



Yayına Geliş Tarihi:07/06/2017  
Yayına Kabul Tarihi:01/07/2017  
Online Yayın Tarihi:01/07/2017

Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik  
Araştırmalar Dergisi  
Cilt: 1, Sayı: 1, Yıl: 2017, Sayfa: 70-82  
ISSN: 2587-2206

## **KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER**

Sami Sonat ÖZDEMİR<sup>1</sup>, Eray POLAT<sup>2</sup>, Meltem ÖZDEMİR<sup>3</sup>

### **Özet**

*Bilindiği üzere personel yönetimi anlayışı, günümüzün modern uygulamalarını içeren aşamaya ulaşıncaya kadar oldukça farklı süreçlerden geçmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına kadar uzanan bu dönemde, işletmelerdeki insan kaynaklarına verilen önem oldukça artmış ve insan kaynakları departmanlarının sadece işgücünü yöneten değil, işletme faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan ve dolaylı olarak bir işletmenin temel hedefi olarak karlılığın artmasını sağlayan bir yapıya sahip olduğu keşfedilmiştir. Bununla birlikte karlılık artışının insan kaynaklarının etkin yönetilmesiyle sağlanabildiğinin keşfi, organizasyonları bu alanda stratejiler geliştirmeye itmiştir.*

*Ancak karlılığı temel hedef olarak belirlememesi muhtemel görünen kamu sektöründe, insan kaynaklarının stratejik boyutuna yönelik uygulamalar söz konusu mudur? Bu çalışma, dünyada ve Türkiye'de kamu sektörü kuruluşlarında stratejik insan kaynakları uygulamalarına yönelik örnekler içermekte ve dünyanın farklı bölgelerinde kamu sektöründe insan kaynakları yönetimine yönelik durumu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kamu sektörü, personel yönetimi, insan kaynakları, stratejik yönetim

---

<sup>1</sup> Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, ssonatozdemir@balikesir.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, eraypolat38@gmail.com

<sup>3</sup> Turizm Bilim Uzmanı, meltem.sen.ozd@gmail.com

## STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: EXAMPLES FROM THE WORLD AND TURKEY

### *Abstract*

*As is known, the understanding of personnel management has gone through quite different processes until reaching the stage that includes today's modern applications. In this era of strategic human resource management, the importance given to human resources in enterprises has increased considerably and it has been discovered that the human resources departments have a structure that not only manages the workforce, but also provides the coordination of business activities and indirectly enhances profitability as the primary goal of an enterprise. Nevertheless, the discovery that increased profitability can be achieved through effective management of human resources has prompted organizations to develop strategies in this area.*

*However, in the public sector, where it is unlikely to determine profitability as the main objective, is it the practice of the strategic aspects of human resources? This study includes examples of strategic human resource practices in public sector organizations in the world and in Turkey and presents the situation for human resource management in the public sector in different regions of the world.*

**Keywords :** *Public sector, staff management, human resources, strategic management*

### **GİRİŞ**

Devlet faaliyetlerinin yanı sıra, devlet dışı uygulamaları da gerçekleştirmesi sonucu giderek genişleyen bir yönetim anlayışı olarak kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin önemini giderek artmaktadır.

İnsan kaynağı uygulamaları genel başlığı altında, personel yönetiminin maliyet odaklı yaklaşımından, insanı stratejik bir kaynak olarak gören stratejik insan kaynakları yaklaşımına kadar geçen sürede meydana gelen gelişmelerin takip edilmesi, özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu sektöründe de yaşamsal öneme sahiptir.

Bu çalışmada araştırma konusuna paralel olarak, kamu sektörü, strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanarak, kamu sektöründe insan kaynaklarına bakış incelenmiş ve konuyla ilgili Dünya ve Türkiye’de yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

### **KAMU SEKTÖRÜ KAVRAMI**

Kökleri Antik Yunan’a kadar dayanan tartışmalar iyi bir devletin nasıl yönetileceği ve yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere dair soruları içermektedir. Kamu veya devlet işletmeciliğinin de bu denli eski kavramlar olduğu binlerce yıl önce Mezopotamya’da dönemin devletlerince açılan sulama kanalları ve cetvelleri örneğiyle ortaya çıkmaktadır (Kalfa, 2011).

Bununla birlikte dünyada kamu sektörünün kurucusu olarak kabul edilen Çin imparatoru Wou-Ti'nin, M.Ö. II. yüzyılda madenleri, tuzlaları, inşaatları, deniz ve kara taşımacılığını kapsayan, çok çeşitli devlet işletmeleri ağı kurması kamu sektörünün kökenlerine dair diğer bir örnek olarak gösterilebilir. Oldukça yaygın olarak kullanılan kamu kavramı, genellikle devlet sektörü olarak algılanmakta olup, kamu hizmeti olarak nitelendirilen birçok hizmet artık devlet dışındaki bazı oluşumlar vasıtasıyla da yerine getirilmektedir (Kağnıcıoğlu, 1999). Önder vd. (1993) tarafından kullanılan bir tanıma göre kamu sektörü, hizmetlerin topluma ücretsiz veya çok küçük bedellerle sunulduğu ve maliyetin vergi veya benzeri gelir kaynaklarıyla karşılandığı alandır.

Kurumsal faaliyet ve bu faaliyeti yürüten örgüt olarak ifade edilebilen kamu yönetimi, bir başka ifadeyle, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç gerecin örgütlenmesi olarak tanımlanır (Durna ve Eren, 2002). Coşkun (1991)'a göre, temel olarak toplum refahını sağlayıcı hizmetleri halka götürme gereği sonucunda kapsamı genişleyen kamu yönetiminin faaliyetleri sosyal fayda amacına uygun olarak gerçekleşmektedir.

Kamu kuruluşları olarak, sendikalar, vakıflar, hayır kurumları, dini kurumlar, hastaneler, okullar kabul edilmektedir. Ancak Atasoy (1993)' un kamu sektörüne ait "uygulanan siyasal rejim ne olursa olsun, devletin politik veya kolektif mahiyette karar alma modelinin uygulandığı bir kurumlar ve kuruluşlar topluluğu" tanımıyla merkezi hükümet, mahalli idareler ve sosyal güvenlik kuruluşları ile kamu iktisadi teşebbüsleri de sektöre dahil edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 1999).

## **STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM**

Askeri terminolojide geniş harekât planı anlamına gelen strateji, örgütsel anlamda ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşma yolunda gerçekleştirdiği faaliyetleri mantık çerçevesi içinde bütünleştirerek, hedeflere ulaşma yolunda ilerlemesini sağlayan bir model veya plan olarak tanımlanmaktadır (Bayraç, 2008). Strateji artan rekabetçi şartlarda işletmenin bir bütün olarak devamlılığını sağlayabilmesi için gelişim ve ilerleme göstererek, çevresel unsurların uyumlaştırılmasıyla, ürün veya hizmet piyasalarında avantaj sağlanması olarak tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Şenkal, 2006). Jain (1993) stratejiyi temel hedefi örgütsel amaçlara ulaşmak olan politika ve planlar bütünü olarak tanımlarken, bir diğer tanıma göre ise strateji, hedeflere ulaşmada değişen çevreden en az zarar görecektir şekilde faaliyet göstermeleri için örgütlere yardımcı olan tüm kural ve yaklaşımların bütünüdür (Erdem, 2006).

Stratejiye dair genel hedefe odaklı bir yön anlayışı gelişmişse de, Erdem (2006) stratejiyi açıklarken amaca yönelik olarak her türlü planı oluşturmak, her fırsatı değerlendirmek ve her türlü tedbiri almak gerekliliğinden bahsetmektedir. Stratejinin doğrudan amaca yönelik olması, örgüt hedeflerine ulaşmada çevresel uyum, uzun dönemli düzen, örgüt bölümlerinin faaliyetlerinde genel amaca

uygunluk, çalışanların cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi gibi unsurların göz önünde bulundurulmasını gerektirir (Bayraç, 2008).

Stratejiye yönelik tanımlamalardan yola çıkarak stratejik yönetim, bir örgütün sürekli olarak iç ve dış çevre analizlerini gerçekleştirerek, örgüt misyonu belirleme, hedeflere ulaşma yolunda uygun işgücünü istihdam etme ve kaynak kullanmada verimliliği hedeflemesi ve örgütün ilerlemesini sağlama süreci olarak açıklanabilmektedir (Erdem, 2006).

Strateji çeşitlerinin bir araya getirilmesinden daha kapsamlı bir anlama sahip olan stratejik yönetim örgütün rekabet ortamını ve koşullarını analiz ederek gerçekleştirdiği hedefleri insan kaynakları başta olmak üzere diğer örgütsel kaynaklar vasıtasıyla uygulanması süreci olarak tanımlanabilir (Dessler, 2000). Akdemir (1992) ise stratejik yönetimi, örgüt amaçları doğrultusunda uygulanabilecek alternatifleri belirleme ve en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlamıştır.

Bayraktaroğlu (2002)' na göre stratejik yönetim, üst yönetim değerleri, çevre ve kaynaklar gibi örgüt faaliyetleri açısından önemli ve birbiriyle bağlantılı unsurlar doğrultusunda işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle, dış çevreden doğabilecek fırsat ve tehditlerin incelenmesi sürecini kapsamaktadır.

Miles, Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter tarafından oluşturulan "Örgütsel Uyum Yaklaşımı" na göre örgütler stratejik yönetim aracılığıyla, çevrelerine uyum sağlar, fırsat ve tehditleri sürekli izleme şansı bulur, güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder ve kaynakların nerede ve nasıl kullanılacağına dair stratejiler belirler (Aydınlı, 2001).

Stratejik yönetimin son yıllarda önem kazanan bir kavram haline dönüşmesi, hızla gelişen teknolojiyle birlikte artan rekabet ve küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Aydınlı, 2001).

## **PERSONEL YÖNETİMİNDEN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ**

İnsan kaynakları yönetimi yeterli sayıda vasıflı işgücünün, istihdam edilerek, eğitilerek, geliştirilerek, motivasyonları sağlanarak ve değerlendirilerek örgütsel hedeflere ulaşma yolunda kullanılması olarak tanımlanabilir (Öğüt vd., 2010).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının varlığı, ortak bir amaç doğrultusunda örgütlenen insanların varlığı ile paralel olarak değerlendirilebilmekte, böylece örgütlere yol gösterme vasfına ve görevine sahip bireylerin yüzyıllar öncesinde bile var olduklarını ve bu anlayışın kökeninin çok eskilere dayandığını kanıtlamaktadır (Bingöl, 2003).

Örgütlerde işgörenlere dair faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ilk olarak personel yönetimi uygulamalarıyla başlamıştır. Personel yönetimi, personeli işe

alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsayan, örgütsel anlamda herhangi bir görev üstlenmeyen bir yönetim anlayışı olarak, stratejik bir role sahip değildir. Bununla birlikte 70 ve 80'li yılların başında personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması süreci ilk zamanlarda sadece bir kavram farklılaşması olarak gerçekleştirilmiştir (Bayraç, 2008).

Personel yönetiminden yeni anlayışa geçişte günün şartlarına ayak uydurabilmek adına, bölüm dahilinde ücretler, ödenekler, sigorta işlemleri, devamsızlık takibi gibi konularla ilgilenilmesinin yetersizliği etkin bir rol oynamıştır (Bayraç, 2008). Personel yönetiminde işgörenler hakkında kayıt tutmayla sınırlı ve maliyet odaklı yaklaşım mevcutken, insan kaynakları yönetiminde örgüte fayda sağlayacak bir kaynak algılaması gelişmiştir (Yüksel, 1998).

Bugünkü yönetim anlayışına ulaşılması konusunda endüstri devrimi, bilimsel yönetim hareketi, insan ilişkileri ve davranış bilimlerindeki gelişmeler gibi unsurların etkili olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Bingöl, 2003). Bu değişimle birlikte dönemin modern yönetim anlayışı olarak göze çarpan insan kaynakları yönetimine geçiş çoğunlukla büyük ölçekli işletmelerin başarıyla gerçekleştirdiği bir sürece dönüşmeye başlamıştır (Bayraç, 2008). Bu tip işletmelerde insan kaynakları uygulamaları en üst düzeyde ele alınır, güncel insan kaynakları stratejileri oluşturularak bunların örgütsel stratejilerle paralelliği ve uyumunun sağlanması; böylece, örgütsel kültürün yaratılması hedeflenir. Örgüt üyelerinin insani vasıflarından kaynaklanan haklarına saygı gösterilir, pazar koşullarındaki rekabetçi şartlara duyarlılık yaratılması sağlanır ve kişisel gelişim olanakları desteklenerek bireysel başarıya katkıda bulunulur (Barutçugil, 2011).

Dolgun (2007) insan kaynakları yönetim anlayışından bahsederken diğer örgütsel kaynaklar ile birlikte insan kaynağının saptanması, örgüte dahil edilmesi ve yönlendirilmesi kavramlarından oluşan bir çerçeve çizmektedir. Bu faaliyetler sonucunda örgütsel amaçlara ulaşmanın yanında, sosyal sorumlulukları yerine getirme ve işgören beklentilerini karşılama görevlerini uygulanmaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik kararlar vasıtasıyla yönetilmesine dair gerekliliğin gerekçeleri arasında küreselleşme ve bunun sonucu olarak örgütlerin yaşadığı büyüme, küçülme, yeniden yapılanma, birleşme gibi süreçler ve sürekli değişen ve gelişen yönetim tekniklerine uyum sağlama düşüncesi gösterilebilir (Barutçugil, 2011).

Modern organizasyonlarda insan kaynaklarıyla ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması, zorlaşan rekabet şartlarında örgütler için hayatta kalabilme adına bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerine 'strateji' önekinin eklenmesi ve Beer'in çalışmasıyla literatürde 'strateji entegrasyonu' kavramının göze çarpmaya başlaması, içsel insan kaynakları uygulamaları ve dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluğun kurulmasının önemini ortaya koymuştur (Bayraç, 2008).

İnsan kaynaklarının bir rekabet unsuru ve işletmeye rekabet avantajı sağlamada önemli bir öge olduğunun anlaşılması sonucu ortaya çıkan stratejik insan kaynakları kavramı, temel olarak insan kaynaklarının örgütsel performansın artırılması ve örgüt kültürü oluşturulması hedeflerine yönelik olarak bütünleştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Daha önceki aşamalarda tüm insan kaynakları fonksiyonlarına hakim olmayan yönetim anlayışı, stratejik insan kaynakları yönetimiyle birlikte tüm yönetim faaliyetlerinden sorumlu bir hale dönüşmüştür (Ekinci, 2007).

Miller'ın çalışması, stratejik insan kaynakları yönetimini örgütün genelinde insan unsuruyla ilgili tüm karar ve faaliyetlerden sorumlu olarak açıklamıştır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aşamalarının stratejik insan kaynakları yönetimi aşamasından ayrılmasında birçok araştırmacı tarafından kabul edilen temel belirleyici, personel yönetimi fonksiyonlarıyla örgütün stratejik yönetiminin bütünleştirilebilmesi unsurudur (Bayraç, 2008).

İnsan kaynakları yöneticisinin üst yönetime katılım sağlayabilmesi ancak insan kaynakları faaliyetlerinin örgütün stratejik planlarına entegrasyonu ile mümkün olmaktadır (Baird ve Meshoulam, 1984). İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejilerine tam entegrasyonunu sağlamada öne çıkan altı özellik;

- Bilgi teknolojileri kullanımı
- İnsan ögesinin yönetiminde etkinlik
- Görev tanımlarının örgüt iç ve dış çevresi ölçeğinde genişletilmesi
- İç ve dış çevreye karşı farkındalığın artırılması
- Yöneticilerin işgören davranışlarına ilişkin farkındalıklarının artması

olarak özetlenebilir (Baird, Meshoulam, 1984).

Bir personel fonksiyonu olarak ele alınan insan kaynakları yönetiminin insan kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılması ve kişisel gelişimlerin sağlanması gibi iki temel hedefi mevcutken, stratejik insan kaynakları yönetimi ise yönetim literatüründeki hemen her kavramı etkilemektedir. İşgören seçme, değerlendirme, eğitime ve ödüllendirme boyutlarını stratejik seçme, stratejik değerlendirme, stratejik eğitim ve stratejik ödüllendirmeye dönüştürmüştür. Böylece bu faaliyetler standart olmaktan öte, örgüt hedeflerine uyumlu stratejik yönlendirmeler haline dönüşmüştür (Selçuklu, 2006).

İnsan kaynaklarının stratejik önemi ve başarısı, sorunları çözmede kara yönelik bakış açısı yaratma, insan kaynakları yönetimi açısından çözümleyici raporlar hazırlama, insan kaynakları eğitimi, gerçek ve iddialı amaçlara yönelme gibi unsurlarla ortaya çıkmaktadır (Bayraç, 2008). Örgütsel anlamda stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla sağlanacak rekabet avantajı ancak insan kaynaklarına dair stratejik yaklaşımla gerçekleştirilebilir. İnsan kaynaklarının stratejik

insan kaynakları rolünü üstlenmesiyle yaratılabilen bu değer ön plana çıkmaktadır (Dessler, 2000).

## KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ

İnsan faktörünün klasik yönetim anlayışlarının bakış açısından kurtulup, örgütün öznesi konumuna yükselmesiyle örgütlerin insan unsuruna bakış konusunda ulaştığı değer yargıları, inançlar, tutumlar kamu sektöründeki gelişimi de desteklemektedir (İnce, 2006). Dünyada kamu yönetimine dair yeni anlayışların gelişmesi ve yirminci yüzyılın katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışının giderek daha esnek bir hale dönüşmesi, kamuda insan kaynakları yönetiminin gelişmesine ve değişmesine dair nedenlerin başında gelmektedir (Ekinci, 2007). Bu gelişim ve değişim kamu yönetiminde sorumluluk anlayışı üzerinde de bir etki yaratmakta ve siyasi otoriteye karşı duyulan sorumluluk duygusunun, halka karşı da duyulmaya başlanmasına neden olmaktadır (Ekinci, 2007).

Kamu yönetiminde birçok uygulama gibi insan kaynakları uygulamalarının da yasalarla belirlenmiş bir çerçevede gerçekleştirilerek değişime karşı dirençli olması (Sadullah, 1998), insan kaynaklarının konusu içindeki yükseltme, performans değerlendirme, geliştirme, atama, ücret, haklar, görev tanımları gibi uygulamaların yeni yönetim anlayışlarına uyarlanması güçleştirmektedir (Ekinci, 2007). Kamu sektöründe organizasyon ve bireyler arası ilişkileri düzenleme misyonuyla sınırlı teknik duruş, insan kaynakları sürecinin özel sektör organizasyonlarıyla paralel bir şekilde benimsenmeye başlanmasıyla değişmeye başlamıştır (Aytaş, 2006).

Kamu sektöründe insan gücünün planlanmasında istihdam politikalarının eğitim sistemi ile bağlantılı olarak gerçekleştirilmesi ve norm - kadro çalışmalarıyla gerçek ihtiyacın belirlenmesi (Ayman vd., 2011) ancak insan kaynaklarında stratejik bir yaklaşım geliştirilmesi, kamusal alanda örgütsel bir fayda sağlayarak devlet çıkarlarının gözetilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Bununla beraber kamu yönetiminde stratejik yaklaşımlarla gerçekleştirilecek insan kaynakları faaliyetleri sayesinde gelişim anlamında ortaya çıkabilecek değişimler;

- Üst yönetim üyelerinin eğitimin önemini kavraması sonucunda bütçe olanaklarının doğru şekilde yönlendirilmesi ve hizmet içi eğitimin sağlanması (Ayman vd., 2011),
- İş tanımına uyum, işyeri düzenine ve yöneticilere itaat gibi kişilik özelliklerini değerlendiren başarı değerlendirme sorularına; başarı ve amaçları gerçekleştirme derecelerini ölçen ölçütler eklenmesi (Ekinci, 2007),
- Teşvik ve ödül sisteminin olağanüstü başarı beklentisine odaklı olmasındansa, değerlendirmelerin verimlilik temelinde işgörenin

verdiği hizmetin kalitesi bağlamında gerçekleştirilmesi (Ekinci, 2007),

olarak sayılabilir.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin modern ve stratejik bir tarzda gerçekleştirilmesiyle kamu sektöründe akılcı bir insan kaynakları planlaması, norm - kadro oluşturulması, açık görev tanımları, başarı değerlendirmesinin objektif bir yapıda algılanması sağlanabilecektir (Ekinci, 2007).

Michaelides (2011), yenilik sanatı olarak adlandırdığı çalışmasında kamu sektöründe yaşanması muhtemel değişimlerde insan kaynaklarına dair yeni anlayışların benimsenmesinin rolüne dikkat çekmektedir. Diğer yönden İnce (2006) tarafından belirtilen kamu sektörü ve halk arasındaki bazı uyumsuzluklar, insan kaynaklarının stratejik bir boyuta taşınmasıyla genel olarak iki şekilde değiştirilebilir;

- Kamu harcamalarının bütçe açıklarına yol açmayacak şekilde kontrol altında tutulabilmesi için etkin stratejiler geliştirilmesi yönünde gerekli insan kaynakları ögesinin istihdamı, eğitimi ve yönlendirilmesi.
- Örgüt kültürünü benimseyen, yolsuzluk ve israf eğilimi göstermeyen vasıflı, ahlaklı işgücünün varlığı sayesinde toplumda sosyal ve ekonomik adaletsizlik duygusunun azaltılması.

Yöneticilerin profesyonel yetenek ve çalışmalarını esas alan yönetsel reform stratejisinin de kamu sektörünün gelişmesi açısından önem arz eden strateji seçenekleri arasında yer alması (Erdem, 2006) stratejik insan kaynaklarının işlevleri arasında yer alan işgörenlerin kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gereğinin yanı sıra, insan kaynakları stratejilerine yardımcı olarak değerlendirilebilir.

## **DÜNYA'DA ve TÜRKİYE'DE KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA DAİR ÖRNEKLER ve STRATEJİK YAPI**

Özel sektör dahilinde gerek dünyada gerekse Türkiye'de insan kaynaklarına yönelik stratejik yaklaşımın benimsenmemesi kamu sektörünün katı hiyerarşik düzeni içerisinde gelişmelerin yavaşlamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte değişen dünya ve çeşitlenen beklentiler karşısında modern anlayışların benimsenmesi kaçınılmaz olup, bu bölümde bahsedilen konuya dair bazı çalışmalara ilişkin değerlendirmeler verilmiştir.

Örneğin Çin kamu sektöründe insan kaynakları yönetimine dair yaptığı çalışmada Bi-an (2009), şu anki durumun hala geleneksel yapıdan kurtulamayan bir personel yönetimi boyutunda olduğundan bahsetmekte, bu durumun insan kaynaklarında yeni stratejiler kullanılarak aşılabileceğini söylemektedir. Bu



stratejilerden bazıları, pazar, kamu sektörü, sosyal ilişkiler gibi kavramlara ait tanımların değiştirilerek yeni etkili yönetim konseptlerinin benimsenmesi, bilimsel, adil bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, teşvik ve kısıtlama mekanizmalarının yenilenmesi, insan kaynakları yönetimine dair kurumsal tecrübelerden yararlanılması ve insan odaklı uygulamaların desteklenmesi olarak açıklanmıştır.

Rangriz (2010), İran'da kamu sektörü işletmelerinin insan kaynakları stratejileri bağlamında iki kamu şirketinin üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel verimlilik ve insan kaynakları stratejilerinin etkinliği arasında anlamlı bir bağ olduğu, insan kaynakları stratejilerinin söz konusu işletmelere değer katarak, örgütsel üretkenliğin artırılması konusunda avantaj sağladığı açıklanmaktadır.

Zakaria vd. (2011), Malezya kamu sektöründe anahtar performans göstergelerine dair yaptıkları çalışmada, bu değerlendirmelerin yalnızca örgüt performansının belirlenmesi açısından değil aynı zamanda da insan kaynakları yönetimi vasıtasıyla çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi gerekliliğine değinmişlerdir. Ulusal tescil bürosu tarafından anahtar performans göstergelerinin kullanıldığı üç alandan birinin de müşteri taleplerine cevap verecek hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasında insan kaynaklarının üretkenliğinin ölçülmesi olduğu açıklanmıştır.

Rose ve Cray (2010) kamu sektöründe stratejiler oluşturma başlığıyla yayınladıkları çalışmalarında, kamu yöneticilerinin örgütsel anlamdaki tehdit ve fırsatları göz önünde bulundurarak, planlama sürecini toplum çıkarlarına hizmet edecek vaziyette düzenlemeleri gerektiğini söylemektedirler. Bunun mümkün olabilmesinin yolu ise insan kaynaklarına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanabilmesinden geçmektedir.

Khatri vd. (2006), bir kamu hastanesi ve bir üniversite hastanesi bünyesindeki stratejik insan kaynakları yönetimine dair ipuçlarını araştırdıkları çalışmalarında, söz konusu kuruluşlara insan kaynaklarına dair özel bir departmana sahip olup olmadıkları, insan kaynakları yöneticisinin stratejik plan toplantılarına katılıp katılmadıkları ve son beş yılda insan kaynaklarında yaşanan değişimi takip edip etmedikleri sorularını sormuşlardır. Sonuçta üniversite hastanesinde insan kaynaklarının ayrı bir departman olarak varolmasından öte kurumsal bir hizmet olarak mevcut olduğu, insan kaynakları yöneticisinin kurumsal karar almada en üst yönetim sınıfı içerisinde yer aldığı ve son beş yıldaki değişimlerin neredeyse tümünün insan kaynakları faaliyet ve uygulamaları içerisine dahil edildiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kamu hastanesinde personel vazifeleri yanında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden de sorumlu bağımsız bir insan kaynakları departmanı bulunmakta, insan kaynakları yöneticisi ise kuruluş içerisindeki birtakım stratejik toplantılara katılabilmektedir. Ancak tam bir stratejik işbirliğinden söz edilememektedir.

Böylece kamu hastanesinde hiyerarşik yapının daha katı olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Son beş yıl içerisinde insan kaynaklarındaki gelişmelerin takip edilip, kamu hastanesi içerisinde uygulanması konusunda ise açık görev tanımları, işgücünün tutulması, ücretlendirmede standartların yakalanması konularında gelişmeler yaşanmıştır (Khatrı vd., 2006).

Gürcistan Cumhuriyeti'nde kamu sektöründeki reformlara dair yaptığı araştırmada Common (2010), kamu yönetiminde insan kaynakları uygulamalarını da içerisine alarak gerçekleştirilen reform hareketlerinin insan kaynaklarıyla uyumlu bir örgüt stratejisi geliştirilmesi, hat yöneticilerinin iştiraklerinin sağlanması, personel bütçesinin esnekleştirilmesi, personel yönetiminin etkinleştirilmesi, liderlik ve kişisel gelişimin desteklenmesi gibi sonuçlarla katkı sağladığını söylemektedir.

Erdem (2006), Hacettepe üniversitesinde gerçekleştirilen idari ve akademik insan kaynakları analizleri sonucunda, gerek idari personele verilmesi uygun görülen toplam kalite yönetimi eğitimi ve akademik personelin eğitimi için konferans ve seminerler düzenlenmesi, gerekse 2006 yılından itibaren stratejik planlama ve yönetim eğitimi programının başlatılması çalışmalarına tanık olmuştur. Ayrıca hizmet, bilim, teşvik, grup başarısı ödülleri motivasyon aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum Erdem (2006) tarafından incelenen diğer kuruluşlardan Denizli İl Özel İdaresi ile birlikte Hacettepe Üniversitesinin de Devlet Planlama Müsteşarlığınca hazırlanan, "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"na uyduklarını ortaya koymaktadır.

Aytaş (2006)' in çalışmasından Ziraat Bankası' nın personel yönetimi uygulamalarından insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde gerçekleştirdiği değişimler içerisinde, personel yönetiminin merkezi yapısındaki hantallık ve işlerin yavaş ilerlemesine sebep olan yapı, statik ve şeffaf olmaktadır. Uzak karar süreçlerini barındıran yönetim anlayışı, şubeler arası görev dağılımının net olmamasından kaynaklanan karışıklıklar ve eğitim eksikliğinin doğurduğu olumsuz tecrübeler gibi modern yönetim anlayışlarıyla bağdaşmayan yapının terk edilerek, bilinçli örgüt kültürü oluşturulması sayesinde sektörde gerek çalışanlar gerekse de müşteriler için tercih edilir bir konuma yükselmesi, bürokratik zorunlulukların kaldırılması veya azaltılması için çalışmalar yapılması, görev tanımlarının açık bir şekilde yeniden belirlenmesi ve çağdaş teknoloji ve yönetim eğitimlerinin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

## SONUÇ

Kamu sektörü bağlamında işgörenlerin kayıt altına alınması gibi basit işlemlerden, yöneticilerinin tüm stratejik planlama ve yönlendirme aşamalarında bulunduğu stratejik bakış açısına kadar çok geniş bir yelpazede gerçekleştirilen uygulamalar mevcuttur.

Kamu sektörünün öz yapısından kaynaklanan birtakım hiyerarşik ve kanunlara bağlı yapılar, insan unsurunun geliştirilmesi ve örgüt kültürünü benimseyen eğitilmiş bir işgücüne dönüştürülmesi zorunluluğuna direnmekte ve emir - komuta zincirinde yalnız emir veren ve itaat eden çalışanların istihdamını desteklemektedir. Bununla birlikte küreselleşme, değişen dünya düzeni, değişen beklentiler ve durmaksızın ilerleyen teknoloji, toplum için son derece önemli olan kamu idarelerinin faaliyetlerine devam edebilmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için esnekleşmeleri, karar almada şeffaflaşmaları, iç ve dış çevrelerine uyum sağlamalarını gerektirmektedir.

Son yıllardaki örneklere bakıldığında özel sektör boyutunda olmasa da, kamu işletmelerinin de bu gerekliliği benimsedikleri ve gerek iç denetim ve planlamaları gerekse de devlet düzeyindeki düzenlemelerle insan kaynaklarının stratejik boyutuna uyum sağlamaya çalıştıkları görülmektedir.

**KAYNAKÇA**

Akdemir, A. (1992). *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Önemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aytaş, S. (2006). *Özelleştirme Sürecinde Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve T.C. Ziraat Bankası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baird, L., Meshoulam, I. (1984). Strategic Human Resources Management: Implication for Training Human Resource Professionals. *Training & Development Journal*, 38 (1), 76-78.

Barutçugil, İ. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2007), *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bi-an, Z. (2009). Problems and Countermeasures of Public Sector Human Resource Management in China. *International Conferences on Computer Technology and Development*, 1, 663-677.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Common, R. (2003). International Trends in HRM in the Public Sector: Reform Attempts in the Republic of Georgia. *International Journal of Public Sector Management*, 24 (5), 421-434.

Coşkun, G. (1991). *Devlet Bütçesi: Türk Bütçe Sistemi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Dolgun, U. (2007). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüsekokullar İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 55-75.

Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Ekinci, H. (2007). Türkiye'de İnsan Kaynakları. [www.odevsel.com/genelkultur/1581/harunekinci.html](http://www.odevsel.com/genelkultur/1581/harunekinci.html); E.T: 13. 10. 2014.

İnce, K. S. K. (2006). *Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kağnıcıoğlu, D. (1999). *Türkiye’de Kamu Sektöründe İşçi Sendikacılığı ve Küreselleşmenin Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Kalfa, C. (2003). Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 403-417.

Khatri, N., Wells, J., McKune, J. ve Brewer, M. (2006). Strategic Human Resource Management Issues İn Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital. *Hospital Topics*, 84(4).

Keçecioğlu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Michaelides, D., (2011). Will Gamify Those Processes. The Art of Innovation in the Public Sector. *International Journal of Innovation Science*, 3(3), 117-126.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 277-291.

Önder, İ., Türel, O., Somel, C. ve Ekinci, N. (1993). *İktisat Politikası Seçenekleri Türkiye’de Kamu Maliyesi, Finansal Yapı ve Politikalar*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Rangriz, H., (2010). Human resources Strategies and Organizational Productivity in Public Sector Enterprises of Iran. *International Conference on Financial Theory and Engineering*, 245-248.

Rose, W.R. ve Cray, D., (2010). Public Sector Strategy Formulation. *Canadian Public Administration*, 53(4), 453-466.

Şenkal, A. (2004). Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (1).

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zakaria, Z., Yaacob, M., Yaacob, Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. (2011). Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia. *Asian Social Science*, 7 (7), 102-107.