

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KAMUDA UYGULAMALAR VE TÜRK KAMU YÖNETİMİ İÇİN ÖNERİLER

Selim COŞKUN*
Nihat KAYAR**

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: PRACTICES IN PUBLIC SECTOR AND SUGGESTIONS FOR TURKISH PUBLIC SECTOR

Öz

Son yıllarda yeni bir disiplin dalı olarak ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı kamu yönetimi bağlamında da tartışılmakta ve bazı ülkelerde uygulama alanı bulmaktadır. Bu çalışma, öncelikle stratejik insan kaynakları tanım ve unsurlarını kısaca açıklamakta, kamu sektöründeki uygulamalara ilişkin literatürü ABD, Birleşik Krallık ve Avustralya örneğinde özetlemektedir. Çalışma, nihai olarak, stratejik insan kaynaklarının Türk Kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik bazı öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, Kamu Yönetimi, Türk kamu yönetimi

Abstract

As a recently emerged discipline, strategic human resources approach has been widely discussed in the public administration context and adapted in public institutions of several countries. This study, first and foremost, attempts to explain the definitions and elements of strategic human resources briefly. Then, it summarizes the literature regarding the public sector in the cases of UK, USA and Australia. Consequently, it reveals the suggestions on its implementation in the Turkish public administration.

Keywords: Strategic human resources management, public administration, Turkish public administration

* Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü, Ankara, selimc80@yahoo.com

** Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, nihatkayar@yahoo.com

1. Giriş

Kamu yönetiminde otuz yılı aşkın süredir başlıca amacı kamu kurumlarının verimliliğini, maliyet etkililiğini ve performansını artırmak olan kapsamlı kamu reformları gerçekleştirilmiştir. Kamu kurumları; reformlar kapsamında performans yönetimi, müşteri odaklılık, stratejik yönetim gibi özel sektör yönetim uygulamalarını ödünç almışlardır. Bu süreçte en önemli stratejik yönetim araçlarından birisi olan insan kaynakları yönetimi de reformların kilit alanlarından birisi olmuş, kamu personel yönetimi “devrim” benzeri bir değişime uğramıştır (Shim, 2001: 323; Hays ve Kearney, 2001: 586). İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın, kamu kurumlarında nitelikli personel istihdam edilmesine yardım edeceği, maliyet etkinliğini artıracığı ve performans yönelimli bir kurum kültürü oluşturmaya katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Back ve della Rocca, 2000).

Kamu reformlarına paralel olarak, son otuz yıldır stratejik yönetim yaklaşımına yönelik, artan bir ilgi mevcuttur. Stratejik yönetim teknik ve araçları hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak, ekonomik, teknolojik ve demografik değişimler, insan kaynaklarına daha fazla önem verilmesine, insan kaynaklarının uzun dönemde stratejik olarak düşünülmesine ve çalışanların kurumların en değerli sermayesi olarak görülmesine yol açmıştır (Perry ve Mesch, 1997). Bu kapsamda, stratejik insan kaynakları yönetimi, yeni bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetimle ilişkisi akademik çevrelerde yoğun olarak tartışılmaktadır.

Bazı yazarlar insan kaynakları yönetimi bağlamında, hemen tüm ülkelerde bazı ortak gelişmeler olduğu görüşündedir. Bu görüşe göre, geleneksel insan kaynakları birimleri daha fazla esnek yapılanmaya giderek müşteri ve iç kullanıcıların isteklerine daha duyarlı hale gelmişlerdir. Fonksiyonel yapılanma, yerini süreç temelli ekiplere bırakmış, birim veya departmanlar yerine süreçlere odaklanan insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Kurumların insan kaynakları birimleri iç danışmanlık birimlerine dönüşmelerdir. İnsan kaynakları yönetimindeki diğer bir gelişme bu alandaki sorumluluk ve karar alma süreçlerinin orta düzey- birim yöneticilerine devredilmesidir. İnsan kaynaklarının yönetimi tek bir birime (insan kaynakları birimleri) bırakılmak yerine kurumlardaki tüm birimlere devredilmektedir. Kısaca, personelle ilgili işlemlerde orta düzey yöneticilere yetki devri söz konusudur. İnsan kaynakları birimleri personel alma, eğitme, performans değerlendirme, maaş artışı gibi geleneksel fonksiyonları bizzat yürütme

yerine, kurumsal birimlere ve takımlara bu fonksiyonların nasıl yerine getirileceği konusunda danışmanlık yapmaktadır. Diğer bir değişim ise, insan kaynakları yönetiminin kurumsal misyon ve stratejik planla yakından ilişkilendirilmesidir. Çalışanların kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmadaki katkısı ve buna yönelik yönetsel faaliyetler önemli hale gelmiştir. Daha önceki merkezi kural ve prosedürler yerini çalışanların istek ve ihtiyaçlarını esas alan daha esnek uygulamalara bırakmaktadır (Chiavenato, 2001; Shim, 2001).

Bu ortak eğilimlere karşın bütün ülkelerin aynı reform politikalarını uyguladığı söylenemez. Kamu reformlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanındaki reformların hızı ve kapsamı ülkelerin kültürel, tarihsel ve yönetsel yapısına göre farklılık göstermektedir. Bir uçta kamu reformları çerçevesinde kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kapsamlı olarak değiştiği ülkeler bulunmaktadır. Bu ülkeler arasında başta Yeni Zelanda olmak üzere Avustralya, ABD, İsviçre ve İsveç gibi ülkeler bulunmaktadır. Diğer taraftan pek çok Güney Avrupa ülkelerinde reformlar, personel sisteminin daha fazla rasyonelleşmesi ve modernleşmesi yönünde sonuçlar yaratmıştır. Bu ülkelerde, reformlarla yarışma ve merkezi giriş sınavlarına daha fazla ağırlık verilerek daha rasyonel, hakkaniyete uygun, liyakate dayalı bir sistem oluşturulmaya çalışılmıştır (Shim, 2001: 324).

Türk kamu yönetimine baktığımız zaman ise zıt denilebilecek bu iki eğilimin aynı anda gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Bir yandan 3 Mayıs 2002 tarihinde yürürlüğe giren Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelikle, memurluğa girişte merkezi sınavla personel alınması sistemi daha fazla merkezileştirilerek memurluğa girişte liyakate önem verilmiş, diğer taraftan “parçalanmış - ademi merkezi bir maaş rejimi” ile birlikte bütüncüllükten uzak parçacıklı bir personel sistemi oluşmuştur (Aslan, 2010: 119).

Bu çalışma kapsamında öncelikle stratejik insan kaynaklarının tanım ve unsurları üzerinde durulacaktır. Daha sonra Birleşik Krallık, ABD ve Avustralya kamu yönetimindeki stratejik insan kaynakları uygulamaları kısaca ele alınacaktır. Nihai olarak da Ülkemiz kamu yönetiminde stratejik insan kaynaklarının uygulanması hususunda bazı önerilere yer verilecektir.

2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Genel olarak stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politika ve uygulamaları arasındaki bütünlük ve kurumsal strateji- insan kaynakları stratejisi arasındaki uyum bağlamında ele alınmaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları stratejisinin kurumsal strateji ile iki düzeyde uyum sağlaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır: dikey ve yatay entegrasyon. Dikey entegrasyon insan kaynakları uygulamalarının kurumsal strateji ile uyumlaştırılması anlamına gelmektedir. Yatay entegrasyon ise insan kaynakları uygulamaları arasında uyuma işaret etmektedir (Perry ve Mesch, 1997).

Bratton (2007, 37- 38) stratejik insan kaynakları yönetimini kurumsal performansı artırmak için insan kaynakları fonksiyonunun stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Ona göre stratejik insan kaynakları yönetimi bir kurumun insan kaynakları politika ve uygulamalarını kurumsal stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirme sürecidir. Benzer olarak Pynes'e (2009: 31) göre, stratejik insan kaynakları yönetimi bir kurumun operasyonel ve stratejik amaç ve hedeflerini desteklemek ve geliştirmek için insan kaynakları eylem, politika ve uygulamalarında gerekli değişiklikleri sürekli olarak yapmasıdır. Guest (1987) stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları yöneticilerinin stratejik rol ve görevlerinin aşağıdaki konulara odaklanması olarak tanımlamaktadır: a) İnsan kaynakları yönetiminin stratejik planla ilişkilendirilmesi, b) Tüm politika/uygulama alanlarını ve hiyerarşik kademeleri kapsayan insan kaynakları politikası geliştirilmesi, c) İnsan kaynakları uygulamalarının birim yöneticilerinin günlük uygulamaları haline getirilmesidir.

Schuler (1992), stratejik insan kaynaklarını daha geniş açıdan ele almakta, bir kurumun stratejik ihtiyaçlarını formüle etme ve uygulama çabalarında insan davranışlarını etkileyen tüm işlemler olarak ele almaktadır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları, insan kaynakları rol ve fonksiyonlarını kurumsal düzeyde geniş bir bakış açısıyla ele almayı gerektirmektedir Wright ve McMahan (1993: 5), stratejik insan kaynaklarını kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik planlı insan kaynakları uygulamaları olarak değerlendirmektedir. Brewster ve Larsen (1992: 411-12), insan kaynakları- kurumsal strateji entegrasyonunu “insan kaynakları yönetimi konularının kurumsal stratejinin oluşturulması ve uygulanmasındaki önem düzeyi” olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlar stratejik insan kaynaklarını iki yönden geleneksel insan kaynaklarından ayırmaktadır. İlk olarak, dikey açıdan insan kaynakları

yönetimi, kurumsal stratejik yönetim uygulamaları ile ilişkilendirilmektedir (Golden & Ramanujam, 1985; Lengnick- Hall & Lencnick Hall, 1998, Schuler, 1992). İkinci olarak, yatay açıdan, çeşitli insan kaynakları uygulamaları ve fonksiyonları arasında uyuma işaret etmektedir (Baird & Mesheluem, 1988; Milliman vd., 1991).

Stratejik insan kaynakları literatürü insan kaynakları stratejisi ile kurumsal stratejinin bütünleşmesine/uyumuna odaklanmaktadır. Bu anlayış, Beer ve diğerlerinin (1984) modeline dayanmaktadır. Kurumsal stratejisi ile insan kaynakları stratejisinin uyumu söz konusu modelin esasını oluşturmaktadır. Beer ve arkadaşlarına göre, kurumsal strateji ile insan kaynakları stratejisi ve insan kaynakları stratejisinin kendi unsurları arasında bir uyum olmalıdır. Yazarlar bu iki strateji arasındaki bağlantıyı analiz etmekte, her iki stratejinin birbirlerine nasıl hedef ve sınırlama oluşturduğunu incelemektedir. Bu anlayışta insan kaynakları stratejisi “reaktif” olarak değerlendirilmekte, kurumsal genel stratejiye uyması beklenmektedir. Stratejik olarak söylemek gerekirse, insan kaynakları stratejisi kendi başına düşünülmemeli, kurumsal stratejiye bağlı olmalıdır (Bratton, 2007: 49).

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetiminin birbirleriyle yakından ilişkili başlıca üç unsurundan bahsedilmektedir; 1) Kurumsal insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum (yatay uyum); 2) İnsan kaynakları uygulamalarıyla kurumsal stratejileri ilişkilendirmek (dikey uyum); 3) İnsan kaynakları uygulamaları bağlamında ademi merkezileşme ve yetki devri.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin birinci unsuru insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumdur (yatay uyum). Stratejik insan kaynakları yönetiminin unsurları tanımlanırken genel olarak geleneksel insan kaynakları yönetimiyle kıyaslanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel olarak kurumlardaki insan kaynaklarını yönetmekte kullanılan bazı uygulamalardan oluşmaktadır. Bu uygulamalar iş gücü seçimi, eğitimi, değerlendirme ve ödüllendirme gibi fonksiyonlardır. Bu alanlar insan kaynakları birimlerindeki belli başlı bölümler olup, bu fonksiyonlar arasında fazlaca bir entegrasyon bulunmamaktadır. Bu fonksiyonlar birbirlerinden bağımsız disiplinler olarak gelişmiş, aralarında çok az eşgüdüm oluşmuştur. Örneğin performans değerlendirmesi üzerinde çalışan araştırmacılar genellikle performans değerlendirmede kullanılan tekniklerin doğruluğu ve etkililiği üzerinde durmamışlardır. Benzer olarak, değerlendirme sistemleri ve personel alım sistemi arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çok az araştırma

bulunmaktadır. Özetle, her bir fonksiyon mikro bakış açısına dayalı teknikler geliştirmiş, diğer fonksiyonlarla fazlaca ilgilenmemiştir. Çoğunlukla bu disiplinler, insan kaynakları birimlerinde birbirlerinden bağımsız olarak çalışmaktadır. Diğer taraftan stratejik insan kaynakları yönetimi, tüm bu görev ve faaliyetlerin uyum içinde uygulanmasını öngörmektedir (Beer, 1997; Baird and Mehoulam, 1998).

İnsan kaynakları uygulamalarıyla kurumsal stratejik planı ilişkilendirmek (dikey uyum) stratejik insan kaynakları yönetiminin ikinci unsurudur. Bu çerçevede, insan kaynakları faaliyetlerini tek başına, izole bir faaliyet olmaktan ziyade genel kurumsal faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları ve personel yönetiminin ötesine geçmekte, insan kaynakları yönetimini kurumsal stratejik planının bir unsuru olarak görmektedir. Stratejik insan kaynakları değişik bilim adamları tarafından farklı farklı tanımlanmasına karşın temel vurgu insan kaynakları yönetimi ile kurumsal stratejik planın ilişkilendirilmesi gerekliliği üzerindedir (Golden ve Ramanujam, 1985; Perry ve Mesch, 1997: 25; Schuler, 1992).

Stratejik insan kaynakları yönetimi resmi bir stratejik planlamadan daha fazla bir anlam ifade etmekte; stratejik plan uygulamalarının her aşamasının insan kaynakları açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu da, insan kaynakları birim yöneticilerin stratejik planlama sürecine tam katılımının sağlanmasıyla mümkündür. Teoride insan kaynakları yöneticilerinin stratejik plan süreçlerine katılımının önemine vurgu yapılmasına karşın uygulamada pek çok kurum bu gerekliliği göz ardı etme eğilimindedir. Personel birim yöneticilerinin kurumlarda düşük statüye sahip olmalarının yanısıra, genel olarak, üst düzey yöneticiler de personel birimlerini görece rutin işlemler yapan birimler olarak görmektedirler. Bu nedenle personel birim yöneticileri stratejik planlama süreçlerine fazlaca dahil edilmemektedir. İnsan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi için insan kaynakları yöneticileri kurum yönetiminin stratejik ortakları olarak kabul edilmeli, stratejik planlamanın ilk aşamalarından itibaren strateji hazırlama takımının bir unsuru olmalıdır (Tompkins: 2002).

Araştırmalar insan kaynakları yönetiminin kurumsal strateji ile entegrasyonun pek çok faydasından bahsetmektedir: Karmaşık kurumsal problemlere daha kapsamlı çözüm yolu üretmesi, kurumsal stratejinin başarılı olarak uygulanması, kurumsal performansı artırma konusunda önemli bir etkiye sahip olması, stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında teknik, mali ve insan kaynakları unsurlarına eşit ve

yeterli önemin verilmesi, insan kaynakları yönetimine gerekli önemin gösterilmesi ve belki de en önemlisi rekabet avantajı sağlaması bu faydalardan bazılarıdır (Schuler, 1992; Truss vd., 1997; Lengnick- Hall ve Lengnick Hall, 1998).

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları uygulamalarında ademi merkezileşme ve yetki devri öngörmektedir. Pek çok uzman halihazırda oldukça merkezi olan personel yönetim sisteminin stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında ademi merkezileşmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin Perry ve Mesch (1997), stratejik insan kaynakları yönetiminin aşırı merkeziyetçi personel sistemi ile uyşamayacağını ifade etmektedir. Her kamu kurumu özgün misyon ve yükümlülüklerini yerine getirmek için personel politikalarını stratejik ihtiyaçlarına göre uyarlamak durumundadır. Merkezi personel sistemi kurumların ihtiyaç duyduğu bu esnekliğe geçit vermemektedir. Son zamanlarda bazı ülkelerde gerçekleştirilen yapısal kamu reformları personel alımında kurumlara esneklik sağlamakta, kurumların kendi personel politikalarını tayin etme hususunda inisiyatif vermektedir. Yapısal reformları savunanlar bu durumun kurumların personel politikalarına daha fazla esneklik sağladığını, kurum personeli ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişkilerin iyileşmesine yol açtığını iddia etmektedir (Tompkins: 2002: 105).

Yetki devri ile hem daha fazla dikey ademi merkezileşme, hem de yöneticilerin sürece daha fazla katılımının sağlanabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, yetki devrinin yöneticilik ve uzmanlık sorumluluğu getireceği, hesap verebilirliği artıracığı da iddia edilmektedir. Böylece yöneticiler hem insan kaynakları işlem ve sonuçlarından sorumlu olacaklar; insan kaynakları uzmanları kurumsal misyonun gerçekleştirilmesi doğrultusunda katkıda bulunacaklardır (Perry ve Mesch, 1997).

Pek çok yazar insan kaynakları yönetimi alanında birim yöneticilerine yetki devrinin faydalarına işaret etmektedir (Beer, 1997; Budhwar ve Sparrow, 1997; Hope- Hailey vd., 1997; Perry ve Mesch, 1997). Bu görüşe göre, üst düzey yönetimin tek başına üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşık olan sorunlar yetki devri ile daha etkin olarak çözülebilecektir. Ayrıca, yetki devri çalışanların daha iyi motive ve kontrol edilmesine katkı sağlayacaktır. Birim yöneticileri, kendi birimlerindeki sorunlara daha hızlı ve etkili müdahale edebilecek ve sorunlar yerinde çözülebilecektir. Personel uzmanları stratejik konular üzerinde çalışmak için daha fazla zaman bulabilecektir.

Diğer taraftan Tompkins (2002: 1005), ademi merkezileşme ve yetki devrinin stratejik insan kaynakları yönetiminin başlıca unsuru olmayabileceği görüşündedir. Ona göre, ademi merkezileşme ve yetki devri yeni engeller ve sorunlara yol açabilir. Örneğin, alt birimlere yetki devri/aktarımı, daha önce merkezi personel birimi tarafından gerçekleştirilen işlemler konusunda kurum insan kaynakları yetkilileri ve uzmanlarının eğitilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, personel iş ve işlemlerinin farklı birimler arasında eşgüdümü yeni uygulamalar ve çabalar gerektirebilir. Bu durum gereksiz tekrara, zaman ve kaynak kaybına yol açabilir. Yazara göre, her kurum personel politikaları ve uygulamalarını stratejik amaç ve hedeflerle uyumlaştıracak yetki ve esnekliğe sahip olursa stratejik insan kaynaklarının başarılı olması için ademi merkezileşme ve yetki devrine gerek olmayabilir.

3. Kamuda Stratejik İnsan Kaynak Yönetimi Uygulamaları

Yukarıda ifade edildiği gibi kamu reformları farklı ülkelerde farklı boyutlarda gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, stratejik insan kaynakları yönetimi pek çok ülkenin kamu yönetimlerinde kısmen de olsa uygulanmıştır (O'Riordan, 2004; Thompson vd., 1999; Brown, 2009; McHugh, 1996). Diğer taraftan kamu reformlarında olduğu gibi insan kaynakları alanında en kapsamlı reformlar genel olarak Anglo - Sakson ülkelerinde gerçekleşmiştir. Literatürde stratejik insan kaynaklarının kamu sektöründe uygulamalarına ilişkin araştırmalar çoğunlukla Anglo - Sakson ülkelerindeki gelişmeleri irdelemektedir. Bu nedenle bu bölümde yalnızca Birleşik Krallık, ABD ve Avustralya kamu yönetimlerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin literatüre yer verilmiştir.

Kamu reformları kapsamında İngiltere hükümeti, başta sağlık alanı olmak üzere kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinde stratejik insan kaynakları yönetimine özel bir önem vermektedir. Kamu reformları kapsamında, kurumsal düzeyde kamu kurumlarının insan kaynakları birimlerinin daha stratejik bir rol üstlenmesi beklenmektedir (Truss, 2003). Truss tarafından Chelsea ve Westminster'de sağlık hizmetleri kurumlarında 1994 - 2000 yıllarını kapsayan boylamsal bir araştırma, insan kaynakları birimlerinin zamanla daha stratejik bir rol oynadığını ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre orta ve üst düzey yöneticiler insan kaynakları birimlerinin daha stratejik bir rol oynadığına inanmaktadır. Araştırma bulguları kamu kurumlarının özel sektör kurumlarına göre stratejik insan kaynakları alanında bazı kısıtlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu

bağlamda “kamu sektörü geleneği” çalışanların insan kaynaklarına bakış açısını olumsuz anlamda etkilemektedir. Diğer taraftan insan kaynakları birimlerinin daha stratejik bir rol oynamasını olumlu olarak destekleyen bir dizi etken de bulunmaktadır. Bunlar içinde en önemli olanı, güçlü liderlik ve insan kaynakları yöneticisinin yetenek ve becerisi olarak öne çıkmaktadır. İkinci en önemli faktör ise üst düzey yönetimin insan kaynaklarına yönelik tutumlarıdır. Bu kapsamda üst düzey yönetimin desteği çok önemli bir role sahiptir. Öne çıkan diğer önemli faktörler şunlardır; insan kaynakları amaç ve hedefleriyle kurumsal amaç ve hedefler arasındaki uyum, insan kaynakları uzmanlarının beceri ve yetenekleri (özellikle bu uzmanların alt ve orta düzey yöneticilere verdikleri danışmanlık hizmetleri bağlamında). Özetle söylemek gerekirse, Araştırma bulguları insan kaynakları birimlerinin zamanla daha stratejik bir rol üstlenebileceğini göstermektedir (Truss, 2003: 59).

Truss’ın (2008) İngiltere’de farklı sektörlerde (hastane, polis ve yerel yönetim faaliyet gösteren) altı kamu kurumunda gerçekleştirdiği araştırma sonuçları da kamu kurumlarında insan kaynakları birimlerinin rolünün zamanla daha stratejik hale gelmekte olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları birimlerinin geleneksel rolleri tamamen önemsiz hale gelmemekte, bunun yerine daha çeşitli ve karmaşık hale gelmektedir. Bulgular, araştırma kapsamındaki kamu kurumlarının stratejik kaynak yönetimini kısmen adapte ettiklerini, fakat geleneksel insan kaynaklarının da tamamen yok olmadığını tespit etmiştir. Diğer bir ifadeyle, geleneksel ve stratejik kaynak yönetiminin farklı karma uygulamaları mevcuttur.

Yukarıda ifade edildiği gibi stratejik insan kaynaklarının bir unsuru da insan kaynakları yönetiminin ademi merkezi bir yapıya sahip olması ve yetki devridir. Bu bağlamda, Kirkpatrick ve Hoque’ın 1998 İşyeri Çalışan İlişkileri Araştırması’na dayanan çalışmaları, İngiltere’de kamu ve özel sektörde çalışan - insan kaynakları ilişkilerinin ademi merkezileşme düzeyini ölçmektedir. Araştırma bulguları yöneticilerin özel ve kamu sektöründe benzer düzeyde sorumluklara sahip olmasına karşın, kamu sektöründeki yöneticilerin insan kaynakları alanında daha az yetkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Araştırma; sektörler arasında farklılıklar olduğunu da ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, sağlık sektörü yöneticileri insan kaynakları alanında en az yetkiye sahip sektör konumundadır. Buna karşılık, eğitim sektörü insan kaynakları alanında yetki devrinin en yüksek olduğu alandır. Genel sonuç olarak, yazarlar geleneksel merkezi personel sisteminin İngiliz kamu yönetiminde belli

bir süre daha varlığını sürdüreceği sonucuna varmaktadır (Kirkpatrick ve Hoque; 2005).

Kamu reformlarını kapsamlı olarak uygulayan ülkelerden birisi de Avustralya'dır. Avustralya'da stratejik insan kaynaklarının kamu sektöründe uygulanmasına ilişkin çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan en kapsamlısı Teo ve Rodwell (2007) tarafından gerçekleştirilen ve 146 kamu kuruluşunun birim amirlerini ve üst düzey insan kaynakları yöneticilerini kapsayan araştırmadır. Araştırma operasyonel insan kaynakları faaliyetlerinin birim amirlerine devredilme düzeyi-yetki devri-, insan kaynakları birimlerinin etki düzeyi ve stratejik entegrasyon ile insan kaynakları birimlerinin performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Diğer taraftan, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımın tezinin aksine insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının stratejik planlama sürecine katılımı ile insan kaynakları birimlerinin performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Söz konusu araştırmanın bulguları birim yöneticilerinin insan kaynaklarıyla ilgili yeni sorumluluklarını kolaylıkla kabul etmediğini göstermektedir. Ayrıca, insan kaynakları birimleri stratejik konulara odaklandığında ve günlük işlemleri ihmal ettiğinde, birim yöneticileri insan kaynakları birimlerinin desteğinden ve hizmetinden memnun kalmamaktadırlar. Bu durum insan kaynakları profesyonellerinin ikili görevi olan insan kaynakları uzmanlığı ve stratejik ortaklık arasındaki doğal çelişkiyi ortaya koymaktadır. Diğer önemli bir bulgu, Avustralya kamu sektöründe insan kaynakları birimlerinin stratejik planlamaya katılımının beklenen aksine en iyimser olarak orta düzeyde olmasıdır. İnsan kaynakları uzmanlarında kendi uzmanlık alanlarına geri dönme eğilimi bulunmaktadır. Yazarlar, insan kaynakları birimlerinin performanslarını artırmaları ve etkin olarak çalışmalarını için hem stratejik rollerini hem de geleneksel insan kaynakları işlemlerini aynı anda yapmaları gerektiğini ifade etmektedir (Teo ve Rodwell, 2007).

Rodwell ve Teo (2008) ise, Avustralya'da kamu ve özel sağlık kuruluşlarındaki stratejik insan kaynakları ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Araştırma bulguları müşteri odaklılık, çalışanların kurumlarına bağlılığı ve stratejik insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal performans algısı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanları yüksek düzeyde bağlılık gösteren ve müşterilere önem verem kurumlar, stratejik insan kaynaklarına yönelme eğilimindedir. Bu yönelim, çalışanların beşeri sermayesini artıran insan kaynakları uygulamalarına dönüşmekte, bu

durum ise kurumsal performansı iyileştirmektedir. Bu bulgular, stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü ile paralellik göstermektedir. Literatürde çalışanların yüksek düzeyde kurumsal bağlılığının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için hayati öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Huselid, 1995). Teo (2000) tarafından gerçekleştirilen diğer bir araştırma, kamu reformları sonucu şirketleşen 11 kamu kurumundaki insan kaynakları yönetimi ile stratejik plan arasındaki stratejik entegrasyon düzeyini incelemektedir. Araştırma, insan kaynakları yönetimi ile kurumsal stratejik plan arasında önemli düzeyde entegrasyon gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları birimleri stratejik bir statüye kavuşmuştur.

ABD’de 1980’lerden başlayarak bir dizi kapsamlı kamu reformları gerçekleştirilmiştir. Bu reformlardan en popöler olanı 1993 yılında Başkan Yardımcısı Al Gore’un Ulusal Performans Raporu’dur. Rapor, kamu yönetimi ile ilgili pek çok konuda olduğu gibi kamu personel yönetimine ilişkin bir dizi tavsiyede bulunmaktadır. Özet olarak ele almak gerekirse raporun insan kaynakları yönetimiyle ilgili tavsiyeleri aşağıdaki gibidir; 1) Personel yönetimde yöneticilerin inisiyatifinin artırılması, 2) Kamu personel sisteminin esnekliğinin ve duyarlılığının artırılması, 3) Kamu hizmetlerinin performansının artırılması, 4) Özel sektör insan kaynakları yönetimi tekniklerini kamu kurumlarında uygulamak. Hays ve Kearney (2001: 585- 586), tüm bu temaların kamuda insan kaynakları yönetiminin daha *stratejik (vurgu orijinal)* olmasına yönelik olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre 1990’lı yıllarda kamu personel reformu “devrim” benzeri bir değişime uğramıştır. Kamu personel profesyonelleri daha önce sorgusuz kabul ettikleri teknikleri bir yana bırakmışlar, yeni yaklaşımlar benimsemişlerdir. Bu kapsamda, personel birimleri daha çok danışman birim olarak çalışmışlar, kurumsal değer, vizyon ve hedeflerin hazırlanmasında stratejik paydaş olarak kabul edilmişlerdir. Ayrıca, reformların bir gereği olarak, personel birimlerinin görevleri kurumların alt birimlerine devredilmiştir.

ABD’de stratejik planlama yerel, eyalet ve Federal düzeyde yaygın olarak uygulanmaktadır (Coşkun, 2011). 1993 tarihli Yönetim Performans ve Sonuçları Kanunu (Government Performans and Results Act) stratejik planı tüm federal kurumlar için zorunlu hale getirmiştir. Söz konusu Kanun kapsamında, ABD Personel Yönetimi Bürosu federal kurumların insan kaynakları yönetimini ne ölçüde kurumsal stratejik hedeflerle ilişkilendirdiğini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçları özetle řu şekildedir; birincisi, beklenenden daha fazla federal kurum insan kaynakları birimlerinin temsilcilerini stratejik planlama

sürecine dahil etmekte, kurumsal stratejik hedef ve amaçlarla insan kaynakları amaçlarını uyumlaştırmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte bu alanda çok ciddi sorunların olduğu anlaşılmaktadır. İkincisi, bazı insan kaynakları birimleri kurumsal karar verme süreçlerini etkileyen faaliyetlere odaklanırken, pek çoğu yalnızca insan kaynakları birimlerinin kendi faaliyetleri ve verimliliği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda, kurumların pek çoğu, insan kaynakları birimlerinin içsel verimliliği ve etkinliği üzerinde yoğunlaşmakta; genel olarak insan kaynakları yönetiminin kurumsal hedef ve amaçlar üzerine olan etkisi ise gözardı edilmektedir. Bu durum stratejik insan kaynakları yaklaşımına uygun bir durum değildir (US Office of Personnel Management, 1999).

ABD’de insan kaynakları uygulamalarını eyalet düzeyinde inceleyen en kapsamlı araştırma Selden ve arkadaşları (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tüm eyaletleri kapsayan Yönetim Performans Projesi’nden (Government Performance Project) elde edilen verileri esas alan araştırma eyalet yönetimlerinde ortaya çıkan personel sistemlerini incelemektedir. Araştırma insan kaynakları birimlerinin yetkileri, işgücü planlaması, işgücü alımı, sınıflandırması ve performans sistemi üzerine bir analiz yapmaktadır. Araştırma bulguları pek çok eyalette insan kaynaklarına ilişkin yetkilerin personel birimlerinden kurumlara ve yöneticilere devredildiği, insan kaynakları misyonunun birimlerle daha proaktif ve işbirliği içinde hazırlandığı, kurumsal amaçlarla bireysel amaçları entegre eden performans yönetim sistemi geliştirdiklerine işaret etmektedir. Araştırma, stratejik insan kaynakları bağlamında önemli bulgular içermektedir. Birincisi, personel birimleri, sınıflandırma, işe alma, eğitim ve performans değerlendirme yetkilerini birimlere ve yöneticilere devretmekte, personel birimleri daha çok destekleyici ve yönetici ve birimlere danışmanlık görevlerini üstlenmektedir (ademi merkezileşme ve yetki devri). İkinci bulgu insan kaynakları planlaması ile ilgilidir. Bu kapsamda yalnızca birkaç eyalet (Kuzey Carolina ve Washington) insan kaynakları planlaması ile kurumsal stratejik planlamayı entegre etmişlerdir (dikey entegrasyon). Görece daha fazla eyalet ise işe alma, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları görevleri arasında entegrasyon sağlamışlardır (yatay entegrasyon). Diğer bir bulgu, pek çok eyaletin işgücü sınıflandırmasında bazı grupları tamamen kaldırarak veya birleştirerek daha yalın bir sınıflandırma sistemine gitmiş olmalarıdır (Selden vd., 2001: 601 - 605).

Selden (2005) yukarıda adı geçen projenin verilerini kullanarak benzer bir araştırmayı ilçe düzeyinde de gerçekleştirmiştir. Yazar, insan kaynakları birimlerini görevleri açısından idari, operasyonel ve stratejik

olmak üzere üç grupta incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre ilçe düzeyinde insan kaynakları birimlerinin; yüzde 33.3'ü idari, 44.4'ü operasyonel, yüzde 22.2'si stratejik olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, ilçe düzeyinde insan kaynakları birimlerinin bazıları daha fazla stratejik rol üstlenirken çoğunluğu daha geleneksel personel yönetim modeli rolü üstlenmektedir. Bu tanıma göre, insan kaynakları birimleri daha fazla stratejik rol üstlendikleri zaman idari görevlerini bir tarafa bırakmamakta, idari görevler yanında uzun dönemli amaç ve hedefler geliştirme ve uygulama, ortaklıklar oluşturma, insan kaynakları ile kurumsal stratejik hedefleri uyumlaştırma gibi stratejik roller de üstlenmektedir (Selden, 2005).

Daley ve arkadaşlarının (2002) Kuzey Carolina sosyal hizmet profesyonellerini kapsayan araştırma sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları yönetimi araç ve kavramları Kuzey Caroline'da orta düzeyde/sınırlı olarak uygulanmaktadır. Bu durum yukarıdaki araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Özetle; Birleşik Krallık, ABD ve Avustralya'da yapılan araştırmalar, stratejik insan kaynakları yaklaşımının kamu sektöründe kısmen de olsa uygulandığını göstermektedir.

4. Sonuç: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına İlişkin Öneriler

Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın hukuki çerçevesi son sekiz yılda (2003 - 2011) çıkarılan birincil ve ikincil mevzuata ilişkin düzenlemelerle oluşturulmuştur. Stratejik plan hazırlama ve bununla bağlantılı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda mevzuat düzeyinde altyapının oluşturulması konusunda ilk adım, 2003 Haziran ayında DPT tarafından hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" ile atılmıştır. Birincil mevzuat olarak, 10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malı Yönetimi Ve Kontrol Kanunu ve 3 Aralık 2010 tarih ve 6085 sayılı Sayıştay Kanununda konuyla ilgili hükümler getirilmiştir.

İkincil mevzuat olarak, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik (18 Şubat 2006), Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik (17 Mart 2006), Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar

Hakkında Yönetmelik (26 Mayıs 2006) ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik (5 Temmuz 2008) çıkarılmıştır. 2006 yılının Haziran ayında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun ikinci sürümü çıkarılmıştır.

5018 sayılı Kanunla, stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi konusunda Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı/Kalkınma Bakanlığı yetkili kılınmıştır (5018 m. 7).¹ Maddeye 24 Temmuz 2008 tarih ve 5793 sayılı Kanunla (m. 30) eklenen fıkra ile kamu idarelerinin, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlayacakları, Maliye ve Kalkınma Bakanlıkları ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte belirlenecek olan performans göstergelerinin kuruluş bütçelerinde yer alacağı ve performans denetimlerinin bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirileceği hükme bağlanmıştır.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, stratejik planların hazırlık ve değerlendirme aşamasından sorumlu kuruluş olarak Kalkınma Bakanlığı'na yetki vermektedir. İlgili bakan veya en üst düzey yöneticinin onayından geçen stratejik planlar, performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye ve Kalkınma Bakanlıkları, TBMM ve Sayıştay'a gönderilmektedir (m. 15).

5018 sayılı Kanuna göre; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi dış denetimin bir unsuru olarak Sayıştay'ın görevidir (5018 m. 68). Bu kapsamda, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, düzenlilik denetimi, mali denetim ve uygunluk denetimi ile beraber performans denetimi yetkisini Sayıştay'a vermiştir (m. 37). Son olarak, Sayıştay tarafından yürütülecek denetim ve inceleme faaliyetlerini, denetim ve denetim destek grup başkanlıklarının çalışma esas ve usulleri ile görev ve sorumluluklarını düzenlemek amacıyla, 17 Aralık 2011 tarihinde Sayıştay Denetim Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir.

Yukarıdaki bilgilere dayanarak Türk kamu yönetiminde stratejik plan uygulamalarına ilişkin yasal mevzuatın büyük ölçüde tamamlandığı

¹ 6 Nisan 2011 tarih ve 641 sayılı KHK (m. 43), DPT'yi ilga ederek yerine Kalkınma Bakanlığı'nı kurduğu için yazıda, ilgili mevzuatla DPT'ye verilmiş olan görevler söz konusu olduğunda Kalkınma Bakanlığı anılacaktır.

söylenbilir. Bununla birlikte, mevzuatta ve uygulamada stratejik planlama ile kamu personel sistemi arasında bir ilişki kurulmamıştır. Bu bölümde stratejik insan kaynakları doğrultusunda Türk kamu personel yönetiminde neler yapılabileceği üzerinde durulacaktır.

Kamu sektöründe stratejik planlamanın tek- merkezden- yukarıdan aşağı ve tüm kurumları kapsayan yöntemle mi yoksa kurum düzeyinde stratejik planlama yöntemiyle mi uygulanması gerektiği tartışma konusudur. ABD’de Federal düzeyde, Türkiye’de tüm kamu kurumlarında aynı tip merkezi-rasyonel stratejik plan modeli uygulanması öngörülmektedir. Bu yöntemle ilgili sorunlar literatürde geniş olarak ele alınmaktadır (Bryson ve Roering, 1987; Roberts, 2000; Radin, 2000; Coşkun, 2011). Uygulamada diğer bir yöntem, sorun yönetimi yaklaşımıdır. Bu yöntemde, stratejik planlar kurum düzeyinde ortaya çıkan önemli iç ve diş kurumsal sorunları çözmeye yönelik olarak gönüllülük esasına göre geliştirilmektedir. Sorun yönetimi yaklaşımı formel rasyonellik yerine politik rasyonelliği öne çıkarmaktadır. Bu yöntemde önde gelen paydaşlar neyin nasıl yapılacağına birlikte karar vermekte; stratejik planı kurumun dişsal şartlara nasıl daha iyi uyum sağlaması gereğini ve gelecekteki arzu edilen duruma ulaşmasında bir araç olarak görmektedir (Tompkins, 2002: 99). Bu kapsamda, Türkiye’de stratejik insan kaynakları planlaması tüm kamu kurumları için zorunlu olmamalı, kurumlardan aynı tip stratejik insan kaynakları planı geliştirmeleri beklenmemelidir. Bunun yerine, öncelikle bakanlık merkez teşkilatları (2011 yılında çıkarılan yeni Bakanlık KHK’ları ile bu konuda ilk adımlar atılmıştır) ve BDDK, Merkez Bankası gibi kamu kurum ve kuruluşlarının kendi stratejik insan kaynakları planlarını geliştirmeleri teşvik edilmelidir.

Yukarıda ifade edildiği üzere, Türkiye’de stratejik planların hazırlama ve uygulama sürecinde Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Sayıştay görev yapmaktadır. Ancak, stratejik insan kaynakları planlaması konusunda Devlet Personel Başkanlığı (DPB) da aktif görev verilerek sürece dahil edilmelidir. 1984 tarih ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, esas itibariyle icrai olmayan, yalnızca merkezde örgütlenmiş olan ve Başbakana bağlı olan, düzenleme, inceleme, araştırma gibi görevleri olan bir danışma kurumu yaratmıştır (Kayar, 2011: 34). Ancak, son zamanlarda DPB’ye insan kaynaklarının daha etkin olarak planlanması doğrultusunda yeni görev ve sorumluklar da yüklenmiştir. Bu düzenlemeler, DPB’nin personel atamaları ve personel mevzuatı ile ilgili bazı rutin görevlerinin dişına çıkmasını sağlama konusunda atılan ilk adımlardır.

11 Ekim 2011 tarih ve 662 sayılı KHK, DPB'nin görevlerinde ve teşkilat yapısında değişiklikler yapmıştır. Başkanlığın görevleri ile ilgili maddeye (217 KHK m. 3) iki yeni fıkra eklenerek, kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği içinde, kamu görevlileri sendikalarına ilişkin mevzuatın uygulanmasında personel konularında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidererek uygulama birliğini sağlayacak tedbirleri almak, kamu işverenini temsilen yetkili kurullar ile kamu görevlileri sendikaları ve üst kuruluşları arasında yürütülen çalışmalarda danışma, destek ve koordinasyon hizmetlerini ve özelleştirme veya yeniden yapılandırma sürecinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarındaki istihdam fazlası ve nakle tâbi personele ilişkin işlemleri yürütmekle de görevlendirilmiştir (662 KHK m. 18). Ayrıca, Başkanlığın Ana hizmet birimlerine, Kamu Görevlileri Sendikaları Dairesi Başkanlığı, Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı, Kamu İktisadî Teşebbüsleri ve Özelleştirme Dairesi Başkanlığı eklenmiş ve Personel Kayıtları ve Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı da Bilgi Sistemleri ve İstatistik Dairesi Başkanlığı olarak değiştirilmiştir (217 KHK m. 7, 662 KHK m. 19 ile değişik). Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı, kamu hizmetine almada adaleti ve liyakati sağlayacak usul ve esasları belirlemek, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği içinde kamu personel istihdamı planlaması çalışmalarını koordine etmek, personel alım sınavları ve yerleştirme işlemlerine ilişkin esasları belirlemek, özurlülerin istihdamına ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, hizmet öncesi eğitim kurumlarının, kamu yönetiminin orta ve uzun vadeli insan gücü ihtiyacına göre yapılandırılması konusunda ilgili kurumlarla işbirliği yapmak, görev alanına giren konularda araştırma ve inceleme yapmak ve değerlendirmek, ortaya çıkabilecek sorun ve tereddütleri giderecek tedbirleri almak ve uygulamaya esas olmak üzere görüş bildirmekle görevlendirilmiştir (217 KHK m. 12/B, Ek: 662 KHK m. 21).

Başkanlığın yardımcı birimleri olan, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı ve Personel Şubesi Müdürlüğü ilga edilerek, Başkanlığın insan gücü planlaması ve personel politikası ile ilgili çalışmaları yapmak, personel sisteminin geliştirilmesi için tekliflerde bulunmak ve Başkanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmekle görevli olan İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı kurulmuştur (217 KHK m. 15, 662 KHK m. 23 ile değişik). Başkanlığın merkez teşkilatındaki danışma birimi olan Koordinasyon Dairesi Başkanlığı'nın adı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı şeklinde değiştirilmiş ve 5018 sayılı Kanun ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve malî hizmetler birimlerine verilen görevleri yapmakla görevlendirilmiştir (217 KHK m. 14, 662 KHK m. 22 ile değişik).

25 Şubat 2011 tarih ve 6111 sayılı Kanun (m. 114), 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 231. maddesini değiştirerek, "Kamu personeli bilgi sistemi" oluşturulması zorunluluğu getirmiş ve bu konuda DPB önemli yetkilerle donatılmıştır. Bununla, kamu personeline ilişkin bilgileri güncel olarak kayıt altına almak, kamunun elindeki insan gücü profilini görmek, istatistikler üretmek ve geleceğe dönük projeksiyonlar üretmek hedeflenmiştir. Buna göre, DPB, kuruluş kanunlarına ve bütçe türlerine bağlı kalınmaksızın, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat yapılarına ve personeline ilişkin konularda, gerekli gördüğü bilgi ve belgeleri kamu kurum ve kuruluşlarından talep ettiğinde, kamu kurum ve kuruluşları bu bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür. Kamu kurum ve kuruluşları; atama, yer değiştirme, görevde yükselme, unvan değişikliği ve DPB tarafından belirlenecek diğer personel hareketlerini de bildirmek zorundadır. Uygulamaya ilişkin usül ve esaslar ile istisna tutulacak kamu kurum ve kuruluşlarının Bakanlar Kurulunca belirleneceği de hükme bağlanmış ancak bu konuda 26 Aralık 2011 itibariyle herhangi bir düzenleme yapılmamıştır (Kayar, 2011: 333-334). Bunlar, 217 Sayılı KHK'ya da (m. 23), 662 sayılı KHK'nin 24. maddesiyle eklenmiştir.

DPB'nin 2011 Mali Yılı Performans Programında da, Kamu Personeli Bilgi Sistemi (PER-NET) ve KADRO-NET projelerini gerçekleştirmek, AB müktesebatını uygulayacak altyapıyı ve DPB e-imza uygulamasının alt yapısını oluşturmak, mevcut kaynaklar ile en iyi hizmetin sunulmasını ve bilgi edinme başvurularının elektronik ortamda değerlendirilmesini sağlamak amaçlar arasında gösterilmiştir. Programa göre, amaçlanan hedefler, PER-NET/KADRO-NET altyapısı ile kamu çalışanlarına ait bilgilerin on-line sistemle güncel olarak tutulmasını sağlamak; PER-NET/KADRO-NET projelerinin uygulamaya geçmesi ve kamu kurum ve kuruluşlarının bu altyapıyı kullanmasını müteakip, projenin e-devlet kapısı ile entegrasyonunu sağlamak, e-devlet kapısına servis veren uygulamalardan biri olmasını sağlamak; PER-NET iş süreçlerinin e-devlet kapısı standartları doğrultusunda bir çalışma platformu oluşturmak ve TÜBİTAK'tan alınacak sertifikalar ile e-imza entegre hale getirilerek alt yapıyı oluşturmaktır. Kamu personeli kayıt sisteminin tek bir veri tabanında toplanması amacına yönelik PER-NET projesinin altyapı çalışmaları DPB tarafından tamamlanmış olup, uygulamanın veri girişi için kamu kuruluşlarına açılması beklenmektedir (2012 Yılı Programı, s. 265).

Bu düzenlemeler önemli fakat yetersiz gelişmelerdir. Başkanlığın bu alandaki yetki ve sorumluluklar detaylandırılmalı, genel ilke ve kuralları netleştirilmelidir. Başkanlık daha fazla araştırma yapan ve bilgi üreten bir

kurum haline gelmeli, kamu kurumlarının insan kaynakları bağlamında kurumsal misyon ve hedeflere ulaşması için politika ve programlar geliştirmeli, kamu kurumlarına stratejik insan kaynakları uygulamalarında rehberlik etmelidir. Belki de en önemlisi, kamu kurumlarıyla işbirliği ile Türk kamu yönetimi için uzun dönemli insan kaynakları planlamaları geliştirme görevini üstlenmelidir.

Kurumların kendi stratejik planları ile uyumlu insan kaynakları politikaları geliştirmeleri için kamu kurumları ile merkezi personel kurumu arasındaki ilişki nasıl olmalıdır? Perry (1993) ABD bağlamında Personel Dairesi ile kamu kurumları arasında belli bir süre için (örneğin 5 yıllık) performans sözleşmesi imzalanmasını önermektedir. Performans sözleşmesi uygulamaları İngiltere’de mevcuttur (Corby, 1991). Personel sözleşmesi yaklaşımı pek çok avantaja sahiptir. En başta kurumlara insan kaynakları politikalarında büyük oranda hareket serbestisi verilmekte, böylece kurumlar insan kaynakları politikalarını stratejik hedef ve amaçları doğrultusunda tasarlayıp uygulayabilmektedir. İkinci olarak, sözleşme yaklaşımı kurallara uyumun yerine sonuçlara odaklanmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte performans sözleşmelerinde liyakat sisteminden ödün verilmeyeceğine ilişkin maddelere yer verilmelidir. Bu sözleşmeler, kurumlara insan kaynaklarına ilişkin amaçları belirleme ve üretkenlik düzeyi, çalışanların tatmini ve beceri gelişimi gibi somut göstergeler kullanarak bu alanlardaki ilerlemeleri ölçme imkanı verecektir. Türkiye’de de kurumlar stratejik planlarına insan kaynakları ile ilgili ölçülebilir hedefler koyup, ilerlemeleri DPB’ye rapor edebilirler. DPB kurumlara personel politikalarında yol gösterici olmalı, araştırma ve geliştirmeye önem vermeli ve liyakat sistemi uygulamalarını denetlemelidir. Böylece, DPB bilgi üretimi ve buna dayanan kuralları ile liyakat sistemine daha fazla katkı yapabilir.

Ülkemizde kurumların insan kaynakları birimleri, büyük ölçüde geleneksel personel yönetimi anlayışı çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Bu anlayış, doğası itibarıyla işlemsel (transactional) olup, işe alma, yetiştirme, maaş ve ödemeler gibi rutin konularda yönetime destek olmaktadır (Wei, 2006; Perry ve Mesch, 1997: 26). Nitekim ülkemizde, bakanlıkların insan kaynaklarının görevleri, ilgili mevzuatlarında “kes - yapıştır” yöntemiyle, “a) Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak. / b) Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.” olarak belirlenmiştir. Mevzuat düzeyinde insan kaynakları birimlerine verilen görevlerin

uygulamaya geçirilmesinde sorunlar yaşanmış ve bu birimler daha çok atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek konularında uzmanlaşmışlardır. Personel birimlerinin isimleri ve bakanlık hiyerarşisindeki yeri konusunda da dağınık, istikrarsız ve standardı olmayan bir uygulama vardır (Kayar, 2011: 5; Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Türkiye’de Bakanlıkların Personel Birimleri

Bakanlık İsimleri ve İlgili Mevzuat	Birim Adı
Aile Ve Sosyal Politikalar (633 KHK m.17), Bilim, Sanayi Ve Teknoloji (635 KHK m.16), Ekonomi (637 KHK m. 18), Gençlik Ve Spor (638 KHK m. 13), Gümrük Ve Ticaret (640 KHK m. 19), evre Ve Őehircilik (644 KHK m. 21), Orman Ve Su İşleri (645 KHK m. 14), Enerji Ve Tabii Kaynaklar (3154 m. 19), Kültür Ve Turizm (4848 m. 23), çalışma ve Sosyal Güvenlik (3146 m. 21), Milli Savunma Bakanlığı (1325 m. 1)	Personel Dairesi Başkanlığı
Avrupa Birliği Bakanlığı (634 KHK m.21)	İdari Hizmetler Başkanlığı
Gıda, Tarım Ve Hayvancılık (639 KHK m. 17), Adalet (2992 m. 18), İçişleri (3152 m. 21), Maliye (178 KHK m. 25)	Personel Genel Müdürlüğü
Kalkınma (641 KHK m. 14), Sağlık (663 KHK m. 18)	Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü
Milli Eğitim (652 KHK m. 20)	İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ulaştırma, Denizcilik Ve Haber. (655 KHK m. 22)	Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
Dışışleri (6004 m. 8)	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı

Geleneksel insan kaynaklarından farklı olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları birimleri stratejik ortak olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinin yüksek kalitede insan kaynakları ve insan sermayesi vasıtasıyla kurumsal stratejik planın hedef ve amaçlarına ulaşmasına etki etmesi öngörülmektedir. Bu yaklaşıma göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumun stratejik amaç ve hedefleriyle yakından ilişkilidir.

Stratejik insan kaynaklarının uygulanabilmesi için Türk kamu kurumlarında personel birimlerinin personel yapısı büyük lde değişmelidir. Son yıllardaki yasal düzenlemeler özellikle bakanlık ve

merkez birimlerinde kariyer uzmanlığını öne çıkarmakta, bakanlık merkez birimlerini politika oluşturan, standart geliştiren ve denetleyen bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir. Diğer taraftan, mevcut durumda personel birimleri gibi yardımcı hizmetler birimlerinde kariyer uzmanları çalıştırılmamaktadır. Bu kapsamda, personel birimi yöneticileri ve personeli insan kaynakları yönetimi alanında uzman kişilerden oluşmalıdır. Personel birimlerinde iş tanımı, kurumsal gelişme, değişim yönetimi, çalışanların motivasyonu ve insan kaynakları kuramı gibi alanlarda yetkin insan kaynakları uzmanları istihdam edilmelidir. Personel uzmanları genel yönetim bilgisi, kurum misyonu ve kurumun karşı karşıya olduğu personel sorunu alanlarında da kendilerini geliştirmelidir.

Tompkins (2002) stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin olarak uygulanabilmesi için insan kaynakları birim yöneticilerin stratejik planlama sürecine tam anlamıyla dahil edilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Stratejik plan uygulamalarının her aşamasının insan kaynakları açısından değerlendirilmesini gerekir. Teoride insan kaynakları yöneticilerinin stratejik plan süreçlerine katılımının önemine vurgu yapılırken uygulamada pek çok kurum bu gerekliliği göz ardı etme eğilimindedir. Genel olarak üst düzey yöneticiler personel dairelerini görece rutin işlemler yapan birimler olarak görmektedir. Personel birimi yöneticileri kurumda düşük statüye sahiptir. Bunlar, bazı bakanlıklarda genel müdürlük, bazı bakanlıklarda ise daire başkanlığı düzeyindedir. Hatta Kalkınma Bakanlığı'nda Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü oluşturulmuş ve bu birimin görev alanına insan kaynaklarıyla ilgili görevler de verilmiştir (641 KHK m. 14).

DPT tarafından geliştirilen Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda, kamu kurumlarının stratejik planlarının ilgili tüm paydaşların katılımıyla hazırlanması gereğinin üzerinde özellikle durulmakta ve kuruluşun ana hizmet birimlerinin yeterince temsil edilmesi gereği vurgulanmaktadır (DPT, 2006: 11-12). Ülkemizde personel birimleri yardımcı hizmetler konumundadır. Uygulamada personel birimlerinin stratejik planlama sürecine ne derecede katıldığı konusu da şüphelidir. Bu nedenle, tüm kamu kurumları insan kaynakları birimlerini stratejik ortaklar olarak kabul etmeli, ilk aşamadan son aşamaya kadar insan kaynakları birimlerini stratejik planlama sürecine katılımı sağlanmalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında, personel birimlerinin rol ve görevlerinin tamamen değişmesi öngörülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı olarak uygulanması için "insan kaynakları

birimleri ve uzmanları görevlerinin insan kaynaklarının yönetiminde kurum yöneticilerine yardım etmek olduğunu” idrak etmelidir (Perry ve Mesch, 1997: 53). Bu görüşü savunanlar insan kaynakları yönetiminin geleneksel idari, hizmete yönelik ve uyum temelli anlayışı yerine daha stratejik bir rol üstlenmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları birimleri geleneksel görevleri yerine üst düzey yöneticilere yakın çalışmalı, insan kaynakları uygulamalarını kurumsal stratejik planlarla uyumlaştırma görevini üstlenmektedir. İnsan kaynakları birimleri ve uzmanlarının belki de en önemli görevi kurumsal öğrenme süreçlerini hızlandırmak ve kurum içinde yaygınlaştırmak olmalıdır (Beer, 1997).

Stratejik insan kaynakları yönetimi hem insan kaynakları politikaları hem de insan kaynakları amaç ve hedefleriyle kurumsal stratejik amaç ve hedefler arasında tam entegrasyon öngörmektedir. Perry (1993: 67), kamu kurumlarında birimler arası stratejik entegrasyonu güçlendirmek için iş rotasyonu önermektedir. Kariyer geliştirme eğitiminin bir parçası olarak birim amirlerini insan kaynakları biriminde, insan kaynakları yöneticilerini birimlerde rotasyonla çalıştırmak birimler arası engelleri kaldırmaya yardım edecektir. İşbirliğini güçlendirmenin ikinci bir yolu, insan kaynakları uzmanlarının iş tanımlarının yeniden yapılmasıdır. İnsan kaynakları uzmanlarının iş tanımı genişletilmeli; motivasyon, takım çalışması, stratejik yönetim gibi konularda yeni görevler üstlenmelidir. Kurumsal entegrasyonu artırmanın diğer bir yolu da yöneticilerin eğitilmesidir. Birim yöneticilerinin ücretlendirme, motivasyon, iş analizi vb. gibi insan kaynakları alanında bilgi sahibi olması stratejik insan kaynakları yönetimine katkı sağlayacaktır. (Perry, 1993: 67, Perry ve Mesch, 1997). Ülkemizde de hem yöneticilerin hem de insan kaynakları uzmanlarının stratejik plan ve insan kaynakları konularında eğitilmesi gerekmektedir. Hali hazırda, kamu yöneticilerinin eğitimi ve kendilerini geliştirmeleri konusunda Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) önemli bir görev ifa etmektedir. TODAİE'nin eğitim programları daha etkin hale getirilerek, yöneticilerin yükselmelerinde başlıca kıstaslardan biri olarak kabul edilmelidir.

Yetki devri ve ademi merkezileşme bazılarınca stratejik insan kaynakları uygulamalarının ön şartı ve unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte ademi merkezileşmenin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde, başarının ön koşulu olarak görülmesi görüşüne hem kuramda hem de uygulamada itirazlar gelmektedir. Ademi merkezileşme yeni bir takım sorunlara yol açabilir. Örneğin, alt birimlere yetki devri aktarımı daha önce merkezi personel birimi tarafından gerçekleştirilen

işlemler konusunda kurum insan kaynakları yetkilileri ve uzmanlarının eğitilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, personel iş ve işlemlerinin farklı birimler arasında eşgüdümü yeni uygulamalar ve çabalar gerektirebilir. Bu durum gereksiz tekrara ve zaman ve kaynak kaybına yol açabilir (Tompkins, 2002: 105). Yukarıda özetlenen farklı ülkelerdeki uygulamalar da bu tezi doğrular niteliktedir. Bu kapsamda insan kaynakları birimleri, hem geleneksel görevlerini hem de stratejik insan kaynaklarına ilişkin görevlerini aynı anda yapmak gibi bir yükümlülükle karşı karşıyadır. Türk kamu yönetiminde kayırmacılık ve partizanlık yıllardır önemli bir sorundur. Personel alım ve uygulamalarında ademi merkezleşme ve yetki devri ülkemiz için yeni problemlere yol açabilir. Bu nedenle ademi merkezleşme ve yetki devrinin personel sisteminde liyakat ve hakkaniyete zarar vermemesine özellikle özen gösterilmelidir.

Sonuç olarak; stratejik insan kaynakları yönetimi pek çok ülkede kamu kurumlarında kısmen de olsa uygulanmaktadır. Ülkemizde de öncelikle bakanlık merkez teşkilatları ve merkezdeki bazı kurumların kurumsal düzeyde stratejik insan kaynakları planları geliştirmesi ve uygulamaya koyması teşvik edilmelidir. Bu konuda 5018 sayılı Kanunun öngördüğü tüm kamu kurumları için merkezi- tek tip yukarıdan aşağı model önerilmemektedir. Kamu kurumlarının geleneksel insan kaynakları anlayışından stratejik insan kaynakları yaklaşımına dönüşümleri için ciddi yapısal değişim ile beraber kamu çalışanlarının ve yöneticilerinin eğitimine ihtiyaç vardır. Bu süreçte, DPB ve TODAİE'nin başat rol oynaması önerilmektedir.

Kaynakça

- 2012 Yılı Programı, Bakanlar Kurulu Kararı, 2011/2303, “2012 Yılı Programı” ile “2012 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar”ın Kabulü Hakkında Karar, (18/10/ 2011 Tarih ve 28088 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete).
- Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, (8/6/2011 Tarih ve 27958 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete, KHK No: 662).
- Aslan, OE. (2010) “Fordizmden Post - Fordizme Türkiye’de Maaş Düzeni”, Amme İdaresi Dergisi, 43 (1), 81-122.

- Bach, S, della Rocca G. (2000) "The Management Strategies of Public Service Employers in Europe", *Industrial Relations Journal*, 31(2), 82 - 96 .
- Baird, L, Meshoulam, I. (1988) "Managing two fits of strategic human resource management", *Acedemy of Management Review*, 13 (1), 116- 128.
- Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (25/2/2011 Tarih ve 27846 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 6111).
- Beer, M, Spector, BL, P. -Mills, DQ, ve Walton, RE. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beer, M. (1997) "The transformation of the Human Resource function: resolving the tension between a traditional and a new new strategic role", *Human Resource Management*, 36 (spring), 49- 56.
- Belediye Kanunu, (13/7/2005 Tarih ve 25874 Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 5393).
- Bratton, J. (2007) "Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management içinde*, Der: John Bratton, - Gold, Jeffrey , London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.
- Brewster, C, Larsen, HH. (1992) "Human Resource Management in Europe: Evidence from ten countries", *The International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 409-433.
- Brown, DCG. (2009) "The Canada Revenue Agency as seperate employer: Anomaly of model for future?", *Canadian Public Administration*, 52 (4), 569-590.
- Bryson, J,Roering, M ve William D. (1987) "Applying Private- Sector Strategic Planning in the Public Sector", *Journal of American Planning Association*, 53 (1), 9- 22.
- Budhwar, P, Sparrow, PR. (1997) "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 476-494.
- Büyükşehir Belediyesi Kanunu, (23/7/2004 Tarih ve 25531 Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 5216).

- Chiavenato, I. (2001) "Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium", *Public Personnel Management*, 30 (1), 17- 26.
- Corby, S. (1991) "Civil Service Decentralization: Reality and Rhetoric?", *Personnel Management*, 23 (February), 38-42.
- Coşkun, S. (2011) "Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği", *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (1), 113-134.
- Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 18/6/1984 Tarih ve 18435 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete, KHK No: 217).
- Daley ,D, Vasu M L. ve Weinstein, ML. (2002) "Strategic Human Resource Management: Perceptions Among North Carolina Country Social Service Professionals", *Public Personnel Management*, 31 (3), 359- 375.
- Devlet Personel Başkanlığı 2011 Mali Yılı Performans Programı, [http://www.dpb.gov.tr/\(26.12.2011\)](http://www.dpb.gov.tr/(26.12.2011)).
- DPT (2006), "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm", (www.sp.gov.tr/documents/sp-kilavuz/sp. (26.09. 2011)
- Golden, K A, Ramanujam, V. (1985) "Between a dream and a nightmare: On the integration human resource management and strategic business planning processes", *Human Resource Management*, 24 (4), 429- 452.
- Guest, DE. (1987) "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503- 521.
- Hays, SW, Kearney, RC. (2001) "Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field", *Public Administration Review* 61 (5), ss. 585- 597.
- Hope-Hailey, V, Gratton, L, McGovern, P, Stiles ., ve Truss, P. (1997) "A Chameleon Function? HRM in the '90s", *Human Resource Management Journal*, 7 (3), 5-18.
- Huselid, MA. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- İl Özel İdaresi Kanunu, (4/3/2005 Tarih ve 25745 Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 5302).
- Kalkınma Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, (8/6/2011 Tarih ve 27958 Sayılı (Mükerrer) Resmi Gazete, KHK: 641).

- Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, (03/05/2002 Tarih ve 24744 Sayılı Resmi Gazete).
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26/5/2006 ve 26179 Sayılı Resmi Gazete).
- Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (24/12/2005 Tarih ve 26033 Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 5436).
- Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu, (24/12/2003 Tarih 25326 Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 5018).
- Kayar, N. (2011) Kamu Personel Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kirkpatrick, I,- Hoque. K. (2005) “The Decentralization of employment relations in the British Public Sector”, *Industrial Relations Journal*, 36 (2), 100- 120.
- Lengnick- Hall, CA, Lengnick- Hall, ML. (1998) “Strategic Human Resources Management: A Review of Literature and a Proposed Typology”, *The Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.
- McHugh, M. (1996) “Managing Strategic Change in public sector organizations: A Swedish example”, *Strategic Change*, 5 (5), 247-261.
- O’Riordian, J. (2004) “Developing a Strategic Approach to HR in the Irish Civil Service”, CPRM Discussion Paper, Institute of Public Administration, Dublin, Ireland.
- Perry, JL, Mesch, DJ. (1997) “Strategic Human Resource Management”, *Public Personnel Management; Current Concerns, Future Challanges içinde Der: Ban, Carolyn, Ricucci, Norma M., New York: Longman*, 21-34.
- Perry, JL. (1993) “Strategic Human Resources Management”, *Review of Public Personnel Administration*, 13 (4), 59- 71.
- Pynes, JE. (2009) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Radin, BA. (2000) “The Government Performance and Results Act and the The Tradition of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes”, *Jounal of Public Administration Research and Theory*, 10 (1), 111-135.

- Roberts, NC. (2000) “The Synoptic Model of Strategic Planning and the GRPA; Lacking a good fit with the political context”, *Public Productivity and Management Review*, 23 (3), 297- 311.
- Rodwell, J J, Teo, S. (2008), “The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1825-1841.
- Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2/11/2011 Tarih ve 28103 Sayılı (Mükerrer) Resmi Gazete, KHK No: 663).
- Sayıştay Denetim Yönetmeliği, (17/12/ 2011 Tarih ve 28145 Sayılı Resmi Gazete).
- Sayıştay Kanunu, (19/12/2010 Tarih ve 27790 Sayılı Resmi Gazete, Kanun No: 6085).
- Schuler, RS. (1992) “Strategic human resource management: Linking people with the stratejik needs of business”, *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-31.
- Seafidi, A, Sheehan, C. (2005) “Developments in the Strategic HRM Role in Australian Organizations: 2003- 2004”, Monash University Department of Management Working Paper Series 67/05.
- Selden, SC. (2005) “Human Resource Management in American Counties, 2002”, *Public Personnel Management*, 34 (1), 59- 84.
- Selden, SC, Ingram, P, ve Willow, JW. (2001) “Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey”, *Public Administration Review*, 6 (5), 598- 607.
- Shim, DS. (2001) “Recent Human Resources Deveopments in OECD Member Countries”, *Public Personnel Management*, 30 (3), 323-347.
- Steven, WH, Kearney, RC. (2001) “Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field”, *Public Administration Review*, 61 (5), 585- 597.
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik, (18/2/2006 Tarih ve 26084 Sayılı Resmi Gazete).
- Teo, S, Rodwell J J. (2007) “To Be Strategic in the New Public Sector, HR Must Remember Its Operational Activities”, *Human Resource Management*, 46 (2), 265-284.

- Teo, S, Crawford, J. (2005) "Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of an Australian Public Sector Agency During Commercialization", *Public Personnel Management*, 34 (1), 1-16.
- Teo, S. (2000) "Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations", *Public Personnel Management*, Vol. 29 (4), 557- 575.
- Thompson, D., Snape, E ve Stokes, C. (1999) "Health Services Reform and Human Resource Management in Hong Kong Public Hospitals", *International Journal of Health Planning and Management*, 14 (1), 19–39.
- Tompkins, J (2002) "Strategic Human Resources Management in Government: Unsolved Issues", *Public Personnel Management*, 31 (1), 95-110.
- Truss, C. (2003) "Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS", *The International Journal of Public Sector Management*, 16 (1), 48- 60.
- Truss, C.,- Gratton, L, Hope-Hailey, V, McGovern, P ve Stiles, P. (1997) "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A reappraisal", *Journal of Management Studies*, 34 (1), 53–73.
- U.S. Office of Personnel Management (1999) *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness*, <http://www.opm.gov/studies/alignnet.pdf> (12/05/ 2011).
- Walker, DM. (2007), "GAO and Human Capital Reform: Leading by Example", *Public Personnel Management*, 36 (4), 317- 323.
- Wei, L Q. (2006) "Strategic human resource management: Determinants of fit", *Research and Practice in Human Resource Management*, 14 (2), 49-60.
- Wright, PM, McMahan, G. (1993) "Strategic Human Resource Management: Alternative Theoretical Frameworks", *Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California,- Los Angeles, CA.*

