rekabet gücünü artırıcı değerlere verilen önem ile etkili ve etkin olma hedefleri, kamu hizmetlerinin sunulduğu kurumlara da yansıtılması gerekir. Daha somut bir ifadeyle özel sektöre rekabet gücünü kazandıran tüm unsurlar kamu alanında da kendine uygulama alanı bulmalı, bu hususta gösterilen hassasiyet iş gören bireyler açısından da bu hedefe ulaştıracak gerekli tedbirler açısından da beklenen öneme haiz olmalıdır. Günümüzde ise hemen hemen her alanda kamu-özel sektör yönetim ve organizasyon açısından benzeşim çabaları reform niteliğindeki değişikliklerle yaşanan bir süreç olarak kendisini göstermektedir.

Yakın zamanlarda siyasi otoritenin dile getirdiği kadrolu personellerin sözleşmeli personel statüsünde istihdamının temin edilmesi çabaları, performans dayalı ücret sistemi gibi yapısal değişiklikler kamu-özel sektör benzeşimi hedeflerine ilişkin verilebilecek en güzel örneklerdir. Keza her iki sektör açısından da temel üretim öznesi, politikaların belirleyicisi olan insan faktörü açısından da benzer değişimlerin hedeflendiği görülmektedir.

Yukarıda ifade edilmeye çalışıldığı üzere, temel hedef verimlilik olduğuna göre, verimsizliğin temel nedenlerinden biri olarak görülen motivasyon eksikliğini gidermek amacıyla bir takım çalışmalar yürütülmelidir. Motivasyonu artırıcı politikalar şekillendirilmeli, bu amacın benimsendiğini ifade edecek şekilde süreklilik sağlanmalıdır.

Ancak motivasyon araçlarının kamu hizmetlerini sunan çalışanlar açısından da uygulaması yönündeki en baştaki zorluk, kamu personel yönetiminin genel çerçevesini çizen yasal mevzuat sınırlamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amacı önceleyen bir kanun değişikliği yapılması kaçınılmazdır. Zira motivasyon araçları olarak sayılan bir çok faktör, yürürlükte bulunan mevzuat engeli nedeniyle ya çok sınırlı bir uygulama alanı bulacak ya da bu araçların etkin kullanımını izin gibi bir takım prosedürlerle sınırlandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Abacı, K. (2015). Kamu sektöründe çalışanların motivasyonlarının, verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik bir saha çalışması. 5. Ulusal Verimlilik Kongresi, Ankara.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dinle, A. (1978). Türk Kamu Kuruluşlarında Personelin Verimli Çalışmasının Teşvikinde, Türk İdare Dergisi, Ankara.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F., “İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme,” 05.10.2018 tarihinde <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423913740.pdf> adresinden erişildi.
- Eryılmaz, B. (2007). Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, İstanbul.
- Gözübüyük, Ş. (2006). Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Güngör, P. (2011). Thetherelationshipbetweenrewardmanagementsystemandemployee performance withthemediating role of motivation: A quantitativestudy on globalbanks. Procedia-SocialandBehavioralSciences.
- Dicle, İ. A. (1973). Program Bütçesi, Kamu Yönetiminde Planlama, Programlama-Bütçeleme Sistemi (PPBS), Balkan Basım ve Cilt Evi, Ankara
- Karatepe, Ş. (1995). Türkiye'nin yönetim sorunları, Yeni Türkiye-Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Mayıs-Haziran.
- Kaypak, Ş., Bimay, M. ve Yılmaz, V. (2017), Dijital Çağda Kamu Yönetimi ve Etik, Social Sciences Studies Journal, Cilt:3, Sayı:5, ss.912-925.
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kulukçu, E. (2006) Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine, Sayıştay Dergisi, Sayı:63 (Ekim- Aralık), Sayıştay Yayınları.

- Mecek, M. ve Doğan, H. (2015), İstihdam Açısından Yerel Yönetimlerin Organizasyon Yapısı ve Personel Yönetimi, İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), Bekad Yayınları, Antalya, ss.211-273.
- Mecek, M. ve Kocakula Yıldırım, Ö. (2020), Yönetim – İdare Kavramlarının Yapısal – İşlevsel Analizi ve Kavramsal Açından Tanımlanması, Journal of Social and Humanities Sciences Research (Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi), S.7(54), ss.1411-1425.
- Orhan, M. (2006). Yönetimde Verimlilik-Etkenlik ve Türk Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Özdemir, S. ve Muradova, T., Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi, 19.10.2018 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/11057879-Orgutlerde-motivasyon-ve-verimlilik-iliskisi.html>, adresinden erişildi.
- Özer, H. (1997). Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara.
- Özer, M. A. (2006). Gelişmiş Ülkeler ve Yeni Kamu Yönetimi Düşüncesi, Türk İdare Dergisi, Yıl: 78, Sayı: 452.
- Özgen, H. ve Savaş, H. (1997). Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Tky Anlayışı Açısından Analizi, Standart Dergisi, Sayı 422, Yıl 36, Ajans-Türk Matbaacılık A.Ş., Ankara, Şubat 1997, s. 82.
- Patatya, G. (2017). İşletme Verimlilik Stratejileri ve Uygulama Yöntemleri Üzerine Bir Deđerlendirme, Journal of Strategic Research in Social Science.
- Peker, Ö. (2000). Yönetimde Değişme ve Gelişmeler, Sayıştay Dergisi, Sayı: 36 (Ocak-Mart).
- Prokopenko, J. (1995). Productivity as a Strategy for Integrating Economic and Social Considerations: The ILO Approach, 4-7 June 1995 Ninth World Productivity Congress, Vol. 2, İstanbul/Turkey.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel, M. (2016). Örgütsel Davranış. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sözen, S. (2005). Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Thurow L. C. (1986). Sıfıra-Sıfır Toplum (Çev. Nilgün Himmetođlu, Doğan Erberk), İstanbul: Altın Kitapları.
- Uysal, Y. (2020), Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu İşletmeciliği ve Post-YKİ’ye Kamu Hizmetlerinin Değişimi ve Dönüşümü Üzerine Bir Deđerlendirme, International Journal of Management and Administration, Cilt:4, Sayı:7, ss.112-135.
- Yılmaz, V. ve Turan, A. (2019). Kamuda Performans Yönetiminin Önemi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 46, ss.313-342.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, Maliye Dergisi, Sayı 157, Temmuz-Aralık.