



The role and impact of the New Public Management in the Turkish National Police and its personnel management system

Yeni Kamu Yönetiminin Emniyet Teşkilatındaki yeri ve emniyet personel yönetimine etkileri

Mutlu Köseli¹
Murat Erkan Eren²
Mustafa Coşar Ünal³

Abstract

It is clear that the New Public Management (NPM) approaches which are mostly themes of private sector, would impact/contribute to the Turkish National Police (TNP) that has a workforce over 200 thousand. This study attempts to identify how far the NPM applications are implemented and how is it perceived by the managing level officials in the TNP. To the aforementioned ends, this study conducted several interviews with open ended questions and found at the first place that mid and upper level managers of the TNP believe that the NPM has resulted in managers questioning of shared values, functions, services and the role of the TNP and in turn strive for making progress on the role of the organization. This study also found that the NPM approaches has made notable changes in the TNP and its services/functions such as de-bureaucratization to certain levels, increased citizen satisfaction. It however identified that these NPM changes are not based on systematic and structural

Özet

Özel sektör yönetim anlayışının kamu yönetiminde de uygulanmaya başlanmasıyla ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının 200.000'in üzerinde mensubu olan polis teşkilatının da yönetimine oldukça katkı sağlayacağı şüphe götürmezdir. YKY yaklaşımının polis teşkilatında ne kadar uygulama alanı bulduğunun araştırılması gereken bir husus olduğundan hareketle bu çalışma yapılmış ve YKY'nin Türk Polis Teşkilatı yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ve kurumun işleyişinde YKY uygulamalarının ne durumda olduğu bu çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur. Mevcut çalışma, derinlemesine mülakat yöntemi ile Türk Polis Teşkilatı yöneticilerinin YKY'nin polis teşkilatının kendi öz değeri, rolü ve fonksiyonlarını (sunduğu hizmeti) sorguladığını ve bunları ileriye götürme meylini ortaya koymuştur. Bu çalışma ile ayrıca, YKY etkisinin polis teşkilatında önemli değişiklikler oluşturduğu ve kamu hizmeti alanında yeni yaklaşımların

¹ Dr., Bingöl Emniyet Müdürlüğü, mutlukoseli@yahoo.com

² Dr., Bingöl Emniyet Müdürlüğü, muraterkaneren@gmail.com

³ Dr., Polis Akademisi, mcosarunal@yahoo.com

institutional developments but based only on individual efforts which are not sustainable. Moreover, it found that the notions of NPM can not easily be applied and practiced in the TNP due to rigid systemic structures that resist any change. As a result, despite the fact the NPM has cause certain progresses with individual efforts, it is quite clear that there must be structural and systematic changes for NPM applications to be practiced sustainably in the TNP.

Keywords: new Public Management, Turkish National Police, Personnel management

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

Kamu Yönetimi kavramı kamusal faaliyetlerin kamu görevlileri tarafından yürütülmesi süreci ve politikaların kurumların yönetimleri aracılığı ile faaliyete dönüştürülmesiyle ilgilidir. Yönetim bilimini ilgilendiren diğer bir alan olan “işletme yönetimi” yaklaşımı ise bu sayılanlara ek olarak belirlenen görevleri ve kurumun amaçlarını yerine getirirken en fazla verimliliği hedeflemekte ve kurumların belirledikleri amaçlara ulaşmaya çalışan bir kurum yapısını ortaya koymaktadır (Hughes, 1998:5-6). Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ise, özel sektör yönetim anlayışının unsurlarının kamu yönetiminde de etkili olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu tanımlardan hareketle KYK yaklaşımını genellikle özel sektör tarafından benimsenmiş olan işletme modellerinin kamu yönetiminde de kullanılması olarak ifade etmek mümkündür (Yüksel, 2004: 8, Gözel, 2003: 200; Eroğlu, 2010:227). KYK ile ortaya çıkan en belirgin husus, çevresel şartların iş ve işleyiş üzerindeki etkileridir. KYK, kamu sektörü alanında katı düzenlemelerden (kanun, yönetmelik, yönerge, vb.) ziyade, özel sektör kuruluşlarında olduğu gibi, iş üretiminin daha verimli ve etkili yapılabilmesini sağlayan esnek bir yapıyı, insan kaynaklarının etkin ve rasyonel kullanılmasını, performans odaklı yaklaşımı, stratejik hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşmada öncelikler ve rekabet avantajı kazanma odaklı davranmayı esas almak olarak ifade edilebilir (Al, 2002:112).

Bu yaklaşımda ortaya çıkan kamu yönetimi modelinin dayandığı temel yönelimler personel, örgüt, finansman ve yönetim bakımlarından geleneksel kamu yönetiminden farklıdır. KYK değişen şartlara göre kamu yönetiminin karşılaştığı sorunlara işletme yönetim teknikleriyle daha katılımcı, şeffaf, esnek ve performans odaklı bir yönetim öngörmektedir. Bu yaklaşımda etkin, tutumlu, verimli, sonuç odaklı, esnek hiyerarsjli örgüt yapısı, dar merkezi yapı, ekonomik hizmet sunumu,

getirdiği, bürokrasinin azaldığı, vatandaşın memnuniyetin arttığı, ancak polis teşkilatında kalıcı bir sistemin olmadığı ve KYK uygulamalarının polis teşkilatında tam anlamıyla uygulama alanı bulamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Netice itibarıyla, KYK anlamında Türk Polis Teşkilatında olumlu gelişmeler olsa da altyapı ve sistemsel bir işleyişin getirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Yeni Kamu Yönetimi; EGM; Polis Teşkilatı; Personel Yönetimi

minimal devlet anlayışıyla girişimci ruh, katılımcı yönetim, piyasa mekanizması, yurttaş odaklılık, performans odaklılık, yönetimde açıklık, azalan bürokrasi, yaygınlaştırılmış bilgi ve iletişim teknolojileri, stratejik planlama, hizmetiçi eğitim, ücret dengesi, liyakat, insan kaynakları planlaması gibi uygulamalara ağırlık verildiği görülmektedir (Eroğlu, 2010:227; Borins, 2000: 2-3; Hoque ve Moll, 2001: 304-305; Gözel, 2003: 197; Ates, 2001: 52; Eryılmaz, 2000: 26-27; Bilgiç, 2003: 35; Kızılcık, 2002: 40.). Bu yaklaşım büyük ve karmaşık örgütlerin nasıl yönetileceği hususunda kamuya önemli katkılar sağlamış ve bunun neticesinde de vatandaş memnuniyeti artmıştır (Martin,1988:320).

Bu çalışmanın amacı; yukarıda belirtilen çerçevede, kamu yönetimine yeni yaklaşımlar getiren YKY'nin, Türk Polis Teşkilatında ne oranda kabul gördüğü tartışılmakta, bu nedenle de YKY'nin neler ortaya koyduğu, YKY'den beklentilerin neler olduğu irdelenmekte ve ardından YKY'nin ortaya koyduğu bu yaklaşımların polis teşkilatında ne oranda uygulama alanı bulduğu, nasıl değerlendirildiği ve algılandığı, mevcut uygulamaların ve eksikliklerin neler olduğu analiz edilmektedir. Bu analizler için Türk Polis Teşkilatında yönetici konumunda görev yapan polis amir ve müdürlerinden mülakat yöntemi ile ilgili bilgiler derlenmiş ve mülakat sonuçları değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Literatür Taraması

YKY'nin ortaya çıkışı ve gelişimi

1970 li yıllarla birlikte dünya ülkelerinin içerisinde buldukları ekonomik şartlar değişmeye başlamış, bu nedenle tüm dünyada devletin verimlilik esasına göre örgütlenmesi ve özel sektörde uygulanan yaklaşımların kamuda da uygulanabilirlik bulması gündeme gelmiştir (Özer, 2005). Bu tarihlerle birlikte klasik yaklaşımın zamanla çağın gelişimine ayak uyduramaması önemli bir prestij kaybına yol açmış, özellikle ekonomik alandaki değişiklikler devlet içerisinde yeni yaklaşımları gerektirmiş, bunlarla birlikte devletin iktisadi alanda alması gereken rolde değişiklikler gerekmiş, kamu örgütlenmesinin yeniden ele alınması gerekliliği ortaya çıkmış ve klasik yaklaşım kamu hizmetlerinin çeşitliliği, hizmetin içeriği gibi pekçok husus eleştirilmiştir (Arslan, 2010; 22). Değişen ve gelişen dünyada kamu yönetimi alanında da meydana gelen değişikliklere ayak uydurmak için özellikle 1980-90'larda kamu yönetimine yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Özellikle bu yıllarda teknolojiye meydana gelen gelişmeler, toplumsal yapıyı, organizasyonların sistemlerini değişime zorlamış, dolayısıyla kamu hizmetlerinde nitelik ve nicelik olarak ortaya çıkan farklılaşmalar kamu hizmeti sağlayan yapıların ihtiyaca cevap verebilecek şekilde yeni örgütlenmelere gitmeleri ve yeni kamu hizmeti anlayışını da benimsemelerini gerektirmiştir (Arslan, 2010; 22).

YKY'nin en temel elementi olan Kamu sektörünü özel sektör işletmeleri gibi yönetme nosyonu, 1970'lerin ortalarından itibaren başta anglo-sakson ülkeler olmak üzere tüm dünyada

kendisini hissettirmiştir (Denhardt & Denhardt, 2003: p 12). YKY yaklaşımı ile kamu sektörü kuruluşları bir çok anlamda transformasyona uğratılmaya başlamıştır. Kamu sektörü yukarıdan aşağıya dikey ve sert hiyerarşiden, girdi ve süreç odaklı bakış açısından, kural/kaide tabanlı merkezi yönetimden, rekabet avantajı sağlamaya dönük piyasa kurallarının ağırlık gösterdiği, ademi merkeziyetçi, yatay ve esnek örgüt yapılarına bürünmüş, etkin ve verimli hizmet sağlama odaklı, sonuç ve performans odaklı pozisyon alan, vatandaşları müşteri tanımı ile odak noktaya alan rasyonel ve minimum maliyetli iş ve işlemlere dayalı idari yönetimi esas alan bir yaklaşıma transforme edilmeye başlanmıştır. Devletin rolü yüklenici ve bizzat hizmet sağlayıcılıktan yönlendirici, control edici ve düzenleyici bir role bürünmüştür (Kettl, 2002: p 21; Kamensky, 1996: p 13). Bu noktada ortak kamu nosyonlarının odak noktasındaki değerler performans odaklı yönetim, yönetimin alt segmentlere (ihtiyaçları daha iyi algılayabilen hatlara) devredildiği geri besleme kanallarının açık olduğu örgüt yapısı, girişimci misyon odaklı kamu teşkilatlanması olarak ortaya çıkmıştır (Unal, 2013: p 26-28).

Dünyada bu belirtilen değerlerin artması ve uygulanmasına öncülük edenler Yeni Zelanda, Kanada, Avusturalya, İngiltere ve daha sonrasında da Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi ülkeler olmuş ve bu ülkeler YKY yaklaşımında önemli bir dizi reform girişimlerine sahne olmuşlardır. YKY yönündeki reformlar belirtilen anglo sakson ülkelerdeki sosyal siyasi ve ekonomik yapının YKY nosyonuna uygunluğu noktasında öncelikle bu ülkelerde görülmüştür (Denhardt & Denhardt, 2003).

YKY yaklaşımı ilk olarak ABD’de ırkçılıkla mücadele, dünyanın değişik yerlerinde gerçekleşen ve pek çok can kaybıyla neticelenen savaşlar, dönem içerisinde yaşanan ekonomik krizlerin neticesi olarak ortaya çıkan iflaslar dönemine denk gelmektedir. Tüm olumsuz koşullarla birlikte ABD’deki Watergate skandalı gibi politik krizlerinde görülmesi hükümetlere karşı alaycı ve şüpheli yaklaşımların doğmasına yol açmış, bütün bunların sonucu olarak mevcut kamu sistemine karşı güven sarsılmıştır. Netice itibarıyla kamu yönetiminde daha etkili bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir (Frederickson, 1996:265).

Bu krizlerin temel nedeni olarak geçmişte yapılan kontrolsüz harcamalar ve o zamanki yönetim anlayışı tarafından çözümlenemeyen sorunlar ele alınmış ve bunların çözülebilmesi için kamu yönetimi pratiklerinde nasıl değişiklik yapılabileceği tartışılmıştır (Özer, 2005) bunun neticesi olarak da akademik çevreler ve pratisyenler/uygulayıcılar arasında çözüm olarak ortaya atılan yaklaşımlar arasında YKY önemli ölçüde kabul görmüştür (Christensen, & Legreid, 2001).

YKY’den beklentiler ve YKY yaklaşımının ortaya koydukları

YKY’nin sağladığı pekçok olumlu gelişmeyle birlikte beklentilerinde aynı oranda arttığı görülmektedir. YKY, Klasik Kamu Yönetimi ile kıyaslandığında yönetimde basit bir tarz değişikliği

olmaktan ziyade kamu yönetimine yeni bir bakış açısı getiren bir paradigma olarak ele alınmalıdır (Borins, 2000: 2- 3; Hoque ve Moll, 2001: 304-305; Gözel, 2003: 197; Ates, 2001: 52; Eryılmaz, 2000: 26-27; Bilgiç, 2003: 35; Kızılcık, 2002: 40). Bu özellikleriyle YKY'nin klasik kamu yönetiminin sınırlayıcılığını değiştirici ve geliştirici niteliği vardır (Ömürgönülşen, 1997:531).

Yeni kamu yönetimi anlayışının aşamalarına baktığımızda kamu yönetimini ilgilendiren pek çok farklı alanlarda da değişikliklerin ortaya çıktığını görmekteyiz. Kaul, Mohan (1997) bu değişiklikleri YKY ile birlikte kamu yönetiminin farklı unsurlarına yeni bakış açıları olarak sınıflandırmıştır. Bu hususları; hükümetlerin rolleri ve fonksiyonlarının yeniden tanımlanması, bürokrasiye yeni bakışın getirilmesi, kamudaki hizmetler ve bu hizmetleri kullanan vatandaşlarla ilgili yeni yaklaşımlar geliştirilmesi, yönetim yapısı ile ilgili yeni yaklaşımlarda bulunulması, yürütücü ajanslar kurulması, politika yapma ve uygulamanın birbirinden ayrılması, servis sağlayanlar arasında rekabet, personel hakkında yeni yaklaşımlarda bulunulması, değişken personel yapısı ve eleman alım pratikleri, başarıların fark edilebilmesi, performans anlaşması, kamu ve özel sektör arasında sinerji oluşturulması, finansal planlama ve kontrol sistemleri geliştirilmesi gibi hususlar olarak sıralamak mümkündür (Kaul, 1997).

Aşağıda YKY yaklaşımıyla kamu yönetiminde yukarıda belirtilen alanlarda ne gibi kazanımlar elde edilebileceği incelenecektir.

Sosyal Hayata Katkı Sağlanması

YKY ile birlikte gelen yaklaşımlar vatandaşların daha iyi bir kamu hizmeti almasıyla neticelenmiş, vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyeti artmıştır. Bununla birlikte, YKY yaklaşımının ortaya çıkmasıyla birlikte kamunun sağladığı hizmetlerde sosyal eşitliği sağlaması da amaçlanmış ve bu yönde uygulamalar ortaya çıkmıştır (Frederickson, 1977:6).

Hükümetlerin Rollerini ve Fonksiyonlarının Yeniden Tanımlanması

YKY ile birlikte yönetimdeki en önemli kilit gelişmelerden birisi de hükümetin kendisinin rollerinin sorgulanmasıdır. Hükümete atfedilen ulusal ekonominin ve sosyal aktivitelerin planlanması ve yönetilmesi, rolleri gelişen ve gelişmekte olan ekonomilerde köklü şekilde ele alınmışlardır. Ekonomik büyümelerde en ağır basan endişe; hükümet kuruluşlarına yeniden odaklanma ve hem kuruluşları, hemde sorumluluklarını sınırlandırma olarak görülmektedir.

Pek çok ülke günümüzde 1960'lerde popüler olan merkezi ve kolektif planlama yaklaşımından kurtulmalarını sağlayacak yaklaşımlar aramaktadırlar. Bununla devletin fonksiyonlarında değişiklik yapma, ekonomik olarak daha randımanlı bir yere gitmek istemektedirler. Yönetim artık kamu işlerinde bazı prosedürlerin yerine getirilmesinden ziyade, kurumun yaptığı faaliyetlerle belirlenen amaçlara ulaşılmasını isteyen bir duruma gelmiştir. Bu durum özellikle yeni endüstriyelleyen ülkelerde yönetimde önemli değişiklikler meydana getirmiştir.

İngiltere ve Yeni Zelenda'da hükümetin yeniden şekillenmesi, fonksiyonlarının yerelci bir yapıya dönüşmesi ve geleneksel hükümet özelliklerinden uzaklaşma şeklinde ortaya çıkmıştır (Kaul, Mohan, 1997).

Bürokrasiye Yeni Bakış

Katı, hiyerarşik ve bürokratik özellikleriyle ön plana çıkan kamu yönetimi anlayışı YKY'nin ortaya çıkmasıyla birlikte yerini, esnek, piyasa tabanlı, kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. Yönetimde bürokrasinin azaltılması, bürokratik kuralların kaldırılması, kurumların yerleşme biçimlerinde değişiklik yapılması ve evraka dayalı işlemlerin azaltılması yönetim alanında sağlanan diğer önemli yenilikler olmuştur (Tortop vd., 2007: 516; Eroğlu, 2010: 226).

Hizmetler ve Kullanıcıları Hakkında Yeni Yaklaşımlar

YKY ile birlikte kamu hizmetinin kalitesini iyileştirmek ve ülke genelinde kamu hizmeti sunumunda standartların geliştirilmesi neticesinde yönetim-yönetilen bütünleşmesinin önü de açılmaktadır (Eroğlu, 2010). YKY uygulamalarında kamu hizmetlerinden faydalanan vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyetleri göz önüne alınmış ve hizmet sunulan kitlenin beklentisi araştırılır olmuştur. Kamu hizmetlerindeki düşük kalite o zamanlarda halkın taleplerinin ve dolayısıyla da değişimi zorlayan baskının kaynağı olmuş, kamu kurumlarınca halkla ilişkilere önem vermeye başlanmış, neticesinde de halkın taleplerine cevap verebilen kamu hizmetleri ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2010).

Halk tarafından yapılan talepler değişik şekillerde gündeme gelebilmektedir. Örneğin; vergi mükellefleri aldıkları hizmetin verdikleri verginin karşılığı olmadığını, daha iyisini hak ettiklerini ifade etmekte ve bu da yöneticileri daha iyiyi yapmaya zorlayan bir baskı oluşturmuşlardır. Yine halkın elindeki oy gücünün farkına varması ve bunu yöneticileri zorlayan bir faktör olarak kullanması da bir baskı unsuru oluşturmuştur. Ancak burada baskıyı ortaya koyacak kamu hizmeti kullanıcısı müşteri grubunun oluşturduğu bir baskı grubunun varlığı ve diğer taraftan da hükümet kuruluşlarını denetleyen yapıların varlığı, buna ek olarak gelebilecek muhtemel şikayetleri değerlendirebilecek bir sistemin de var olması önemlidir.

İngiltere'de ortaya çıkan ve bu konuda en önemli uygulamalardan birisi olarak kabul edilen "Vatandaş Sözleşmesi (*citizen charter*)" olarak bilinen uygulamada vatandaşlarının beklentilerine ulaşabilecek kamu hizmetlerini sunmak amaçlanmıştır. Tüm kamu hizmetleri için geçerli olan "Vatandaş Sözleşmesi" nin prensipleri arasında;

- Kamu hizmetinin açık standartları ortaya koyması ve bunu kamuya yayınlaması gerektiği,
- Kamu servisinin nasıl sunulduğu yönünde tüm kamunun bilgiye ulaşabilmesi,
- Hizmeti kullanan vatandaşların beklentileri ve hizmet kalitesi ile ilgili düşünceleri ve eksiklerin giderilmesi için önerilerinin alınması,

-Şikayet sisteminin geliştirilmesi, yanlış giden hususların tespit edilmesi durumunda vatandaşın mağduriyetinin giderilmesi ve özür dilenmesi,

-Vatandaşın vermiş olduğu paraya değecek bir servis/hizmet ortaya konulması gibi hususlar yer almaktaydı (Kaul, 1997).

Vatandaş sözleşmesiyle kamu hizmetini kullananların beklentilerini yerine getirebilecek bir yönetim anlayışı gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Yönetim Yapısı ile İlgili Yeni Yaklaşımlarda Bulunulması

YKY ile birlikte eski yönetim anlayışından sıyrılarak farklı düşünmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Etkin, verimli, sonuç odaklı, esnek hiyerarşik/örgüt yapısı, dar merkez, ekonomik hizmet sunumu, minimal devlet anlayışıyla girişimci ruh, katılımcı, piyasa mekanizması, yurttaş odaklılık, performans odaklı değerlendirme, yönetimde açıklık, azalan bürokrasi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması, stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi hususları öneren YKY yaklaşımında bunlara ulaşabilmek ve en iyi performansı sağlayabilecek organizasyonun uzun dönem ihtiyaçlarına cevap verebilecek bazı yeniliklerin ve değişiklerin gerçekleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Kaul, 1997).

Bu kapsamda; stratejik plânlama ve yönetim, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, durumsallık yaklaşımı, matris yapılanma, esnek yönetim, imaj ve vizyon yönetimi gibi yönetim modelleri ve teknikleri uygulamaya geçirilmiştir (Eroğlu, 2010).

Yönetimde yapılacak değişiklikler yeniden ele alınırken örgütlenmede de değişiklikler gerekmiştir. Bu değişikliklerle birçok alanda tasarrufa gidilmesi ve etkinlik sağlanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda organizasyonların yapısına bakılırken örgütlenme ve görev alanlarının gözden geçirilerek tekrarların ortadan kaldırılması, sahipsiz görevler için yeni ve ilgili birimlerin görevlendirilmesi gibi hususlar gündeme gelmiştir.

YKY modelinde siyasal liderlerle ilişkiler akıcı ve klasik kamu yönetimine göre birbirine daha yakın görülmektedir, çünkü örgütün yararı için politikacılar ile iletişimde olunması gerekmektedir (Hughes, 1998:69). Yine YKY anlayışında yöneticiler tarafsız olmamalı, iyi yönetimden, eşitlikten, başarıdan, akılcılıktan yana olunmalıdır (Frederickson, 1977:8, Eroğlu, 2010). Kurumlar merkezi denetimden ziyade kendi kendine düzenlemeye önem vermelidir (Dunsire, 1999:369).

Yürütücü Ajanslar Kurulması

YKY anlayışıyla birlikte daha etkili kamu hizmeti sağlayabilmek için küçük, etkin ve bağımsız birimler oluşturmak, böylelikle kurumsal etkililiği artırmak ve verimliliğe ulaşmak mümkün olacaktır. İngiltere’de yürütücü ajanslar kurulması politika üretimi ve politikaların uygulanması arasındaki farkın net olarak çizilmesini sağlamıştır. Böylece bürokratik engeller kaldırılarak daha çok özel şirket yaklaşımının kullanıldığı bir yaklaşıma geçilmiştir. Bu şekilde bir operasyonel birimin

oluşturulması operasyonel hedeflerin gelişmesi, çalışanları görev bilincine sahip olmasına netice vermiştir (Kaul, 1997).

Politika Yapma ve Uygulamanın Birbirinden Ayrılması

Gelişmelerle birlikte politika üreticilerinin ve politikaları uygulayan yöneticilerin rollerinin birbirlerinden ayrılması gündeme gelmiştir. Bunun yanında daha çok verim elde edebilmek amacıyla görevlerin daha iyi tanımlanabilmesi, performansın ölçülebilmesi, kaynakların kontrolündeki değişiklik, denetlemelerin sıklaştırılması, teşvik edici unsurların artırılması gündeme gelmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş tüm seviyelerde rollerin ve sorumlulukların daha da sıklaştırılmasını da beraberinde getirmiş, bunun neticesinde de üretilen hizmetin kalitesi ön plana çıkmıştır.

YKY uygulamalarıyla birlikte İngiltere’de Politika üretimi, bu politikaların yürütülmesinden sorumlu olan birimden ayrılmıştır. Bununla birlikte kamu kurumlarının uyguladığı politikaların analiz edilmesi yaygınlaşmış ve neticesinde üretilen politikaların eksiklikleri, uygulamalardaki eksiklikler ve yaşanan sorunların görülmesi sağlanmıştır. Neticesinde de halkın beklentilerinin tam olarak bilinmesi, buna göre gerekli düzeltmelerin yapılması ve halkın daha iyi hizmet alması sağlanmıştır. Politika analizleri ve üretkenlik ölçümleri, kamusal kârların ve zararların dağıtımında ve bunların kalitesinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Kamu ve özel sektör arasında Sinerji Oluşturulması

Yönetimdeki son reform hareketleri kamu ve özel sektörün birbirine bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bir taraftan kamu sektörü, özel sektörün sağladığı servislere bağıyken diğer taraftan da özel sektörün gelişip gelişmemesi de kamuya bağlıdır. Yapılan reformlar bunun sınırını iyi belirlemelidir. Kamu sektörü özel sektörden mal ve hizmet satın alırken özel sektöründe kapasitesini arttırmakta ve güçlendirmektedir. Özel sektör–kamu ilişkisi; pazarın test edilmesi, dışarıyla sözleşme yapılması, özel sektör ve NGO larla ortaklık şeklinde gelişebilmektedir.

Pazarın test edilmesiyle kamunun yapmak zorunda olduğu işlerde dışarıdan mal ve hizmet almanın karlı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Marketin test edilebilmesi sayesinde özel sektörün, kamunun işlerini yerine getirebilecek kapasiteye sahip olup olmadıkları görülür (Kaul, Mohan, 1997). Hizmetin özel sektör tarafından yaptırılmasına karar verilmesi durumunda da özel sektörden beklentileri sözleşmelerde açıkça belirterek standartların yükselmesi sağlanmaktadır. Bunun yanında sivil toplum örgütleri ve özel sektörle işbirliği yapmak gelişim programlarını ve politikalarını geliştirir. Servis standartları hakkında daha net olmak ve buna göre gerekli performansın sağlanıp sağlanamayacağını denetlenmesi kamu hizmetlerinde büyük verimlilik sağlayacaktır.

Finansal Planlama ve Kontrol Sistemlerini Geliştirmek

Yönetimdeki gelişmeler finansal yönetim sistemlerindeki köklü değişikliklerle desteklenmelidir. Dürüstlikle ilgili endişeler varken, yöneticilerin hükümet kaynaklarını, eşyalarını ve personelinin kullanarak kamu sektörü yatırımcıları olarak da rol oynamaları bazı endişeleri ortaya çıkartmıştır. Devlet kaynakları kullanılarak sağlanan kamu hizmetleri aynı alanda çalışan özel sektörün dezavantajlı konuma gelmesine neden olabilir. Diğer taraftan asıl önemli olan; kamu kaynaklarının bazılarını peşkeş çekilmesi, kişisel menfaatler için bazılarını imtiyazlar sağlanması vb. akla gelecek pekçok suistimal şeklinin ortaya çıkması da mümkündür. Bu nedenle denetim mekanizmalarının da geliştirilmesi ve etkin olarak kullanılması suistimallerin önüne geçebilmek ve sistemin beklenen şekilde işleyebilmesini sağlamak, neticede de kamunun maksimum faydayı elde edebilmesi için önemlidir. Belitilen sonuca ulaşılabilmesi adına yönetimde meydana gelen en önemli gelişmelerden biride, mal ve hizmetlerin dağıtımında ve kamu çalışanlarının görevlerini nasıl yaptıklarıyla ilgili bilgi teknolojilerinden faydalanılmasıdır. Böylece denetimlerin hızlı ve daha net olarak yapılması, hesap sorulabilirlik sağlanabilecektir.

Burada diğer bir fayda da; bilgi teknolojilerinin sağlayabileceği artırlardır. Singapur bu şekilde bilgi teknolojilerine yatırdığı her bir dolar için 2.71 dolar geri dönüşüm sağlamıştır. İstenen değişimi sağlamada başlangıç noktası ve harekete geçiren husus olarak bilgi teknolojileri ortaya çıkmış ve kamu hizmetleri etkili biçimde organize edilebilmiştir (Warrington, 1997).

Servis sağlayanlar arasında rekabet

Kamunun her mal ve hizmeti bizzat kendi üretiyor olmasına gerek yoktur. Daha etkili ve verimli olabilmek için mal hizmetlerin dışarıdan sözleşme ile özel sektörden karşılanması da daha fazla verim elde edilmesine sebep olabilir. Böylece kamusal hizmetlerin doğrudan kamu birimleri yerine, özel yada gönüllü kuruluşlara gördürülmesi gündeme gelmekte olup bunun neticesinde kamu sektörü ile özel sektör arasında işbirliğinin artması, özel sektörün gelişmesi ve özelleştirme uygulamalarının artması görülmektedir (Eroğlu, 2010). Ancak burada önemli husus hükümete mal ve hizmet tedarikinde bulunanların tekelleşmemesidir. Böylece hükümetin tüm sağladığı hizmetlerin maliyetinin düşürülmesi de garanti altına alınmış olur (Kaul, 2007).

YKY'nin Kamu Personel Yönetimine Etkisi

Organizasyonların kullanmak zorunda oldukları en temel kaynaklarını insan kaynakları oluşturmaktadır. İnsan kaynakları kavramı denildiğinde en üst düzeydeki yöneticiden en alttaki çalışana kadar hepsini içermektedir. (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004). Bazı tanımlara göre personel yönetiminin sadece bir organizasyonda mevcut çalışanlarla sınırlı olmayıp potansiyel çalışanları da kapsadığı ifade edilmektedir (Kaynak vd., 1998, s. 15). İnsan kaynakları organizasyonların diğer organizasyonlara karşı üstünlük sağlamada en önemli varlıklarından biri olması nedeniyle son

zamanlarda özellikle YKY yaklaşımının yayılmasıyla birlikte daha fazla önem verilmeye başlayan bir konu haline gelmiştir.

Kamu hizmetlerini yerine getiren kamu çalışanlarının tabi olduğu temel kurallar ve uygulamaları içeren Kamu Personel Yönetimi kamu yönetiminin en önemli odak noktasıdır. Bu nedenle YKY uygulamalarıyla birlikte bu konuyu ayrıca incelemekte yarar vardır. Kamu Personel Yönetimi kamu çalışanlarının örgütlenmesi ve yönetilmesini sağlayan sistemi incelemekte ve karşılaşılan sorunlara çözümler bulmaya uğraşmaktadır (Tutum, 1980: 95). Klasik yaklaşımda personel yönetimi alanı bir kurum içerisinde görevleri yapacak personelin seçilerek işe alınması, işin sonlandırılması ve kayıtlarının tutulması olarak algılanmak iken günümüzde bu algılama oldukça değişmiş bu sayılanlarla yetinilmeyerek personelden elde edilecek verimin artırılması, personelin etkili biçimde kullanılması da personel yönetiminin önde gelen ilgi alanı olmuştur.

YKY uygulamalarıyla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı klasik personel yönetimi kavramının yerini almıştır. Bununla birlikte örgütte görev yapan insanların örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak için bilgi, yetenek ve becerilerini arttırma, bunu yaparken personelin iş tatminlerinin maksimum düzeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Belirtilenleri gerçekleştirebilmek için insan kaynağını motive etme veya isteklendirme, insan kaynağını koruma gibi hususları sağlayacak faaliyetlerde bulunma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunların arasında şu uygulamaları saymak mümkündür:

-Verimliliğin sağlanabilmesi için iş gücü ve insan gücünün planlanması, çalışanların belirlenmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi,

-Motivasyonun sağlanması,

-Personelin geliştirilmesi, değerlendirilmesi,

-Etkili ücretlendirme,

-Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması,

-Olumlu işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi,

-Örgütün iş analizlerini yaparak iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi,

-Kamu hizmetlerinin tam olarak yürütülebilmesi için yeterli ve nitelikli sayıda personel istihdam edilmesi,

-Kariyer planlamasının yapılması,

-Performans yönetimini ve ölçümünün yapılması,

-Ücret planlamasının yapılması,

-Personeli ödüllendirmesi ve motive edilmesi,

-Stratejik insan gücünün planlanması,

-Örgütsel ortam içinde işgörenler arasındaki bağlılığın geliştirilmesi ve kurum kültürünün yerleştirilmesi,

-İnsan merkezli işlevler ve işgören ilişkilerin yönetilmesi,

-Motivasyonun sağlanması,

-Bilgi yönetiminin geliştirilmesi,

-Sosyal güvenliklerin sağlanacağı sistemin kurulması,

-Uygun personel sisteminin sağlanabilmesi (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004) gibi hususlara odaklanmakta, tüm bunların neticesinde de kamu hizmetlerinin eksiksiz olarak sağlanması hedeflenmektedir.

Son zamanlardaki tecrübeler göstermektedir ki; yönetimde ki başarılar organizasyonlarda ve organizasyonel davranışlarda yapılan başarılı değişikliklere bağlıdır (Kaul, 1997). Bunun en önemlilerden birisi de insan kaynaklarında yapılan değişikliklerdir. Bu kapsamda personel yönetimi; kurumun faaliyetlerinin etkili bir biçimde yapılabilmesi, çalışanların veriminin en üst düzeye çıkartılabilmesi ve etkili biçimde yönetilmesi faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Belitilen kapsamda Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının personel yönetimine getirdiği yenilikler de üzerinde durulması gereken önemli bir husustur (Yüksel, 1998, s.9). En çok üzerinde durulan konular; kamu kurumlarının yapısal olarak verimliliğini arttırılacak şekilde organizasyonel iyileştirmeler yapılması ve kamu hizmetini sunacak personelin verimliliğinin arttırılması neticesinde halka daha kaliteli hizmetin sunulması olarak açıklanabilir.

Performans Yönetimi ve İşe Göre Ücretlendirme ve Ödüllendirme

YKY ile birlikte personellerin kabiliyetlerini ve başarılarını destekleyen sistemler dahada yaygınlaşmaya başlamıştır. YKY ile insan kaynakları yönetiminde farklı ücret sistemi uygulamaları, ömür boyu iş güvencesi hakkının sınırlandırılması ve performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi, sınırlı, süreli ya da kısmi zamanlı çalışmaya dayalı sözleşmeler yoluyla istihdamın yaygınlaştırılması, kamu yönetiminde verimlilik artışını sağlayan uygulamalar olmuştur. Performans ölçümü ve bunun neticesinde elde edilen sonuca göre sabit maaş yerine performansa göre maaş uygulamasının benimsenmesi verimi arttıran hususlar olarak görülmüştür. Bu amaçla ortaya çıkan performans yönetimi kavramı üzerinde en çok tartışılan uygulamalardan olmuştur. Performans yönetimi, “personelin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede maximum katkı sağlayabilmesini sağlayacak biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci” olarak ifade edilmektedir (Canman, 2000: 135).

YKY yaklaşımıyla birlikte kamu personelinin verimliliğinin artırılması hedefine yönelik ortaya atılan verimliliği arttırma yöntemleri içerisinde personelin sunduğu hizmet ve bu sırada göstermiş olduğu performansla doğru orantılı olarak alacağı ücretin arttırılması sunulan

çözümlerden biri olmuştur. Burada ortaya çıkan en büyük sorunlardan biri de; personelin performansının neye göre, nasıl, hangi aralıklarla ve kim tarafından değerlendirileceği hususlarıdır. Değerlendirme kriterlerinin subjektiflik taşıyabileceği endişesi her zaman vardır ve bu ihtimalden dolayı çalışanların organizasyon içerisindeki adalet algılamalarında olumsuz etkilenmeler olması mümkündür (Eraslan & Tozlu, 2011).

Performans yönetimi; “gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için göstereceği ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci” olarak açıklanmaktadır (Barutçugil, 2002:125). Performansın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için kamu hizmetlerinin gerektirdiği nitelikte ve sayıda personel istihdamı ile etkin bir yapı oluşturularak personelin ortaya koyduğu iş ile aldığı ücret arasında bir bağ kurulmasının performansı olumlu ölçüde etkileyeceği varsayımıyla hareket edilmektedir (Eraslan, &Tozlu, 2011). Kamu personel yönetiminde meydana gelen bu farklılaşmaları uzun deneyimler sonucu geliştirilen birtakım ilkeleri üzerinden de değerlendirmek mümkündür. Liyakat (yeterlilik), kariyer, tarafsızlık, sınıflandırma, eşitlik, güvence, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim ve uzman kişilere başvurma olarak sıralanan bu ilkeler etkili bir personel yönetiminin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir (Tutum, 1979: 18; Akgüner, 2001: 21-32). Gerek bu sorunların çözülebilmesi, gerekse kamu yönetimindeki değişime paralel kamu personel yönetiminin değişiminde yeni kamu yönetimi anlayışının etkisi oldukça fazladır (Eroğlu, 2010).

İşe göre ücretlendirme konusunda Singapur hükümeti kamunun ihtiyaç duyduğu kabiliyetleri çekebilmek için personelin kabiliyet ve sorumluluklarına göre özel sektörde de geçerli olan ücret neyse onun üzerinden ödemeler yapmış bunun sonucunda da Singapur uluslararası standartlarda da en yüksek ücretleri alır hale gelmişlerdir. Bununla yüksek performans için gerekli olan motivasyonu da sağlayabilmiştir. Kanada hükümeti de kamu çalışanlarının performanslarına göre ücretlendirilebilecekleri bir politika geliştirmiştir (Kaul, 2007).

Diğer taraftan da insan kaynaklarının gelişiminin ve personel motivasyonunun da en önemli unsurları arasında yetkilendirmek ve başarı için ödüllendirme sayılabilir. Performans değerlendirmesinde teşkilatların amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını ölçebilecek bir sistemin oluşturulması, başarıya götüren bir performans sergileyenlerin de ödüllendirilerek diğer personeline benzer gayreti göstermesinin sağlanması performans yönetimi ve ödüllendirme sürecini içermektedir (Akal, 1992, s.51). Burada çalışanların performanslarında sürekli bir artış beklenmektedir (Dessler, 2005, s.311).

Personelin sorunlarının çözülmesi ve beklentilerinin karşılanması

İnsan kaynakları ile ilgili klasik uygulamalarda, çok uzun yıllara yayılmış kariyerlere, iş, tecrübe ve yetenek konularında yetersizlikler, ilgisizlik, kısıtlama, çok sık yer değiştirme gibi çalışanların verimlerini düşüren uygulamalara rastlanmakta ve bu şekilde belirsizliklerin olduğu ortamlar, organizasyonlar hem çalışanların moralini bozmakta, hemde verimi düşürmektedir. YKY yaklaşımı Klasik kamu yönetimi anlayışında personelin motivasyonunu kıran, işteki verimi azaltan unsurlar olarak karşımıza çıkan; eşitsizlik, kayırmacılık, motivasyon eksikliği, yanlış politikalar, kadrolaşma gibi sorunlar için çözüm sunacak bir alternatif olarak görülmüştür. Etkinlik, verimlilik, yalınlık, şeffaflık üzerine kurulu katılımcı yönetim yaklaşımı, kamu personel yönetimi için de çağın getirdiği sorunlara çözüm sunmaktadır (Eroğlu, 2010).

Personel Standardının Yükseltilmesi

YKY anlayışıyla birlikte kurumsal ekonomi ve özel yönetim teorilerinden etkilenerek ortaya çıkan yaklaşımlarda personelin kamunun beklentilerini daha iyi nasıl karşılayacağı hususu önem kazanmıştır. Bunu sağlayabilmek için personel seçiminden personel eğitime, motivasyon, terfiler gibi personelle ilgili hususlarda YKY ile farklı yaklaşımlara yönelmişler, bu kapsamda hizmet içi eğitimler geliştirilmiş ve insan kaynakları planlamaları yapılmıştır (Eroğlu, 2010).

Değişken personel yapısı ve Eleman Alım Pratikleri

Açık eleman alım prosedürleri, becerilere, yeteneğe göre, işe göre eleman alımını geliştirmiş, buda kariyer temelli, otomatik terfinin bulunduğu sistemleri zayıflatmıştır. Asya'da, Hon Kong ve Singapur gibi ülkeler daha yetenekli şahısları işe alabilmek ve rekabet şanslarını arttırabilmek için özel sektörden daha çok maaş vermekte ve hizmet içi eğitimlere de önem vermektedir (Kaul, 2007).

YKY yaklaşımında işyerlerindeki devamları, hizmet süreleri ve kıdemleri güvence altına alınmış çalışanlardan ziyade başarı odaklı terfiler ve daha kısa süreli sözleşmeli çalışanlara odaklanmış bir işe alım anlayışı vardır. Bu anlayışın neticesinde daha sorumlu yöneticiler ortaya çıkmaktadır.

Performans Anlaşması

YKY yaklaşımıyla uygulamaya konulan performans anlaşmasının amacı çalışanların performanslarının belirli bir seviyenin altına düşmemesidir. Bu, kıdemlilerin daha çok yönetici rolünü taşıyabilmesine de netice vermektedir. Yeni Zelenda'nın "devlet işkolu kanunu" çerçevesinde kurumların yöneticilerini belirli dönemler için sözleşmeli olarak almakta ve bu yöneticiler de kendi kurumlarını yönetmede tam bir yetki ve sorumluluğa sahip olmaktadır. Bu şekilde yöneticiler; kendi çalışanlarını belirlemekte ve işe almakta, çalışma şartlarını ve ücretleri belirlemekte, işleyişle ilgili yapısal hususları belirlemekte, çalışanların sayısını belirlemekte ve en etkili üretim sistemini belirlemektedirler (Kaul, 1997).

Yöntem

Bu çalışma kamu yönetimine yeni yaklaşımlar getiren YKY'nin, Türk Polis Teşkilatında ne oranda kabul gördüğünü, YKY'den beklentilerin neler olduğunu ele almakta ve ardından YKY'nin ortaya koyduğu bu yaklaşımların polis teşkilatında uygulamalarının neler olduğu, YKY yaklaşımlarının polis teşkilatında nasıl algılandığı, ne oranda kabul gördüğünü incelemektedir. Bunun yanında YKY uygulamalarıyla ilgili görülen eksikliklerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Çalışmada belirlenen amaca ulaşabilmek için derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır.

Derinlemesine mülakat tekniği çeşitli amaçlarla kullanılabilir kalitatif bir veri toplama yöntemidir. Bu amaçlar; ihtiyaç analizi, program geliştirme, sorunların tespiti ve stratejik planlama gibi başlıklardan oluşabilir. Derinlemesine mülakat, az sayıda insandan detaylı bilgilerin elde edilmek istendiği, açık uçlu sorular sorulmak istendiğinde uygun bir yöntemdir. Derinlemesine mülakat tekniğinde mevcut uygulamaların değerlendirilmesinde çok uygundur çünkü, açık uçlu ve keşfetmeye dair sorulara imkan tanır ve araştırmacı, mülakat yapılanların araştırılan konu ile ilgili hissettiklerini ve bakış açılarının da öğrenebilmesi mümkündür (Lisa A. G., David C. D., & Debra M., 2013; Boyce, C. & Neale, P. 2006). Bu nedenle mevcut çalışma için derinlemesine mülakat tekniği en uygun yöntem olarak görülmüştür.

Çalışma 2013 yılında, Bingöl Emniyet Müdürlüğünde uygulanmıştır. Örneklem olarak, 2013 yılında, Bingöl il Emniyet Müdürlüğünde çalışan, en az 13 yıldır polis teşkilatında tecrübesi olan, yönetici düzeyindeki (şube müdürü, şube müdür yardımcısı ve emniyet müdür yardımcısı) personel evren olarak seçilmiş ve bu evren içerisinde tüm personele ulaşılmış ve istekli olan 20 personel ile mülakat yapılmıştır. Mülakat soruları konu ile ilgili yapılan literatür çalışması neticesinde, yapılandırılmış mülakat soruları belirlenerek tüm katılımcılara aynı sorular sorulmuştur.

Katılımcıların hepsi, teşkilatta var olan tayin uygulamasından dolayı değişik rütbelerde, farklı zamanlarda ve illerde, farklı pozisyonlarda çalışmışlar ve halihazırda polis teşkilatında kendi konuları ile ilgili en yetkili kişilerdir. Bu nedenle elde edilen neticelerin tüm teşkilata genellenebilmesi mümkün gözükse de, araştırma bulguları mülakat yapılan Bingöl Emniyet Müdürlüğünde çalışanların görüşleriyle sınırlıdır.

Bulgular

Bu kısımda literatürün incelenmesi neticesinde belirlenen başlıklarla ilgili ortaya çıkan sorulara verilen yanıtlar derlenmiştir.

YKY Anlayışının Sosyal Hayata Katkıları

Öncelikle mülakata katılan yöneticiler vatandaşın kamu hizmetleriyle ilgili memnuniyetinin artması için devletin bir bütçe ayırdığını ve bu konuya önem verdiğini belirtmişlerdir. Devlet

yapısının son yıllarda giderek şeffaflaştığı ve bu yöndeki gelişmelerin yeni bir kamu yönetimi anlayışı gelişmesine katkı sunduğu dile getirilmiştir. Katılımcılara göre, yeni kamu yönetimi anlayışının emniyet teşkilatındaki önemli yansımalarından biri polisin sosyal hayatın içerisinde daha fazla yer almaya başlaması olmuştur. Böylece polis, hakla olan iletişimini artırmış ve polis-halk ilişkileri daha iyiye gitme yoluna girmiştir. Halkla ilişkilerin gelişmesi polisin görevini yaparken elini güçlendirmektedir. Örneğin, vatandaştan gelen ihbarların sayısında önemli oranda artış olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, şeffaflaşma hesap verilebilirliği beraberinde getirdiğinden, katılımcılar, vatandaşın gözünde polisin uygulamalarının eskiye oranla keyfilikten uzak, yasalara uygun ve daha adil olduğunu ifade etmişlerdir.

YKY anlayışı kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde teknolojinin daha etkin kullanımını beraberinde getirdiğinden, bürokrasinin azalmasına da neden olmuştur. Özellikle, pasaport ve trafik hizmetlerinde bu durum kendini fazlasıyla hissettirmekte ve vatandaşın memnuniyeti fark edilmektedir. Böyle bakıldığında, devletteki şeffaflaşma, halkla ilişkilerin gelişimi, teknolojinin etkin kullanımı ve bürokrasinin azalması polisin performansını ve halkın memnuniyetini artırmıştır. Katılımcılardan biri YKY'nin bu getirilerinin yanında, kolluk kuvvetlerinin yaptırım gücünü azalttığını ve görev yaparken eskiye oranla otoritelerini zayıflattığını ifade etmiştir.

Polisin Rol ve Fonksiyonlarındaki Gelişmeler

Katılımcılar polisin değişim gösterdiği alanların başında; olaylara proaktif yaklaşımın geldiğini dile getirmektedirler. Geçmişte, olayların arkasından giden, suçun faillerini yakalamaya çalışan ve başarının aydınlatılan olay sayısına bağlı olarak tanımlandığı reaktif bir anlayış hakimken, son yıllarda halkın memnuniyetine odaklanmış ve suç oluşmadan önlemeyi amaç edinmiş proaktif bir yaklaşım gelişmektedir. Polis teşkilatının eğitim düzeyindeki artış, teknoloji kullanımının teşkilatın her alanında yaygınlaşması ve emniyet hizmetlerinde toplumun desteğinin önemine farkına varılması katılımcıların vurguladığı diğer değişikliklerdir. Bu pozitif değişikliklerin yanında, katılımcılar, polisin görevini ifa ederken değişen yaklaşımların onun yaptırım gücünde zafiyete neden olduğunu ve bu zafiyetin personelin bir kısmında memnuniyetsizliklere neden olduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer konu da, meydana gelen gelişmelerin temelsiz olduğu, kurumsallaşmadığıdır. Örneğin; bir ilde çok etkili olan uygulamaların İl Emniyet Müdürünün değişmesiyle azalabileceği ya da tamamen sonlandırılabilirdiği durumlar görülmektedir.

YKY'nin Bürokrasiye Etkileri

Katılımcılar, teknolojinin gelişmesinin ve teknoloji kullanımının yaygınlaşmasının emniyet hizmetlerinde bürokrasiyi ciddi oranda azalttığını ifade etmişlerdir. Özellikle bir çok işlemin internet üzerinden yapılabilmesi, e-devlet gibi uygulamalar ve sosyal medyanın kullanımı bürokrasinin azalmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bununla birlikte, katılımcıların bir kısmı emniyet

hizmetlerinde azalan bürokrasinin diğer devlet kurumlarında devam ettiğini, bu yüzden bürokrasinin azalmasının olumlu yansımalarının tümüyle hissedilemediğini dile getirmişlerdir. Ayrıca, vatandaş için bürokrasi azalmış olsa da, personel bunun olumlu etkilerini çalışma ortamında yeterince hissedememekte, aksine kendini baskı altında hissetmektedir. Bazı katılımcılar bir iyileşmenin söz konusu olduğunu, fakat bürokrasinin istenilen düzeyde azalmadığını söylemişlerdir.

Halkın Taleplerinin Göz Önünde Tutulması

Katılımcılar, halkın taleplerinin ne oranda değerlendirildiğini ifade etmek üzere 'makul seviyede', 'kanunlar çerçevesinde', 'imkanlar dahilinde' ve 'maksimum düzeyde' ifadelerini kullanmışlardır. Buradan anlaşılan, polisin emniyet hizmetlerinde elinden geldiğince, iyi niyetle vatandaşın taleplerini değerlendirdiğidir. Bazı katılımcılar, vatandaşın polisin yetkilerinin sınırlarını bilmediklerinden, yerine getirilmesine imkan olmayan taleplerle gelebildiklerini ifade etmişlerdir. Mesela, pasaport müracaatında bulunan bir vatandaş evrakları eksik olduğu halde işleminin yapılmasını isteyebilmektedir. Doğal olarak, polis böyle durumlarda vatandaşın talebini yerine getirememektedir.

Halkın Beklentilerini Öğrenme Metotları

Katılımcılar, eskiye oranla vatandaşın düşünceleri ve beklentilerinin daha fazla önemsendiğini ifade etmişlerdir. Polis vatandaşın beklentilerini öğrenebilmek için aşağıdaki metotları ve araçları kullanmaktadır:

- İnternet, sosyal medya
- Emniyete ait web sitesi ve e-mail adresi
- BIMER
- 155 ihbar hattı
- TDP faaliyetleri
- Devriye hizmetleri
- Mahalle/Huzur toplantıları

Yukarıda sayılan metotların dışında, bazı katılımcılar, vatandaşın polis merkezlerine ya da diğer birimlere geldiği zamanları, onların beklentilerini öğrenme adına bir fırsat olarak görüp değerlendirdiklerini, kendi alanları ile ilgili olarak vatandaşları bilgilendirdiklerini söylemişlerdir. Bir katılımcı ise, teknolojinin vatandaşların beklentilerini anlamak için iyi bir araç olmasına rağmen, etkili bir şekilde kullanılmadığını ifade etmiştir.

Uygulamaya Konulan Yeni Yaklaşımlar

Daha etkili hizmet verebilmek için, katılımcılar öncelikle teknolojik imkanların etkin kullanıldığını ve bilgi teknolojileri alanındaki gelişmelerin yakından takip edildiğini belirtmişlerdir.

Yönetici ve personel düzeyinde yapılan toplantılarla mevcut sorunlara çözümler aranmamakta ve personelin bilinç düzeyi artırılmaya çalışılmaktadır. Branşlı birimler kendi alanlarında yoğunlaşarak ihtiyaç duyulan alanlarda uzmanlaşmaya gitmektedirler ve bu suçla daha etkin bir mücadeleyi beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte branşlaşma personel arasında adaletsizlik, ayrımcılık gibi bir çok soruna da yol açmaktadır. Branşlaşmanın yol açtığı sorunları gidermek için tüm personel gerektiğinde farklı birimlerde çalıştırıldığında ihtiyaç duyabileceği konularda temel bir eğitime tabi tutulmaktadır. Örneğin atış kursları, güvenli sürüş teknikleri ve etkin iletişim kursları gibi her branşta ihtiyaç duyulabilecek konularda personel eğitilmektedir. Ayrıca katımcılar, birimler arasında bilgi paylaşımını daha işlevsel hale getirmek için ortak bilgi havuzlarının ve data bankalarının oluşturulduğunu dile getirmişlerdir. Toplum destekli polislik anlayışını geliştirerek halkın daha fazla yardımcı olduğu bir kurum olma yolunda ilerlendiği ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırıldığı vurgulanan konular arasında yer almıştır. Katılımcılar çoğunluğu daha etkin bir yönetim anlayışının kurumda yerleştirilmeye çalışıldığını söylerken, az sayıda katılımcı ise profesyonel bir yönetim anlayışının olmadığından ve bu konuda bir yol kat edilemediğinden yakınmıştır.

Politika Belirleyiciler ve Uygulayıcılar

Katılımcılar genel olarak politika belirleyicilerin ve uygulayıcıların aynı kişiler olmadıklarını belirtmişlerdir. Politikaların makro düzeyde hükümetler tarafından belirlendiğini, uygulama şekillerinin ise tepedeki yöneticilere göre bazı değişiklikler gösterebildiğini vurgulamışlardır. Politikaların belirlenmesinde, hükümetlerin ve yöneticilerin aktif rol almasının doğal olduğunu fakat uygulayıcıların da fikrinin alınmasının faydalı olacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Özel Sektörle Çalışma

Katılımcıların ifadelerine göre, geçmişte sadece lojistik hizmetlerin karşılanması konusunda özel sektörle çalışılırken günümüzde proje yürüten birimler de farklı alanlarda mal ve hizmet alımları konusunda özel sektörle çalışmaya başlamışlardır. Proje çalışmaları ve lojistik hizmetleri yürüten birimlerin dışında kalan birimler özel sektörle çalışmamaktadırlar. Katılımcıların belirttiği bir diğer konu, özel sektörden sadece mal ve hizmet alımlarında değil, eğitim çalışmalarının yürütülmesinde de faydalanılması gerekliliğidir.

Finansal Planlama ve Denetleme Mekanizmaları

Katılımcılara göre SOGES ve ÇOGEP gibi projelerden kuruma mali kaynaklar aktarılmakta ve ortaya konulan projeler kapsamında bu mali kaynaklardan daha çok branşlı birimler tarafından faydalanılmaktadır. Fakat branşlı birimler dışında kalan birimler temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmaktadırlar. Üzerinde durulması gereken bir diğer konu da, harcamalardaki merkeziyetçi anlayıştır. İhtiyaçların belirlenmesinde lokal birimleri görüşleri alınmalı ve kaynaklar ihtiyaç odaklı kullanılmalıdır. Birim amirlerine harcama konusunda daha geniş yetkiler tanınmasının mal ve hizmet

alımlarının daha hızlı ve etkili gerçekleşmesinin önünü açacağı düşünülmektedir. Katılımcılardan biri araç kiralama konusunda bürokrasiden dolayı yaşadıkları gecikmelerden şikayet ederek bu konuda bir örnek sunmuştur. Acilen bir araç kiralanması gerektiğinden yapılması gerekli bürokratik işlemlerden dolayı gecikmeler yaşanmakta ve hizmetin yerine getirilmesinde eksiklikler meydana gelmektedir. Katılımcılar kurum içi ve dışı denetleme mekanizmalarının yeterli düzeyde işletildiğini, Sayıştay tarafından da periyodik denetimlerin gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Hizmet Alımlarında Rekabet Koşulları

Mal ve hizmet alımlarında rekabet koşullarının yerine getirildiği düşünülmeyle birlikte, özellikle küçük şehirlerde gerçekleşen mal ve hizmet alımlarında küçük ölçekli yerel firmalarla sınırlı kalındığından rekabet koşullarının yeterince oluşturulamadığı ifade edilmektedir. Katılımcıların ifade ettiği diğer bir sorun da, rekabet koşulları oluşsa bile, ihale süreçlerinde yeterince denetim yapılamadığından alınan mal ve hizmetlerin kalitesinin düşmesidir.

Performans Değerlendirmeleri

Performans değerlendirmesi ve ödüllendirme konusu kurumdaki en sorunlu alanlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar ilk olarak objektif performans kriterlerinin oluşturulması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu konuda başlıca sorunları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Objektif ölçme ve değerlendirme yapılabilecek bir sistem olmadığından birilerine göre başarılı bulunan bir personel, başkalarına göre başarısız bulunabilmektedir.
- Ödüllendirme bireysel bazda olmayıp, birim bazında yapılmaktadır. Diğer bir deyişle, operasyonel birimlerde çalışan personelin tümü ödüllendirilirken, büro işleri yapanlar kısmen ödüllendirilmekte ya da hiç ödüllendirilmemektedirler.
- Operasyon olmadığı zamanlarda, yapılan diğer başarılı işleri ödüllendirebilecek bir mekanizma yoktur.
- Ödüllendirme sadece parayla sınırlandırılmamalı, aile ile tatil gibi alternatif seçeneklerde göz önünde bulundurulmalıdır.
- Görev süresi kısa olan illerde, personel zamanını bir an önce doldurup gitmek istediğinden işe odaklanamamakta ve yeterli performans sergileyememektedir.

Personelin Sorunlarının Çözümü

Genel olarak bakıldığında katılımcıların personelin sorunlarına duyarlı davrandığı görülmektedir. Katılımcılara göre; personel sorunların çözümünde aşağıda sıralanan yöntemler uygulanmaktadır:

- Açık kapı politikası izlenerek her zaman personelin problemlerini üstlerine ifade edebilmesine imkan tanınmaktadır. Katılımcılar sorunları dinlediklerini ve çözmeye çalıştıklarını söylemektedirler.
- Personel sorunları ile ilgili toplantılar yapılmakta çözülemeyen sorunlar bir üst makama iletilmektedir. Kurumun ildeki en yetkili müdürü personelle görüş günü adı altında haftalık toplantılar yapmaktadır.
- Hizmet içi eğitimlerle personelin kişisel gelişimine katkı sunulmaya çalışılmaktadır.
- Sosyal hayatı zenginleştirecek ve stresi azaltacak piknik, kermes, gezi ve tatil gibi toplu aktiviteler düzenlenmektedir.
- Personelin izin talepleri genellikle olumlu olarak değerlendirilmekte ve geri çevrilmemektedir. Gerekliğinde idari izinler verilmektedir.

Bununla birlikte, bazı katılımcılar tüm bu yaklaşımların göstermelik, samimiyetten uzak ve reklam amaçlı olduğunu ve bu yüzden personele faydalı olmadığını ifade etmişlerdir.

Personel Kalitesinin Artırılması

Katılımcılar, personelin verilen hizmet içi eğitimlerle daha yetkin hale getirilmeye çalışıldığını, teknolojik gelişmelerin takip edilerek gerekli teknolojinin kullanıldığını, ödüllendirme yöntemlerinden faydalandığını ve personelin alanda da eğitildiğini ifade etmişlerdir. Buna rağmen bazı katılımcılar, eğitim veren personelin yeterli kapasiteye sahip olmaması, eğitim için belirlenen yer ve zamanın uygun olmaması gibi nedenlerden ötürü, verilen eğitimlerin personel standartlarını yükseltecek düzeyde olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca, eğitilen bir personelin tayinlerden dolayı sık sık yer değiştirmesi nedeniyle, kendilerinden istenilen düzeyde faydalanılamadığı dile getirilmektedir.

Personel Seçimi

Personel seçimi ve alımı kurumda en çok tartışılan ve üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir. Birimlerin personel kalitesi emniyet teşkilatında yer alan personelin kalitesi ile sınırlı kalmaktadır. Bazı hizmetlerin yürütülmesinde dışarıdan teknik personele ihtiyaç duyulmaktadır. Katılımcılara göre kurumsallaşma personel seçiminde objektif kriterler geliştirme açısından önem arz etmektedir. Bir çok konuda olduğu gibi bu konuda da branşlı birimlerle diğerleri arasında büyük farklar ortaya çıkmaktadır. Branşlı birimler tercih edilme önceliklerine göre alımlarını yaptıktan sonra, kalan personel genel hizmette çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden genel hizmet kadroları herhangi bir kritere göre seçim yapamamaktadır. Bu sorunları dile getiren katılımcılar, farklı branştaki birimlerin aşağıdaki kriterlere göre personel seçimi yaptıklarını söylemişlerdir:

- Personelin ilde kalacağı süre göz önünde tutulmaktadır. Daha uzun süre kalabilecek personel tercih edilmektedir.
- Personelin daha önce çalıştığı birimler değerlendirmede öne çıkmaktadır. Örneğin, Güvenlik Şube Müdürlüğü, Çevik Kuvvet tecrübesini önemli bulmaktadır.
- Profesyonellik anlamında personelin ili tanıyor olması, yerel dilleri bilmesi, teknolojiyi kullanabiliyor olması önem arz etmektedir.
- Personelin sahip olması gereken kişilik özellikleri ise, stres altında çalışabilecek kabiliyette olması, etik değerlere ve arkadaşça yaklaşımlara sahip olması, iletişim konusunda ve diyalog geliştirmede yetenekli olmasıdır.
- Yöntem olarak mülakat yöntemi kullanılmakta ve personelin daha önce çalıştığı birimdeki amirinin olumlu referansı aranmaktadır.

Performans Anlaşması

Katılımcılar her hangi bir personelin meslekten ihracı gerektirecek bir suç işlemedikçe emekliliğe kadar çalışabileceğini, bu durumun personelin profesyonel anlamda kendini geliştirme ihtiyacını ortadan kaldırdığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları performans anlaşması olmasa bile, operasyon sayısı, olay sayısı ve halkın memnuniyeti gibi ölçütler belirlenerek sicil konusundaki notun yüksek ya da düşük verilebileceğini dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılarsa devletin, kolluk kuvvetinin varlığı için ücret ödediğini, birinci önceliğin kolluk gücünün var olması olduğu, kolluğun performansın ikincil bir konu olduğunu ve performans değerlendirmelerinin kurum için gerçeği yansıtmadığını vurgulamışlardır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Mülakatların sonucuna baktığımızda: mülakat yapılan şahıslar; YKY'nin polis teşkilatındaki uygulamalarının vatandaşların sosyal hayatlarına olumlu yönde katkılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönde polis teşkilatının gayretlerinin devam ettiği de mülakat neticesinden anlaşılmaktadır.

Literatür taramasında ifade edildiği gibi YKY'nin ortaya koyduğu en önemli katkılardan olan kurumların kendi rollerini sorgulanmasının polis teşkilatında çeşitli şekilde yapıldığı ve neticesinde de teşkilatın sağladığı kamu hizmeti alanında yeni yaklaşımların getirildiği, sonuçta rol ve fonksiyonlarında önemli değişiklikler yapıldığı ve YKY uygulamalarının rol ve fonksiyonların gelişimine önemli katkıları olduğu görülmektedir. Ancak, bu uygulamaların yöneticilere göre değişiklik göstermeyeceği, her yerde uygulanabileceği sistemlerin ortaya konulmasının da gerektiği anlaşılmaktadır.

Mülakatlar neticesinde; son yıllarda yapılan çalışmalarla emniyet hizmetlerinde bürokrasinin

ciddi oranda azaldığı ifade edilse de diğer kamu kurumlarında aynı şekilde ilerleme kaydedilemediğinden bürokrasinin tam olarak aşamadığı görülmektedir. Bunun yanında polis teşkilatının hiyerarşik yapısının bürokrasinin tam olarak ortadan kaldırılmasını önünde bir engel olduğu anlaşılmaktadır.

YKY ile birlikte kamu hizmetinin kalitesini iyileştirmek ve polis hizmetlerinde vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyetleri göz önüne alınmış ve hizmet sunulan kitlenin beklentisi araştırılır olmuştur. Halkın polisten beklentilerini öğrenebilmek için çok farklı etkinlikler organize edilmiş ve farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu haliyle YKY'nin kamu yönetimine kazandırdıklarıyla uyduğu görülmektedir. Mülakatların değerlendirmesinden bu konuda polis teşkilatının ciddi gayretlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

YKY ile birlikte eski yönetim anlayışından sıyrılarak farklılık getiren en iyi performansı sağlayabilecek yeniliklerin ve değişiklerin kişisel girişimlerle ilerlediği ve kalıcı bir sistemin olmadığı anlaşılmaktadır. Çoğu durumlarda da YKY yaklaşımlarına benzer yaklaşımların kişisel gayretlere bağlı olduğu, kalıcı, sistemli bir yapının olmadığı anlaşılmaktadır. Stratejik plânlama ve yönetim, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, durumsallık yaklaşımı, matriks yapılanma, esnek yönetim, imaj ve vizyon yönetimi gibi yönetim modelleri ve tekniklerini uygulamaya imkan bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında teşkilatta profesyonel bir yönetim anlayışının olmadığı da mülakatlardan anlaşılmaktadır.

YKY yaklaşımıyla ortaya konulan gelişmelerle birlikte politika üreticilerinin ve politikaları uygulayan yöneticilerin rollerinin birbirlerinden ayrılması gündeme gelmiştir. Mülakat yapılanlar polis teşkilatında uygulanan politikaları belirleyenler ve alanda bu politikaları uygulayanlar farklı kişiler olarak ifade etmişlerdir ve bu haliyle YKY yaklaşımlarına paralel bir görünüm arz etmektedir.

YKY'nin getirdiği diğer bir yenilik olan özel sektörle kamu sektörünün işbirliği hususu polis teşkilatının yaptığı hizmetin özelliğinden dolayı kısıtlı alanlarda mümkün olabilmektedir. Ancak polis teşkilatında bunun yaygınlaştırılabileceği, polis teşkilatının özel sektörle birlikte çalışabilecekleri alanların daha çok olması gerektiği yönünde de bir beklenti bulunmaktadır.

Çalışmada araştırılan diğer bir konu olan finansal konularda rahat hareket edebilmenin daha etkili bir kamu hizmeti sağlayacağı fikri çok olumlu bulunmakta, ancak mevcut sistem ve prosedürler içerisinde bunun mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Mevcut sistem içerisinde polis teşkilatında belirli birimlerin dışındakilerin finansal konularla ilgilenmediği görülmektedir. Ancak birimlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi harcamalarını yapabilecekleri bir sistemin olması durumunda polis teşkilatında sağlanan hizmetlerin daha hızlı ve kolay olacağı görüşü ortaya çıkmaktadır. Çalışma neticesinde ifade edilenlere göre denetleme sistemlerinin yeterli olduğu dikkate alınırsa bu kolaylığın sağlanması durumunda suistimaller korkulan kadar olamayacaktır çıkarımını

yapabiliriz. Aksi durumda mal ve hizmet alımlarında merkezi olarak işleyen sistemin ihtiyaçları tam olarak karşılayamadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır ve YKY yaklaşımı bu anlamda polis teşkilatında istenilen ölçüde uygulanamadığı anlaşılmaktadır.

Mülakat sonuçlarından anlaşılmaktadır ki, daha iyi mal ve hizmetin teşkilat tarafından alınması için her ne kadar rekabet koşulları var olsa da bu koşulları küçük illerdeki imkan kısıtlılığından dolayı ideali uygulamak mümkün değildir. Bazı durumlarda rekabet koşulları sağlansa da yeterli oranda özel sektör kuruluşunun katılımını sağlayabilecek şartlar oluşturulamamaktadır. Örneğin; bir ilde istenen mal ve hizmeti sağlayan şirketlerin sayısının kısıtlı olması mevcutların sağlayabildikleri mal ve hizmetlerle yetinmeye netice verecektir, daha iyisini bulmak mümkün olmayacaktır. Buradan anlaşıldığı kadarıyla Polis Teşkilatı YKY'nin bu alanda sunduğu gelişmeleri henüz yakalayamamıştır ve mülakaatlardan anlaşılacağı kadarıyla finansal planlama konusunda daha fazla çalışma yapılması ve özerkliğin sağlanması gereklidir.

Kamu yönetiminin etkinliğinin ve işlevselliğinin artırılmasında kamu personel yönetiminin de aynı biçimde etkin ve tutarlı olması beklenir. YKY anlayışı ile yaşanan değişim, kamu personel yönetimini de etkilemiş, klasik personel yönetiminin yerini profesyonel insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır (Erdoğan, 2010). Bu nedenle mevcut çalışmada YKY yaklaşımlarının kamu personel yönetimine olan katkılarının polis teşkilatına nasıl yansıdığı da ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan mülakat neticesi konu çeşitli yönleriyle incelenmiş, sonucunda aşağıdaki neticelere ulaşılmıştır.

YKY ile birlikte personellerin kabiliyetleri ve başarıları destekleyen sistemlerin polis teşkilatında uygulama alanı bulup bulmadığı hususuna verilen cevaba göre; Personelin ciddi bir hata yapmadığı durumlarda ömür boyu iş güvencesi olması, YKY uygulamalarındaki gibi belirli bir performansın altına düşen personelin yenisi ile değiştirilmesi imkanını ortadan kaldırmaktadır. Bu durum yapılan işte daha iyi bir performansa ulaşabilmenin önünde engel olmaktadır. Bunun yanında, farklı ücret sistemlerinin olmadığı bu nedenle YKY'nin ön gördüğü işe göre ücretlendirme imkanı olmadığı, personelin işteki performansını maddi bir karşılık vererek arttırmanın, yada performansı daha yüksek birini daha fazla kazanç karşılığında bir işe çekmenin önünde engel olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönleriyle bakıldığında, polis teşkilatının mevcut personel yönetimi sisteminde personel performansını sağlamak oldukça zordur ve performansı arttırmaya dair mevcut uygulamaları polis teşkilatında uygulayabilmenin önünde oldukça büyük engeller vardır. Bunu sağlayabilmek için kanuni ve idari pekçok değişikliğe ihtiyaç olduğu da görülebilmektedir

Polis teşkilatında performansı ödüllendirecek sistemler var olsa dahi, bunun belirli birimler üzerinde yoğunlaştığı, diğer birimlerde ise kendilerinin ödüllendirmeden faydalanamamalarının negatif olarak performansı etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır. Ödüllendirme için objektif kriterlerin

olmaması daha büyük sorunların doğmasına neden olabilecek bir potansiyel olarak görülmektedir. Bu konuda literature taramasında ifade edilen YKY'nin katkıları polis teşkilatı için henüz yeterli seviyede olamamıştır.

Ele alınan diğer bir husus olan personelin sorunların çözülmesi ve beklentilerinin karşılanması konusunda pek çok değişik uygulamalar vardır, ancak bunlarda sistemsel bir yaklaşımdan ziyade kişisel girişimlerle yürütülmektedir. Bu nedenle YKY yaklaşımının bu alanda uygulamalarının eksik kaldığı söylenebilecektir.

Mülakat neticesinden anlaşılmaktadır ki, personelin kurumun ihtiyaçlarına cevap vereceği şekilde geliştirilebilmesi için sadece hizmet içi eğitimlerin uygulandığı, ancak bunlarında istenilen kalitede olmadığı anlaşılmaktadır. Teşkilatın yapısı gereği personelin hem bulunduğu şehirlerin içinde, hem de şehirler arasında sık yer değiştirmenin de istenilen kalitede personel yetiştirebilmenin önünde engel olduğu anlaşılmaktadır. Personel bir işi tam anlamıyla yapabileceği eğitimi aldığı ve tecrübeyi kazandığı durumlarda başka birime/şehre geçmekte burada hem yer değiştiren personel herşeye baştan başlamakta, hemde o personelin yerine gelen personel de aynı şekilde baştan başlamaktadır. Her ne kadar son zamanlarda oldukça ilerleme katedilmiş olsa dahi bu haliyle polis teşkilatındaki personel yönetimi uygulamaları personel standartlarının yükseltilmse konusunda da YKY uygulamalarının vadettiği idealden uzak olduğu görülmektedir.

Her ne kadar YKY uygulamalarında eleman alımı becerilere, yeteneğe göre, işe göre olsa da mülakat neticesinden anlaşılmaktadır ki; polis teşkilatı içerisinde bunu yapabilecek sistem mevcut değildir. İstenen kabiliyetteki personeli seçme bazı branşlar için mümkün olsa bile, çoğu birim kendilerine verilen personel ile yetinmek zorunda kalmaktadır. Zaten kendi personelini seçme şansı olan branşlarda bunu kendi ihtiyaçlarını yüzde yüz karşılayan insanları bulmaktan ziyade, teşkilat içerisinde daha küçük bir popülasyondan seçebilmekte, bu durumda da istediği kriterleri tam anlamıyla taşıyan ideal kişilere ulaşamamaktadır.

Teşkilatın yapısından dolayı bir personel büyük bir suç işlemedikten sonra emekli olana kadar iş garantisine sahip olmaktadır. Performansı istenilen kriterlerin altında olan çalışanları değiştirme gibi bir imkan bulunmamaktadır. Bu nedenle personelin kendini geliştirmesine ve daha fazla iş üretmek için gayret etmesine gerek kalmamakta, neticesinde de YKY yaklaşımının ortaya koyduğu bu uygulamanın polis teşkilatı için geçerli olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bunlara ek olarak, YKY anlayışının şeffaflık, saydamlık, performans değerlendirmesi, girişimcilik, yaratıcılık ve hesap verilebilirlik gibi unsurlarını, personel yönetiminin esnek ve postmodern yapılanmasının birer göstergesi olarak görmek mümkündür. Son dönemlerde yapılan düzenlemelerle personelin işe alınmasından, kariyerine, başarısının ölçülmesinden eğitimine, insan kaynakları planlamasından uygulamaların objektifliğine, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının

yaygınlaştırılmasından esnek bir personel rejiminin oluşturulmasına kadar yapısal ve işlevsel olarak pek çok yenilik üzerinde durulmakta (Erdoğan, 2010), ancak bunun kamu kurumlarında uygulamaları farklı düzeylerde olmaktadır. Bu çalışmada da görüldüğü üzere polis teşkilatında pek çok olumlu gelişme olsada hala YKY uygulamalarında alınacak pekçok yol mevcuttur.

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

Referanslar

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi; çok yönlü performans ve göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları No:473.
- Al, H. (2002). *Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Arslan, N. T. (2010). Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: “Yeni Kamu Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11, 2, 21-38.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Boyce, C. & Neale, P. (2006). *Conducting In-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-depth Interviews for Evaluation Input*. From. http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: Todaie.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2002). New Public Management: Puzzles of Democracy. *The Journal of Political Philosophy*, 10, 3, 267-295
- Christensen, T. and P. Lægreid. (2001). New Public Management: Undermining Political Control? T. Christensen and P. Lægreid, (eds). *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot: Ashgate.
- Denhardt, V. J. & Denhardt R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering* New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th. ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Eraslan, M. T. & Tozlu, A. (Nisan 2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*, 81, 33-64.
- Eroğlu, T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk Kamu Personeli yönetimine etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 12, 225-233
- Fredrickson, G. (1996). Comparing the Reinventing Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review*, 56, 263-70.
- Gönülşen, Ö. (1997). The New Public Management. *AÜSBF Dergisi*, 52, 517-566.
- Gözel, K. A. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Nedir? *Türk İdare Dergisi*, 75, 438, 195-208.

- Kamensky, J. M. (1996). Role of the "reinventing government" movement in federal management reform. *Public Administration Review*, 56, 3, 247.
- Kaul, M. (1997). The New Public Administration: management innovations in government: Summary. *Public Administration & Development*, 17, 1-13.
- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for 21st century America*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Lisa A. G., David C. D., & Debra M., (2013) Conducting in-depth interview. Retrieved from <http://edis.ifas.ufl.edu/fy393>
- Öğüt, A. Akgemci, T. & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-47.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ünal, M. C. (2013). How Far Can Public Organizations Be Strategically Managed? Strategy as a term, Strategic Planning/Management and its compatibility and conflict in Public Sector. *Amme İdaresi Dergisi*, 46,2, 25-43.
- Warrington, E. (1997). Three views of the new public administration. *Public Administration & Development*. 17, 1, 3-12.
- Yüksel, F. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı. Abdullah Yılmaz, Mustafa Ökmen, (Eds.), *Kamu Yönetimi Kuramdan Uygulamaya*. Ankara, Gazi Kitabevi, 1-22.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, (2. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

Extended English Abstract

The idea of "Run government like a business" has swept the world over the past couple of decades and came out as "New Public Management" theory. The basic theme of the theory refers simply to using private sector rules and business approaches in public sector or put in other words transforming the government's role to be more business-like (Denhardt & Denhardt, 2003: p 12). The new role includes market-based rules, decentralized personnel management, responsiveness and effectiveness on service delivery, results-driven and cost-effective administrative processes, in replace to executive management concept, top-down authority, hierarchy-based organizational structure, inputs and process-oriented considerations, rule-based and unity of command approaches. The most popular saying "steer, not row" was best in defining the government's new role in new public management (Kettl, 2002: p 21). The role of the individual is also to be changed from citizen to customer. Besides, reform initiatives to transform government processes were built around a shared set of notions in organizational culture such as performance-oriented management, human resource management, deregulation of management, entrepreneurial, mission driven and service-oriented public agencies (Kamensky, 1996: p 13).

In the literature, NPM is found to have impacts on certain aspects, which constitute the center of gravity for this study. These aspects include redefinition of new roles of government and functions, de-bureaucratization, new approach to public service and public members (customer vs. citizen), new management structures, flexibility, separation of powers (policy adoption vs. implementation), maintaining synergy between public and private sectors, new approach to the human resource management, performance-oriented management, increasing motivation, effectiveness, and possessiveness of public workers/staff.

This study attempts to identify which of and how far the aforementioned New Public Management applications have been implemented within the Turkish National Police (INP)? How

are these applications perceived by mid and upper level police managers? To what extent have these NPM applications been possessed and thus implemented/utilized by the TNP managers?

To the aforementioned end, a through interview technique was used to probe into the perceptions and ideas of police managers with regards to NPM approaches in their experience within the TNP. A semi-structured questionnaire was used with open-ended questions in order not to limit responses derived from the interviewees. Despite the fact that interviewees are comprised of managers working (at the time of the study) in the Bingöl Police Directorate, they have different careers from different provinces from their earlier assignments and thus experiences from other provinces and divisions of Turkey that the findings are -to some extent- representative and generalizable to a wider scope.

Findings indicate that police managers/chiefs believe that:

Customer/citizen satisfaction -as a tenet of the NPM- has gained importance in TNP activities. In management structures, transparency (and thus accountability) has become more prominent in TNP actions and activities. This has also brought a more solid relationship between police forces and the public in the sense of community based policing. Samples do believe that community-based policing has contributed to success of police service for maintaining public safety and order.

This study also found that there exist transformation in the functions and role of the policing. That is police forces, in compare with the past, is more pro-active in its mission. Rather than an ex-post approach of reactionary perspective, police forces take security issues in a more ex-ante approach in a more preventive perspective.

In terms of de-bureaucratization, samples indicate that with the growth of technology and its integration into public service of policing and security provision, bureaucracy has diminished. The Internet based services mitigated certain functions which otherwise are subject to long and time consuming procedures. In the same vein, needs of customers/citizens are taken more into consideration as part of NPM approach. Police forces utilized different means to collect data on satisfaction of individuals as a feedback and reconsider its work in future activities.

Samples also noticed that technological developments are followed in an increasing trend in TNP since the positive consequences and effects of technology on police-related services.

Participants of this study (samples) believe that policy makers in TNP are strictly different from its implementers and this is a significant issue because the line managers and staff that touches to the real dynamics of the police works and activities but their feedback and contribution is not taken into consideration when adopting a new policy.

Moreover, participants criticized centralized approach for budgeting that bypasses local underpinnings of the needs for policing project and applications. Performance measurement and performance based awarding is pinpointed the most problematic area of the NPM in the TNP. They also draw attention to the necessity for in-service training, specialized education for certain services and they believe that in most cases they allow and support their subordinates for educational development.

To sum up, this study found at the first place that mid and upper level managers of the TNP believe that the NPM has resulted in managers questioning of shared values, functions, services and the role of the TNP and in turn strive for making progress on the role of the organization. This study also found that the NPM approaches has made notable changes in the TNP and its services/functions such as de-bureaucratization -to certain levels- and increased citizen satisfaction. It however identified that these NPM changes are not based on systematic and structural institutional developments but based only on individual efforts, which are not sustainable. Moreover, it found that the notions of NPM can not easily be applied and practiced in the TNP due to rigid systemic structures that resist any change. As a result, despite the fact the NPM has caused certain progresses with individual efforts, it is quite clear that there must be structural and systematic changes for NPM applications to be practiced sustainably in the TNP.