



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilim ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE YENİ BİR
AŞAMA: CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ
ÖRNEĞİ**

Gonca Berkem GÜREL

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

TÜRKİYE'DE KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE YENİ BİR
AŞAMA: CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ
ÖRNEĞİ

Gonca Berkem GÜREL

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilim ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

KABUL VE ONAY

Gonca Berkem GÜREL tarafından hazırlanan “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Örneği” başlıklı bu çalışma, 25.03.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Başkan)

Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU (Danışman)

Prof. Dr. Barış ÖVGÜN (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

17/04/2023

Gonca Berkem GÜREL

“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Uğur Sadioğlu** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Gonca Berkem GÜREL

ÖZET

GÜREL, Gonca Berkem. *Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kamu personel yönetimi anlam olarak kamusal hizmetlerinin kamu sektöründe çalışan görevliler tarafından yerine getirilirken bağlı oldukları temel ilkeleri, uygulamaları ve kuralları ifade eder. Türkiye’de kamu yönetimi sisteminde uygulanacak politikalar ülkede yaşanan birçok olaydan etkilenerek önemli değişikliklere göre şekil alır. Şüphesiz ki kamu personel sisteminde sorun yaşanmaması için öncelikle çok iyi planlanmış ve tasarlanmış bir insan kaynağı yapılanmasına ihtiyaç vardır. Bu yapılanma merkezde bulunan personel yönetiminden sorumlu tek bir kurumun organize bir şekilde doğru bir sistemle çalışmasıyla mümkündür.

Bu Tez kapsamında, ilk olarak kamu personel yönetiminin tanımı, kamu personel yönetiminin gelişim süreci ve bu süreçte uygulanan politikalar gibi konulara değinilerek kavramsal ve tarihi bilgiler verilmiştir. Aynı bölümün devamında gelişmiş ülkelerdeki kamu personel yönetimi sistemine kısaca değinilmiştir. İkinci bölümde, Türk kamu personel sistemindeki uygulamalara değinilmiş, eski ve şimdiki sistemde rol oynayan kamu kurumlarının ne tür görevler aldıkları paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde yeni kamu personel yönetiminden sorumlu örgütlerden biri olan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin (CBİKO) hakkındaki bilgiler literatürden yararlanılarak, mevzuat analiz edilerek ve kurumun web sayfası üzerinden paylaştığı bilgilerden hareketle sunulmuştur. Tezin özgün bölümü olan bu kısımda ise ABD İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi ile Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi karşılaştırması yapılmıştır. Ayrıca ABD Personel Yönetimi Ofisi’nin (Office of Personnel Management/OPM) web sitesinde yer alan bilgilerden yararlanılarak birçok ülkeye örnek teşkil eden Personel Yönetimi Ofisi’nin organizasyon yapısı, uygulamaları ve projeleri ayrıntılı bir şekilde açıklanarak özgün bir yapı analiz

edilmiştir. Sonuç bölümünde ise kapatılan kurumlar yerine yeni açılan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin karşılaştığı sorunlar göz önünde bulundurularak bu kurumun olumlu olumsuz yansımaları aktararak Devlet Personel Başkanlığı'nın yerini doldurup dolduramadığı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türk Kamu Personel Sistemi.

ABSTRACT

GÜREL, Gonca Berkem. *A New Phase Of Public Personnel Management in Turkey: Presidency Human Resources Office Example*, Master Thesis, Ankara.

Public personnel management, as a meaning, refers to the basic principles, practices and rules that public services are performed by public servants in the public sector. Policies which are implemented in the public administration system in Turkey are affected by many events in the country and take shape according to important changes. Undoubtedly, in order to avoid problems in the public personnel system, a well-planned and designed human resources structure is needed. This structure is only possible if a single institution responsible for personnel management in the center which works in an organized manner with a correct system.

Within the scope of this Thesis, firstly, the definition of public personnel management, the development process of public personnel management and the policies applied in this process are mentioned by giving conceptual and historical information. In the second part, the practices in the Turkish public personnel system are mentioned and the duties of the public institutions that play a role in the old and current system are shared. In the third part, information about the Presidency Human Resources Office is presented. In the original part of the Thesis, a comparison of the US Human Resources Resolution Office and the Presidential Human Resources Office is made. In addition for the original part, using the information on the website of the US Office of Personnel Management (OPM), the organizational structure, practices and projects of the OPM are explained in detail. In the conclusion part, considering the problems faced by new opened Presidential Human Resources Office instead of the closed institutions and whether CBİKO could fill the State Personnel Presidency.

Keywords

Presidency Human Resources Office, Human Resources Mangement, Turkish Public Personnel System.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLANMA VE FİKİR MÜLKİYETİ HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KAMU PERSONEL YÖNETİMİ, TARİHSEL SÜREÇ VE KAVRAMLAR	7
1.1 KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TANIMI	7
1.2 KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TARİHSEL SÜREÇ VE GELİŞİM	11
1.3 GELİŞMİŞ ÜLKELERDE KAMU PERSONEL SİSTEMİ İŞLEYİŞİ	15
1.3.1 Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D) Kamu Personel Sistemi Yapı ve İşleyişi.....	15
1.3.2 İngiltere Kamu Personel Sistemi Yapı ve İşleyişi.....	22
1.3.3 Almanya Kamu Personel Sistemi Yapı ve İşleyişi.....	26
1.3.4 Fransa Kamu Personel Sistemi Yapı ve İşleyişi.....	29
1.4 OECD ÜLKELERİ VE TÜRKİYE’NİN KAMU İSTİHDAM VERİLERİ ÜZERİNE BİR KARŞILAŞTIRMA	33
2. BÖLÜM: TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ	39
2.1 TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TARİHSEL SÜREÇ	39
2.2 TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN KURUMLAR	43
2.2.1 Devlet Personel Başkanlığı (DPB)	43

2.2.2 Maliye Bakanlığı (BÜMKO).....	47
2.2.3 Diğer Aktörler.....	49
2.2.3.1 Başbakanlık.....	49
2.2.3.2 İçişleri Bakanlığı.....	50
2.2.3.3 TODAİE.....	51
2.2.3.4 Hazine Müsteşarlığı.....	52
2.3 CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNE GEÇİŞ SONRASI KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE YER ALAN AKTÖRLER.....	52
2.3.1 Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü.....	53
2.3.2 Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.....	55
2.3.3 Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü.....	56
2.3.4 İdari İşler Başkanlığı Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü.....	57
2.3.5 Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi.....	58
3. BÖLÜM: TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE YENİ BİR AŞAMA: CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ ÖRNEĞİ.....	62
3.1 OFİSİN KURULMASINDAKİ SÜREÇ.....	63
3.2 CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ.....	64
3.2.1 Kuruluşu ve Organizasyon Şeması.....	65
3.2.2 Ofisin Görevleri.....	68
3.2.3 Ofisin Mali ve İdari Yapısı.....	71
3.2.4 Personel Sistemi.....	73
3.2.5 Türk İdare Teşkilatındaki Yeri.....	74
3.2.6 Projeler.....	76
3.2.6.1 E-İnsan.....	76
3.2.6.2 Uzaktan Eğitim Kapısı.....	76
3.2.6.3 Kariyer Kapısı.....	77
3.2.6.4 Ulusal Staj Programı.....	78
3.2.6.5 Yetenek Her Yerde.....	78

3.2.6.6 TalentforBiz.....	80
3.2.6.7 Söz Yetenekte.....	80
3.2.6.8 Kariyer Planlama Dersi.....	81
3.2.6.9 Üni-Veri.....	82
3.2.6.10 Danışman Bilgi Sistemi.....	82
3.2.6.11.Kamu-Veri.....	83
3.2.6.12 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu.....	83
3.2.6.13 Eğitim İhtiyaç Analizi.....	84

3.3 ABD İNSAN KAYNAKLARI ÇÖZÜM OFİSİ VE CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ KARŞILAŞTIRMASI.....

3.3.1 OPM İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi Hizmet Birimleri.....	85
3.3.1.1 İdare Hukuku Yargıcı Program Ofisi.....	86
3.3.1.2 İK Stratejisi ve Değerlendirme Çözümleri.....	86
3.3.1.3 Federal Personel Grubu Ofisi.....	87
3.3.1.4 Liderlik Geliştirme Merkezi.....	87
3.3.1.5 İnsan Sermayesi Endüstri Çözümleri Ofisi.....	88
3.3.2 ABD İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi ve CBİKO Karşılaştırması.....	88

3.4 ABD PERSONEL YÖNETİM OFİSİ (OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT/OPM.....

3.4.1 ABD Personel Yönetim Ofisi Hakkında.....	91
3.4.2 Ofisin Misyonu ve Rolü.....	92
3.4.3 Ofisin Kıdemli Personelleri.....	95
3.4.3.1 Ofisin Direktörü/Yöneticisi.....	95
3.4.3.2 Ofisin Program Bölümleri.....	96
3.4.3.3 Baş Hukuk Müşavirliği.....	101
3.4.3.4 İletişim Ofisi.....	101
3.4.3.5 Kongre, Yasama ve Hükümetler Arası İşler Ofisi.....	102
3.4.3.6 Destek Birimi Ofisleri.....	103
3.4.4 Politika.....	105

3.4.4.1 Değerlendirme ve Seçim.....	106
3.4.4.2 Veri, Analiz ve Dokümantasyon.....	107
3.4.4.3 Engelli İstihdamı.....	109
3.4.4.4 Çeşitlilik, Eşitlik, Dahil Etme ve Erişebilirlik Ofisi.....	111
3.4.4.5 Çalışan İlişkileri.....	111
3.4.4.6 İşgücünün Geleceği.....	112
3.4.4.7 İşe Alım Yetkilileri.....	112
3.4.4.8 İnsan Sermayesi Yönetimi.....	113
3.4.4.9 Performans Yönetimi.....	116
3.4.4.10 Eğitim ve Gelişim.....	118
3.4.4.11 Gazi Hizmetleri.....	121
3.4.5 Sigorta Hakları.....	121
3.4.5.1 Sağlık Kapsamındaki Değişiklikler.....	122
3.4.5.2 Medicare.....	123
3.4.5.3 Sağlıkta Şeffaflık.....	124
3.4.5.4 Hayat Sigortası.....	124
3.4.5.5 Federal Uzun Süreli Bakım Sigortası Programı.....	124
3.4.5.6 Özel Girişimler.....	125
3.4.6 Uygunluk.....	125
3.4.6.1 Uygunluk İcra Temsilcisi.....	125
3.4.6.2 Pozisyon Belirleme Aracı.....	126
3.4.6.3 Uygunluk Hükümleri.....	127
3.4.7 Ajans Hizmetleri.....	127
3.4.7.1 Sınıflandırma ve İş Tasarımı.....	128
3.4.7.2 İşgücünün Yeniden Yapılandırılması.....	129
3.4.7.3 İşgücü ve Yedekleme Planlaması.....	132
3.4.7.4 İşe Alım ve Personel Çözümleri.....	135
3.4.7.5 Ölçme ve Değerlendirme.....	138
3.4.7.6 Federal Liderlik Programı.....	141
3.4.7.7 Liderlik Geliştirme Merkezi.....	141
3.4.7.8 Performans Değerlendirme.....	142

3.4.7.9 Uzaktan Çalışma ve Hibrit Çözümler.....	142
3.4.7.10 Teknolojik Sistemler.....	144
3.4.7.11 İnsan Sermayesi Endüstrisi Çözümleri.....	145
3.4.7.12 İK İş Kolu.....	146
3.5 CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ İLE İLGİLİ KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	147
SONUÇ.....	150
KAYNAKÇA.....	158
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU.....	170
EK 2. ETİK KOMİSYON MUAFİYET FORMU.....	172

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
BŞK.	: Başkanlığı
BÜMKO	: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
CBİKO	: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi
ÇGM	: Çalışma Genel Müdürlüğü
DABİS	: Danışman Bilgi Sistemi
DİSK	: Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
DPT	: Devlet Personel Teşkilatı
EHRI	: Enterprise Human Resources Integration
E- OPF	: Electronic Official Personnel Folder
FEHB	: The Federal Employees Health Benefits
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İGM	: İdareyi Geliştirme Müdürlüğü
İKO	: İnsan Kaynakları Ofisi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KMYDGM	: Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü

KSKİGM	: Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü
MGYM	: Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Müdürlüğü
MD.	: Madde
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
OPM	: Office of Personnel Management
PPGM	: Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü
R.G	: Resmî Gazete
SBB	: Strateji ve Bütçe Başkanlığı
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖBİS	: Yönetici Bilgi Sistemi

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Kamu Personel Rejimi Tarihsel Süreç.....	14
Tablo 2: İngiltere’de Kamu Personeli Görev Dağılımı.....	25
Tablo 3: Almanya’da Kamu Personeli Görev Dağılımı.....	27
Tablo 4: Fransa’da Kamu Personeli Görev Dağılımı.....	32
Tablo 5: GSYH İçinde Genel Kamu Harcamalarının Yüzdesel Oranı.....	34
Tablo 6: Genel Bütçe Kapsamında Türkiye’de Çalışan Kamu Personeli Kişi Sayısı (2022).....	35
Tablo 7: Yıllık Büyümeye Göre Kamuda İstihdam Artış Oranı (2017).....	37
Tablo 8: Cinsiyet Dağılımında Kamu Sektörü İstihdam Oranı (%) (2017).....	38
Tablo 9: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Öncesi ve Sonrası Merkezi Kamu Personel Yönetim Teşkilat Yapısı.....	60
Tablo 10: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Sonrası Kamu Personel Yönetimi ile İlgili Görev Dağılımı.....	152

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Toplam İstihdam İçinde Kamu Sektöründeki İstihdam Oranı (%).....	36
---	----

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Amerika Personel Yönetimi Dairesi (OPM) Teşkilat Şeması	21
Şekil 2: Devlet Personel Başkanlığı (DBP) Teşkilat Şeması (2018)	45
Şekil 3: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin Teşkilat Şeması	67

GİRİŞ

Kamu personel sistemi, kamu yönetimi sisteminin doğru ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan anahtar parçalardan biridir. Şayet bu sistem, herhangi bir ülkede istenilen şekilde insan kaynağını doğru ve etkili kullanılabilirse o devletin hem idari hem de siyasi anlamda başarısı olarak kabul edilmektedir. Doğal olarak bu sistemin ülkeden ülkeye değiştiğini, ülkelerin geçirdikleri süreçte kendi kendilerine aldıkları kararlar ve akabinde uyguladıkları politikalar sayesinde zamanla kamu personel sisteminde işlevsel ve yapısal boyutta değişimlere bağlı olarak dönüşüm geçirdiğini söyleyebiliriz. Bir tanıma göre kamu personel rejimi devletin eğitim, sağlık, güvenlik, haberleşme gibi kamusal hizmetlerini kamu personeli aracılığıyla karşıladığı ve kamu personelinin sayılan bu hizmetleri yerine getirirken sorumlu olduğu politika, kural ve uygulamaların bütününe verilen başlık olarak değerlendirilmektedir (Yıldız, 2019: 415). Bu noktada, devletin kamu hizmetlerini kamuya sunmak suretiyle nitelikli, bilgi, beceri ve yetkinlik sahibi, çalışma alanına uygun eğitimlerini almış ve almaya devam eden, sorumluluk sahibi personele ihtiyacı vardır. Doğru işe doğru personel yerleştirmek ve bu personeli işinde devam ettirmek ise personel sistemini doğru yönetmekle alakalıdır.

Süreç içerisinde bilgi birikiminin düşünsel açıdan oluşması olarak değerlendirilen kamu yönetimi kavramı, sürekli olarak varlığını güçlü bir şekilde devam ettirmiştir. Bu kavram hem toplumsal hem de teorik açıdan devlet, halk ve hükümetin yapı ve işleyişi olarak geniş bir alana hitap eder. Özel sektör yönetimi ile aralarında birçok yönden farklılıklar bulunsa bile birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı kamu yönetimi zaman zaman özel sektör yönetimini de kapsar (Aydın ve Çamur, 2019: 715). Ancak tabii ki uygulamada kamu sektörünü ilgilendiren konular kamu yönetimi alanına, özel sektör yani şirketlerle alakalı olan konular özel sektör yönetim alanıyla yönetilmektedir.

“Kamu personel yönetimi” kavramı zamanla değişime uğrayarak günümüzde “kamuda insan kaynakları yönetimi” olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Önceden

uygulamada bilinen adıyla “personel” müdürlüğü/genel müdürlüğü ya da “personel” daire başkanlığı birimlerinin yerini günümüzde “insan kaynakları” kavramı almıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı öncelikle özel sektörde ortaya çıkan bir kavram olsa da bugünlerde kamu kesiminde ilgi görmeye başlamıştır. Teoride hem özel sektör hem de kamu sektörü insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortak amaç doğrultusunda doğru ve etkili insan kaynağının planlanması ve yönetilmesi olarak belirlese de aslında uygulamada kamu sektörünün özel sektörden önemli farklılıklara sahip olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü bilindiği üzere kamu sektörünü özel sektörden ayıran en önemli fark siyasal olgu içerisinde faaliyet göstermesidir. Dolayısıyla kamu yönetiminde görev yapan üst düzey makam sahibi olan kişiler özel kesimde olduğu gibi esnek davranmak ya da serbestçe kararlar almak hakkına sahip değildir. Devletin personeli olarak bilinen kamu görevlilerinin devlet büyükleri tarafından önceden alınmış katı kurallar doğrultusunda, siyasi müdahalelerle iş yapabilir oluşu, kar gütmeye amacının olmamasından dolayı motive edici bir unsurun bulunmayışı, sektörün emekli olana kadar garantili bir iş alanı olarak görülmesi gibi birçok benzer etkenin var olması kamuda elde edilmek istenen ‘etkili insan kaynağı’ yönetiminin önündeki sorunlar olarak görülmektedir (Şen, 2020: 71). Dolayısıyla bu alandaki sorunları çözmek için sadece yapısal değişikliklere ağırlık vermek yetmez aynı zamanda işlevsel yönden de kamu personel rejimini etkin olarak kullanabilmek önemli bir konudur.

Günümüzde dünya çapında yaşanan gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda devletin yeniden yapılandırılmasında küreselleşmenin etkisi, demokratikleşme hareketlerinin öneminin artması, yeni kamu yönetimi anlayışı ve toplum düzeyinde yapı bakımından yaşanan değişikliklerin Türk kamu personel sistemindeki reform yapılandırılmalarının temelinde yatan sebepler olarak gösterilmektedir (Kurnaz ve Tekin, 2014: 717). Dolayısıyla meydana gelen olaylara bütünlük içerisinde bakıldığı ve yaşanan toplumun, bilgi ve teknoloji çağı olduğu düşünüldüğü zaman, kamu yönetiminin sistem ve işleyiş olarak geleneksel ve hantal yapıyı geride bırakıp hem iç hem de dış dinamiklere hızlı uyum sağlayabilecek şekilde kendini uyarlaması gerekmektedir. Bunun için atılması gereken adımlardan birisi de kamuda çalışan insan kaynağının en doğru ve verimli şekilde oluşturulmasıdır. Yaşanılan çağda, örgüt yapılanmaları içerisinde insan faktörü ne bir nesne ne de bir maliyet unsurudur. Çünkü kamu personel yönetiminde yaşanan dönüşümler sayesinde insan unsuru Taylorist

düşünceyi geride bırakarak örgütteki en önemli unsur haline geldiği yani örgütün öznesi konumunda bulunduğu görülmektedir (Tortop ve diğerleri, 2017: 501). İzci ve Yıldız'a (2017, 398) göre kurumdaki nitelikli insan kaynağının kurumsal başarının kilidi ve en önemli rekabet aracı olduğu söylenir. Bu düşünceden hareketle klasik/geleneksel personel yönetimi olgusu yerine modern/yeni insan kaynakları olgusunun getirilmesinin doğru olacağı görüşünü dile getirmişlerdir. Tüm bu düşüncelerden ve tanımlamalardan hareketle kaynağını insandan alan bir sistemden söz edersek şayet gerek kamu kurumları gerek özel iş yerlerinde olsun insana verilen değerle ve insanı geliştirecek doğru bir sistemle personel yönetiminde başarılı olunabileceğinden bahsedilebilir.

Ülkemizde kamu personel yönetimi konusu literatürde ayrıntılı olarak incelendiğinde görülmüştür ki bu alanda bilhassa Tanzimat döneminde önemli değişimler yaşanmıştır. Ancak bu değişimlerin Cumhuriyet dönemine olumlu izler bıraktığı söylenemez. Cumhuriyete geçiş sonrası ilk yıllardan itibaren 1980'lere kadar geçen sürede yerli ve yabancı uzman raporlarının hazırlanması, kamu personelinin belirli bir kurum tarafından yürütülmesi ve takip edilmesi adına Devlet Personel Başkanlığı'nın (DPB) kurulması ve akabinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yayımlanmasıyla birlikte ülkede kurumsallaşma amacıyla birkaç adım atılmış lakin gözle görülür şekilde başarıya ulaşamadığı gözlemlenmiştir (Acar ve Akman, 2019: 204). İzci ve Yıldız'a (2017, 398) göre ise ülkemizde kamu personel sisteminde daha önce birçok kez idari düzenleme ve reform çalışmaları için adım atılacak olmuş lakin istenilen sonuca varılamamıştır. Bu duruma neden olan şey uzun yıllardan beri yanlış uygulanan personel sisteminin var olması, liyakatin olmadığı, hakkaniyet ve adalet kavramlarından uzak, performansa dayalı ölçülen başarı değerlendirme sisteminin bulunmayışı, memurluğun çok fazla güvenceli olması, siyasi ve ideolojik yönelimlerin artarak süregelmesi ve tüm bunları değiştirecek güçlü bir iktidarın bulunmayışı gibi durumlardan dolayı olduğu iddia edilmektedir. Dolayısıyla değişen hükümet sistemiyle Cumhurbaşkanlığına verilen güçlü bir irade yetkisiyle birlikte kamu personel sisteminin dönüşümünde başarının yakalanabilmesinin mümkün olabileceği belirtilmektedir. Diğer bir görüşe göre kamu personel yönetimi olarak adlandırdığımız olgu ancak bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak yani tarihsel ve toplumsal bütünlük

içerisindeki bir yaklaşımla ve gerekli olan hukuki, teknik ve pratik uygulamalarla analiz edilirse anlamlı olabilir (Albayrak, 2020: 1518, Güler, 2020: 23).

Tez konusu maksadıyla kamu personel sistemiyle hem toplumsal hem de tarihsel açıdan bütün olarak bağlantı kurulmaya çalışıldığında, ülkemizde Haziran 2018 tarihli Anayasa değişikliğiyle birlikte hayata geçirilen hükümet sistemi değişikliği esasında Türk kamu yönetim sisteminde dikkate değer değişikliklere sebep olmuş, bunun yanı sıra kamu personel yönetim sistemini de önemli ölçüde etkilemiştir. Bu sistemle birlikte hepimizin bildiği gibi devletin başında bulunan Cumhurbaşkanı'na yürütme yetkisinin tek başına kullanabilme gücü tanınmıştır. Bununla birlikte hedeflenen şey, hantal ve ağır işleyen bürokrasi sisteminden kurtulup aksaklıkların olduğu alanların hemen tespitinin sağlanması ve idari alanda kararların hızlı bir şekilde alınıp hayata geçirilmesidir. Dolayısıyla bu Tezde değişen hükümet sistemiyle beraber kamu personel yönetiminde ne gibi değişikliklerin olduğu incelenmiş, yeni hükümet sistemi öncesi hangi kurumların olduğu ve yeni hükümet sonrası hangilerinin kapatılıp yerine hangi yeni aktörlerin faaliyete geçtiği hakkında bilgi verilmiştir. Detaylı bir yazın araştırması yapıldığı zaman görülmüştür ki ülkemizin neredeyse en önemli değişimi olarak örnek verilebilecek olayı olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle birlikte yenilenen kamu personel yönetimiyle alakalı çalışmaların yok denecek kadar az olduğudur. Kamu personel yönetimini iyileştirmeye yönelik yapılan önemli yeniliklerden biri Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) olarak faaliyete geçmiştir. CBİKO'nun bu Tez konusu için seçilmesindeki temel sebebin henüz yeni bir yapı olması ve planlanan etkinliklerin ve organizasyonların heyecan uyandırması ayrıca kurumun internet sitesinden istenilen çoğu güncel bilgiye rahat ulaşılabilir olmasıdır.

Tez konusundan hareketle Tez'in en genel amacı ise hükümet sistemi değişikliği sonrası açılan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin Türk kamu personel sistemine ne gibi katkısı veya katkılarının olduğunun araştırılması ve kurumun kapatılan Devlet Personel Başkanlığı'nın (DPB) yerini almadığının sorgulanmasıdır. Buradan hareketle araştırma sorularının şu şekilde belirlenmesi gerekmektedir:

- Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi sonrasında yeni açılan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin Türkiye'de uzun yıllar kamu personel yönetiminde tek organ olarak görev yapan Devlet Personel Başkanlığı'nın (DPB) yerine geçtiği söylenebilir mi?
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi göreve başladıktan günümüze kadar olan süreçte Türk kamu personel yönetimine katkıları olmuş mudur? Olmuşsa bu katkılar nelerdir?

Yukarıda belirlenen amaç ve araştırma soruları kapsamında oluşan Tez'in daha sonraki yıllarda bu konu hakkında araştırma yapacak olan öğretim görevlileri, doktora ve yüksek lisans öğrencilerinin çalışmalarına katkılar yapacağı düşünülmektedir. Çünkü kamu personel yönetiminde yeni aktör olan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi hakkında güncel, detaylı ve toplu bir araştırmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmüştür. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Personel Yönetimi Ofisi'nin (OPM) detaylı ve dilimize çevrilmiş bir yazı, makale ya da belgesi bulunmadığından dolayı Tez'de konuya dahil edilerek özgün bir çalışma olması hedeflenmiştir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kamu personel yönetiminin ve sisteminin literatürde farklı kaynaklar tarafından yapılan tanımları, temel özelliklerinin neler olduğu açıklanacak; kamu personel sisteminin tarihsel açıdan geçirdiği süreçler ve gelişimi de incelendikten sonra bazı gelişmiş ülkelerde uygulanan kamu personel sisteminin işleyişleri ve yapıları hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Bölümün devamında OECD ülkeleri ve Türkiye'nin kamu istihdam verileri üzerine karşılaştırma bölümü yer alacaktır. İkinci bölümde ise Türk kamu personel yönetiminin tarihsel gelişimi açıklandıktan sonra sistemde rol oynayan aktörler ele alınmıştır. Akabinde ise yeni hükümet sistemine geçiş sonrası kamu personel sisteminden sorumlu birçok kurum kapatılmış ve yerlerine yeni kurumlar rol almaya başlamıştır. İçlerinde Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin de yer aldığı yeni açılan kurumları incelenmiş ve ikinci bölüm sonlandırılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi sonrası oluşturulan Cumhurbaşkanlığı İnsan

Kaynakları Ofisi'nin kurulmasındaki süreçten bahsedildikten sonra ofis hakkında literatürden, yasal mevzuattan, haber yazılarından ve kurumun internet sitesinden faydalanarak ofis hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Ofisin sistemsal olarak yaşadığı sorunlar incelendikten sonra Türkiye'de merkezi personel yönetiminde yer alan başta Devlet Personel Başkanlığı olmak üzere bazı baş aktörlerin kapatılması ve akabinde açılan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi de dahil olmak üzere birkaç yeni kurumun faaliyete geçmesine gerçekten ihtiyaç var mıydı? Bu kurumun kamu personel sistemindeki eksiklikleri ve aksaklıkları gidermede şu ana kadar işe yaradığı söylenilebilir mi? Sorularına cevaben genel bir değerlendirme yapılmıştır. Tezin özgün bölümü olan kısım ise Amerika Birleşik Devletleri İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi'nin (Office of Personnel Management/OPM) hizmet birimleri açıklandıktan sonra İK Çözüm Ofisi ile Türkiye'de bulunan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin bir karşılaştırması yapılmıştır. Devamında ise ABD Personel Yönetim Ofisi hakkında ofisin web sitesinden alınan bilgilerden yararlanılarak detaylı bir bölüm yazılmıştır. Son olarak Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin henüz yeni bir kurum olması ve tam oturmamış bir sistemi olması itibarıyla karşılaştığı sorunlara değinilecek ve naçizane birkaç çözüm önerisi değerlendirmesi yapılmıştır.

1. BÖLÜM

KAMU PERSONEL YÖNETİMİ, TARİHSEL SÜREÇ VE KAVRAMLAR

İnsan ve yönetim ilişkisi baz alındığında kamu personeli kavramı uygarlığın ilk çağlarından beri var olan bir olguya dayandığı söylenebilir. Böylelikle kamu personel yönetimi hem güncel hem de tarihsel bir olgunun incelenmesini sağlayan disiplinlerden biri olmuştur. Bir yönetsel olgu olarak ele alındığında farklı disiplinlerin hem doğrudan hem de dolaylı olarak yansımalarından faydalanmak gerekir. Bu sebepten ötürü kamu personel yönetimini anlamlandırmak veya tanımlamak için birden çok disipline sahip bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Birgül Ayman Güler'e (2020) göre personel yönetimi kavramı üç farklı bakış açısıyla ele alınmıştır. Kavramsal açıdan bakıldığında personel hukuku, personel yönetimi ve personel sistemi olarak kurgulanmıştır. Bu bölümde farklı yazarların kamu personel yönetimi hakkında yaptığı tanımlamalar ele alınacaktır. Yazının devamında ise kamu personel yönetimindeki tarihsel süreç genel bir çerçeve çizilerek ele alınacak ve bununla ilgili kavramlara yer verilecektir. Böylece çalışmanın temel konusunu ele almadan önce kamu personel yönetimi ile ilgili gelişim sürecini ana hatlarıyla incelenecek olup, farklı yazarların bu olgu üzerine yaptıkları tanımlamaları ve ele aldıkları kavramları açıklayarak konuya giriş yapılmıştır.

1.1 KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TANIMI

Yönetim sisteminin odak noktası olarak kabul edilen personel yönetimi kavramı siyasal bir olgu olmakla birlikte yönetim ve ekonomik yapıyla karşılıklı olarak etkileşim içerisindedir (Eroğlu, 2010: 226). Güler'e göre kamu personel yönetimi üç farklı boyutta ele alınabilir. İlk boyut olarak idare hukukunun bir alt başlığı olan personel 'hukuk'u olarak adlandırmış kamu istihdamının hukuki yönden incelenmesi için önemini vurgulamıştır. İkinci olarak personel 'yönetim'i boyutunu örnek olarak vermiştir. Bu boyutun yöneticilik işlevini ele almış herhangi bir kurumda çalışacakların istihdamını ve kurumun amaçları konusunda yönlendirmelerle ilgili sorunları inceler. Üçüncü ve son boyut ise personel 'sistemi' şeklinde kurgulanmıştır.

Personeli örgütsel açıdan değil de devlet düzleminde kurucu ana unsur olarak siyasal ve yönetsel alanda incelemek anlamında gelir. Sistemde temel olarak kamu personelinin tarihi ve toplumsal açıdan özelliklerini saptamak ve oluşan bu özelliklere göre teknik bakımdan tanımlar (Güler, 2020: 11-13). Bu durum farklı disiplinlerin etkileşimiyle birlikte hem kamu personelinin statüsünü hem de kamu çalışan personele dair yapılacak düzenlemelerin kamu personel yönetimindeki önemini arttırmıştır. Kamu personeli kavramı olarak bir kamu kurumuna atama usulü ile işe alınanları ifade eder. Bu terim bürokrat terimiyle benzer içeriğe sahip olup bir farkla birbirinden ayrılır. Bürokrat kelimesi üst düzey yöneticileri ifade ederken kamu personeli kelimesi alt kademe memurları da kapsamaktadır (Güler, 2020: 63). Kamu yönetimi insanların gereksinimlerini gidermek amacıyla oluşturulmuş bir kurum olmakla beraber bu gereksinimlerin yine insan eliyle karşılandığı söylenebilir. Buradaki insan unsuru kamu görevlisi olarak tanımlanmaktadır. Bir yoruma göre kamu görevlisini dar ve geniş olarak iki açıdan açıklayabiliriz. Dar açıdan bakacak olursak devletin siyasette bulunan görevliler haricinde askeri ve sivil olan tüm çalışan grubunu ifade eder. Kamu görevlisi kavramının geniş açıdan tanımı ise devletin idaresinde bulunan kurumlarda istihdam edilen ve hukuki durumlarının birbirlerinden farklı olan bütün personeli ifade eder (Aydın ve Çamur, 2019: 717).

Önemli bir kavram olan 'yönetim' kelimesinin literatürde farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok anlamı vardır. Örneğin Sabuncuoğlu'na göre bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda hedef edindiği şeylere mümkün olan en kısa sürede ve en iyi şekilde ulaşabilmek için toplu olarak aksiyon alma hareketidir. Amaçların belirlenmesi ve sonrasında bunların gerçekleştirilmesi için çabalamak, örgütün varlığını sürdürürken geleceğiyle alakalı kararlar almak, bireyleri aksiyon almaya yöneltmek olarak tanımlanabilir (Başar, 2007: 5; Sabuncuoğlu, 1997: 3-4). Yönetim bilimi ise yönetim kavramını oluşturan belirli bir amacı hayata geçirebilmek için iş birliği yapan insan gruplarının, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek maksadıyla çeşitli eylemleri ve bunların sonuçlarını bilimsel yöntemlerle açıklamaya çalışan bir olgudur. Konusu yönetimin sürecini oluştururken, temel ögesi insan olmaktadır. Çok yönlü bir bilim dalı olan yönetim bilimi, yönetsel örgüt, sevk ve idare, kamu yönetimini ele alan bir disiplindir. Hukuki, siyasi, örgütsel ve ekonomi bazlı birçok yönden ele alınarak inceleme konusu olabilir (Başar, 2007: 8, Tortop, 1983: 8).

Kamu personel yönetimi, kamu çalışanlarını yönetmenin tüm yönlerini kapsar fakat daha çok personeli işe alım, seçim, eğitim ve gelişim, ödeme ve kazanç, performans ve değerlendirme, disiplin ve sendikal faaliyetleri gibi idari faaliyetler ve süreçlerle ilgilenir. Bunların nasıl gerçekleştirildiği ise hem kamu işgücünün kalitesini hem de devlet kurumlarının çeşitli ve karmaşık görevlerini yerine getirmedeki başarısını etkileyecektir (Kellough, 2017: 9). Yabancı kaynaklarda genellikle kamu personel yönetimini yıllar öncesinden beri insan kaynakları yönetimi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Cheminais ve diğerlerinin çalışmasında kamu yönetiminin alt başlığı olan kamu personel yönetimi zaman zaman daha çok ‘insan kaynakları yönetimi’ olarak anılmaktadır. Personel yöneticisinin görevi ise kamu kurumlarında en yetkin kişilerin seçilip çalıştırılmasını sağlamak dışında onların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereken bilgi, beceri ve yeterlilik kazanmasını sağlamayı da içerir (1998: 2).

Yönetim kavramından sonra sistem kavramını açmak gerekirse, kamu personel sistemi spesifik bir ülkedeki devletin yürüttüğü kamusal hizmetlerdeki çalışan insan kaynağını yöneten, devlet ve çalışan insan kaynağı arasında köprü olan yapılar olarak nitelendirilir (Morgan ve Perry, 1988: 89). Kamu personel sisteminin güzel ilerlediği bir ülkede ekonomik büyüme ve sosyal gelişmelerin görülmesi kaçınılmazdır (Schumpeter, 1975: 25). Türk kamu personel sistemi her ne kadar liyakat anlayışına uygun yönetilse de ganimet sistemini de kabul eden genel bir özelliğe sahip olduğundan AB, IMF ve Dünya Bankası gibi dış bağlantılarını destek olarak kullanarak hükümetin kendi isteğiyle işletmecî anlayışla izlenen politikalara kayarak eski dönemlerde yaşanan sorunlara tepki olarak doğmuştur (Şener, 2013: 566). Kamu personel sistemi özel sektör kavramından farklı olarak parça odaklı bir yaklaşımı değil, daha çok bütünü ele alan bir yapıya sahip olarak ayrılmaktadır (Naff, 2013: 31). Bu sebepten sistemde bireyseli düşünmekten ziyade hep toplumu ele alan bir konu çerçevesinde ilerler.

Diğer bir kavram tanımına göre kamu personeli, devletlerin kamusal alanda faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu eylemleri icra eden çalışanlara verilen addır (Kayar, 2019: 20-25; Çetin, 2020: 13). Bir diğer ifadeyle bir devlette var olan kamu kurum ve kuruluşlarının işe yararlık gösterip amacına hizmet edebilmesi için her alanda insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu insan gücünün topluma kamu hizmetini

görmesi için istihdamı gereklidir. İşte bu istihdam edilme olayı yani kamu hizmetlerini yürütmek için görevlendirilmiş personelin planlamasının yapılmasını, işe alınmasını, eğitimini, örgütlenmesini, organize edilmesi vb. konuları inceleyen kurumun amaç ve kriterlerine uygun şekilde insan unsurunun sevk ve idaresine kamu personeli yönetimi adı verilir. Eryılmaz (2011, 238) kamu personel yönetimi tanımını iki yönlü olarak ele almış işlevsel ve yapısal olarak adlandırmaktadır. İşlevsel yönden personelin planlamasını yapacak olmak, istihdamını, eğitimini, ölçme ve değerlendirmesini oluşturan konulardır. Yapısal açıdan yorumu ise kamu personelinin sınıflandırmasını, ücretlendirme sistemini ve uymakla yükümlü olduğu statü kurallarını kapsar şeklinde olmuştur.

Kamu personel yönetimi ve kamu personel rejimi birbirinden çok da farklı kavramlar olmayıp her iki kavramda birbirine benzerdir. Bazı kaynaklarda bu iki kavram aynı anlamda kullanılırken bazılarında farklılıklar olduğu için birbirlerinden ayrı olarak adlandırılırlar. Akgüner (2009), kamu personel rejimini kamu personelinin yani kamusal alandaki hizmetleri topluma sunmakla yetkilendirilmiş görevlilerin bağlı olduğu uygulamalar, kurallar ve temel ilkelerin tümünü olarak ifade eder. Diğer yandan Aslan (2019), kamu personel rejimini devlet aygıtının istihdam ettiği memurun çalıştırılma rejimi olarak kapitalist düzendeki örgütlenme biçimini bürokrasiye görev, sorumluluk ve yetki vermesi olarak tanımlar. Bir başka tanıma göre devletin üstlendiği eğitim, sağlık, adalet, güvenlik gibi benzer kamusal görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek suretiyle kamu personelinin tabi olduğu kurallar, politikalar, kanunlar bütününe verilen ad olarak tanımlanır (Yıldız, 2019: 415) Kamu personel yönetiminin konusunun odak noktası ise kamu kurum ve kuruluşlarının personelle alakalı yaşanan problemler olup kurumların insan kaynağının doğru olarak seçilebilmesi ve onlardan en etkili ve verimli bir biçimde faydalanmak suretiyle oluşturulan teknikler ve kuralları olarak belirlenir. Tanımlara bakıldığında zamanla özetle, kamu personel yönetiminin en önemli unsuru olan insan ile kamu hizmeti arasında ilişkiyi kuran kuralların, yöntem ve tekniklerin bütünü hukuksal yönden durumu olarak kurgulanabilir (Eken ve Eren, 2007: 172). Güler'e göre personel yönetiminin ana sorununu oluşturan unsur, kamu kurumlarında çalışan personellerin temin edilmesiyle beraber kurumun vizyon ve misyonuyla nasıl uyum sağlayacağını yönetimidir. Kamu personel yönetimini en geniş tanımıyla açıklayan Güler, kamu yönetimi konusunun en alt kademesinde olan

ve bütün kamu kurum ve kuruluşlarının kademelerinde (hem merkezi hem yerel kapsamda) yer alan birimlerde, atama usulü ile bireysel hizmet veren ve çeşitli istihdam kademelerinde görev yapan mekanizmanın bütünü olarak adlandırmıştır (Güler, 2020: 45-50).

1.2 KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Geçmişten günümüze kamusal alana karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirecek personelin seçimi ve istihdamı meselesi her dönemde farklı işleyiş sürecine bağlı olarak kendine özgü durumlar üzerinden belirlenen bir özelliğe sahip olmuştur. Türkiye’deki kamu personel sisteminin işleyişine geçmeden önce hedeflenen şey, genel anlamda dünyada var olan kamu personel sisteminin dinamiğini, gelişimini ve değişimini tarihsel akışta ortaya koyabilmektir. Net bir tarihsel süreçten bahsedilemese de farklı bakış açılarıyla yaklaşımlar kısaca ele alınabilir.

Bu konuyu detaylıca ele alan Aslan’ın bakış açısıyla aktarmaya başlamak gerekirse kamu personel yönetimindeki tarihi açıdan süreci ve gelişimi kapitalist üretim biçimi içerisindeki kavramlarla harmanlayarak ele aldığı söylenebilir. Yazara göre tarihsel açıdan gelişim, üç aşamaya indirgenerek Liberal Kamu Personel Rejimi, Fordist Kamu Personel Rejimi ve Esnek/Post-Fordist Kamu Personel Rejimi olarak belirlenmiştir. 1850’den başlayarak 1945’e kadar süren ilk aşama Liberal Kamu Personel Rejimidir. 19. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkan bu yapı içerisinde sistem âdem-i merkeziyetçi bir düzenleme biçimine sahip olup her kamu kurumun kendine özgü personel rejiminin bulunması gibi temel özellikler bulunmaktadır. Memurun kamu kurumuna girişi için sınav sistemi yapılırsa bile takdir yetkisi son söz olarak üst düzey memura ya da bakana verilmiştir. Liberal devlette, memurun görevde yükselmesinde ise temel olarak kıdem ve üst yönetici olarak amirin takdiri esas alınmaktaydı. Memurun eğitiminin etkisi bir tık gerideydi. Bu dönemde, kamu görevlilerine tam olarak mesleki açıdan herhangi bir güvence tanınmamıştı. Çünkü Liberal devletle birlikte daimî memur statüsünün yanında daimî olmayan ve geçici süreli çalışan memurluk kategorileri de eklenmişti. Memurların maaş sistemi ise kıdem sıralamasına göre belirlenmekteydi. 20. Yüzyılın

ilk yarısına gelindiğinde savaştan sonra beliren Fordist kamu personel rejiminin öncülleri görülmeye başlanmıştır. (Aslan, 2019:59-65).

İkinci Dünya Savaşı ortaya çıkan kapitalist devlet biçimi olan Fordist devlette statü hukuku ön plana çıkararak memurun çalışma rejimi anayasaya ve hukuksal düzenlemelere göre belirlenmektedir. Yasama organınca anayasal veya yasal düzenlemelerle memurun çalıştırılma rejiminin düzenlenmesi, memurun idare karşısındaki gücünün göstergesi olmuştur. Bu sayede rejim, kişisellikten uzak olup objektif, genel ve soyut kurallarla uygulanan bir yapı içerisinde. Aynı zamanda Fordist devlet eğitim, sağlık, kültür ve sosyal güvenlik kurumlarında verilen hizmetlerin direkt olarak üreticisi konumundadır. Bu düzende genel olarak devlet toplumsal ve ekonomik hayata müdahaleci konumdadır. Devletin toplumsal hayata aktif olarak müdahalede bulunması, üretici ve düzenleyici konumda olması arka planda liberalizm düşüncesinden kopuşu ifade eder. Bu kopma durumu piyasaların eninde sonunda olması gereken dengeye kavuşacağı yolundaki düşüncüyü ortaya atan Adam Smith'in 'görünmez el' kavramının çöktüğünün göstergesidir. Bu aşamada da iş hayatında yükselme, liberal aşamadaki gibi olmayıp üst yöneticinin takdirine bırakılmamış ya da kıdem esaslı baz alınmamış, kimi zaman yeterlilik sınavında başarılı olmayla ya da memurun kıdemine ve sicilindeki başarısına göre esas alınmıştır. Maaş sistemi ise direkt olarak kamu çalışanının sınıf ve derecesi ile ilişkilidir. Bu rejimde, aynı kadroda ve derecede bulunan kamu görevlisi aynı maaşları alırlar. Hizmet içi eğitime önem verilerek memurun işe girişinden asil memur olana kadar olan zaman diliminde memura iş eğitimi verilmesi önemlidir (Aslan, 2019: 117-121).

1980'ler itibari ile Post-Fordist kamu personel rejiminin aşamalı olarak inşası başlamıştır. Bu aşamada rejim daha esnek, daha dinamik ve küresel nitelik taşır. Bu aşamanın ilk temel özelliği olarak, Fordist kamu personel rejimindeki statü hukuku kaynaklı iş güvencesine sahip olmasının aksine, memurun iş güvencesinin kaldırılmış olması ve sonucunda belirli süreyle çalışan ve performansına bağlı olarak hizmete devam edebilme 'şansına' sahiptirler. Yani memurun görevindeki performansı ve hizmette kalabilme süresi ilintilidir. İkinci temel özellik olarak sistemdeki tüm süreçlerde metalaşmanın var olmasıdır. Bu demek oluyor ki, kamu personel süreçlerindeki işe alım, hizmet içi eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer

planlamasına kadar gerçekleştirilen işlemlerin belli bir fiyatta özel bir şirketle anlaşılacak sürecin şirkete gördürülmesidir. Bunun sonucunda kurumlar personel süreçlerine, hizmetlerine ve birimlerine yabancılaşmasına sebep olmuştur. Bu rejimde genel bir olarak çok parçalı/biçimli olmasından dolayı tek bir memurluk rejimi değil de her kurumun kendine has memurluk rejiminin bulunmasıdır. Tekçi istihdam yerine çok parçalı istihdam şekli uygulanır. İşe giriş düzeni de yine yerel özellikte ve metalaşmış biçimdedir. Bu durumda merkezi sınav sistemi değil de her kurumun kendisinin uyguladığı mülakat/sınav sistemiyle işe alım yapılmaktadır. Hatta bazı kurumlar işe alma sınavlarını özel şirket eliyle halletmektedir. İşte yükselmeye ise memurun aldığı görevde başarılı olması en önemli kriterdir. Eğitim ve kıdem yükselme mekanizmasında geri plana atılmış performans değerlendirmede başarılı olma ölçütü ön plana çıkarılmıştır. Yine esnek Post-Fordist rejimde maaş düzeni performansa dayalı olarak belirlenir. Aynı kıdeme sahip olan memurun aynı maaşı alması yerine performans ölçütüne bakarak farklı oranlarda maaş ödemesi yapılmaktadır. Bu durum memurun maaşının esnek ve değişkenlik gösteren biçimde olmasından dolayı maaş güvencesini tümüyle yok etmiştir (Aslan, 2019: 233-241). Sonuç olarak Post-Fordist kamu personel rejiminin temel ilkesi ‘güvencesizlik’ olarak adlandırılmış, maaş sistemi ‘şahsileştirilmiş’ bütün konularda esnek ilkeye sahip olan bu düzen giderek daha da ‘eşitsiz’ bir duruma dönüştürülmüştür (Oral, 2019: 118).

Aşağıdaki tabloda (1) kamu personel rejiminin tarihi olarak geçirdiği süreç sunulmuştur:

LIBERAL KAMU PERSONEL REJİMİ (1850-1914)	FORDİST KAMU PERSONEL REJİMİ (1945-1973)	POST-FORDİST KAMU PERSONEL REJİMİ (1980-)	REJİMİN UNSURLARI
Memurun statü güvencesi var ancak genel bir güvence yok. Kurumlar arası farklılaşan statü var.	Statü güvencesi gelişmiş. Temel ilke memurun yaşam boyu istihdamıdır. Asli unsur memurdur. Disiplin kararı olmadan iş güvencesi vardır.	İş güvencesi yok. Belirli süreli sözleşmeler var. İşinin devamı üst yöneticinin performans değerlemesine bağlı. Yetersiz bulunursa görevine son verilebilir.	GENEL STATÜ
Ademi-merkezi-kurumsal yönetim anlayışı. Kurumlar kendi personelini kendisi alıyor. Üst yönetici her süreçte etkin.	Merkezi sistem mevcut. Her kamu personeli için tek ve ortak bir rejim. Tekçi istihdam.	Ademi-merkezi ve kurumsaldır. Parçalı ve çoklu istihdam. Her kurum kendi personelini seçer.	DÜZENLEME
Özlük İşleri Birimi. Personel işlerinin hepsiyle ilgilenmez.	Personel Birimi. Bütüncül olarak tek bir kurum tarafından yerine getirilir.	İnsan Kaynakları Birimi. Sürecin her aşaması piyasaya devredilir. Danışsal niteliktedir. Metalaşma vardır.	BİRİMİN ADI VE İŞLEVİ
Sınavla işe alma sistemi var ancak yaygın değil. Memurun eğitim seviyesine göre, ya da üst memur ve siyasilerin takdiriyle işe alma mevcut.	Eğitim düzeyine ve katılacağı sınıf içinde sınavla işe alma yaygın olarak genel bir kural. Merkezi düzeyde istihdam.	Kurumsal düzeydedir. Süreçler metalaşmıştır. İşe alma hizmeti piyasadan satın alınabilir.	İŞE ALMA
Üst yöneticinin takdiri ve kıdeme göre.	Eğitim ve kıdeme göre kariyer içerisinde yükselme.	Başarı temelinde yükselme. Alt kademedekilerin başarılı olması koşulluyla hızlı yükselebilmesi mekanizması mevcut.	YÜKSELME
Eşitsiz ve çok çeşitli bir maaş rejimi. Kıdeme göre artıp ya da azalır. Yelpaze genişdir.	Tek biçimli, görece eşitlikçi maaş rejimi var. Bütün memurlar için ortak maaş. Yelpaze açık değil, Toplu görüşmeyle belirlenir.	Farklaşmış, eşit olmayan ve rekabetçi maaş rejimi. Memurun perf. Göre yıllık artış belirlenir. Başarı kriteri var.	MAAŞ
Sicil değerlendirme sistemi disiplin aracı olarak kullanılır.	Sicil değerlendirme sistemi var. Memuru disipline etme amacı vardır.	Önceden belirlenmiş kriterlere göre kurumların performansı ve bireysel performans belirlenir.	DEĞERLENDİRME
Usta-çırak ilişkisi hâkim. Hizmet içi eğitim olmayıp iş başında öğrenme sistemi vardır.	Kamusal hizmet içi eğitim, genel ve merkezidir.	Kurumsal düzeyde, metalaşmış ve yerleşmiş. Piyasadan satın alınabilir.	HİZMETİÇİ EĞİTİM

TABLO 1: Kamu Personel Rejimi Tarihsel Süreç

Kaynak: ASLAN, 2019: 61,119,237

Tablo 1’de görüldüğü üzere kamu personel rejimi 3 kategoriye ayrılarak tarihsel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu kategorileri (Liberal, Fordist ve Post-Fordist) ise rejimin unsurları başlığı altında genel statünün ne olduğu, yapılan düzenlemeler, o dönemdeki personel yönetimi birimin adı ve işlevi, işe alma sürecinin nasıl olduğu, memurun kariyerinde yükselmesinin hangi şartlar doğrultusunda belirlendiği, maaş sisteminin ne olduğu, memur performansının nasıl değerlendirmesinin yapıldığı ve kurumda hizmet içi eğitimin hangi düzeyde var olduğu şeklinde bölümlere ayrılarak basit düzeyde anlatılmıştır. Bu tablo kamu personel yönetiminde tarihsel sürecin 1850’li yıllardan günümüze kadar nasıl bir süzgeçten geçtiğinin kısaca bir özetini sunarak rejim sürecini anlamlandırmaya yardımcı olacaktır.

1.3 GELİŞMİŞ ÜLKELERDE KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN İŞLEYİŞİ

1.3.1 Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D) Kamu Personel Sisteminin Tarihsel Gelişimi, Yapısı ve İşleyişi

Siyasal ve yönetsel açıdan günümüz devlet yapıları içerisinde halen aktif bir rol oynayan ve dünya üzerinde büyük güce sahip olan Amerika Birleşik Devletleri merkezi yönetim sisteminin temelleri 15. Yüzyılın bitişi ve 16. Yüzyılın başlangıcına dek dayanır. Karma nüfusa ve büyük yüzölçümüne sahip bu ülke, dünyanın ekonomik yapısına yön verdiği gibi siyasi ve kamusal alana da büyük ölçüde yansımalarının olduğu görülmekte ancak diğer gelişmiş ülkelerden farklılıklarının olduğu bilinmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nin nasıl bir kamu personel sistemine göre yönetildiği, federal hükümete bağlı olarak faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda personel yönetiminden sorumlu organ olan Personel Yönetim Dairesi’nin (Office of Personnel Management, OPM) tarihsel gelişimi, kurumun yapı ve işleyişi hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

Amerikan kamu yönetimi anlayışı, sistemde var olan sorunlara hızlıca ve dinamik ölçüde cevap verebilmek adına özel sektör mantığıyla çalışan pragmatik anlayışa sahiptir. Bu anlayış çerçevesinde, sınırlar katı kurallarla belirlenmemiş olup, kamu hizmetlerini sunarken özel sektöre ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara verilen rollerle yönetilmektedir. Her ne kadar katı kurallarla çizilmemiş bir sisteme sahip olsa da yasalara bağlı kalarak kendi yararına olabilecek her türlü pratik kararlar alınırken, bürokratların kendi inisiyatifleri doğrultusunda kararları alıp uygulayan bir yönetim sistemi vardır. Bu durum, kamudaki sistemin daha etkin ve dinamik çalışarak yeni gelişmelere daha hızlı uyumlanmasına olanak sağlar (Snider, 2000: 343). Ülkedeki pragmatik anlayış, temelde sistemin dinamik bir şekilde sorunlara derhal cevap verebilen özel sektör anlayışına sahip bir mantıkla ilerlemesinde etkili olmaktadır. Amerikan kamu yönetimi, yasalara aykırı olmamak suretiyle her çeşit pratik kararı kendi inisiyatiflerini kullanarak uygulayabilme gücüne sahiptir. Böylelikle, kamu yönetimine yönelik yeni gelişmeler olduğunda daha hızlı ayak uydurabilen ve etkin olarak hizmet sunabilen aktif bir yapıya sahip olmuştur. Ülkede baskın, rahatsız eden ve göze batan bir kamu yönetimi anlayışı değil de işini layığıyla yerine getiren, etkin olan ve piyasa kural ve koşullarına göre işleyen bir kamu yöntemi öngörerek özel sektör mantığıyla sonuca odaklanan bir sistemle var olması beklenir (Box, 1999: 25).

Amerikan kamu personel sisteminin tarihsel gelişimine kısaca değinecek olursak yedi alt (başlıkta) bölümde incelememiz gerekecektir. Her ne kadar kamu personel sisteminin temelleri 16. Yüzyıl başlangıcında atılsa da aslında 18. Yüzyılda şekillenmeye başlamış olduğu görülmektedir. Ancak günümüze kadar tabii ki aynı kalmamış birçok değişikliğe uğramıştır. 20. Yüzyıldan günümüze kadar ise liyakat ve kariyer esasına dayalı bir sistem olarak yürütülmektedir. Kısaca tarihsel akışa göz gezdirecek olursak; federal hükümet kamu personel sistemine sahip olan bu ülkenin tarihsel gelişiminde genel olarak yedi döneme ayırarak inceleyen Albayrak (2016; 47-54)'ın yaptığı sıralamaya göre inceleyelim.

İlk olarak federal devlet ABD'nin kuruluş aşamasındayken sahip olduğu Nepotizm anlayışına göre en üst yöneticiye olan politik bağlılık esastı. Centilmenler Dönemi (1789-1829) olarak adlandırılan dönemde, bürokrat koltuklarına atamalar yapılırken beyaz ırktan gelen, cinsiyeti erkek, iyi eğitime sahip ve toprak sahipleri olan

seçkinlerden oluşan gruplardan seçim yapılırdı. Seçkin insanların göreve getirilmesi sebebiyle bu döneme centilmenler dönemi adı verildi.

İkinci sırada Halk adamları ya da diğer adıyla kayırmacılık/yağmacılık dönemi (1829-1883) nde ise kamuda görev yapmaya başlayacak olanların siyasilere olan yakınlıktan dolayı politik sadakatlerine karşılık olarak kariyer ve liyakat esasına bakılmaksızın görev teklif edilmekteydi. Yarım yüzyıla yakın federal kamu sisteminin işleyişinde etkili olan yağmacılık/kayırmacılık sisteminde başkanın isteklerine göre hareket edilir, başkana ya da politik açıdan güçlü olan kongre üyelerine yakın olana kamuda atanma hakkının tek ölçüt olduğu bilinmektedir. Böylece kamu görevlisi olmak siyasi yandaş için neredeyse bir ‘hak’ olarak görülmekteydi.

Bir sonraki dönemde İdealistler dönemi (1883-1906), yağmacılık/kayırmacılık dönemine karşı başlatılan karşı girişimle birlikte yeni bir dönem başlamış oldu. Bu dönemde daha adil ve adaletli bir sistem yaratmak adına kamu hizmetlerine girmek için açık bir yarışma sınavı yapılması uygun görüldü. Ayrıca bu sınav süreciyle ilgilenecek bağımsız nitelikte bir kamu personeli komisyonu (Civil Service Comission) kurulması kayırmacılık dönemine son veren bir başka etken oldu. Böylece kamu personeli olarak kamuya atanmak için objektif kurallar getirilmiş, işe giriş sürecinde yaşanabilecek herhangi bir yolsuzluk ihtimalinin önüne geçilmiştir. Toplumun her kesiminden bireylere eşit hak tanınarak kendi aklı ve yeteneğiyle işe girmesi mümkün kılınmıştır.

1906-1937 yılları arasında ise Verimlilik ve Bilimsel Yönetim dönemi ise özel sektörde ‘bilimsel yönetim’e olan yatkınlık, kamu sektörüne de yansımış yapılan uygulamalarla birlikte federal kamu personel yönetiminde liyakat sistemi esas alınarak sistemin ilerlemesi gerektiği öngörülmekteydi. Liyakate dayalı sistemde kamu sektöründe verimlilik ve politik tarafsızlık/bağımsızlık ilkeleri esastır. Bu paradigmanın sonucunda kamu personel sisteminde sınıflandırma sisteminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Aynı zamanda işyerlerinde görev tanımlarının yapılması, iş analizlerinin oluşturulması ve özel sektör mantığı ile kamu görevlilerinin örgütlenmesi bu dönem sonucunda meydana gelmiş oluşumlardır.

Kamu Yöneticileri dönemi (1937-1955) olarak adlandırılan dönemde New Deal yani yeni düzen politikaları devreye girerek devletin görevleri yeniden tanımlanmış ve

toplumun refahının bir bütün olarak artışını gerçekleştirmek amacıyla devletin ekonomiye direkt olarak müdahale edebilmesi uygun görülmüştür. Bunların yanı sıra kamu personel rejiminin de istihdam aracı olarak kullanılması bilimsellik ya da karlılık odaklı olmaktan çıkara yönetsel etkinliğe odaklı olmayı gerekli kılmıştır.

1955-1995 yılları arasında Profesyoneller devri başlamış mesleki uzmanlaşmaya, çalışanların kişisel öğrenimlerine ve geçmişlerine uygun olarak kariyerlerini yönlendirmeye önem verilmiştir. Profesyonellerin karar alma mekanizmasında güç sahibi olabilmesi için bazı kriterlere sahip olmak gerekirdi. Örneğin bazı uzman kadro memurluklarına yalnızca belirli branşlarda öğrenim görenlerin (hukuk, teknik ya da siyaset gibi) atanması ya da kamuda karar alınırken yönetimde ya da karar mercilerinde yalnızca bazı meslek gruplarının söz hakkının olması (Sağlık Bakanlığında doktorların ya da Eğitim Bakanlığında öğretim görevlilerinin gibi).

Aslında bakacak olursak ABD’de kamu personel yönetimi liyakat sisteminin doğal bir sonucu olarak profesyonelleşmeyi getirmiştir. Liyakat ise kamu sisteminde ve bürokraside politik bağımsızlığı ve tarafsızlığı gerektiren bir sisteme sahip olmayı gerektirmiş aynı zamanda tarafsız olan memurun profesyonelleşmesi ve mesleki açıdan standart bir düzenin oluşturulmasına olanak sağlamıştır. Kısacası, bu dönemde beceriye ve uzmanlaşmaya yoğunlaşmıştır.

Son olarak, 1995 ve günümüze kadar uygulanan Vatandaşlar, Uzmanlar ve Sonuç Odaklılık döneminde, yaşadığımız çağın bir unsuru olarak teknolojinin hayatımıza daha çok dahil olmasıyla birlikte elektronik ortamda teknolojiye dayanan kamu hizmetinin sağlanması ve hizmetlerinin gördürülmesi adına yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde şeffaflık, açıklık ve hesap verilebilirlik ana unsurlardır ve sürekli haberleşme esastır. Bu ilkelerin esas alınması sonucunda kamu hizmetini vatandaşla birlikte görme anlayışını da beraberinde getirmiş, kamusal istihdamda yeniliğe ve gelişime açık, teknik beceriye sahip uzman personellerle birlikte çalışmayı gerektirmiştir. Böylece, klasik/geleneksel kamu çalışanlarından ziyade yeni hizmet sunma açısından yenilikçi düşünceler geliştiren ve süreci tasarlayıp planlayan kamu görevlileri istihdam edilmeye başlanmıştır (Albayrak, 2016: 47-55).

1880’li yıllar Amerika’nın federal kamu personeli açısından yapı ve işleyişi federal kamu kurumlarının ve personelinin büyüyüp arttığı dönem olmuştur. Dolayısıyla bu

dönemde, merkezileşmeye ve merkezden yönetime ihtiyaç giderek artmış bu doğrultuda büyük yankı uyandıran kayırmacılık dönemi sona ererek yerine liyakate dayalı kamu personel sisteminin başlangıcı olmuştur. Bu sebeple personel sisteminin güncellenerek geliştirilmesi açısından geniş yetkiler alarak sorumlu olabilecek yeni bir yapının merkezde kurulması için Pendleton Reform Kanunu 1883 yılında yürürlüğe girmiştir. Zamanla bu tek parçalı yapının fonksiyonları yeni kurulan kuruluşlar arasında dağıtılmış ve çok parçalı bir yapıya bürünmüştür. Çok parçaya bölünmesine rağmen Amerika'nın kamu personel sistemi karma yapılı olarak değil de özerk ve özel görevli bir yapı olarak kategorize edilmiştir. Bunun nedeni personel yönetiminin birincil görevlerini 1978 yılında faaliyete geçen Personel Yönetimi Dairesi (OPM)'ne verilmesi, tamamlayıcı görev ve fonksiyonların ise diğer rol ortaklarına yaptırılması olarak görülmektedir (Oral, 2019: 216).

Personel Yönetim Dairesi (OPM), web sitesinde yer alan bilgiye göre 1978 yılında personel yönetimi reformuyla daha önce Kamu Personel Komisyonu olarak görev yapan kurumun yetersiz kalması ve benimsediği değerleri gerçekleştirememesi sebebiyle yerine kurulmuş birçok önemli görev ve fonksiyon bu kuruma bırakılmıştır. Bu ofisin misyonu 'Amerikan halkına hizmet verebilmek için birinci sınıf çalışanların tespitiyle işe alımının sağlanması ve bu işgücünün devam ettirilmesidir. Dolayısıyla Amerikan kamu personel yönetiminin kalbi olan OPM, günümüzde insan kaynakları birimi olarak adlandırılan yapıyla aynı işi yapmaktadır (OPM, 2022)

Personel Yönetim Dairesi'nin oluştuğu zamanda başka bir federal kuruluş daha kurulmuştur: Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu. Bu kurul, personelin işe alınırken ve görevde terfi alırken liyakate dayanan sistemin hayata geçirilmesini sağlayarak liyakate aykırı olan düzenlemelerin ve uygulamaların kovuşturulmasında görev alacaktır. Diğer yandan OPM'nin kamu personeli politikalarının tespit edilmesi ve bu politikaların hayata geçirilmesinin yanında asli görevi ise federal yönetimde işgücü alımı yaparken Amerika Birleşik Devletleri Başkanı'na yardımcı olacak bir araç olarak belirlenmiştir.

Özel görevli ve özerk olarak varsayılan Personel Yönetim Dairesi, yürütme organı bünyesinde yer almaktadır. OPM ile ilgili temel hükümlerin yer aldığı Kamu Personel Kanunu'nun 11.Kısımında bulunmakta olup, kendisi ofis olarak Washington D.C'de

merkez binadadır. Ayrıca ülkenin çeşitli yerlerinde yerel düzeyde bulunan farklı on altı ofis ve dört adet işlem merkezi aracılığıyla görevlerini icra etmektedir. OPM'nin Başkanı ve Başkan Yardımcısı olarak iki yetkili kişi ABD Başkanı ve Senato tarafından atanır. OPM Başkanı'nın görevlerinden bahsedecek olursak;

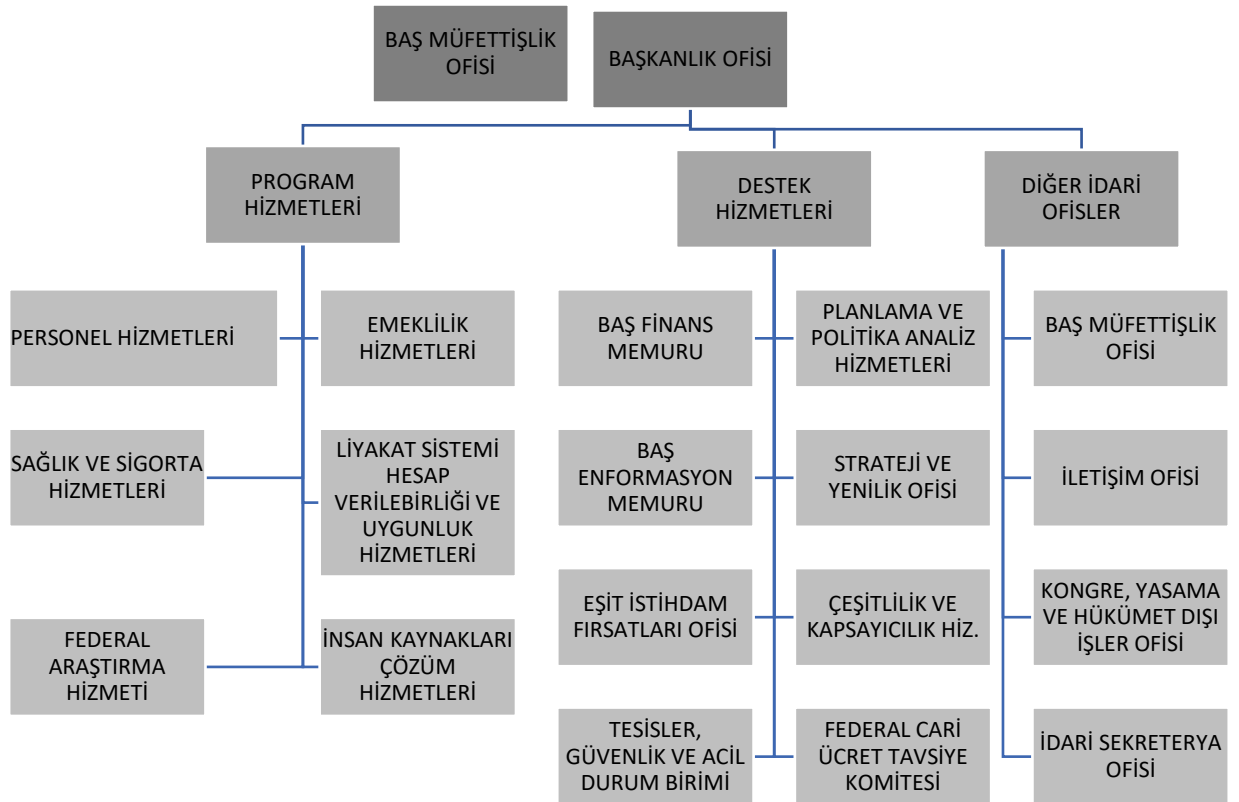
- Kamu personeli mevzuatının ve hükümet faaliyetlerinin ve uygulamalarının hayata geçirilmesini sağlamak ve takibini yapmak (Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu ve Özel Danışma Konseyi görevleri dışında kalanlar),
- Aktif ve etkili olarak işleyen bir kamu personel sisteminin sağlanması için liyakat unsuru göz önünde bulundurularak işe alım yapmak, görevde terfi, çalışma koşulları, ücretler konusu, personel performans değerlendirmesi, personelin bir kurumdan başka bir kuruma nakli, görev süreleri gibi çalışan personeli ilgilendiren konularda gereken politikaları oluştururken Amerika Birleşik Devletleri Başkanı'na 'öneri' niteliğinde fikirlerini sunmak ya da başkan tarafından talimatı verilen düzenlemelerin hayata geçirilmeye çalışılması,
- Kamu personel sisteminde uygulanan uygulamaların ve düzenlemelerin geliştirilmesi amacıyla bilimsel çalışmalar ve araştırmalar yapmak veyahut yaptırmak ve bunları kamuoyuna duyurmak,
- Personeli alakadar eden genelgeler ve düzenlemelerle ilgili alınan kararların Amerika'nın Resmî Gazetesinde yayımlamak ve bu kararları ilgili idarelerle ve çalışanlara ulaşmasını sağlamak.

Yukarıda sayılan görevler OPM Başkanın yerine getirmesi gereken görevler olup, bu görevleri kısmen ya da tamamını Başkan'ın inisiyatifi dahilinde ilgili birim ve yöneticilerine devredebilmesi söz konusudur (1978 Tarihli Kamu Personel Kanunu 2.Kısım Madde 1102 ve 1103).

Birimin teşkilat yapısı incelendiğinde kurumda hiyerarşik dikey örgütlenme modelinden ziyade günümüz şartlarına uygun yeni yapılanma modeli olan yatay örgütlenme modelinden söz edilebilir. Yani dikey örgütlenme modelinde olan katı bir hiyerarşi olmayıp, görevlerin ve uzmanlığın göz önünde bulundurulduğu emir ve komutların bir üst amirden alınmayıp işlerin işleyişine göre yetkili kişilerden alınan bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Kamu Personel Kanunu'na baktığımızda birimin

teşkilat yapısıyla alakalı herhangi bir düzenleme bulunmamakta olup, teşkilat içerisindeki farklı departmanların isimleri, görevleri, ne kadar oldukları ve birimlerde görevlendirilecek yöneticilerin ve diğer personellerin unvanlarını belirlemek tamamıyla OPM'nin üst yönetiminin kararına bırakılmıştır. Bu sebepten ötürü olacak ki birim kurulduğundan beri farklı tarihlerdeki OPM organizasyon şemasına bakıldığında birimler arasında sürekli değişiklikler yapıldığı görülecektir (Oral, 2019: 228) Son haliyle OPM'nin teşkilat yapısı aşağıdaki gibidir:

ŞEKİL 1: Amerika Personel Yönetim Dairesi (OPM) Teşkilat Yapısı



Kaynak: OPM,2022

Son olarak, OPM'nin nasıl bir organizasyon şemasına sahip olduğuna bakılacak olunursa; Program Hizmetleri ve Destek Hizmetleri olarak iki ana birimden, Baş Müfettişlik ofisi olarak bir denetim birimi ve yardımcı birim olarak İdari Ofislerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Genel olarak, Program Hizmetleri birimi federal personele ait ilgili plan ve programların (işe alım, izin, ücret gibi) ayarlanması ve gözetilmesinden sorumludur. Birimin alt destek birimleri ise Personel Hizmetleri, Emeklilik Hizmetleri, Sağlık ve Sigorta Hizmetleri, Liyakat Sistemi ve Uygunluk Hizmeti, Federal Araştırma Hizmeti ve İnsan Kaynakları Çözümleri Hizmetleri bulunmaktadır. Misyon Destek Servislerinin görev alanı ise OPM'ye, gerekirse federal kurumlara ve halka destek olarak çalışan birimlerdir. Baş Finans Memuru, Baş Enformasyon Memuru, Planlama ve Politika Analizleri Hizmetleri, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Hizmetleri, Strateji ve Yenilik Ofisi, Eşit İstihdam Fırsatları Birimi, Tesisler, Güvenlik ve Acil Durum Yönetimi ve Federal Cari Ücret Tavsiye Komitesi olarak sekiz alt birimi bulunmaktadır. Diğer idari birimler adı altında Başmüfettişlik Ofisi ise araştırma, soruşturma gibi durumları oluşturarak OPM'nin sunduğu hizmeti ve gerçekleştirdiği programları tarafsız ve bağımsız bir birim olarak objektif bir şekilde incelemek ve denetlemektedir. Bu kurum yalnız OPM içerisinde bağımsız olmayıp dışarıda da hesap verilebilir ve şeffaflığın olduğu bir ortam yaratmaya çalışır. İletişim Ofisi, Kongre, Yasama ve Hükümet Dışı İlişkiler Ofisi ve İdari Sekreteryaya Ofisi ise diğer idari ofislerdir.

1.3.2 İngiltere Kamu Personel Yönetimi Yapısı ve İşleyişi

İskoçya, Kuzey İrlanda ve Galler'in birleşmesiyle oluşan Birleşik Krallık ya da genel kullanım olarak diğer adıyla İngiltere gerek yönetsel gerekse siyasal açıdan diğer ülkeler arasında kendine has bir yapı oluşturmuştur. Karasu (2004: 91), İngiltere'nin kamu yönetimi yapısının Westminster model olarak adlandırıldığını, bu modelin adının Londra'da Kraliçe'nin konutu, bakanlıklar ve Parlamento'nun bulunduğu bölgeden geldiğini açıklamıştır. Bu modelde, normatif, gelenekçi tarzda ve Kraliyete ait öğeler bulunmaktadır. İngiltere kamu yönetimi sistemi Westminster modelle ilişkili olarak, asimetrik iki meclisli, yürütmenin merkezde olduğu, iki partili sisteme sahip,

tekçi ve merkeziyetçi yönetimle yönetilen, yazılı bir anayasası olmayan, temsili demokrasiyle idare edilen bir yapıya sahiptir.

19.yüzyıla kadar kamu personelleri kral ya da kralın bakanlarının emriyle göreve başlamıştır. Yağmacılık sisteminin geçerli olduğu bu dönemde memur maaşları bir hayli fazla olmasına rağmen yaptıkları işin niteliği geri planda kalıyordu. İngilizler geleneksel olarak kamu personellerini milletin hizmetkarı olarak görmektedirler. İktidardaki siyasi parti değişikliğinde bile personeller görevden alınmaz ya da görev değişikliği yapmazlardı. Yeni iktidara gelen siyasi parti yönetiminde görevlerine devam ederlerdi. Sonuçta memurlar yüksek dereceli bürokratların emri altında çalışmaktadırlar. Bu dönemde personeller sınıflandırılır ve bu sınıflandırmaya göre özel olarak belirtilmiş okullardan mezun olanların girebileceği türden, işin niteliklerine en uygun hizmetlere göre belirlenen kriterlere sahiptir. Yani ilgili sınıf için şart koşulan diplomaya sahip olmak okuldaki yazılı sözlü sınavlarda sağlanan başarıya göre sınıflandırma yapılarak yeni kadrolar oluşturulurdu (Özsalmanlı, 2021: 394).

1979 yılı sonrasında İngiltere’de kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen reformlar ivme kazanmış, bu gelişmeler kamu yönetimi uygulamalarını yönlendirmiştir. 19. Yüzyılda önemli sayılan ilkeler, örneğin; açık yarışma, Taht’ın hizmetkarı olma, liyakat ve eşitlik gibi, kavramlar dahada önem kazanarak geliştirilmek istenmiştir. Dahası, kamu personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimine geçiş olmuş, personel planlamasında gelişmeler yaşanarak ücretlendirme konusunda, disiplin uygulamalarında ve emeklilikte kayda değer başarılar elde edilmiştir. İngiltere’de en iyi uygulanan ilkelerden biri liyakat konusudur. Ve bu ilke günümüzde de geçerliliğini halen sürdürmektedir. Sınıflandırmada sınıflar geniş hizmet kesimine hitap eder ve sınıf sayısı hep azami sayıda oluşturulur. Bu noktada hedeflenen şey, kamu personelinin yetenek ve niteliklerine uygun olan işe yerleştirmektir. Personelin görevinde yükselmesinde herhangi bir yasal sınır yoktur. Önemli olarak, ülkedeki personel sisteminde bir sektörden herhangi bir başka sektöre geçişe izin verilmemektedir. Bunun sebebi sektörlerin birbirlerinden farklı iş koşullarını barındırmalarından dolayıdır (Özsalmanlı, 2021: 394-395).

Günümüzde İngiltere personel sistemine bakıldığında Kıta Avrupası'nda da 'memur' kavramından söz edilmediği gibi İngiltere de memur ya da memur rejimi kavramları bulunmamaktadır. Bu kavramın yerine kamu personeli olarak ifade edilmektedir. Esasında İngiliz kamu personel sistemini açıklamak İngiltere'de kamu personel sistemine dair herhangi bir temel kanun olmamasından ötürü zordur. Fakat sisteme yön veren birtakım düzenlemeler ya da kodlar bulunmaktadır. Bunlar Sivil Hizmet Kodu (Civil Service Code), Sivil Hizmet Yönetimi Kodu (Civil Service Management Code) ve İşe Alım kodu (Recruitment Code) gibi (Uğuz, 2010: 131). Temel düzeyde hazırlanan bütün bu düzenlemeler kamu personel konularında kamu kuruluşlarının yönetmeliklere uygun olarak hareket etmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Ayrıca, İngiliz kamu personel sisteminde "Civil Service Comission" Türkçeye çevirirsek Sivil Hizmet Komisyonu olarak personel işlerinden sorumlu olan bir kuruluş bulunmaktadır. Bu örgütün yöneticileri merkezden bağımsız ve uzun süreli olarak göreve atanmış kişilerdir. Bu komisyon, ülkedeki tüm bakanlıkların personelini seçmekten, sınavlarını ve mülakatlarını denetimini gerçekleştirmekten ve personelin hizmet içi eğitimini sağlamaktan sorumludur. Ülkede personel işlerinden sorumlu böyle bir örgütün var olmasına rağmen personel yönetimiyle alakalı herhangi bir yasa, kanun ya da düzenleme bulunmamaktadır. Fakat yukarıda bahsedilen kodlar ve düzenlemeler, ülkedeki bütün kamu örgütlerinin personelle alakalı konularda yön vermesine yardımcı olur (Karatepe ve Kurnaz, 2019: 83).

İngiliz kamu personelinin ücret sistemi ise kamu hizmetinin çeşitli kesimleri birbirinden farklı derecelendirme ve ücret yapısına tabidir. Bu durumdan dolayı, kamu hizmeti, yerel yönetim, eğitim ve sağlık gibi hizmetlerde çeşitli derecelendirme olduğundan daha çok esnek bir yapıya neden olur. İngiltere'de kamu sektörüne yapılan ilk atamalarda, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, eğitim niteliği pek aranmaz. Memur adayları eğitim seviyelerinden daha düşük bir eğitim düzeyini gerektiren kademe göreve başlayabilir en yüksek dereceye kadar gelebilme olanaklarına sahiptirler. Yani üst kademelere terfi için eğitim seviyesi daha az rol oynamaktadır (Burnham ve Horton, 2012: 307).

Aşağıdaki tabloda (2) Haziran 2022 tarihinde yapılan sayımda İngiltere'de kamu kurumlarında görev yapan personelin sayısının görev yerine göre dağılım sayıları incelenmiştir:

TABLO 2: İNGİLTERE'DE KAMU PERSONELİ GÖREV DAĞILIMI	
GÖREV YERİ	TOPLAM
MERKEZİ YÖNETİM	3.055.000
ULUSAL SAĞLIK HİZMETİ	1.088.000
KAMU HİZMETİ	512.000
YEREL YÖNETİM	2.000.000
TOPLAM	6.655.000

Kaynak: Office for National Statistics of United Kingdom, 2022

Tabloda (2) görüldüğü üzere merkezde 3 milyonu aşkın kişi görev alırken yerel yönetimde 2 milyon personel bulunmaktadır. Ulusal sağlık hizmetinde görev alan kişi sayısı 1 milyonu aşmışken kamu hizmetinde 512 bin görevli yer almakta ve toplamda İngiltere'de kamu personeli olarak görev yapan kişi sayısı 6 milyon 655 bin kişi olarak hesaplanmıştır.

Sonuç olarak, İngiltere'de kamu görevlilerinin esas sorumluluk alanı, parlamentonun da onaylayıp var olan hükümet politikasının şekil almasında ve bunların uygulanmasında bakanlara yardımcı olarak düzeni sağlamaktır. Yani, bu noktada kamuda çalışan personeller bakanların ne düşündüğünü anlamak ve belirli olmayan konuları açıklığa kavuşturmak için çabalamalı, şayet bir hususta tartışma çıksa bile bakanlarına sadık olarak hizmet vermeye devam etmelidirler. Bakanlık faaliyetlerine uygun ilkeleri saptayarak verilecek hizmetlerin sunumuna yönelik gözlemde bulunmak ve siyasetlerle Avam kamarası arasında arabulucu olmak ise bakanların görev sorumluluğunda bulunmaktadır. Önceki yıllarda katı kurullarla dolu, kırtasiyeci, hantal yapıda işleyen, gelenekçi tarza sahipken, 1980'lerde günümüze kadar gerçekleştirilen reformlarla beraber rekabetçi, daha kaliteli, vatandaşın katılım sağladığı, hesap verilebilirliğin mümkün olduğu, bireysel performansı ve sorumluluk bilincinin yüksek olduğu bir kamu yönetimi bilimine dönüştürüldüğü söylenebilir (Aydın ve Gök, 2015: 36-37).

1.3.3 Almanya Kamu Personel Yönetimi Yapı ve İşleyişi

Alman kamu personel sisteminin gelişimi ve modernleşmesi, 18. Yüzyıl başlarından itibaren siyasi rejimle birlikte eş zamanlı olarak belirmiştir (Karatepe, Önen ve Arıbaş, 2014: 19). Küreselleşmenin de meydana gelmesiyle birlikte iç ve dış etkenlerden etkilenerek yönetsel reformdan etkilenmiş, kendi ekonomilerini güçlendirme odaklı, kalkınmaya yönelik ve yeniliklere açık bir ulusal kamu yönetimi sistemini oluşturmaya gayret etmişlerdir (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011: 145). Bu bölümde, sosyal ve demokratik bir hukuk devleti olarak tanımlanan Federal Almanya Cumhuriyeti'ndeki kamu görevlileri sisteminin yapısı ve işleyişi üzerine kısaca bilgi verilmiştir.

Bilindiği üzere cumhuriyet ilkelerine bağlı olan Federal Almanya, her birinin kendi içinde bağımsız olduğu 16 eyaletten oluşmaktadır. Her ne kadar eyaletler kendi içlerinde bağımsız yargı ve yasama özerkliğine sahip olsalar da kamudaki ulusal düzenin ve refahın sağlanmasında, milli güvenlik, vatandaşlık, ekonominin yönetilmesi, dış politika gibi temel konularda sorumluluk ve yetki devlete aittir (Çapar, 2010: 48). Her bir eyalet kendilerine özgü anayasaları bulunmakta, kendi politikalarını uygulamak maksadıyla mali özerklik hakkı tanınmıştır. Bu da demek oluyor ki, kendi bütçeleriyle vergilerini çıkarabilir veyahut farklı mali uygulamalara gidebilirler. Ancak, bu durum yalnızca Federal Hükümetle uyum içerisinde olurlarsa geçerlidir. Yani, eyaletlerin federal anayasada aksine bir hüküm yoksa şayet Federal Hükümete zıt yönde ya da farklı doğrultuda politika izlemesi mümkün olmayıp birbirleriyle her daim iş birliği içerisinde olmak zorundadır (Karatepe, Önen ve Arıbaş, 2014: 29).

Almanya'da ülkenin kamu hizmetlerinin sunulmasındaki görev genel olarak federal devlet, eyaletler ve yerel yönetimlerin sorumluluğuna bırakılmıştır. Zaten bilindiği üzere Federal Almanya'nın yönetim açısından esas aldığı husus yerinden yönetim anlayışıdır. Yerel yönetimin bir gelenek olduğu bu ülkede en başta-federal devletten sonra- eyaletler yer alır. Eyalet yönetiminden sonra Bölge yönetimi, akabinde İlçeler, İlçeden Bağımsız Belediyeler ve en son Belediyeler bulunur. Belediyeler halka en yakın yönetim birimi olduğundan dolayı ülkede büyük önem taşıyan kurumsal yapı olarak değerlendirilir (Çapar, 2010: 49-50)

Aşağıdaki tabloda (3) Almanya’da kamu kurumlarında çalışan personelin görev yerine göre dağılım sayıları incelenmiştir:

TABLO 3: ALMANYA’DA KAMU PERSONELİ GÖREV DAĞILIMI	
GÖREV YERİ	TOPLAM
FEDERAL DEVLET	521.400
EYALETLER	2.541.500
YEREL YÖNETİMLER	1.657.600
SOSYAL SİGORTALAR KURUMU	375.100
GENEL TOPLAM	5.095.600

Kaynak: Die Datenbank des Statistischen Bundesamtes, 2022

Almanya’daki kamu personeli görev dağılımı Federal devlette 512 bin 400 kişi iken eyaletlerde görev yapan kişi sayısı 2 milyon 541 bin 500 kişidir. Yerel yönetimlerde ise 1 milyon 657 bin 600 kişi çalışırken sosyal sigortalar kurumunda çalışanlar 375 bin 100 kişi olmakla kamu sektöründe toplamda 5 milyonu aşkın personel görev almaktadır.

Kamu personel sistemine bakıldığında ülkede geleneksel olarak güçlü bir memurluk rejimi hakimdir. Görevde uzmanlaşmaya ve sürekliliğe önem verildiği yönetsel işleyiş mekanizmaların aktif olduğu bir kamu personel sistemi uygulanmaktadır (Aslan, 2005: 180). Ülkenin devlet dairelerinde çalışan personeller statü açısından üç gruba ayrılırlar; memurlar, işçiler ve yardımcı olarak hizmet edip sözleşmeli çalışanlardır. Burada dikkat çeken husus, memurların haklarının, görev tanımlarının ve statülerinin kamu hukuku ile belirlenirken, sözleşmeli görev yapanların ve işçi grubunun istihdam edilmesi özel hukuka uygun sözleşme düzenlenerek yapılmasıdır. Buradan çıkarılabilecek nokta şu olmalıdır; kamu çalışanları arasında en önemli görev memur kadrosuna aittir. Dolayısıyla devlet gücünü kullanma hakkı sadece memurlara verilmiştir. Memurluk dışında görev yapanlara yani sözleşmelilere ve işçilere ise kamu gücünü kullanma hakkı geçici nitelikte olarak tanınmıştır (Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023), 2018: 4).

Ülkedeki kamu personel sistemi yapı olarak kariyer temelli yaklaşım olarak tanımlanır. Kariyer sınıflarının katı bir yapıya sahip olması sistemin en belirgin özelliğidir. Bu sınıflar arasında dikey geçiş yapmak neredeyse olanaksızdır. Memuru için dört standart seviye bulunmaktadır. Bunlar; tepe yönetsel sınıf, yönetici-icra edici sınıf, büro sınıfı ve düz memurluktur. Her sınıfta beş derece vardır. Memurun derece atlama ise ücret artışı ölçeği anlamına gelmektedir. A ölçeğinde maaş miktarındaki artış kıdem seviyesine göre belli olur. Yönetim sınıfında olup lider pozisyonundakilere B ölçeği uygulanır. B ölçeğinde memurun yaşına ve hizmet yılına göre yani kıdeme bağlı maaş artışı bulunmamaktadır. Liyakat temelli kariyer sisteminde memuriyete başlangıç katı bir şekilde formal ve net niteliklere dayanır. Sözleşmeli personel içinde benzer kurallar geçerli olmaktadır (Lecheler, 2001: 430-433)

Federal Alman Anayasası ilkeleri ışığında personel rejimine ilişkin olarak Federal Maaş Yasası ve Emeklilik ve Memurlar Çerçeve Yasası adı altında yasalar düzenlenmiş, memurların maaş ve emeklilik haklarına dair ve genel statüleri üzerine federal, eyalet ve yerel yönetimlerde ortak ilkeler belirlenmiştir. Almanya'da yaşam boyu memur olabilmek için 27 yaş ve üzerinde olmak gerekir. Memurluğa yaşam boyu atanmanın yanı sıra deneme süresi, sınırlı süre ve geçici olarak da başlanılabilir. Memurluk kariyer sınıflarına ayrılırken öğrenim şartı aranmaktadır. Örneğin, alt büro statüsüne atanmak için en az İlk-Orta düzey okulu başarıyla tamamlamış olmak, yönetici seviyesinde olabilmek için ise yüksek öğrenimi başarıyla bitirmiş olmak gerekir (Çapar, 53-55).

Memurluğa atanmadan önce devletin yaptığı genel bir sınav uygulaması yapılır. Bu sınavdan başarılı sonuç elde edenler staj ve eğitim dönemiyle birlikte üç yıl deneyim elde ederler. Sonrasında tekrar sınava alınırlar. Bundan da başarılı olurlarsa asıl devlet memuru olmaya hak kazanırlar. Bu süreç en fazla 5 yıl içerisinde tamamlanmalıdır. Temel Yasa'ya göre memuriyete atanmak liyakat usulüne göre kabiliyet, başarı ve niteliğe göre yapılır ve başka hiçbir ayırım yapılmayıp herhangi bir şart aranmaz. Memurluğun bir statü görev olarak görülen Almanya'da temel yükümlülüğü devlete sadakat göstermesidir. Bunun yanı sıra kendini görevine layıkıyla adanması, tarafsız ve adil bir şekilde kamuya yarar sağlaması, siyasi etkinliklere sınırını bilerek mütevazî bir şekilde katılması, liberal demokrasiyi savunan anayasayı koruması ve savunması yükümlülükleri arasında yer alır. Eğer ki yükümlülüklerini ihlal edecek kusurlu bir

davranışta bulunursa disiplin suçu sayılarak hakkında disiplin süreci başlatılır. Yaptırım olarak kınama, maaştan kesinti, görevden uzaklaştırma gibi cezalar uygulanabilir. Memurun refahı ve güvenliğini sağlama dışında ailesi ve kendisi için mali güvence hakkı, sağlıklı bir ortamda çalışma hakkı, hizmet içi eğitim hakkı, dışarıdan gelebilecek saldırılara karşı kendisini savunma hakkı, başvuru hakkı, mülkiyet güvenliğinin sağlanması gibi haklara sahiptir.

Almanya’da memurların maaş düzenlemeleri belirli periyotlar halinde parlamento kararı ile belirlenir. Düzenlemeler için belirli bir formül veya özel ölçütler bulunmayıp çoğunlukla kamudaki toplu görüşmelerden çıkarılan sonuçlara göre bir karara varılmaktadır. Maaş düzenlemeleri için yapılan toplu görüşmelerde eğer işveren direkt olarak tarafsız hükümet memurun ücret değişiklikleri üzerinde duruma el atabilir. Eğer işveren doğrudan taraf değilse, hükümetin memurun maaş düzenlemeleri üzerinde yetkisi bulunmasına rağmen bu yetki daha çok sözde niteliğe sahiptir. Ülkedeki enflasyon oranı ve kamu hizmeti haricinde kalan ücret değişiklikleri memurun maaş düzenlemeleri üzerinde bir örnek formül olarak ele alınmaktadır (Robinson, 1993: 17-20).

1.3.4 Fransa Kamu Personel Yönetimi Yapı ve İşleyişi

Gelişmiş ülkeler içerisinde Fransa, liberal demokrasiye sahip olup Türkiye’nin örnek olarak benimsediği Tanzimat’tan beri kamu yönetiminin örgütlenmesi ve idare hukukunda gerçekleştirilen yapısal açıdan düzenleme açısından etkileyen bir ülkedir. Fransız idaresi Napolyoncu olarak nitelendirilmiş ve bu anlayışa göre aşırı merkezileşme yapısı olan bir sisteme sahiptir. Tekçi (üniter) bir devlettir ve âdem-i merkeziyet ilkesi hakimdir (Tosun, 2012: 1).

Fransa’da kamu personeli tanımı kamu tüzel kişilerinde görevli, kamu hukuku statüsünde değerlendirilen ve maaş karşılığı çalışan görevliler tamamını oluşturur. Yani kamu personeli statüsünde olabilmek için herhangi bir kamu tüzel kişisi altında görev yapması gerekir. Fakat bu kişilerin tamamı kamu görevlisi olarak sayılmaz. Çünkü kamu sektöründe özel hukuk sözleşmesiyle işe başlatılanlarda mevcuttur.

Kamu görevlisi olabilmesi için öncelikle kamu hukuka tabi olmaları gereklidir. Kamu hukukuna tabi olmak için bazı yargısal içtihatlar bulunmaktadır. Bireyin hangi kamusal alanda hizmet verdiği önemli bir detaydır. İdari kamu hizmetinde çalışıyorsa kamu hukukuna, iktisadi kamu hizmetlerinde çalışanlar- yöneticiler dışında- özel hukuka dahil edilirler. Kamu personeli olarak adlandırdığımız kişiler 3 gruptan oluşur: Memurlar, stajyer ve yardımcılar. Memur statüsünde bulunan kişiler sürekli/daimî bir göreve atanan idari hiyerarşi içerisinde bulunanlardır. Kanuni ve tek bir hukuki duruma tabi olan memurların (statü rejimi) hakları ve görevleri geneldir ve kişiden bağımsız bulunduğu statüye göre belirlenmektedir. Memur olabilmek için ülkenin vatandaşı olmak, medeni hakları kullanabilir olmak, memuriyete engel teşkil edebilecek herhangi bir suçtan hapse girmiş olmamak, ulusal hizmet kanunu kurallarına uygun davranışlarda bulunmak ve memuriyetteki görevin gerektirdiği fiziksel şartları sağlamak gereklidir. Düşünce özgürlükleri kanunla garanti altına alınıp direkt ya da dolaylı yoldan ayrımcılığa tabi tutulamazlar (Gençay, 2014: 226-229).

Stajyerler ise tıpkı Türkiye’de aday memur olarak adlandırdığımız sürekli göreve atanmış fakat yaptığı işi daimî olarak devam ettirebilecek şekilde belli bir aşamaya ve dereceye henüz gelememiş kişilerdir. Stajyerler öngörülen belli bir süre içerisinde görevdeki formasyonunu bitirdikten sonra staj esnasında sergilediği performansı, sınav sonuçlarının olumlu olması halinde göreve sürekli olarak atamaları yapılır. Fakat bu atama stajyer için herhangi bir hak teşkil etmez. Staj süresince yani bir yıl içerisinde stajyerin üstüne alması beklenen görevi öğrenmesi ve görev için sahip olması niteliklerin kendisinde bulunup bulunmadığını ispat etmesi amacıyla öngörülmüştür. Yardımcılar dediğimiz grup ise karma bir kategoriye sahip olup memurların yerine getirmesi beklenen görevler dışındaki işleri yapan gruptur. Yardımcıların bir kısmı atama bir kısmı ise sözleşme usulü göreve başlarlar. Kimisi geçici görevli kimisi ise yapacağı iş kadar ücretlendirilen ücretli görevli olarak çalışır. Ortak özellikleri tamamının mesleki yeterliliği bulunmayan ya da görevin sonlandırılması gibi sebeplerle işlerine son verilebilmesi durumudur (Gençay, 2014: 230-231).

Fransız kamu personel sisteminde devlet memurluğu hizmet sınıfı açısından 4 farklı kategoriye ayrılmıştır:

- A kategorisi; Eğitimini yüksek okuldan mezun olarak tamamlamış kişilerden oluşur. Toplam memur sayısının %30unu oluşturmaktadır. Danıştay, Sayıştay, Yüksek Mahkemeler, akademisyenler vb. meslekte bulunan bu gruba dahildir.
- B kategorisi; Orta seviyede uzmanlaşmış personelden oluşur. Lise diploması veya denkliğinde diploması bulunan işe girerler. Toplam görevli sayısının %31ini oluşturur. Laboratuvar teknisyenleri, yönetici sekreterleri, polis memurları vb. bu gruba aittir.
- C kategorisi; Orta okul diplomasıyla işe girenleri oluşturur. Toplam kamu personel sayısının %33ünü oluşturur.
- D kategorisi; Diploması olmayanlar ya da en az bir yıllık ana düzeyde meslek eğitim belgesine sahip olanlar işe girer. Toplam personel sayısının %6sını oluşturur.

Ayrıca A üssü ya da A' diye tabir edebileceğimiz en üst düzey sınıf vardır ki bu sınıfa Ulusal Yönetim Okulu ENA dışından olanlar girer (Özekin, 2003: 2).

Fransız kamu personel sistemini özgün olmasını sağlayan unsur memurluk düzeyini belirleyen temel prensiplerdir. Bunlardan ilki kariyer ilkesi disiplin cezası verilmesi veya mesleki açıdan yetersiz bulunma dışında emekliliğe kadar görevlerinin sürekli olma durumunu ifade eder. Yalnızca atamayla memur olanlar için geçerli bir ilkedir. Diğer ilke derece ile görevin ayrılması ilkesidir. Bütçe koşulları ve hukuki düzenlemelere uygun olarak bir üst seviyede boş bir derece bulunması halinde görevi aynı kalarak derece ilerlemesi mümkündür. Üçüncü ilke olarak kamu personelinin kariyerine ve görev açısından aynı olma durumuna göre hizmet sınıflarına ayrılmasıdır. Hizmet sınıfları bakanlığa bağlı olabileceği gibi bakanlıklar arası da olabilir. İlke olarak farklı bakanlıklarda çalıştırılmazlar (Karasu, 2004: 55).

Fransız kamu personel sisteminde diğer önemli bir konu memurlara çalışma hayatları süresince hizmet içi eğitim verilmesi politikasına sahiptir. Kişiler hizmete girmeden önce tabi oldukları genel ve mesleki eğitimden sonra göreve başladıklarında işe adapte olmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimlere ya da staj dediğimiz aşamayı tamamlamakla yükümlüdürler. Yani sistemde üç farklı eğitim çeşidi vardır. İlki başlangıç eğitimi olarak atandıktan sonra işe alıştırmaya eğitimidir. Bu konuda uzmanlaşmış okullar en önemlisi Uluslararası Eğitim Okulu (ENA) dur. Aynı zamanda

kamu yönetimi alanında geliştirme sağlamak için araştırma yapan birimdir. Bir diğeri memurların kendilerinin belirlediği eğitimidir. Memur, genel amaçlı araştırmalar yaparak mesleki eğitimini iyileştirmek amacıyla kısmi aylıklı olarak ücretsiz izne ayrılabilir ve kendi eğitimini kendisi belirler. Son olarak yönetimin iç mesleki sınavlara hazırlık eğitimi veren kurum içi sınavlara hazırlanma amacıyla olan memurlar için birçok hazırlık merkezleri bulunmaktadır. İçişleri Bakanlığı'nda veya Ekonomi ve Maliye Bakanlığı'na ait bu tarz eğitim merkezleri bulunur.

Aşağıdaki tabloda (4) Fransa'da kamu kurumlarında çalışan kamu personelinin görev yerine göre sayıları incelenmiştir:

TABLO 4: FRANSA'DA KAMU PERSONELİ GÖREV DAĞILIMI	
GÖREV YERİ	TOPLAM
DEVLET KAMU GÖREVLİLERİ (MERKEZİ HÜKÜMET)	2.526.800
YEREL YÖNETİM KAMU GÖREVLİLERİ	1.960.200
SAĞLIK HİZMETLERİ KAMU GÖREVLİLERİ	1.210.800
GENEL TOPLAM	5.697.800

Kaynak: Ministry of Transformation and Public Service in France, 2022.

Tablo 4'te görüldüğü üzere Fransa'nın Merkezi hükümetteki sahip olduğu kamu görevli kişi sayısı 2 buçuk milyonu aşkınken yerel yönetimlerde görev alan kamu görevlisi 1 milyon 960 bin 200 kişidir. Sağlık hizmetlerinde görev alan personel sayısı ise 1 milyon 210 bin 800 kişidir. Toplamda ise 5 milyon 697 bin 800 kişi Fransa'da kamu personeli olarak görev almaktadır.

1.4 OECD ÜLKELERİ VE TÜRKİYE'NİN KAMU İSTİHDAM VERİLERİ ÜZERİNE BİR KARŞILAŞTIRMA

Ülkemizde kamuda çalışanların sayısı ve giderleri çokça gündeme gelmekte ve tartışmalara sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak ülkeler, devletin fonksiyonlarını devam ettirebilmesi için gerek duyduğu insan gücünü, kamusal hizmetleri sürdürülebilir kılmak için yeterli sayıda ve nitelikte istihdamını gerçekleştirmek

zorundadır. Kamusal alandaki istihdam sayısı, kamunun ekonomideki payına göre ülkeden ülkeye değişmekte ve kurumsal açıdan da değişkenlik gösterebilmektedir. Türkiye’de görev yapan memurların sayısının ülkenin bütçesine ve ekonomisine ne şekilde yansımalarının olduğunu anlamak için konuyla ilgili çeşitli sayısal verilerle birlikte Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) ülkeleri baz alınarak karşılaştırmalar yapılmıştır (Ökde, 2022: 18). Yapılan araştırmanın sebebi ülkemizde memur sayısının ülkenin bütçesine olan mali yükün çok olduğuna dair bir inancın olması ve bu konuya dair ilgili bilimsel araştırmaların sınırlı olmasıdır.

Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu’na (DİSK) bağlı Genel İş-Emek Araştırma Dergisinin her yıl düzenli olarak yayınladığı Kamu İstihdam Raporu başlığı altında kamu istihdamında meydana gelen değişiklikler yer almaktadır. 2020 yılında yayımlanan koronavirüs pandemisinin etkileri dahilinde ‘COVID-19 SÜRECİNDE KAMUDA İSTİHDAM RAPORU’na göre bazı OECD ülkeleri arasında karşılaştırmalar yapılarak Türkiye’nin kamudaki istihdam performansı değerlendirilmiştir. OECD’nin kendi sitesinden elde edilen güncel verilere göre Türkiye’de kamuya ilişkin yapılan harcamalar yetersiz bulunmuş, yıllık ekonomik büyümenin kamu sektöründe yeni işgücü imkânı sağlamadığı tespit edilmiş ve kamuda en az çalışan kadın sayısının Türkiye’de olduğu belirtilmiştir.

Dünyayı olumsuz bir şekilde etkisi altına alan Covid-19 sürecinin halkın sağlığı üzerinde oluşan tehdidin yanı sıra ülkelerin sosyal devlet anlayışı çerçevesinde yapılan kamusal harcamaların yeterli olup olmadığının sorgulanmasına neden olmuştur. Bir ülkenin kamusal harcamalara ayırdığı bütçenin fazlalığı, Covid-19 sürecinde halkın sahip olduğu sağlık ve sosyal güvenlik öncelikli olmak üzere kamusal alandaki hizmetlerden yararlanma oranının daha fazla ve adil bir şekilde olduğunun göstergesi olarak çalışmalara yansımıştır. Genel İş Araştırma Dairesi’nin yayınladığı rapora göre (Tablo 5) Türkiye’nin Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içerisindeki kamusal alandaki giderlerin OECD ülke ortalamalarına göre görece düşük olduğu tespit edilmiştir. OECD ülke ortalamasına göre bu oran %42,12 olup ülkemizde yüzde %35 olarak belirlenmiştir. Birçok Avrupa ülkesine kıyasla Türkiye’nin kamusal harcamalara ayırdığı bütçe ise yine ortalamanın altında kalmıştır. Aşağıdaki tabloda OECD ortalaması dahil olmak üzere Almanya, Fransa, İtalya, İspanya gibi ülkelerin GSYH içinde kamusal alandaki harcamaların yüzdesel olarak oranı verilmiştir. Görüldüğü

üzere gelişmiş ülkelerin gayri safi yurt içi hasıladaki miktardan kamusal alana yapılan harcamaların neredeyse yüzde 50 ye yakın ve hatta geçkin olduğudur. Türkiye bu oranın bir hayli altında kaldığı için ülkenin halka sunduğu kamu hizmetlerinin gelişime açık olduğu yorumu yapılabilir. Ökde'nin makalesine göre Türkiye'nin kamuya yönelik yaptığı harcamaların düşük olmasının en önemli nedenlerinden birisi sosyal harcamalara ayrılan bütçenin az olmasından kaynaklıdır. OECD (2019) verilerine göre Avrupa Birliği'nin kamudaki sosyal harcamaların GSYH'ye %31 iken, Türkiye'de bu oran %12'dir (Ökde, 2022: 28).

TABLO 5: GSYH İçinde Genel Kamu Harcamalarının Yüzdesel Oranı	
ÜLKELER	GSYH İÇİNDE GENEL KAMU HARCAMALARININ YÜZDESEL ORANI
Almanya	45,38
İtalya	48,71
Fransa	55,59
OECD	42,12
Türkiye	34,99
İspanya	41,91
Portekiz	42,67
Macaristan	27,34
Meksika	27,34

Kaynak: Türkiye Genel Hizmetler İşçileri Sendikası, 2022

Raporda yer alan bir diğer başlığa göre Türkiye'de kamu sektöründeki istihdamın OECD ülkelerindekilere göre düşük olduğu yönündedir. Toplam istihdam içinde kamu istihdamına ayrılan pay hükümetlerin çalışma hayatına yönelik önem derecesini belirlemektedir. Bir ülkede toplam istihdam içerisinde kamu istihdamına ayrılan payın büyüklüğü, o ülkedeki hizmetlerin niteliğinin kaliteli/büyük oluşunu ifade eder. Kamusal alanda çalışan nitelikli görevli sayısı ne kadar fazla ise kamu hizmetlerinin

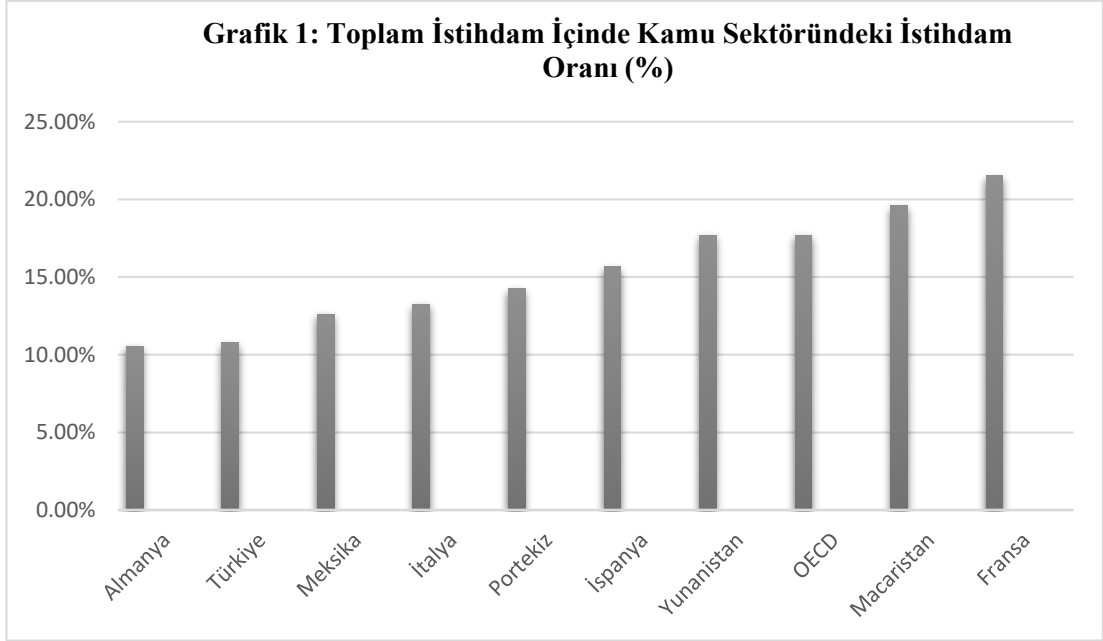
niteliği de o derece artmaktadır. Türkiye’de kamu sektöründe çalışan memur sayısının fazla olduğu yönünde bir algı bulunmakta olup aşağıdaki tabloya (Tablo 6: Genel Bütçe Kapsamında Türkiye’de Çalışan Kamu Personeli Kişi Sayısı 2022) baktığımızda ülkemizde genel bütçe kapsamındaki çalışan kamu personel kişi sayısının aslında fazla olmadığı görülmekte hatta bazı alanlarda yetersiz olduğu yorumları mevcuttur (Ökde, 2022: 28). Tablodaki sayıya düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sosyal güvenlik kurumları, KİT’ler ve yerel yönetim idareleri dahil edilmemiştir.

Tablo 6: Genel Bütçe Kapsamında Türkiye’de Çalışan Kamu Personeli Kişi Sayısı (2022)	
KADROLU PERSONEL	2.594.903
SÖZLEŞMELİ PERSONEL	431.049
SÜREKLİ İŞÇİ	194.290
GEÇİCİ İŞÇİ	31.322
TOPLAM	3.251.564

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022

Tablo 6 ‘ya bakıldığında Türkiye’de kamu sektöründe çalışan kadrolu personel kişi sayısı 2 milyon 594 bin iken sözleşmeli personel sayısı 431 bin kişi ile görevlendirilmiştir. Sürekli işçi sayısı 194 bin olup geçici işçi sayısı 31 bindir. Bu durumda Türkiye’de kamu sektöründe görevlendirilen personel sayısı toplamda 3 milyon 251 bin 564 kişi olurken İngiltere, Almanya, Fransa gibi gelişmiş ülkelerde kamu sektöründe çalışan personel sayılarının içerisinde en düşükü olarak saptanmıştır.

Türkiye’deki toplam istihdamın kamu istihdamı içerisindeki payını OECD ülkeleriyle karşılaştırdığımızda ise aşağıdaki grafik ortaya çıkmaktadır:



Kaynak: Covid-19 Sürecinde Kamuda İstihdam Raporu, 2020: 3

Yukarıdaki grafik 1’de görüldüğü üzere Türkiye’deki istihdamın toplam istihdam içindeki oranı yüzde 10,77 iken OECD ülkelerinin ortalama olarak kamuda istihdam ettiği memur sayısı yüzde 17,69 dur. Bu durumda Türkiye bir kez daha OECD ülkelerinin ortalamasının altında kalmıştır.

Tablo 7: Yıllık Büyüme Göre Kamuda İstihdam Artış Oranı (2017)	
ÜLKELER	Yıllık Büyüme İçinde Kamu İstihdam Artış Oranı (%)
Almanya	1,35
Türkiye	-0,16
İtalya	-0,63
Meksika	0,29

Portekiz	0,99
İspanya	2,02
Yunanistan	0,84
OECD	0,48
Macaristan	-2,60
Fransa	0,25

Kaynak: Covid-19 Sürecinde Kamuda İstihdam Raporu, 2020: 3

Araştırmada yer alan bir diğer başlık yıllık büyüme içerisindeki artış ya da düşüşün kamu istihdam artış oranını (tablo 7) etkilemediği olarak ifade edilmiştir. Ülkelerin yıllık bazda büyüme oranlarına bakıldığında kamusal alandaki istihdamı arttırmadığı göz önünde bulundurulduğunda ekonomik büyüme oranı artış gösterse bile ekonomi politikaları ne kamu sektöründe ne de özel sektörde işe yaramamıştır. 2017 yılına ait OECD ülkelerinin yıllık büyümesinde kamu istihdamında artış oran tablosuna baktığımızda Türkiye, Macaristan ve İtalya'nın etkilenmediği görülmektedir.

Tablo 8: Cinsiyet Dağılımında Kamu Sektörü İstihdam Oranı (%) (2017)		
ÜLKELER	KADIN	ERKEK
Fransa	63,55	36,45
OECD	60,07	39,93
Macaristan	59,74	40,26
Portekiz	58,34	41,66

İtalya	57,07	42,93
İspanya	55,5	44,5
Almanya	55,03	44,97
Meksika	51,52	48,48
Yunanistan	48	52
Türkiye	25,31	74,69

Kaynak: Covid-19 Sürecinde Kamuda İstihdam Raporu, 2022: 5

Son olarak raporda yer alan tablo 8'e göre cinsiyet dağılımında kamu sektörü istihdam oranına ilişkin OECD ülkeleri arasında karşılaştırma yapılarak kamu sektöründe kadın çalışanın en az olduğu ülke Türkiye olmuştur. Dünyada birçok ülkede kamusal alanda çalışan kadın ve erkek sayısının neredeyse eşit olduğu hatta bazı ülkelerde kadın memur sayısının erkekleri geçtiği görülmektedir (örneğin, Fransa, Macaristan, İtalya, Portekiz ve İspanya). OECD üye ülkelerin kamuda kadın istihdam oranı %60 erkeklerinse %40 olmuştur. Fransa'da kadın çalışanlar % 63,55, Macaristan'da kadın memur sayısı % 59,74'tür. Yunanistan ve Türkiye ise kadınların kamu sektöründe yüzdesel olarak en az çalıştığı ülke olmuştur.

2.BÖLÜM

TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ

Türk kamu personel sisteminin tarihsel olarak gelişimine baktığımızda kimi yazarlar beş döneme ayırırken kimi ara dönemleri atlayarak üç grupta incelemektedir. Bu

tarihsel süreç genel olarak geçmişe baktığımızda sistemin temelleri Osmanlı'da atılmış olup Tanzimat Fermanı'yla önemli değişimlere uğramıştır. Birtakım değişiklikler meydana gelse de Cumhuriyet dönemine etkisinin iyi yönlü olduğu pek de söylenemez. Cumhuriyet döneminin başlangıcından 1980'li dönemlere kadar yine birtakım adımlar atılmış olup örneğin, yerli ve yabancı uzmanların ülkemizde var olan kamu personel sisteminin yeniden donatılmasına yönelik çeşitli bilimsel araştırmalarla raporların hazırlanması, Devlet Personel Başkanlığı'nın kuruluşu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun yayımlanması gibi personel sistemini geliştirmeye yönelik adımlar atılmasına rağmen açıkça bir başarının olduğu görülmemektedir.

2.1 TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ TARİHSEL SÜREÇ

Tarihsel metinlere baktığımızda Türk kamu personel sistemi ile alakalı ilk yazılı metin olarak sayılabilecek örnek Kanunname-i Osman'dır. Kamu personelinin özlük işleri ve görevlendirme ile alakalı açıklamalar yer alan bu metin çok detaylı olarak hazırlanmamıştır. Bilindiği üzere Osmanlı döneminde yönetimin en başında padişah bulunur, herhangi bir karar alınırken son söz ona bırakılırdı. Kul sisteminin uygulandığı bu dönemde devlet için görev yapan hizmetlinin yani memurun göreve başlamasından görevine son verilmesine kadar olan süreçte padişahın sözü geçerlidir. Bu dönemde kamu personeli tebaa kültürünün yaygın olmasından dolayı padişaha karşı sorumlu olup sadakatle bağlıdır (Saitoğlu, 2020: 12). Türk kamu personeli Tanzimat'a kadar olan dönemde padişaha karşı sıkı sıkıya bağlı olduğunu personel konusunda herhangi bir karar alınırken bütün süreçlerde etkin rol oynağını söylemek mümkündür. Tanzimat'tan sonraki dönemde ise birtakım batı tarzı önemli adımlar atılmış ve kamu personel sisteminde değişiklikler meydana gelmiştir. Bunlardan dikkate değer sayılabilecek olan adım kamu personeline maaş sisteminin getirilmesiyle birlikte personel görevde kalmada güvence verilerek devamlı şekilde hizmetini sürdürebilme hakkı verilmiştir. Bir başka önemli reform hareketi Batıda uygulanan eğitim tarzına yönelik eğitim kuruluşlarının açılması girişimidir. Nitelikli personel yetiştirmek adına hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim başlatılmıştır. Kanun-i Esasi ile birlikte liyakat ilkesine metinde yer verilmiş kamu personelinin yönetmek

adına nizamnamelerde düzenlemelere gidilmiştir. Bunların dışında 1881 Kararnamesi düzenlenerek tüm memurları kapsayan ve kamu personel sistemini düzenleyen nitelikte bir metin de hazırlanmıştır. Ek olarak Maşaat Kararnamesi (1880), Memürin-i Mülkiyye ve Terakki ve Tekaüd Kararnamesi (1881), Memurüni, Mülkiyye Komisyonu Nizamnamesi (1896) ve son olarak Harcırah Kararnamesi (1873) ile dört temel kararname hazırlanmış, bunlar kamu personel yönetiminde işe giriş, maaş, görevde yükselme, görevle ilişkisinin kesilmesi ve emeklilik gibi konulara yer verilmiştir (Aslan, 2019: 243-286).

Cumhuriyet dönemine geldiğimizde ise memuriyet sistemi yeniden düzenlenmek için gündeme alınmıştır. Bu dönemde kamu personel sistemi detaylı olarak ilk kez ele alınması 1924 Anayasası çerçevesinde 1926 tarihinde çıkarılan 788 sayılı Memurin Kanunu ile yapılmıştır. Nitekim 1924 Anayasası 93.madde de ‘Tüm memurların temel hakları ve görevleri, maaşları, göreve alınmaları ve görevden çıkarılmaları, görevde rütbe almaları özel kanunla gösterilir’ ibaresi yer almıştır. Kanun yaklaşık 40 yıl yürürlükte kalarak bir başvuru kaynağı olmuş ancak memuriyet sisteminin tüm öğelerine yer verilse bile ücretler konusunda bir karar yer almamıştır. Yani söz konusu kanun ile memuriyet mesleği ‘güvenceli statü’ye taşınmış, askeri personel haricindeki tüm devlet personellerini kapsayan genel kuralları düzenlenmiştir. 788 sayılı kanunun ele almadığı konularda ise 3656 Sayılı Barem Kanunu, 1108 sayılı Maaş Kanunu, 1452 Sayılı Memur Maaşlarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun çıkarılarak eksiklikler tamamlanmaya çalışılmıştır (Oral, 2019: 261).

1945 yılından 1965 yılına kadar olan süreçte ise Emekli Sandığı Yasası (1949), TODAİE (1952)’nin kuruluşunu kamu personel sistemini geliştirmeye yönelik atılan adımlar olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde varlığını sürdürmeyen TODAİE kısaca kamu personelinin yetiştirilmesi ve eğitiminin verilmesi amacıyla kurulan bir kuruluş olup hizmet içi eğitimi kurumsallaşmasına neden olan bir kurum olarak tanımlayabiliriz. Akabinde 1960 yılında personel sisteminin genel yönetiminden söz sahibi olan ve belki de en önemli kurumsal yapılardan biri olan Devlet Personel Başkanlığı kurulmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında bu sorumluluk Maliye Bakanlığı’na atfedilmiştir. DPB kurularak kamu personel sistemini yeniden inşa etme çabaları olmuştur. Sonrasında 624 Sayılı Devlet Personel Sendikaları Yasası ile 1965 yılı itibariyle önemli bir kanun olan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)

çıkarılarak kamu personel sistemini güçlü bir yapı haline getirmeye ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Sonraki düzenlemelerle DMK ile memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olarak dört çeşit sınıflandırma kabul edilmiştir. Ek olarak kanun, liyakat ilkesi, sınıflandırma ve kariyer ilkesi üzerine yoğunlaşmıştır (Saitoğlu, 2020; 14).

1980 ve sonrasında batılı aktörlerinde Avrupa Birliği (AB), Dünya Bankası gibi Türk kamu personel politikasına yeni uygulamalar kazandırmaya yönelik girişimlere dahil olmaya başladığını görüyoruz. Ancak dış aktörlerin müdahil olmaya çalışmasından kaynaklı personel politikalarının çok fazla değişime uğradığını ve bir bütünlük sağlayamadığını söyleyebiliriz. Bu sebepten kamu personel politikaları düzenlenmeye çalışılırken daha çok dış telkinlere ve yabancı uzmanlara açık olmuş, kendi iç dinamikleri ve insan kaynağına yoğunlaşmamış ve yeterli olarak gelişmemiştir. O dönemin özel sektör uygulamalarıyla karşılaştırma yapıldığında iş güvencesinin sağlanması sonucu işten atılma korkusunun daha az olmasından dolayı ağır işleyen bir yapının varlığı söz konusudur. Tüm bu olumsuzluklar söz konusu olsa da bu dönemde kamu personel yönetimi çağın gelişimine ayak uydurarak işletme mantığına sahip bir uygulama olan insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip bir değişime uğramıştır (Acar ve Akman, 2019: 204-205).

Albayrak'ın (2020: 1521) araştırmalarına göre 1980'li yıllarda devletin piyasalar üzerindeki söz hakkının azaltılması sonucu küçülmeye gitmesi yönünde birtakım tartışmalar olmuştur. Ancak bu durum personel yönetimi üzerinde geçerli olmamıştır. Bu dönemde personel sisteminin genel özelliklerini sıralayacak olursak;

- Memurluk mesleği 'kariyer ilkesine' dayanır.
- Kamu hizmetine giriş şartı olarak genel öğrenim niteliği aranmaktadır.
- Kamu hizmetine giriş merkezi olmayıp kurumsal sayılmaktadır.
- Meslekte yükselmek için öğrenim ve kıdem göz önüne alınır.
- Memurun maaşı fiili olarak çalıştığı göreve değil statüsüne göre verilir.
- Memurlukta iş güvencesi vardır.
- Memur personelin özlük hakları kanun ile belirlenir.

-Memurun bağılı olduğu personel sistemi geleneksel bir yapıya sahip seçkinci ve formalisttir.

2000 yılı ve sonrası dönemde daha çok ‘özel sektörü andıran’, ‘piyasa koşullarına göre şekil alan’ kamu personel sistemi yapı olarak kendini belli etmeye başlamıştır. Bu fikre uygun en önemli kuramsal yöntem yeni kamu işletmeciliği yaklaşımıdır. Özellikle 2003 senesinde çıkan Kamu Yönetimi Temel Kanunu’yla birlikte yönetim, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, yeni kamu yönetimi, e-devlet gibi yeni dinamikler ortaya çıkmış, Dünya Bankası ve OECD gibi yabancı merkezli kuruluşlardan politika belirleme konusunda etkilenmiştir. Bu kanunun çıkarılma amacı, kamu personel sistemiyle alakalı liyakat ilkesinin sistemde yeterli olmayışı, iyi kurgulanamamış ücret sisteminin performans odaklı olmayıp rütbe odaklı olması, personel dağılımının dengesizliği ve mevzuatın düzenli olmayışıdır (Acar, 2019: 132).

Günümüze geldiğimizde 2017 Anayasa değişikliği ile Türk kamu yönetimi sisteminde kökten bir değişim yaşanmıştır. Hükümet sisteminin şimdiye kadar hiç denenmemiş farklı bir yüzüyle ülkemiz karşı karşıya kalmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle birçok hantal kurum kapatılmış yerlerine yenileri açılmıştır. Özellikle 1960’lı yıllardan beri ağır aksak işleyen bir yapı olan DPB kapatılarak yerine yeni bir model sunulmuştur. Ancak bu oluşturulan yeni model özel görevi olan merkeze ait bir kurum değil de kapatılan eski kurumun yani DPB’nin görev ve yetkilerini Cumhurbaşkanlığı kurumu ile yeniden tasarlanan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Başkanlığı’na devredilmiştir. Aynı durum eski sistemde yer alan diğer önemli aktörü, Maliye Bakanlığı’nı, sistemin dışında bırakarak kurumun görev ve yetkilerini Cumhurbaşkanlığı örgütüne bağılı olarak yeni açılan Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na devredilmiştir. Tüm bunlara ek olarak Türk kamu personel yönetiminde rol oynayan Başbakanlık, Bakanlar Kurulu, TODAİE gibi yıllarca alışık olduğumuz kamu kurumları kapatılmış akabinde Türk kamu sisteminin alışık olmadığı tarzda olan ‘İnsan Kaynakları Ofisi’ gibi yeni aktörler sisteme dahil edilerek örgütsel bir değişim yaşanmıştır (Oral, 2019: 299).

2.2 TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN KURUMLAR

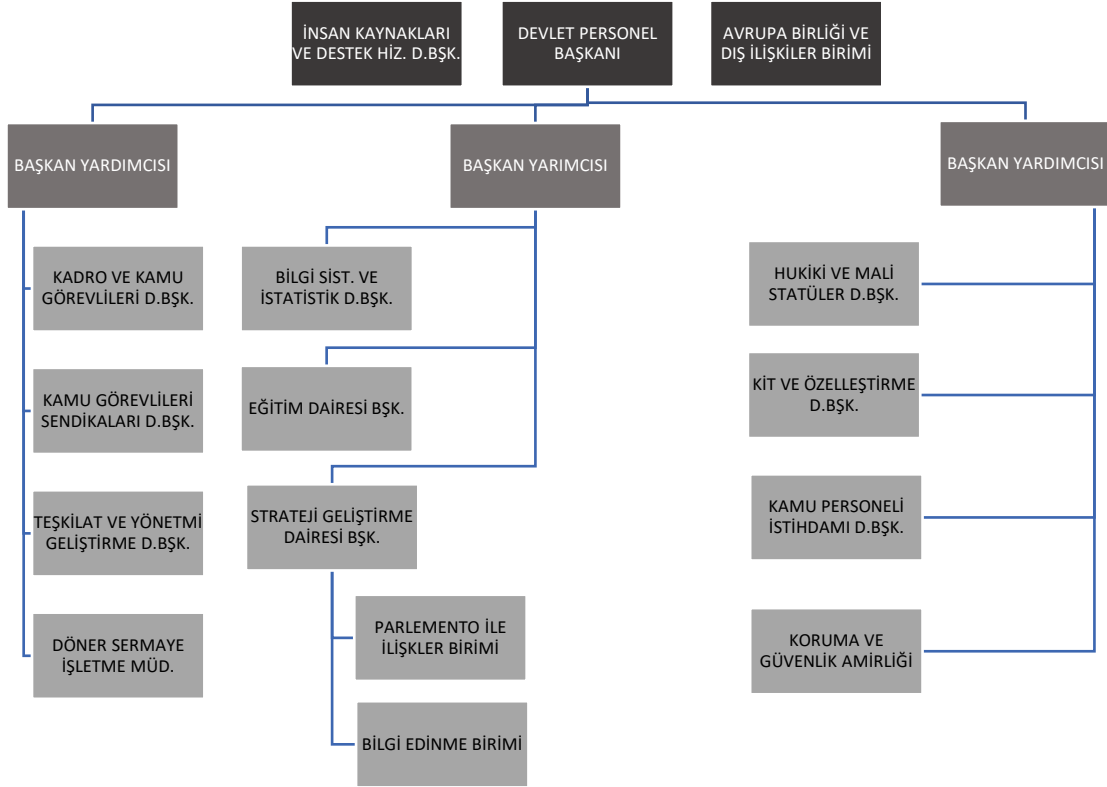
2.2.1 Devlet Personel Başkanlığı (DPB)

Devlet Personel Başkanlığı (DPB), ilk olarak 1950 yılından başlayarak farklı uzmanların öneri niteliğinde yayımladığı raporlarda gündeme gelmiş olan bir kurumdur. Tavsiyeler Barker Raporu (1951) ile James W. Martin ve Frank Cush raporuyla başlamıştır. Leimgruber (1952) raporunda belirtilen tavsiyeler, 1956 yılında Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO)'nce taslak haline getirilen yasa ile sonuca bağlanmıştır. Buna göre Başbakanlığına bağlı merkezi personel dairesi kuruluşu beklenmektedir. Bu daire eşit işe eşit ücret mantığıyla memurluk görevini sınıflara ayırmak, kurumların ihtiyaçlarına uygun kadroları belirlemekle görevli olacaktır. Sonuçta bu tasarı, Milli Birlik Komitesi kararınca 1960 yılında resmî gazetede yayımlanarak kanunlarda (160 sayılı yer almış ve Devlet Personel Dairesi (DPD) adıyla yeni bir kurum kurulmuştur. DPD'nin temel görevleri eşit işe eşit ücret esasına uygun bir sınıflandırma ile kadro-iş sistemi oluşturması, kurumların yapılarına uygun olarak personel ihtiyaçlarının saptanması, işe alma ve görevde yükselmede liyakat ilkesine dayalı kurallar üretmesi, personeli işe uygun yetiştirmek için gereken plan ve programları yapmak şeklinde belirlenmiştir (Güler, 2020: 257-258).

DPB 2017 raporuna göre ise yabancı uzmanların hazırladıkları tavsiye niteliğindeki raporlar ve ABD'nin yönlendirmesiyle kurumun kurulması gerekliliğinden bahsedilmiş 160 Sayılı 11 madde ve 2 geçici madde ile bir kararname hazırlanmıştır. Bu kararname, 6 kişilik bir heyetin toplanıp bir karara varmasının gerekliliği sonucu Bakanlar Kurulunun onayından geçtikten sonra resmîyet kazanmıştır. Genel Sekreter ve Heyet Başkanı üzerine sağlam bir kurgu yapılamadığından ötürü kurum tüzel kişilik, bütçe ve uzmanlık bakımından yeterli derecede güçlü bir yapıya sahip olamayıp 1984 yılında etkin olamadığı gerekçesiyle yeniden organizasyonuna karar verilmiştir (Acar, 2021: 1038).

Devlet Personel Dairesi'nin kuruluşundan 1980 darbe yılına dek kamu personel yönetiminin hiçbir sürecinde etkin rol alamadığından dolayı yeniden değerlendirilmesi yapılmıştır. Âtıl pozisyonda kalan bu kurum, darbe sonrası çalışmalarının yetersiz olduğu gerekçesiyle Milli Güvenlik Konseyi'nin aldığı karar sonucu yenilenip daha güçlü bir merkezi örgütün işlevsel olarak faaliyete geçmesi gerekliliği öngörülmüştür. 217 no'lu KHK ile yeniden düzenlenen kurum, Devlet Personel Başkanlığı adı altında başbakanlık kurumuna bağlı olarak kurulmuştur. Kurumda diğer önemli değişiklik 2011 yılında yapılan 662 sayılı KHK ile yapılmış olup personelde düzenlemelere gidilmiştir. Kuruma 1 adet Başkan Yardımcısı daha eklenmiş, 3 ana hizmet birimi ilave edilmiştir. Bu birimler, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Dairesi Başkanlığı, Kamu Görevlileri Sendikaları Dairesi Başkanlığı ve Kamu Personel İstihdamı Dairesi Başkanlığı'dır. Yine bazı kurumların isimleri değiştirilmiş veya kurumlar birleştirilerek güçlendirilmeye çalışılmıştır. Örneğin, eski adı Personel Kayıtları ve Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı olan birimin yeni adının Bilgi Sistemleri ve İstatistik Daire Başkanlığı olarak karar verilmiş, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı ve Personel Şubesi Müdürlüğü kurumları birleştirilip İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı olarak yeniden adlandırılmıştır (Acar, 2021:1035). Ancak yine kurumdan beklenen performans alınamaması değerlendirmesi yapılarak günümüzde 9 Temmuz 2018 tarihinden sonra hükümet sistemi değişikliğine gidilerek kamu personel yönetimi teşkilatında yepyeni bir döneme başlanmıştır.

ŞEKİL 2: DPB 2018 TEŞKİLAT ŞEMASI



Kaynak: DPB RAPORU, 2017: 11

Devlet Personel Başkanlığı'nın ne iş yaptığını yani görev ve sorumluluklarını 217 sayılı KHK'da yer alan bilgiler doğrultusunda şu şekilde sıralanabilir:

- “Kamu Personelinin hukuki ve mali statüsünün ve uygulamasının esaslarını tespit etmek, bunların düzenlenmesi ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmaları yapmak, gerekli kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları ile ilgili diğer idari metinleri hazırlamak”,
- “Kamu kurum ve kuruluşlarının personel ihtiyaçlarını karşılamak için uygulanacak usul ve esasları düzenlemek ve bu konudan gerekli çalışmaları yapmak”,

- “Personel ve teşkilatlanma konuları ile ilgili olarak kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanan ve Başkanlık’a sunulan kanun, tüzük ve yönetmelik tasarı ve teklifleri incelemek, bunları görüş ve teklifleriyle birlikte Başbakanlığa sunmak”,
- “Kadro ve unvan standardizasyonu, iş alanı da dahil olmak üzere görev alanına giren konularda gerekli her türlü araştırma ve incelemeleri yapmak veya yaptırmak, personel rejimleri arasında uyum ve denge sağlamak, bu konularda gerekli ilke ve esasları tespit etmek”,
- “Kamu personeli ile ilgili hususlarda her çeşit istatistiki bilgileri toplamak, umumi personel kayıtlarını merkezi olarak tutmak”,
- “Personel mevzuatı ve teşkilatlanma ile ilgili konularda, kamu kurum ve kuruluşlarında değişik uygulamaları önleyecek ve uygulama birliğini sağlayacak tedbirleri tespit etmek ve uygulamayı izlemek, kamu personeline ilişkin olarak kurum ve kuruluşlarca tereddüde düşülen çeşitli konularda uygulamaya esas olmak üzere mevzuat çerçevesinde görüşler vermek”,
- “Kamu kuruluşlarında personel planlaması yapılması ve uygulamasına yardımcı olmak ve her kademedeki görevli personelin hizmet içinde eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile ileriki kadrolara hazırlanmalarını sağlamak üzere gerekli eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve bunların takip ve değerlendirmesine ait esasları düzenlemek ve bu alandaki uygulamaları denetlemek”,
- “Personel rejimi esaslarını tespit etmek, devlet personel politikasının tespitinde ve uygulamasında hükümete yardımcı olmak ve koordinasyonu sağlamak”,
- “İlgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde, kamu görevlileri sendikalarına ilişkin mevzuatın uygulanmasında personel konularında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidererek uygulama birliğini sağlayacak tedbirler almak, kamu işverenini temsilen yetkili kurullar ile kamu görevlileri sendikaları ve üst kuruluşları arasında yürütülen çalışmalarda danışma, destek ve koordinasyon hizmetlerini yürütmek”,
- “Özelleştirme veya yeniden yapılandırma sürecinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarındaki istihdam fazlası ve nakle tabi personele ilişkin işlemleri yürütmek”. (217 Sayılı KHK, Md.3)

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçip, DPB kapatılmadan önce ise son zamanlarda devlet personel uzmanlığı ve uzman yardımcılığı alanında kariyer sistemi içerisindeydi. Toplamda dört birimden oluşan DPB altı daire başkanlığına sahiptir. Bunlar, eğitim, teşkilatlanma ve yönetim, personel kayıtları, hukuksal ve mali statüler, kadrolar ve koordinasyon daire başkanlığı olarak adlandırılırken son zamanlarda kurulan birimler ise KİT, sendika, merkezi sınav ve özelleştirme birimleri olmuştur. Kurumdan istihdam politikaları oluşturması veya sistem kurma amacı beklense de

kurum, esasında hükümet tarafından yürütülen programların günlük işlerini yürütmesine yardımcı bir kuruluş olmaya yönlendirilmiştir (Güler, 2020: 260). Devlet Personel Başkanlığı'na getirilen eleştiriler doğrultusunda örneğin, 662 sayılı KHK sonrası rotasyon ve yeni görevlendirilmeler yapılsa da umut edilen etkiyi ortaya koyamaması, kurumun görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken güçlü bir birim olamayıp Maliye Bakanlığı'nın tesiri ve gölgesi altında kalması, siyasi olaylardan durmadan etkilenmesi, teknik donanım yetersizliği, sıklıkla reform ve değişim-dönüşüm ihtiyacına bürünmesi gibi sebeplerden aynı zamanda kamu personel politikasını tek elden yürütme ihtiyacının olması kurum adına hep tartışma konusu olmuştur. Bu gibi iddia edilen sorunlar sonucu 1960'lı yıllardan beri var olan ve bu süre zarfı içerisinde kamu personel politikalarını oluşturup sistemi tek elden takip edip yürüten DPB başarısız görülerek, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi sonrası kapatılmış görev ve sorumlulukları Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet Bakanlığına bünyesindeki Çalışma Genel Müdürlüğüne verilmesi uygun görülmüştür. Bu durum kesinlikle Türk kamu personel sistemi açısından kayda değer bir adımdır. Çünkü bu kadar uzun yıllar devletine hizmet eden köklü bir kurumun tecrübeleri, bilgi birikiminin olmasından dolayı bir anda yok sayılması beklenemez. Nitekim, Gözler'e (2019, 14-15) göre DPB'nin kapatılıp tamamen sistemden lağvedilmesi sorgulanmıştır. 703 Sayılı KHK'nın 123.maddesiyle yürürlükten kaldırılan kurum, 10 Temmuz 2018 tarihli Resmî Gazetede yer alan 2 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin birden çok maddesinde DPB'ye atıflarda bulunulmuştur. Gözler'in gözlemine göre toplamda 17 kez gönderme yapıлып kuruma geçici olmayan görevler atfedilmiştir. Kapanma tarihi belli olduğu halde niçin bu kalıcı görevlerin verildiği akıllarda soru işareti bırakmıştır.

2.2.2 Maliye Bakanlığı (BÜMKO)

Türk kamu teşkilatının merkezi yönetimde önemli bir role sahip olan Maliye Bakanlığı, aynı zamanda kamu personel yönetiminde de etkin bir aktör olarak bilinir. Bunun sebebi Maliye Bakanlığı'nın bütçe üzerindeki gücü ile personel sistemi alanında bir yenilik yapılmak istendiği zamanda bütçeden bağımsız olarak hareket

edilememesidir. Bir başka deyişle, kamu personel yönetimi alanında uygulanacak olan politikaların belirlenmesi için var olan bütçenin sınırlarını bilmenin şart olduğudur. Kimi zaman uygulanmak istenen herhangi bir politika siyasi gücün iradesi dahilinde olmayabilir çünkü dolaylı da olsa ülkenin bütçe konusunda kontrolü sağlayacak olan kurum sürece müdahale etmek zorunda kalabilir (Oral, 2019: 321).

1927 yılından sonra yürürlüğe giren ilk olarak maaş, tevhit ve teadül kanunları olarak nitelendirilip daha sonra barem kanunları olarak anılan metinle personel sistemi şekillenmeye başlamış ve 1960'lı yıllara kadar yönetimi BÜMKO'ya verilmiştir (Albayrak, 2020: 1524). Diğer bir ifadeyle, devletin mali yapılanması üzerinde karar vermek adına görev ve yetki sahibi organ olan Maliye Bakanlığının kamuda insan kaynakları yönetimi alanında sorumlu olan birimi Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'dür (Onbirinci Kalkınma Planı, 2018: 36). BÜMKO'nun temel görevi merkezi bütçenin oluşturulması ve denetimini yapmak aynı zamanda fiilen yaptığı işler olarak çoğunlukla kadro rejimini düzenlemek ve bütçenin sarsılmaması adına belli bir disiplinin devamlılığını sağlamak olmuştur (Albayrak, 2020: 1524).

1939 senesinde her kurumun kendi kadrosunu kendisinin belirlemesi konusu 3656 sayılı kanunda belirlenen kriterler 1970 yılında 1322 Sayılı Genel Kadro Kanununun mevzuatta yer almasına kadar devam etmiştir. Kamudaki kadrolara ait bütün iptal, ihdas ve değişiklik işlemleri önceden olduğu gibi yine Maliye Bakanlığı bünyesindeki BÜMKO tarafınca yürütülmüştür. Akabinde 1983'te Genel Kadro ve Usulü Hakkında KHK yürürlüğe girmiş ve yeni hükümet sistemine kadar kadro rejimi BÜMKO'nun eliyle yönetilmeye devam etmiştir (Albayrak, 2020: 1525).

Maliye ve Gümrük Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında 178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname madde 10-f'ye göre "*kamu harcamalarında tasarruf sağlanması, tutarlı dengeli ve etkili bir bütçe politikasının yürütülmesi amacıyla kamu istihdam politikası ve giderlerle ilgili kanun, tüzük, kararname ve yönetmeliklerin uygulanmasını düzenlemek, standartları tespit etmek ve sınırlamalar koymak, bu hususlarda tüm kamu kurum ve kuruluşları için uyulması zorunlu düzenlemeleri yapmak ve tedbirler almak.*" olarak BÜMKO'nun kamu istihdam politikasını düzenleme sorumluluğu açıkça ve doğrudan olarak verilmiştir.

Günümüzde ise Maliye Bakanlığı bünyesindeki BÜMKO'da önemli değişiklikler söz konusudur. 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile görev ve yetkileri Cumhurbaşkanlığına bağlı olan Strateji ve Bütçe Başkanlığına devredilerek Bütçe ve

Mali Kontrol Genel Müdürlüğü devre dışı bırakılmıştır. Strateji ve Bütçe Başkanlığı aynı zamanda Kalkınma Bakanlığının görevlerine dahil olan kamu personel politikaları başta olmak üzere birçok politikanın temelini oluşturan belgeleri hazırlamakla yükümlü bulunmaktadır (Acar ve Akman, 2019: 214). Aynı zamanda yeni sisteme geçişle birlikte mülga olan BÜMKO bir sene sonra farklı bir adla tekrar kurulmaya çalışılmıştır. 07.08.2019 da yürürlüğe giren 48 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bu yeni genel müdürlüğün personel yönetimindeki görevi kamu istihdamında oluşan giderlere ve ilgili mevzuatın uygulanmasına yönelik işlemleri sürdürmek ve uygulamaları takip etme olarak belirlenmiştir (Albayrak, 2020: 1525).

2.2.3 Diğer Aktörler

2.2.3.1 Başbakanlık

Türk kamu yönetiminde merkez teşkilatının en üst konumunda yer alan Başbakanlık kurumu, yeni hükümet sisteminin gelmesiyle birlikte adı tarihe karışmıştır. Yürütmenin stratejik kararlarını veren birim olarak Başbakanlık, kamu personeli ile alakalı düzenlemelere müdahale eden gizli aktördür. Bu sebepten kamu personel yönetiminde önemli role sahip bir kurum olmuştur.

Başbakanlığın kamu personel yönetimi ve devlet teşkilatı ile alakalı konulara üç ana hizmet birimi olarak görev yapan kurumlar Personel Prensipler Genel Müdürlüğü (PPGM), Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Müdürlüğü (MGYM) ve İdareyi Geliştirme Başkanlığı (İGB)'dir. Doğrudan kamu personeli ile alakadar eder konularda görev yapan kurum PPGM'dir. Diğer iki kurum ise dolaylı yoldan kamu personel yönetiminde etkili olup mevzuat ve teşkilat düzenlemelerine müdahale ederler (Oral, 2019: 330). 3056 Sayılı Kanun madde 9'a göre PPGM'nin kamu personel yönetiminde dolaylı ya da doğrudan olarak sorumlu olduğu ana görev alanları şu şekildedir:

- “Devlet teşkilatının düzenli bir şekilde işlemlerini sağlayıcı prensipleri tespit etmek, direktifler vermek, önlemler almak ve koordinasyonu sağlamak”
- “Müşterek karar gerektiren atamaların mevzuata uygunluğunu incelemek, kararları hazırlamak, onaya sunulması için gerekli işlemleri yapmak ve yayımlanmasını sağlamak”
- “Devletin sevk ve idaresinde görevli üst kademe yöneticileri hakkında bilgi toplamak, sicil özetlerini ve biyografilerini tutmak”
- “Başbakanlık Merkez Teşkilatının personel politikasını tespit etmek, personelin tayin, nakil, özlük ve emeklilikleriyle ilgili işleri yapmak ve personelin yetiştirilmesini sağlamak”.

Genel olarak PPGM bu görevlerin dışında Başbakanlık genelgelerini hazırlar, bu düzenlemeleri anayasaya ve mevzuata uygun olup olmadığının kontrolünü sağlar ve yine hazırlanan düzenlemelerin hükümet politikaları ve diğer üst politikalarla uyumlu olmasını sağlayacak faaliyetler yapması gibi daha çok doğrudan hükümet nezdinde bulunan konularla meşgul olmuştur.

2.2.3.2 İçişleri Bakanlığı

Kamu personel yönetiminin merkezde bulunan önemli bir aktör olan İçişleri Bakanlığı, yerel yönetimde bulunan personel kadrosundan sorumlu olan bir kurumdur. Ülkedeki il özel idareleri, belediyeler ve çok fazla sayıda yerel yönetim birliğindeki personel istihdamının genel yönetim sorumlusu İçişleri Bakanlığı’dır. 2004 yılından itibaren, yerel yönetimlerde gerçekleştirilen her türlü personel işlemleri, kadro sistemi ve bunlara ait atamaları Maliye Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığı karşısına tek başına topluca yürütmüştür (Güler, 2020: 260-261). Günümüzde yerel yönetimde tüm personel işler ve işlemleri genel ve esas usullere göre uygulanarak merkezden müdahale engellenmiş, yerelleşme adına kayda değer adım atılarak ilgili kurumların yükü azaltılmıştır (Oral, 2019: 333).

2.2.3.3 TODAİE

1952 yılında Birleşmiş Milletler (BM) ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanan anlaşmanın sonucunda Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesine bağlı kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), 1958 yılından sonra 7163 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan kanun ile tüzel kişilik kazanarak özerklik kazanmıştır (Onbirinci Kalkınma Planı, 2018: 25).

Yükseköğrenim statüsünde bağımsız bir kurum olan kurumun kuruluşundaki amaç orta ve üst düzey kamu yöneticilerine eğitim hizmeti vermek ve kamu görevlilerini yönetim alanında yetkin kılmaktır (Baysal, 2014: 53). Bu eğitimi yüksek lisans, doktora ve sertifika programları ile sağlayarak nitelikli kamu görevlisi yetiştirmede önemli bir işleve sahip olmuştur. Aynı zamanda kurum, kamu personeli eğitimi konusunda sorumluluğu olan DPD ve DPB kurumlarıyla iş birliği içerisinde olmuş, zaman zaman benzer görevlerden ötürü görev çatışması yaşamıştır. Yine de çatışmadan daha çok birbirlerini tamamlayan faaliyetlerde bulunmuşlardır (Oral, 2019: 336).

Günümüzde ise TODAİE, yeni hükümet sistemiyle beraber 703 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile lağvedilip teşkilat olarak ve bütçe kısmı Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından devralınmıştır. Enstitüdeki akademik personel ve öğrenciler ise yine Yükseköğretim Kurulu tarafından seçilmiş olan bir Yükseköğrenim kurumuna aktarılmıştır. YÖK kararı ise “Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü, YÖK Genel Kurulunun 12.7.2018/455 Sayılı kararıyla her türlü araç, gereç, taşınır, taşınmaz, yayın, yayın hakları, kurumsal belge ve arşivleriyle birlikte Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesine devredilmiştir” şeklinde olmuştur. TODAİE'nin kapatılmasının nedeni Türkiye ve Orta Doğu'ya özel kamu personelinin eğitiminden sorumlu bir özel kamu kuruluşuna ihtiyaç kalmamasından dolayıdır (Albayrak, 2020: 1536). TODAİE'nin kapatılması sonucu üst düzey kamu görevlilerinin yetiştirilmesinden sorumlu olacak kurum Cumhurbaşkanlığı teşkilatına bağlı İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüne verilmiş, diğer kamu görevlilerinin eğitimlerini verecek kurum ise Çalışma Genel Müdürlüğü olarak seçilmiştir (Saitoğlu, 2019: 46).

2.2.3.4 Hazine Müsteşarlığı

Hazine Müsteşarlığının personel sistemindeki rolü, kamu yönetimi kurumları içerisinde hizmet yerinden yönetim kuruluşlarından biri olan KİT personel sistemiyle ilgilidir. 1980 yılı sonrası özelleştirme politikalarının KİT personel yönetimiyle birleşmiş olması Hazine Müsteşarlığı'nın sürece dahil edilmesine sebep olmuştur. Yani KİT'ler ile alakalı personelin kadro ve görev dağılımı ile atama işlemleri, kontenjan sayısı ve personel izinlerine ait süreç DPB ile Müsteşarlık tarafınca yönlendirilmektedir (Güler, 2020: 261).

2.3 CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNE GEÇİŞ SONRASI KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE YER ALAN AKTÖRLER

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrası kurumsal açıdan personel yönetiminin genel görünümüne baktığımızda yukarıda incelediğimiz DPB ve BÜMKO olarak sistemin yönetiminde bulunan temel kurumlar kaldırılmış, Çalışma Genel Müdürlüğü (ÇGM), Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü (PPGM) kurumları varlığını kısmi değişikliklerle korumuş, Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB), İnsan Kaynakları Ofisi (İKO), Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü (KMYDGM) ve Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (KSKİGM) olarak dört yeni kurum açılmıştır. Bu bölümde PPGM, SBB, ÇGM ve İKO'ya detaylı olarak yer verilmiştir. Ancak KMYDGM ve KSKİGM kurumlarının her ikisi de Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde kurulmuş olup, kamu personel yönetimi alanında görev sayısı açısından diğer kurumlara nazaran çok da önemli bir konumda bulunmadığı söylenebilir. KMYDGM geniş anlamda ülkenin istikrarlı bir şekilde ekonominin gelişmesini sağlayarak halkın refahını arttırmaya yönelik politikalar üretmektedir. Kamu personel yönetimiyle alakalı görevi ise kamu personel giderleri alanında görev üstlenmektedir. KSKİGM diğerine nazaran kapsam bakımından daha sınırlı olup yalnızca Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) personeliyle alakalı olarak

görev almıştır (Demirelli ve Aydın, 2020: 59). Bu sebepten dolayı bu iki kuruma yazıda değinilmemiştir.

2.3.1 Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü

Kamu personel süreciyle aktif olarak ilgilenen bir diğer kurum Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüdür. Bu genel müdürlük Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı binasında yer almaktadır (Albayrak, 2020: 1532) Yeni hükümet sistemine geçmeden önce 3056 Sayılı Kanun'da belirtilen maddelere göre Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü (PPGM) hem kamuda görev yapan üst düzey yöneticiler hakkında bilgilere ulaşma, sicillerini araştırma ve özgeçmişlerini tutma, hem de Başbakanlık teşkilatı personelinin özlük işlerini, emeklilikle ilgili işlemleri ve personelin görev pozisyonuna uygun yetişmesine ortam hazırlamaya çalışan devletin önemli bir hizmet kurumudur. (TODAİE, 2016: 55).

1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesince belirlenen Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü'nün kamu personel yönetimi ile alakalı görev ve sorumluluk alanları şu şekildedir:

- “Devlet teşkilatının düzenli ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlayıcı prensiplerin tespit edilmesi, direktiflerin verilmesi, önlemler alınması ve koordinasyonun sağlanması için gerekli işlemleri yapmak”,
- “Üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile Cumhurbaşkanı'nca yapılacak diğer atama ve seçme işlemlerini Anayasa, kanunlar, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve hukukun genel ilkeleri açısından inceleyerek gerekli işlemleri yapmak”,
- “Devletin sevk ve idaresinde görevli üst kademe yöneticileri hakkında bilgi toplamak, sicil özetlerini ve biyografilerini tutmak”,
- “Üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili işlemleri yapmak”,
- “Kamu yönetiminin geliştirilmesi ile ilgili hedeflerin, politikaların ve tedbirlerin tespiti için inceleme ve araştırmalar yapmak, yaptırmak ve bunları değerlendirme amacıyla gerekli çalışmaları yapmak”,
- “Kamu personeli ile ilgili mevzuat çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak”,
Ve 21/04/2021 tarihinde eklenen maddelerle güncel maddeler aşağıdaki gibidir;
- “Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef ve amaçlar çerçevesinde; memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin temel ilke ve esaslarının belirlenmesine, hukuki ve mali statülerinin ve

uygulama esaslarının tespit edilmesine, düzenlenmesine, geliştirilmesine, personel rejimleri arasında uyum, denge ve koordinasyonun sağlanmasına ilişkin iş ve işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek”,

- *“Memur ve diğer kamu görevlilerine ilişkin mevzuat hükümlerinin uygulanmasını izlemek, uygulama birliğini sağlayıcı tedbirleri almak, uygulamayı yönlendirmek ve ortaya çıkacak tereddütleri gidermek”,*
- *“Kamu personel istihdam planlaması ile personel alım ve yerleştirilmesinde uygulanacak usul ve esasların belirlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek”,*
- *“2 Sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde kamu kurum ve kuruluşlarının kadro, pozisyon, atama izni ve açıktan alım izinlerine ilişkin olarak öngörülen iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek”,*
- *“Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarının personeli ile kadro ve pozisyonlarına ilişkin iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek”,*
- *“Kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve unvan standardizasyonu, iş analizleri ve göre tanımları ile ilgili çalışmalar yapmak ve bu konularda gerekli koordinasyonu sağlamak”,*
- *Kamu personelinin yurtiçinde ve yurtdışında eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili çalışmaları yapmak, uygulamayı izlemek ve değerlendirmek ve denetlemek”,*
- *“Cumhurbaşkanının özlük işlerini yürütmek, Cumhurbaşkanlığı merkez teşkilatının personel politikasına yönelik önerilerde bulunmak ve tespit edilen politikaları uygulamak, personelin tayin, nakil, özlük ve emeklilikleriyle ilgili işleri yapmak ve personelin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak”.*

Yukarıda sayılan maddelere göre PPGM'nin görev ve sorumluluk alanları hem üst düzey yöneticileri kapsayan iş ve işlemleri hem de Cumhurbaşkanlığı merkez teşkilatının özlük işlerini yürütmekle ilgili olduğu görülmektedir. Aslında bakıldığında zaman zaman, kamu personel yönetimi kapsamında önemli görevler üstlendiğini söylenilebilir. Birinci olarak, PPGM üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinin sorumluluğunu üstlenmektedir. İkinci önemli görev ise kamu çalışanı ile alakalı mevzuatın işlerliğinde koordine etme görevinin olmasıdır. Mevzuatı düzenlemede koordinasyon işlevini Devlet Personel Başkanlığından (DPB), üst düzey memur kesiminin eğitimi görevini ise TODAİE'den almıştır. Önceki sistemde Başbakanlığın içerisinde de kısmen aynı görevleri aynı unvanla yapmaktaydı. Yalnızca Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi sonrası yeni görevler ve iş alanları eklenerek sorumluluk alanları daha da fazlaştırılmıştır (Albayrak, 2020: 1532).

2.3.2 Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı

13 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile teşkilat yapısı, yetki ve görevleri belirlenen Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin kabul edilmesinin ardından mülga olan Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ve 703 Sayılı KHK ile kendiliğinden kapatılan Kalkınma Bakanlığı'nın birleşimi olarak varsayılmaktadır (Albayrak, 2020: 1533). Ortadan kaldırılan Kalkınma Bakanlığı'nın kimi görevleri ve bunları yürüten büroları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na aktarılırken kalan görev ve personel Strateji ve Bütçe Başkanlığına (SBB) devredilmiştir. BÜMKO'nun bütçeyle alakalı tüm görev ve sorumlulukları ve personellerinden bazıları SBB'nin sorumluluğuna bırakılmıştır (Kılınç, 2020: 60). Aynı zamanda eskiden beri BÜMKO'nun sorumluluğunda olan kadro/pozisyon rejimini düzenleme ve denetimini sağlama görevi SBB'nin üstlendiği görülür (Albayrak, 2020: 1534).

Amerika'nın Yönetim ve Bütçe Ofisini örnek alarak hayata geçirilen söz konusu kurum, Cumhurbaşkanlığına bağlı statüde olup kurumun başkanı Cumhurbaşkanı tarafından bizzat göreve getirilmektedir. Başkanlığın altında herhangi bir birim olmadığından personel istihdamına ait görev ve sorumluluğu yalnızca bir adetle sınırlı kalmıştır. 13 Sayılı CB kararnamesinin 2. Maddesine uyarınca bu göre şu şekildedir:

“Kamu harcamalarında tasarruf sağlanması, tutarlı, dengeli ve etkili bir bütçe politikasının yürütülmesi ve kamu istihdamı ve giderlerle ilgili uygulamaya ilişkin politikaların oluşturulması amacıyla çalışmalar yapmak; kamu harcama politikalarını etkileyebilecek her türlü düzenlemeleri inceleyerek, yapılacak düzenlemeleri Hazine ve Maliye Bakanlığı ile birlikte koordine etmek” tir.

Aynı kanunun 8. Maddesinde *“Başkanlığın 2nci maddede yer sayılan harcama ve bütçeye ilişkin görevleriyle ilgili iş ve işlemleri yapmak”* görevi de mevcuttur. Bu durum dolayısıyla, Cumhurbaşkanlığının bünyesinde bulunan SBB'nin bütçe üzerindeki yetki ve sorumluluğu kamu personel yönetiminde bulunan diğer kurumlardan daha fazla ön plana gelmesine ve onu diğerlerinden daha önemli bir konuma getirmesine sebep olmuştur (Saitoğlu, 2020: 54).

2.3.3 Cumhurbaşkanlığı Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi sonrası getirilen değişikliklerden biri de kapatılan DPB'nin birtakım görev ve yetkileri Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına devredilmiş, devredilen bu görev ve yetkileri yürütecek olan Bakanlığın bünyesinde merkezi hizmet birimi olarak var olan Çalışma Genel Müdürlüğüdür. Öncelikle hatırlanmalı ki, Çalışma Genel Müdürlüğü esasında serbest piyasa koşulları çerçevesinde çalışma yaşamını kontrolünü sağlamak, işçi-işveren arasındaki ilişki ve söz konusu iş kanununda meydana gelebilecek problemleri çözmek üzere kurulmuş bir hizmet birimidir. Bu sebepten kamu personeliyle alakalı görevlerin ÇGM'ye verilmesi kamu sektörünün özel sektör gibi yönetilmesi anlayışıyla uyum sağlamaktadır (Albayrak, 2020: 1531). Sonuç olarak, kurum daha önce özel sektörüne ait çalışma hayatına ilişkin düzenleme yapmakla görev ve sorumluluk sahibi iken görev alanına bir kamu kesimi istihdamına ait yeni görevler eklenerek çalışma alanı genişletilmiştir (Oral, 2019: 47).

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde ana hizmet birimi olan Çalışma Genel Müdürlüğü'nün 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 74. Maddesinde yeni tanımlanan görevleri ise şu şekildedir:

- “Genel Kadro Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Hükümlerine göre, kamu kurum ve kuruluşlarının personel kadroları ile ilgili işlemleri yapmak, uygulamalarını takip etmek ve denetlemek”,
- “Kamu personeli ile ilgili hususlarda her çeşit istatistiki bilgileri toplamak, personel kayıtlarını merkezi olarak tutmak, kurumlar arası veri değişimi için gerekli teknik koordinasyonu sağlamak”,
- “Personel ve teşkilata ilişkin mevzuat tasarılarının hazırlanmasına katkı sağlamak, bu konularda kurumlarca hazırlanan mevzuat tasarılarını incelemek ve görüş bildirmek”,
- “Kamu görevlileri sendikalarına ilişkin mevzuatın uygulanmasında personel konularında uygulama birliğini sağlayacak tedbirler almak, kamu işverenini temsilen yetkili kurullar ile kamu görevlileri sendikaları ve üst kuruluşları arasında yürütülen çalışmalarda danışma, destek ve koordinasyon hizmetlerini yürütmek”,
- “Kamu personel alım sınavları ve yerleştirme işlemlerine ilişkin esasları belirlemek, engellilerin istihdamına ilişkin iş ve işlemleri yürütmek”,

- “Kamu personelinin eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili her türlü çalışmaları yapmak, uygulamaları takip etmek, değerlendirmek ve denetlemek”,
- “Özelleştirme ve yeniden yapılandırma uygulamalarına ilişkin mevzuat hükümleri gereğince istihdam fazlası personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakil işlemlerini yürütmek”,
- “Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkların personeli ile kadro ve pozisyonlarına ilişkin işlemleri yürütmek”,
- “İç ve dış seyahat yevmiyeleriyle sürekli görevle yabancı memleketlerde bulunan kamu görevlilerinin aylıklarına uygulanacak ödeme misillerini tespit etmek”,
- “Görev alanına giren konularda araştırma ve incelemeler yapmak ve bunların sonuçlarını değerlendirmek, ortaya çıkabilecek sorun ve tereddütleri giderecek tedbirleri almak ve uygulamaya esas olmak üzere görüş bildirmek”.

Yukarıdaki maddelerden de çıkarılabileceği üzere daha önce DPB'nin yerine getirdiği görev ve sorumlulukların birkaçı örneğin, kamu personeline ilişkin işe alım ve kadro işlemleri, hizmet içi eğitim, data toplama, mevzuatta düzenlemeler yaparak mevzuatı geliştirme gibi görevler ÇGM'ye devredilmiştir.

2.3.4 Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü

Kamu personel sistemiyle alakalı hazırlanan mevzuatın hazırlıklarının yapılmasında ve Anayasaya, kanunlara CB kararnamelerine uygunluğunun incelenmesinde söz sahibi olan bu Genel Müdürlüğün aynı zamanda Cumhurbaşkanlığı kurumu tarafından oluşturulan Cumhurbaşkanlığı Karar ve Kararnameleri, yönetmelik ön kararlarını oluşturmak görevi de bulunmaktadır. Dolayısıyla merkezi kamu personel yönetiminde önemli rol alan bu kurum, kamu personeli ile alakalı mevzuata ilişkin kritik düzenlemelerde bulunabilir (Oral, 2019: 347).

Kamu personel rejimine yeni dahil olan aktörlerden olan Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü kurumlar üstü olması ve Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak çalışması nedeniyle karar ve uygulama kısımlarında önem arz ettiği görülmektedir. Fakat yeni sisteme geçmeden önceki geleneksel yapının ve alışkanlıkların var olması nedeniyle kamu personel mevzuatının hazırlanma aşamalarında ve bu mevzuatın uygulamaya geçirilmesi sürecinde yaşanacak olan -hangi kurumdan görüş alma- tereddüdü

kurumlar arası karışıklığa sebep olmakta ve süreci bir miktar yavaşlatarak birtakım problemler doğurmaktadır (Kılınç, 2020: 61-62).

2.3.5 Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO)

Küreselleşen bir dünyanın var olması sonucu şirketler arası yoğun bir rekabet olması sebebiyle insan kaynağına verilmesi gereken önem bir hayli artmıştır. Çünkü işletmeler gerek ulusal gerekse uluslararası diğer işletmelerle yarışabilecek güce sahip olabilmek için hem etkin hem de verimli olmak adına insan unsurunu ön planda tutmak zorunda kalmışlardır. Geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilen insan unsuru önemli bir üretim faktörü olarak görüldüğünden insan kaynağının en etkili ve verimli olarak değerlendirilebilmesi, çalışanların işletmeden beklentisine uygun olarak cevap alabilmesi ve tatmin edilmesi önemlidir (Çetinel, 2003: 175).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçiş sonrası Cumhurbaşkanlığı bünyesinde direkt olarak Cumhurbaşkanı'na karşı sorumlu olarak görev yapan yepyeni bir model olarak ofisler oluşturulmuştur. Toplamda dört adet olarak bulunan ofisler, özel bütçeli, idari ve mali özerkliğe haiz bir yapıda, kamu tüzel kişiliğine sahip olarak bütçe ve personel yönetiminde esnek davranma hakkı tanınan bir kurum olarak oluşturulmuştur. Amerika sistemi baz alınarak kurulan bu yeni organizasyon modelinde Cumhurbaşkanı'nca belirlenip istihdam edilecek sözleşmeli veya geçici olarak personeli, sözleşme usul ve esasları, her çeşit ödeme ve ücret miktarları, teşkilat modeli, görev yetki ve sorumlulukları 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde 525'te belirlenmiştir.

Bu dört ofis içerisinde yer alan İnsan Kaynakları Ofisi, Cumhurbaşkanlığı merkez teşkilatı içerisinde ülkenin insan kaynağını geliştirmeye yönelik programlar oluşturmaya ve projeler tasarlamaya uygun olarak kurulmuştur. Ofisin görevleri, 1 Sayılı Kararnamenin 527. Maddesinde yer almaktadır. Bu görevlerin daha önce herhangi bir kamu kurumuna verildiği gözlemlenmemiş olup kuruma yeni görev ve işlevler verilmiştir. Üçüncü bölümde detaylandırılmış olup şimdilik kısaca bahsetmek gerekirse, tanımlı görevler arasında ülkenin insan kaynağı envanterini çıkarmak, yetenek gelişimini sağlamak adına programlar yapmak ve yetenek yönetimi için

tasarlanan projeleri uygulamak, kamu sektöründe kariyer yönetim ve gelişimini takip etmek ve duruma göre projeler geliştirmek, performans yönetimini sağlamak gibi profesyonel anlamda insan kaynağını yönetmek adına tasarlanan modellerin hayata geçirilmesinde yardımcı uygun projeleri yürütmek ve kamu istihdamında liyakat ve verimlilik ilkesinin düzgün çalışabilmesi için gereken çalışmaları yapmak olarak tanımlanmıştır (madde 527/D-d ve e bentleri). Tanımlanan bu görevlere rağmen, CBİKO'nun direkt olarak kamu personel yönetimiyle alakalı ayrı bir birimi bulunmamaktadır. Tasarlanan ve gerçekleştirilen projelerden ve mevzuattan da anlaşılacağı üzere, personel yönetiminden ziyade insan kaynakları alanında görev yapmaya yönelik bir örgüt olarak oluşturulduğu anlaşılmaktadır (Demirelli ve Aydın, 2020: 59).

Yukarıda bahsedilen görev ve işlevlere bakıldığında yetenek gelişimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi vb. görev tanımlarının hem kamuyu hem de özel kesimi kapsayan alanlarda verildiği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla her iki yönetim alanını ilgilendiren görevler verilmiştir. Ancak kamu yönetiminde bu yeteneklerin nasıl geliştirileceğinin ya da kariyer yönetiminin uygulamasının nasıl ve hangi araçlarla yapılması gerektiğinin bilgisi hiçbir mevzuatta ya da kanunda yer almamaktadır (Albayrak, 2020: 1535).

İnsan kaynağı teminini sağlayacak olan CBİKO, kamu personel sisteminde temel konularda görev almak üzere kurulmuştur. Örneğin; kamu kurumlarına temin edilecek olan insan kaynağını doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasına ilişkin liyakati esas alan, performans ve verimlilik odaklı, proje ve programları üretmeye yönelik konularda yetki ve sorumluluklara sahip bir örgüttür (Saitoğlu, 2020: 56). Bu kapsamda, CBİKO hakkında kamu personel sistemi üzerindeki etkisini ve rolünü daha detaylı incelenmek üzere üçüncü bölümde yer verilmiştir.

Tablo 9: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Öncesi ve Sonrası Merkezi Kamu Personel Yönetimi Teşkilat Yapısı

Kaynak: Oral, 2019: 350

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Öncesi	Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Sonrası
<ul style="list-style-type: none"> Devlet Personel Başkanlığı 	<ul style="list-style-type: none"> Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (Çalışma Genel Müdürlüğü) Cumhurbaşkanlığı (İnsan Kaynakları Ofisi, Personel ve Prensipler Genel Müd., Hukuk ve Mevzuat Genel Müd.)
<ul style="list-style-type: none"> Maliye Bakanlığı (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) 	<ul style="list-style-type: none"> Hazine ve Maliye Bakanlığı (Muhasebat ve Mali Kontrol Genel Müd.) Cumhurbaşkanlığı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı)
<ul style="list-style-type: none"> Başbakanlık (Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü) 	<ul style="list-style-type: none"> Cumhurbaşkanlığı (Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü)
<ul style="list-style-type: none"> Hazine Müsteşarlığı Kalkınma Bakanlığı 	<ul style="list-style-type: none"> Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (Çalışma Genel Müdürlüğü) Hazine ve Maliye Bakanlığı (Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü)
<ul style="list-style-type: none"> İçişleri Bakanlığı (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü) 	<ul style="list-style-type: none"> Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü)

Sonuç olarak ikinci bölüm özeti olarak tablo 9'a bakıldığında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Öncesi ve Sonrası dönemde kaldırılan, ismi değiştirilen ve yeni kurulan kurumlar daha net bir şekilde anlaşılacaktır. Merkezi kamu personel yönetimi teşkilatı yeni hükümet sistemiyle birlikte yepyeni bir görünüme kavuşmuştur. DPB kapatılarak görev ve sorumlulukları Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde yer alan Çalışma Genel Müdürlüğü ve Cumhurbaşkanlığı bünyesinde yeni kurulan İnsan Kaynakları Ofisi, Personel Prensipler Genel Müdürlüğü ve Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü'ne paylaştırılmıştır. Ancak buradan DPB'nin yerine hiçbir kurumun geçtiği kanısına varılmamalıdır. Nitekim yeni açılan ve adı değiştirilen kurumların kendilerine has görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. BÜMKO tamamen kapatılarak akabinde görev ve sorumlulukları Hazine Bakanlığı bünyesinde kurulan Muhasebat ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'ne ve Cumhurbaşkanlığı bünyesinde yeni açılan Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na devredilerek paylaştırılmıştır. Önceden

Başbakanlık bünyesinde olan PPGM Cumhurbaşkanlığı bünyesine aktarılmıştır. Hazine Müsteşarlığı ve Kalkınma Bakanlığı lağvedilmiş, görev ve sorumlulukları ÇGM ve Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğüne verilmiştir. İçişleri Bakanlığına bağlı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü kapatılmış yerine Çevre ve Şehircilik Bakanlığına içerisinde kurulan Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

3. BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE YENİ BİR AŞAMA: CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ ÖRNEĞİ

Cumhurbaşkanlığı bünyesinde bulunan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi yeni sistemle beraber oluşturulan Türkiye’nin vizyonu ve hedefleri baz alınarak insan kaynağını geliştirilmesini sağlamaya ve güçlendirme amacıyla program ve projeler tasarlamaya yönelik Cumhurbaşkanlığı Külliyesi içerisinde bulunan bir birim olarak kurulmuştur. Verimli ve etkin çalışan insan kaynağını oluşturma amacıyla oluşturulan bu ofisin, ülkede kamu personel yönetiminde ne gibi bir etkisinin olduğu, personel sistemine yönelik ne tarz yansımalarının meydana geldiği merak edilmektedir. İnsan kaynağı hem sektör hem de kurumlar arasındaki rekabette önemli ve hayati bir araçtır. Alanlarına göre bilgi ve yetenek isteyen her kurum ulaşmak istediği hedefe ulaştıracak yetkinlikte çalışan gücüne sahip olmak zorundadır. Bu sebepten, insan sermayesinin anlamı personelin fazla olması değil personelin kurumsal açıdan sektöre başarısını ve katkısını ifade eder. Bu noktada insan sermayesini oluşturan unsurlar, ortak yetenek, tecrübe ve bilgi, yaratıcı olma, karar verebilme yetisi ve iş yerindeki motivasyondur (Mathis ve diğerleri, 2015: 4). Yeni hükümet sistemine geçişten sonra Türkiye’de siyasi ve idari yapı anlamında birçok değişiklik meydana gelmiş olup birçok kamu kurumu kapatılmış, kurumlar birleştirilmiş ya da yeni kurumlar açılmıştır. İşte bu noktada yeni bir kurum olarak tasarlanmış olan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin, kapatılan kurumların yerine getirdiği görevlerini tamamını veyahut bir kısmını karşılayabiliyor mu ya da ülkede kamu personel yönetiminde yapılan işlerde eksik olan bir kurumun boşluğunu gerçekten dolduran bir yapı olabilir midir soruları akla gelmektedir. Mevzuata bakıldığında ofisin ne için kurulduğu ve ne işler yaptığı bellidir ancak resimde büyük çerçeveye bakıldığında kurumun ülkedeki insan kaynağını ne derecede etkilediği/geliştirdiği sorgulanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu sorular tartışılarak CBİKO’nun olumlu olumsuz yönleri de değerlendirilmiş olup kamu personel yönetimine olan yansımalarının neler olduğu tartışılmıştır.

3.1 OFİSİN KURULMASINDAKİ SÜREÇ

Türkiye’de 24 Haziran 2018 de uygulamaya giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle beraber yeni sistemin ilk kararnamesi olan 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yürürlüğe girmiştir. Yayımlanan bu kararnameyle Cumhurbaşkanlığı teşkilat yapısı yeniden güncellenmiş, teşkilat içerisinde birçok kurum ve kurullar açılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle oluşturulan bu kurumlardan biri de Cumhurbaşkanlığı Ofisleridir. Dijital Dönüşüm Ofisi, Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi olarak kurulan dört adet ofisin en önemli görevi ise kamu politikaları oluşturulurken Cumhurbaşkanına yardımcı bir yapı olarak nitelendirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı makamına yakinen yardımcı birer organ olmaları sebebiyle merkezi yönetimin başkent teşkilatı içerisinde yer alırlar.

Genel olarak Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan ofisleri ele aldığımızda, 10.07.2018 tarihinde 30474 Sayılı Resmî Gazetede yayımlandıktan sonra yürürlüğe giren 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan yapılardır. Yedi kısım 539 Maddeden oluşan bu kararnamede, yeni sistemle beraber ilk defa ortaya çıkan ofisler yedinci yani son kısımda düzenlenmiştir. Ofisler, Cumhurbaşkanınca araştırılması talep edilen bilgilerin, yapılması istenilen analizlerin ve sonucunda oluşturulan raporların hazırlanması kısmında rol oynayıp, alınan kararlar ve yaklaşımlar neticesinde yeni politikalar oluşturmakta etkili olmaktadır (Kırışık ve Öztürk, 2022: 202). Bu birim Cumhurbaşkanına görevlerinde yardımcı olmak amacıyla kurulan Cumhurbaşkanlığına bağlı bir teşkilat olup, kendine ait bütçesi olan, kamu tüzel kişiliği bulunan, idari ve mali açıdan özerkliğe sahiptir (1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi). Dolayısıyla ofisler, başkanlık sisteminde yer alan başkana bağlı yüksek derecede önem taşıyan yapılardan biridir.

Genel olarak Dünyadaki ülke uygulamaları değerlendirildiğinde, bu tarz ofislerin sahip oldukları politika uzmanlığında kamuda uygulanabilecek politikaların oluşumu sırasında gereken bilgi ve veriyi topladıkları, sahada bulunarak gözlem yaptıkları ve tüm bunlara dayanarak uygun politikalar üretilip karar taslakları hazırladıkları bilinmektedir. Hazırlanan bu taslaklar ise başkana raporlanarak kamu politikası oluşturmada yardımcı olan önemli belgeler haline gelmektedir. Dolayısıyla, Türkiye’de

de 24 Haziran seçimlerinden sonra yeni hükümet sistemiyle birlikte buna (başkanlık sistemiyle yönetilen ülke uygulamalarında olduğu gibi) benzer bir yapı kurulması planlanarak hareket edilmiştir (Sobacı, Miş ve Köseoğlu, 2018: 2-3).

Cumhurbaşkanlığı Ofisleri bilindiği üzere Türk idare teşkilatı içerisinde daha önce var olmayan bir yapıydı. İlk kez 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alarak ofislerin kuruluş gerekçesinin hükümet değişikliğinden sonra yürütme erkinde meydana gelen önemli birçok değişikliğin olmasından kaynaklı Cumhurbaşkanının görev ve sorumluluklarının artması nedeniyle olduğu belirtilmektedir. Böylece yeni hükümet sisteminde Cumhurbaşkanı'na verilen yeni kamu politikaları oluşturması, halkın talep ve ihtiyaçlarına yönelik projeler üretmesi, kamudaki hizmetlerin yerine getirilmesi için bir sistemi oluşturması gibi genişleyen görev ve yetkilerine yönelik yardımcı bir aktör olarak ofislerin bulunması önemlidir.

3.2 CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ

2018 yılında Türkiye'de gerçekleşen hükümet sistemi değişikliğiyle birlikte yepyeni bir model uygulanmaya başlanarak ülkede kamu personel yönetiminde de birçok değişiklik meydana geldiğinden bahsetmiştik. Bu yeni yönetim modeliyle birlikte tasarlanan ofisler Cumhurbaşkanına en yakın kadro olarak değerlendirilmiş olup Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın tabiriyle yeni politikaların üretildiği ve projelerin planlandığı bir 'arka bahçe' olarak bahsedilmiştir (Sobacı, Miş ve Köseoğlu, 2018: 3). Ofisler ile Cumhurbaşkanı arasında bürokratik açıdan herhangi bir engel olmaması, projeleri tasarlama geliştirme ve yönetme açısından Cumhurbaşkanının istekleri doğrultusunda hareket edilebilmesi önemli bir birim olduğunun göstergesidir.

CBİKO kamu personel sisteminin dönüşümünde önemli bir etki yaratabilmesinin sebebi ise hem kamu sektörü odaklı hem de özel sektörü de dahil ederek politikalar, proje ve etkinlikler tasarlayabilmesidir. Tüm bu politika oluşum sürecinde araştırmalarını ve geliştirme faaliyetlerini yaparken gerek kamusal alanı gerekse özel sektörü düşünerek ortak bir çerçevede ilerleyebilir. Kamu/özel sektörlerini iyi bir şekilde analiz edip plan ve proje taslaklarını hazırladıktan sonra yani ön hazırlık

tamamlandıktan sonra yürütme organına sunulur. Sonuçta, hazırlanan raporlar ve bilgiler ışığında Cumhurbaşkanı kararına bırakılarak uygun politikalar sisteme uyumlanır ve uygulamaya geçirilir (Saitoğlu, 2019: 94).

3.2.1 Ofisin Kuruluşu ve Organizasyon Şeması

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi uygulanmaya başlanmasıyla beraber 10 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi hükmüyle CBİKO kuruluşu resmen kesinleşmiş oldu. Genel olarak ofislerin kuruluşu, görevleri, personel istihdamı, sorumluluk ve koordinasyonu vb. hükümler 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin yedinci kısımda 525. ve 536. Maddeler arasında düzenlenmiştir. Ancak ilk aşamada ofislerin görevleri çerçeve bir şekilde yüzeysel olarak ele alındığı için 24 Ekim 2019 tarihinde 30928 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 48 Nolu “Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” yayımlanarak daha ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir (Nacak, 2021: 1026). Bu kararnameye göre Dördüncü Bölümde CBİKO’ya yer verilmiş olup görevleri 527. Madde D bendinde düzenlenmiş, hizmet birimleri ve bunların görevlerine ise 527.madde E bendinde ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Ofislerin genel olarak kuruluşu madde 525’te, sorumluluk ve koordinasyonu madde 528’de, personel istihdamı, çalıştırılması ve görevlendirme, madde 529’da, eğitim ve hizmetler madde 529’da, bütçe ve denetim madde 530’da, bilgi isteme ve gizliliğe uyma madde 531’de, kadrolar madde 532’de, yöneticilerin sorumluluğu madde 533’te, yetki devri madde 534’te, düzenleme görev ve yetkisi madde 535’te, atıflar ise madde 536’da ‘Ortak Hükümler’ başlığı altında altıncı bölümde bulunmaktadır. Dolayısıyla ortak hükümler CBİKO’yu da ilgilendirmektedir (1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi).

Ofisin sitesinde bulunan organizasyon şemasına baktığımızda en üst makamda bulunan kişinin ‘Başkan’ olduğu gözükmektedir. Başkanın bir alt birimde ‘Hukuk Müşavirliği’, ‘Özel Kalem Müdürlüğü’ ve ‘Başkan Müşaviri’ bulunmaktadır. En alt birimde yer alan başkanlıklar ise; İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Daire

Başkanlığı, Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Daire Başkanlığı, Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Daire Başkanlığı, Projeler ve Bilişim Teknolojileri Daire Başkanlığı ve Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı yer almaktadır (CBİKO, 2022).

1 Sayılı kararnamede ofislerin kuruluşuna ilişkin düzenlenen 525. Maddeye göre “... *Cumhurbaşkanlığına bağlı, özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip...*” kuruluşlar olarak belirtilmektedir. Maddenin devamında yer alan ikinci fıkraya göre ofislerin merkezi Ankara’da bulunup ihtiyaç olduğu halde yurtiçine veya yurtdışına çalışma bürosu olarak açılabilir. Ofis başkanları 3 Sayılı Üst Kademe Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanı kararıyla direkt olarak atanır. CBİKO başkanlığına 18 Temmuz 2018 tarihli 3053 sayılı R.G’de yayımlanan Cumhurbaşkanlığı kararı kapsamında atanan başkan Doç. Dr. Salim Atay olmuştur. Atay, akademisyen kimliğiyle tanınan uzun yıllar deneyimiyle Kariyer ve Yetenek Yönetimi Derneği’nin başkanlığını yapmış kamu ve özel sektör birçok kurumda çalışarak bürokrasi dışından atanan kişi olması yönüyle bilinmektedir.

ŞEKİL 3: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin Teşkilat Şeması



Kaynak: CBİKO, Kurumsal Teşkilat Yapısı: 2022

Şekil 3'teki CBİKO'nun organizasyon şemasında görüldüğü üzere kurumun en başında bir Başkan bulunmakta ve başkanın yanında ise bir başkan müşaviri, hukuk müşavirliği ve özel kalem müdürlüğü bulunmaktadır. Başkanın alt birimleri olarak İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Daire Başkanlığı, Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Daire Başkanlığı, Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı, Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, İnsan Kaynağı Eğitim ve Daire Başkanlığı ve Projeler Bilişim Teknolojileri Daire Başkanlığı bulunmaktadır. Bu tabloya göre

kurumun çok da büyük bir organizasyon yapısına sahip olmadığı yorumu yapılabilir. Şayet bir ülkenin hem özel sektöre hem de kamu sektörüne yönelik insan kaynağı planlaması yapılacaksa daha fazla hizmet birimi olan, personel yönetimi alanında daha ayrıntılı işlere yetiştirilecek, merkezde bulunan tek bir yapı olması daha mantıklı bir adım olabilir.

3.2.2 Ofisin Görevleri

Kurumun 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde 527 D bendi başlığı altında belirlenen görevlerine göre;

- a. Öncelikle ülkenin çalışan grubu analizini yaparak insan kaynağı envanterini oluşturmak ve gerekli duyulan alanlarda yetenekleri geliştirmeye yönelik projeler ortaya koymak.
- b. Ülkenin vizyonu, misyonu ve amaçları baz alınarak insan kaynağının gelişiminin sağlanması için gereken faaliyetleri yürütmek.
- c. Keşfedilememiş özel yetenekleri ortaya çıkararak yetenek yönetimi sağlayacak projeler üretmek.
- d. Uluslararası çapta politika kurullarının öncelik verdiği konularda insan kaynağının keşfini yaparak milli projelerde yer almasını sağlamak.
- e. Kamu sektöründe kariyer ve performans yönetimi gibi modern anlamda insan kaynağı uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için projeler tasarlamak.
- f. Kamu kurumlarına istihdam edilirken liyakat ve yetkinlik ilkesine uygun hareket edilebilmesi için gerekli projeler geliştirmek.
- g. İnsan kaynakları alanında verimliliği arttırmak için çalışmalar yapmak.
- h. Cumhurbaşkanlığı tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

İnsan Kaynakları ofisi bu görevleri yerine getirirken sunacağı hizmeti daha verimli hale getirebilmek adına hizmet birimlerine ayrılmıştır. Bu birimler İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı, Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Dairesi Başkanlığı, Ölçme ve Değerleme Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynağı Eğitim ve

Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Projeler ve Bilişim Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliği'dir. Ofisin hizmet birimlerinin görevler ise aşağıdaki gibidir:

1. *İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı*: Ülkenin insan kaynağı envanterini çıkarmak, ilkokuldan yüksek öğrenim çağına kadar eğitim gören aday kaynağını, yurtdışındaki hayat süren ülkemiz insan kaynağını hem özel hem de kamu sektöründeki insan kaynağını makro ve mikro temelinde analizini yapmak, her iki sektördeki kariyer planlaması sürecinin kontrolünü sağlayıp gerekli yerlere destek atıp gelişmesine olanak yaratmak, kamu sektörüne personel seçme, yerleştirme, atamasını gerçekleştirme ve terfiler için gerekli yetkinlik ve değerlendirmelerin analizlerinin sağlanması, liyakate uygun atama ve yükselmelerin yapılması, kamudaki personele yönelik performans ölçme ve değerlendirme, ödül verme gibi sistemlerin etkin olarak yürütülmesinde destek olmak, kamuda kadroların oluşumunda verimliliği sağlama konusunda çalışmalar yapmak, eğitim amacıyla yurtdışına gidecek özel yetenekleri yetiştirmek, geliştirmek, bilgi seviyelerine katkıda bulunmak, staj, burs gibi imkanları sağlamak üzere Dış İşleri Bak. tarafından bildirilen uluslararası kurumlara yollanacak kamu personellerinin gönderilmeden önce belirlenmesi, eğitime hazır edilmesi, yurtdışında buldukları süreç içerisinde ülkemizce stratejik açıdan önemli konu ve alanlarda uzman seviyesine gelmeleri ve performanslarının belirlenmesi amacıyla ilgili kurumların çalışmalarını gözlemlemek ve kurumlarla iletişime geçmek.
2. *Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Dairesi Başkanlığı*: hem kamu hem de özel sektördeki yetenek kazanımı süreçleri üzerine uygulamalar yapmak, amaçlar doğrultusunda özel yetenek sahiplerinin keşfi ve gelişimi için ilgili kurumlarla koordinasyon halinde olmak, bilim, kültür, sanat ve spor dallarında nitelik sahibi insan kaynağının keşfi için yurtiçi ve yurtdışında gerekli çalışmaları yaparak 'yetenek havuzu' oluşturmak, buradaki uygun adayların gelişiminin sağlanması ofis tarafından saptanacak ihtiyaç ve koşullara göre ilgili kuruluşlarla anlaşma yaparak eğitim ve başarı bursu imkanı tanımak, milli projeler kapsamında gerek duyulan yetkinlikteki insan kaynağını yetenek havuzundan temin etmek, okul öncesi çağdan yükseköğrenim dönemine kadar

öğrenim gören yetenekli gençlerin keşfedilmesini sağlayarak yetkinlik ve karakter özelliklerine uygun meslekleri seçmelerini sağlaması amacıyla ilgili kurumlara yönlendirmek, yetenek yönetimi alanında yapılan çalışmalar için kamu ve özel kurumlarda saptamalar yaparak yetenek yönetimi sürecini iyileştirmeye yönelik projeler tasarlamak ve ilgili kurum ve kuruluşları koordineli bir şekilde çalışmasını sağlamak, ülkenin kamu ve özel sektördeki yapıların marka değerini arttırmak için insan kaynağı hususunda ulusal ve uluslararası alanda organizasyonlar gerçekleştirmek.

3. *Ölçme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı*: Ülkemizde eğitim ve öğrenimine devam eden insan kaynağı adaylarına yönelik ölçme ve değerlendirme analizleri yapmak, ülkede çalışanlara yönelik istihdam, işine bağlılık, memnuniyet, verimli olma, yenilik sağlama, fırsat eşitliğinden faydalanma gibi hususlarda gerekli duyulan alana göre ölçüm ve değerlendirmeler yapmak ve bunların sonuçları üzerine ilgili kurum ve kuruluşları haberdar etmek, kamu sektöründe yönetici kadro ve pozisyonları üzerine bağlantılı kurumlarla özel yetenekleri saptamaya yönelik çalışmalar yapmak, Cumhurbaşkanı talebi doğrultusunda kamudaki üst kademe yöneticilere yönelik değerlendirme raporu oluşturmak.
4. *İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı*: Kamu ve Özel kurumlardaki personelin eğitimi ve gelişimi için programların hazırlanması, uygulamaya geçirilmesi ve eğitim performanslarını ölçmeye yönelik çalışmaların yapılması, çalışan personelin gelişmesi ve her kademedede bulunan insan kaynağının yetkinliğini arttırmak amacıyla ilgili öğretim kurumları ve sivil toplum örgütleriyle birlikte organizasyonlar gerçekleştirmek, yönderlik sistemi oluşturmak ve yönetmek, kamu kuruluşlarına gerekli olan alanlarda yönderlik yapmak.
5. *Projeler ve Bilişim Teknolojileri Dairesi Başkanlığı*: Kamu ve özel kurumlarda insan kaynağı uygulamaları alanında saptamalar yaparak projeler önererek bu konuda ilgili kurumlarla iş birliği yaparak kurum ve kuruluşları insan kaynakları alanında gelişimi için destek verip yönderlik etmek, araştırma ve geliştirme, girişimci ve yenilikçi olma, verimlilik sağlama konularında projeler tasarlamak, kamu sektörünün işveren marka değerini yükselmesini

sağlama amacıyla olan ofisin diğer birimlerinin ihtiyacı olan teknolojik araç ve sistemlerin teminin sağlamak, ihtiyaca yönelik geliştirmeler yapmak, kamu sektöründeki istihdam ilanlarının vatandaş ile daha açık ve net bir şekilde paylaşımı için sistemler üretmek, halihazırdaki kurum ve kuruluşların bu konudaki faaliyetlerini gözlemlemek, insan kaynaklarıyla alakalı olarak kamu ve özel kurumlarda analiz ve araştırma yapmak ve oluşturulan verilerin rapor edilmesi için gerekli datayı ilgili kurumdan temin etmek, kamu sektöründe insan kaynakları alanındaki çevrimiçi/online olarak izlenebilen bir sistemin oluşturulabilmesi için gereken araştırmaların yapılması ve bu sistemi oluşturmak ve kuruların sistemde var olan bilgilerinin güncelliğinin denetimini yapmak.

6. *Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı*: ofisteki insan kaynağı politikalarını oluşturmak, personel alımını sağlamak, personelin özlük dosyalarıyla ilgilenmek, ofis çalışanının geliştirilmesi ve gerekli eğitimler almasını sağlamak, ofise teknoloji alanındaki araç ve gereçleri temin etmek, ofisin mali işlemlerini yürütmek, ofis için gerekli malzemeleri satın alma, kiralama, bakım ve onarım, sağlık hizmetleri, idari hizmetler, taşınır ve taşınmaz mallar üzerine kayıt tutmak ve ofisin iletişim süreçlerini yönetmektir.

3.2.3 Ofisin İdari ve Mali Yapısı

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde 525'e baktığımız zaman Cumhurbaşkanlığı bünyesinde bulunan ofislerin, yani CBİKO'nun, idari ve mali yapısı hakkında "...özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip..." şeklinde bir kuruluş olarak belirlendiği ortaya çıkmaktadır. Ofis bütçesinin hazırlanmasında ofisin özel bütçeli ve mali özerkliğe sahip olması bir hayli önemli görülmektedir. Yani ofis bir üst kuruluş olarak her ne kadar Cumhurbaşkanlığına bağlı olsa da mevzuatta belirlenerek kendisine verilen kamu görevlerini yerine getirebilmek için gerekli olan mali durumu belirleyebilme konusunda serbestliğe sahiptir. Bütçenin miktarı ile yapılacak harcamalar ve bütçeyle alakalı geriye kalan prosedürler CBİKO tarafından belirlenir. Sonrasında TBMM'nin bütçe görüşmeleri ile uygun gördüğü Cumhurbaşkanlığına ayrılan bütçeye göre ayarlanır. Kararnamenin devamında Madde

530'a baktığımızda CBİKO'nun bütçesinin genel bütçeden Cumhurbaşkanlığına ayrılan belirli bir bütçe ile faaliyetlerde bulunabileceği söylenebilir. Aynı zamanda ofis, ücret karşılığında sunduğu hizmetlerden elde edeceği gelirler ve gerçek ve tüzel kişilerden elde ettiği bağışlar ve yardımlar sayesinde kendi bütçesine katkıda bulunur.

Cumhurbaşkanına ofislerle ilgili tanınan bir yetki ise ofisleri belirli bir konuda görevlendirme ve ofislerin bütçe ve personeli ile alakalı yönetmelik çıkarmaktır. Bu hüküm 530. Madde de şu şekilde düzenlenmiştir: “Ofislerin bütçelerinin gelir, gider ve muhasebesine ve denetimine ilişkin usul ve esaslar Cumhurbaşkanınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.” Bu şekilde yönetmelik çıkarma yetkisi idarenin bütünlüğü ilkelerinden sayılan idari vesayet yetkisi olarak kullanılıp kullanılmaması tartışılmalıdır. Bilhassa yetki çerçevesinin tam olarak belirlenmesi ve yetkinin niteliği konusu büyük oranda önemlidir (Saitoğlu, 2019: 106). Yapılan bir yoruma göre, Cumhurbaşkanının ve bu makama ait ofislerin ayrı tüzel kişilikler olarak yer alması sonucuna varıldığı ve bu sonuca göre idare hukuku açısından ikisi arasında ast-üst ilişkisinin olamayacağı ve aynı hiyerarşi segmentinde bulunamayacağı değerlendirilmiştir. Yani, iki farklı tüzel kişilik olmasından dolayı Cumhurbaşkanlığı makamının ve ofislerin arasında hiyerarşik yapının olabilmesi idare hukukuna ters düşmektedir. Bu sebepten Cumhurbaşkanı'nın ofislere direkt olarak talimat verme, emir buyurma yetkisinden bahsetmek pek de mümkün değildir. İdari ve mali özerklik ve bütçeyi kullanırken serbestliğe sahip olmasından dolayı, kanunlara uygun olmak koşuluyla hem idari hem de mali hususlarda merkezi yönetime yani Cumhurbaşkanına sormadan direkt olarak karar alabilir ve uygulayabilme hakkına sahiptir. Bu durumda teorik açıdan idare hukuku bilgilerine göre, Cumhurbaşkanlığı makamı ile ofisler arasında ast-üst ilişkisi yani hiyerarşi değil idari vesayet ilişkisinin varlığı söz konusudur. Ancak uygulamada farklı durumun olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü 1 No'lu Kararname madde 533'e göre Cumhurbaşkanı ile ofisler arasındaki ilişkide Cumhurbaşkanının ofiste çalışan bütün kademelerdeki yöneticilere yapmakla yükümlü olduğu görev ve sorumlulukları gerçekleştirirken emir ve talimat verebileceği belirtilmiştir. Bu durumda bir yandan cumhurbaşkanı ile ofisler ayrı tüzel kişiliklere sahip olarak ifade edilirken diğer yandan da aynı tüzel kişiliğe sahip gibi bir hiyerarşi ilişkisi kurulmaktadır. Sonuç olarak, 1 no'lu kararnamede ofislere ilişkin düzenlemede kendi içerisinde çelişkilerin var olduğunu belirtmek gerekir (Nacak, 2021: 1037)

3.2.4 Ofisin Personel Sistemi

Ofislerin genel olarak personel sistemi mevzuatta Madde 529'da 'Personel İstihdamı, Çalıştırılması ve Görevlendirme' başlığı altında düzenlenmiştir. Madde 1 'e göre; "Ofislerde, 21/6/2006 tarihli ve 5523 sayılı Kanununun 10 uncu maddesi hükümlerine göre personel istihdam edilir. Ayrıca ilgisine göre 27/6/1989 tarihli ve 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 25 inci ve 26 ıncı maddesine göre geçici veya sözleşmeli olarak personel istihdam edilebilir. Bu suretle çalıştırılacakların sözleşme ve usul ve esasları ile ücret miktarı ve her çeşit ödemeleri Cumhurbaşkanınca tespit edilir." şeklinde personelin işe alınmasının hangi hükme göre belirleneceği düzenlenmiştir. Devamındaki maddelerde personelin hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusu yer almaktadır. Burada çalışacak uzman personel "en az dört yıllık eğitim veren yükseköğretim kurumlarından veya bunlara denkliği bulunan Yükseköğretim Kurulunca kabul edilen yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmuş adaylar arasından istihdam edilir." Şayet verilecek görev özel bilgi ve uzmanlık gerektiriyorsa ve geçici olarak görevlendirme yapılacaksa vekalet, istisna veya hizmet akdi bir yıl ya da bir yıldan fazla süreyle Türk veya yabancı uzmanlar işe alınabilir. Personellerin işe alınırken, başkan ve diğer personellerin görevlerini gerçekleştirirken gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetlerinin hangilerinin ofis bütçesiyle karşılanıp hangilerinin karşılanmayacağıyla alakalı usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

Ofisin kadrolarına ilişkin ibare ise yine mevzuatta madde 532 de yer almakta olup Cumhurbaşkanınca kararınca miktarın belirleneceği yer almaktadır. CBİKO'nun personelleri başkan, başkana yardımcı olmak üzere başkan müşaviri, hukuk müşaviri ve özel kalem müdürlüğünden oluşmaktadır. Bunların yan ısıra alt birimde hizmet birimlerinde daire başkanlıkları yer alır. Aynı zamanda yarı zamanlı, stajyer alımları da etkin bir şekilde sağlanır. Stajyer alımı özellikle önemli olmakla beraber CBİKO'nun görevleri ve kuruluş amaçları arasında insan kaynağının doğru ve etkin bir şekilde oluşturulması ve geliştirilmesi bulunmaktadır. Bu nedenle CBİKO'nun 2019 yılının ocak ayında 'Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdam Programı' adı altın

başlattığı bir programla üniversite öğrencilerini çalışma hayatına hazırlamaya ve onları geliştirmeye yönelik bir program başlatılmıştır. Fakat adayların seçiminde hangi kriterlerin önemli olacağı nasıl bir değerlendirme yapılacağı, ücretlendirme sisteminin nasıl olacağı konusunda herhangi bir bilgi bulunmamaktadır (Saitoğlu, 2019: 99).

3.2.5 Ofisin Türk İdare Teşkilatındaki Yeri

Cumhurbaşkanlığı ofislerini genel olarak Türk idare teşkilatındaki yeri açısından değerlendirilmesi son derece tartışmalara neden olan bir konu olmuştur. Çünkü Cumhurbaşkanlığı makamı ve cumhurbaşkanlığı ofislerinin arasındaki ilişkinin 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde belirtilen maddelere göre ne olduğu tam olarak netleşmemiş bir durum söz konusudur. Bu durumu daha geniş açacak olursak, 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alan madde 525'e göre Cumhurbaşkanlığı ofisleri devlet tüzel kişiliğinden ayrı, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali açıdan serbest hareket edebilme özelliğine sahip, kendine has bütçesi olan bir yapıdır. Yani, bu özelliklere baktığımızda merkezi yönetim teşkilatı içerisinde yer alması idare hukuku öğretisine uygun bulunmamakta olup merkezde bulunan organlardan emir, talimat ve yönlendirmelerle ilgilenmemesi gerekir. Fakat bu durumun aksine, ofisler cumhurbaşkanlığı makamından emir, talimat ve yönlendirmelere açık bir kurum olarak görevlerini idame ettirebilmektedir. Aynı zamanda kendine has bütçeye sahip olmasından dolayı yine merkezde değil yerinden yönetim kuruluşlarında yer alması gerekmektedir. Kurum, merkezden yönetim teşkilatında bulunan bir yapıymış gibi başkent teşkilatındaki organlardan emir, talimat alabilir bu sebepten serbest hareket edemez. Bilindiği üzere, merkezi yönetim teşkilatı tek ve bir bütün olarak devlet tüzel kişisine haiz olarak teşkilat içerisindeki kurumlar arasında ast-üst ilişkisi yani hiyerarşik bir bağ bulunması söz konusudur. Ancak, kamu tüzel kişiliğine haiz bir kurumun en büyük özelliklerinden biri idari ve mali özerkliğe yani kanunlara uymak şartıyla idari ve mali konularda serbest hareket edebilmesidir. Sonuç olarak, ofislerin Türk idare teşkilatındaki yeri net olmamakla birlikte karışık bir nitelendirmeye sahiptir (Nacak, 2021: 1034).

Ofislerin Türk idare teşkilatındaki yeri kararnamede belirtilmemiş olsa dahi yapılan yorumlara göre bir noktaya oturtulabilir haldedir. İlk olarak anayasal düzenlemeyle değil Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle kurulmuştur. İkinci olarak ofislerin temel unsuru kişi topluluğu olmamıştır. Ofisler mal ve hizmet unsuru olarak kurulduğu söylenilebilir. Yani bir başka deyişle ofisler, kamu idaresi olarak değil ‘kamu kurumu’ niteliğinde bir kuruluştur. Bir başka madde, ofisler kendisine tanımlanan kamu hizmetlerini tüm Türkiye’de herhangi bir coğrafi alan içerisinde yerine getirebilmekte olup hizmet sunma bölgesi açısından belirli bir sınırlandırmaya tabi tutulmamıştır. Son olarak, ofislerde personel seçim yoluyla değil atama yapılarak belirlenir. Bu maddeler açısından kuruluşu, yapısı ve işleyişi açısından yorum yapıldığında Cumhurbaşkanlığı ofislerinin fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları olarak değerlendirilebileceği söylenilebilir (Nacak, 2021: 1035-1036). Fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşunun tanımı mevzuatta yer almasa da bazı yazarların yorumları olduğu görülmektedir. Tanımlamalara bakıldığında fonksiyonel yerinden yönetimde belli birtakım işler merkezden alınıp özerk kuruluşlara verilerek merkezi yönetimin hizmet yükünün teknik ve uzmanlaşmış birimler tarafından paylaşılması istendiği yorumu yapılmıştır (Berkün, 2017: 644). Aynı zamanda bu türe ait kuruluşların mal topluluğu şeklinde olduğu, kuruluş nedenine özel tek bir kamu hizmetini yerine getirmekle yükümlü olduğu ve kendisine verilen kamu hizmetini bölge sınırlaması olmaksızın Türkiye’nin herhangi bir coğrafi bölgesinde yerine getirebileceği tanımlanmıştır (Nacak, 2021: 1035). Dolayısıyla Cumhurbaşkanlığı ofisleri yapı ve işlevi itibariyle büyük oranda fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşlarıyla benzeştiği söylenebilir.

3.2.6 Ofisin Projeleri

3.2.6.1 E-İnsan

E-insan projesi henüz yepyeni olup CBİKO’nun tasarladığı Kariyer Kapısı, Uzaktan Eğitim Kapısı, Yetenek Kapısı ve YTNK.tv gibi uygulamaların yanı sıra kamu sektöründe çalışma hayatına yönelik güncellenen hizmetlerle alakalı işlem ve

bilgilerin paylaşılacağı dijital hizmet aracıdır. Bu noktada E-insan uygulamasıyla birlikte kamu ve özel iş alanlarının iş/staj olanaklarına ve kamu görevlileri için sertifikalı online eğitimlere, Türkiye'nin bütün illerinde yapılacak olan kariyer fuarlarına, etkinlik çalışmalarına ve çeşitli eğitici içeriklere tek noktada erişim sağlama imkânı sunulmaktadır. Tek bir adreste birleştirilen E-insan, insan ve teknolojiyi hedeflerken erişim olanağı yüksek, fırsat eşitliği sunan kişilerin iş bulabilme potansiyelini arttırmak ve gelişimlerine katkıda bulunabilmek için geliştirilen bir projedir. Bu uygulamadan öğrenciliği devam eden, yeni mezun olmuş gençler ve kamuda görevli olanlar e-insan aracılığıyla sunulan tüm hizmetlerden faydalanabilir (CBİKO, 2022).

Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın tanıtımını gerçekleştirdiği törende "...verilen hizmetler ve kullanılan teknolojik altyapı itibarıyla bu proje, dünyanın en gelişmiş mobil dijital platformu özelliğine haizdir. E-insan'a entegre edilen, burası çok önemli, Blockchain teknolojisi sayesinde verilen her hizmet, insanlarımızın sisteme emanet ettiği her beceri ve bilgi koruma altındadır" diyerek dünya çapında üretilen bu dijital uygulamada bulunan verilerin gizliliğini ve güvenliğini vurgulamıştır (CBİKO, Haberler, 2022).

3.2.6.2 Uzaktan Eğitim Kapısı

Kamu sektöründe personel yönetiminde önemli olan konulardan birisi hizmet içi eğitimidir. Yaşadığımız çağa ayak uydurabilmek, güncel gelişmeleri takip edebilmek ve bunlara hızlı uyum sağlayabilmek için eğitim konusu bir hayli önemlidir. Bu doğrultuda kamu personel yönetiminde personelin etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmek adına yeni hükümet sistemiyle beraber açılan insan kaynakları ofisi yeni bir proje geliştirerek Uzaktan Eğitim Kapısı adı altında dijital bir platform kurmuştur. Bu platform, kamudaki personelin ihtiyaçlarına uygun olarak personele bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması adına tüm kamu kuruluşlarında uygulanmak üzere hizmete sunulmuştur. Burada amaç eğitim her yerde sloganıyla insan kaynağını verimli olarak kullanmak, bürokratik engelleri kaldırarak eğitimde herkese fırsat eşitliği sağlamak ve kamudaki personelin gelişimini destekleyerek eğitim faaliyetleri

hazırlamaktır. Bu platformda personeller hem mesleki hem de kişisel gelişimleri için çalıştığı kamu kurumu tarafından hazırlanan videolar, canlı dersler, sunular ya da webinarlar aracılığıyla desteklenmektedir. Bu eğitimler sadece yurt içindeki kamu personeline yönelik olmayıp yurt dışında çalışanlarında erişimleri sağlanabilir hale getirilerek amacına uygun bir ‘uzaktan’ eğitim tasarlanmıştır. Sistemde aynı zamanda ölçme ve değerlendirme ve raporlama özellikleri bulunacak olup bu sayede personelin eğitimi, performansı, derse katılımı takip edilerek projeden maksimum verim alınması hedeflenir. Bu sistemden Cumhurbaşkanlığı teşkilatı başta olmak üzere bütün bakanlıklar ve başkanlıklar ve bunlara bağlı ilgili-ilişkili tüm kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetim birlikleri faydalanabilir (CBİKO, 2022). Böylece kamu kurumlarının da teknolojiyi yakından takip etmesiyle kamu çalışanının zaman ve mekân önemsenmeksizin istediği zaman erişebileceği, eğitimini, gelişimini ve kurumdaki hizmetini maksimum seviyeye taşıyabileceği bir proje üretilerek personel yönetiminde eğitime önem verilmesi gerektiği unutulmamıştır. Çünkü, personel yönetiminde eğitim konusunda önemli bir yeri olan TODAİE’nin yeni hükümet sisteminin kuruluşu sonrası kapatılması eğitim alanındaki boşluğun nasıl ve hangi kurumla doldurulacağı bir soru işaretiydi. Bundan sonraki sistemde kamu kurumlarının eğitim kalemindeki harcamalarında tek merkezden çevrim içi içeriklerin sunulmasıyla hem hızlı bir şekilde geniş bir kitleye ulaşılması hedeflenmiş hem de kayda değer derecede tasarruf sağlanarak kamudaki insan kaynağının verimliliğinin artırılması istenmiştir. Ancak henüz bu teknolojiye yeni geçildiği için Türk kamu personeli eğitim konusunda bir aşama kaydedip kaydetmediği saptanamamıştır. Bu konudaki istatistiklerinin oluşması için birkaç yıla daha ihtiyaç vardır.

3.2.6.3 Kariyer Kapısı

Kariyer kapısı, dijital kariyer platformu olarak tasarlanan E-devlet ile entegre edilerek kamu kurumlarına yapılacak olan personel alımlarında liyakat ve yetkinliğin giderek yayılmasına ve iş ya da staj ilanlarının kamuoyuna duyurulmasında şeffaflığa ve etkinliğe önem verilmesinde rol oynamaktadır. Kariyer kapısı ile “Kamu İşe Alım Modülü” aracılığıyla bütün kamu kurumlarının güncel olarak yayınladığı iş ilanlarına

başvuru yapılabilmesi amaçlanmaktadır. Bu sistemdeki temel amaç, kamuya personel alımlarında yayımlanan iş ilanlarının şeffaf olması ve tek platform olarak e-devlet aracılığı ile sonucun paylaşılıp izlenebiliyor olmasıdır. Aynı zamanda Ulusal Staj Programı ile Kariyer Kapısı projelerinin birlikte yürütülerek kamu ve özel şirketlerde staj olanaklarına öğrencilerin kolay ulaşabilmesi hedeflenmektedir (CBİKO, 2022).

Bu platformda öğrencilerin ve yeni mezunların ilgili yere başvuruları sonucunda toplanan özgeçmişler değerlendirilmekte, çevrimiçi mülakatlar yapılıp ve genel yetenek sınav uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Yapılan değerlendirmelerin sonuçları şeffaf bir şekilde hem platform hem de e-devlet üzerinden yayımlanmaktadır. İş ve staj ilanları aktif olarak <https://www.isealimkariyerkapisi.cbiko.gov.tr> web adresinde düzenli ve anlaşılabilir şekilde yer almaktadır. Şayet bu sistem Türkiye'nin kariyer hizmetleri adı altında kamuda işe alımın tek adresi olmayı hedeflerken genç insan kaynağına ulaşmaya çalışarak çok ciddi önemli etkinlikler gerçekleştirmiştir. Bu şeffaf platformla birlikte genç kesimin işe giriş sürecinde karşı taraftan olumlu ya da olumsuz bir geri dönüş aldığında sonucun şeffaflığından yana bir şüphe duymaması ve liyakat ilkesinin sorunsuzca uygulandığından emin olması sağlanmaktadır. Örneğin, bir kurumun mülakatı yapılacaksa sistemin kendine ait video uygulamasıyla kayıt altına alınabiliyor ve mülakat sonrasında bir itiraz gelirse kaydedilen mülakat videolarının izlenebiliyor oluşu önemli bir ayrıntıdır (CBİKO, 2022). Dolayısıyla işe alım sonrası insan kaynağının verimli kullanılabilmesi, liyakatli ve nitelikli elemanların kamu hizmetine kazandırılması için harcanan gayret kamu personel sistemi adına atılan dikkate değer bir adımdır.

3.2.6.4 Ulusal Staj Programı

Bu proje kapsamında, CBİKO'nun koordine ettiği şekilde düzenlenen bir staj programıdır. Program hem kamu kurumlarının hem de özel şirketlerden gönüllü olarak katılmak isteyen işverenlerle iş birliği içerisinde öğrencilere sunulmaktadır. Burada önemli olan öğrencilere fırsat eşitliği sunulması ve liyakat ilkesinin esas alınmasıdır. Aynı zamanda şeffaflık, yenilikçilik ve izlenebilirlik ilkeleri ile kariyer fırsatlarına ulaşmada eşitliğin desteklenmesi ön plandadır. Yalnızca zorunlu staj gerektiren

bölemlerle sınırlı kalınmayıp bütün branşlarda stajın yaygınlaştırılması düşüncesi hakimdir. Dolayısıyla gerek ulusal gerekse uluslararası şirketler haricinde KOBİ ve start-up kuruluşlarına genç girişimciler ve yetenekler kazandırmak konusunda yardımcı olmayı amaçlar.

Ulusal Staj Programına başvurular, e-devlet üzerinden elde edilen öğrencilerin kimlik bilgilerinin yanında beyan edilen belgelerle birlikte inceleme sürecine girer. Başvuruda öğrencilerden alınan bu belgelerle, üniversitelerin kariyer merkezleri ve ilgili kurumlar tarafından liyakate uygun, objektif bir şekilde, adayların eğitim hayatları süresince gösterdiği performanslara göre ve yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmalara bakılarak değerlendirme ve seçme aşaması yapılmaktadır.

Bu değerlendirmeler sonucunda başvuran aday öğrencilerin meslek ya da akademik açıdan, sanatsal ve sosyal faaliyetlere de bakılarak bir puanlama sistemi oluşturulur. Bu puanlamadan sonra adaylar stajyer havuzuna girer. Stajyer alımı yapacak işverenler adayların özgeçmişleriyle ilgilenmeyip direkt olarak yeterlilik puanlarını dikkate alarak adaylara teklif gönderir. Bu stajyerlik teklifleri son olarak adaylar tarafından kendilerini en uygun pozisyona yerleştirecek şekilde değerlendirilip kabul ya da reddedilir (CBİKO, 2022).

3.2.6.5 Yetenek Her Yerde

İlk defa 2019 yılında düzenlenen ve her yıl tekrar eden bu proje kapsamında kamu ve özel sektör kurumları, üniversiteler ve meslek odalarının iş birliğiyle gerçekleştirilen kariyer odaklı etkinliklerdir. Buradaki temel amaç üniversite adına ve şehrine bakılmaksızın bütün öğrencilere birer yetenek olduğunun hissettirilmesidir. Tüm gençlere iş bulma konusunda fırsat eşitliği sunulması da önemlidir. Böylece nitelikli öğrencilerin ve mezun olan işçi adaylarının kamu kurumlarına kazandırılarak kurumların marka değerlerinin artırılması sağlanmaktadır. Aynı zamanda KOBİlere yetenek kazanımı ve insan kaynakları konuları hakkında farkındalık arttırmaya yönelik yardımcı olmakta istenmektedir. Yetenek Her Yerde projesi ile 2022 yılı mart ayı boyunca Orta Karadeniz, Doğu Karadeniz, Doğu Anadolu, Güneydoğu, İpekyolu, İç Anadolu, Ege, Trakya ve Batı Karadeniz üniversiteler iş birlikleriyle kariyer fuarları

düzenlenmiştir. Geçmiş yıllarda düzenlenmiş ve gelecekte düzenlenmesi planlanan fuarlar CBİKO'nun kendi sitesinde güncel halde düzenlenmektedir (CBİKO, 2022).

3.2.6.6 Talentforbiz

CBİKO'nun desteğiyle planlanan bu proje, dünya çapındaki genç yetenekleri Türkiye'ye kazandırmayı hedefleyen bir kariyer etkinliğidir. Türkiye'nin kıymetli markalarına çeşitli milletlerden yetenekler kazandırmayı hedefler. Türkiye'deki şirketler ve kurumlar gerçekleştirilen etkinliklerde genç yeteneklere kendilerini ve ülkemizi tanıtarak kariyer fırsatlarını önlerine sunarlar. 2019 yılında başlayarak etkinliklerin her yıl düzenlenmesi planlanmıştır. Ancak 2020 ve 2021 yıllarında pandemi sebebiyle ertelemeye gidilmiştir. Etkinlikler 2022 yılı ilk yarıda Rotterdam (Hollanda), Londra (İngiltere), Köln (Almanya)'de düzenlenmiş ikinci yarıda ise Taşkent (Özbekistan), New York (Amerika), Jakarta (Endonezya) ve Kuala Lumpur (Malezya) da düzenleneceği söylenmektedir (CBİKO, 2022).

3.2.6.7 Söz Yetenekte

Türkiye'de gerçekleştirilen büyük projeler ve projeler kapsamındaki yarışmalarla kariyer fırsatları genç yeteneklere bu program ile tanıtılmaktadır. Söz Yetenekte programı, sözü edilen büyük projelere katılan yetenekli gençleri YTNK.TV de gerçekleştirilen canlı yayında mezunları ve henüz mezun olmamış gençleri buluşturarak öğrencilere çeşitli iş alanlarını tanıma şansı sunar. Esasen bu projeye gerçekleştirilmek istenen şey, gençlere sektörel ve mesleki alandaki teknik bilgilerini arttırmak ve bunun sonucunda kendilerine en uygun olan meslek neyse onu bulmalarıdır. Aynı zamanda, bu programdan öğrendikleri bilgilerden sonra kendilerini iş hayatında varmak istedikleri hedefleri doğrultusunda geliştirme gayreti içerisinde bulunarak içlerindeki potansiyelleri keşfetmeleri bu projede hedeflenen şeydir (CBİKO, 2022).

3.2.6.8 Kariyer Planlama Dersi

Bu proje de yine CBİKO'nun genç insan kaynağına yönelik onları kariyer hizmetleri üzerine planlanan faydalı ve önemli bir etkinlik olarak tasarlanmıştır. Üniversitede öğrenim gören gençlere kariyer alanlarında farkındalık oluşturma ve kariyer hayatlarında destek olmak amacıyla geliştirilen her haftaya özel 14 haftalık video dersler şeklinde hazırlanan bir içeriktir. Bu platform yine YTNK TV üzerinden öğrencilere ücretsiz olarak sunulmaktadır.

Genel olarak bu video dersler ile öğrencilere iş hayatına atılmadan önce bu konudaki farkındalıklarını oluşturmaları ve kendilerini hazırlamalarını sağlamalarıdır. Aynı zamanda öğrenciler, bu süreç içerisinde öğrenim sürecini en verimli şekilde değerlendirmeli ve mezun olduktan sonra çalışma hayatları üzerine plan yapmaları için ve kendi bilgi, beceri, yetenek ve niteliklerine uygun olan mesleği seçmeleri konusunda kariyerlerini en doğru şekilde planlamaları için bu video derslere katılmalıdır.

Sonuç olarak, öğrenciler bu derslerden sonra kariyerle alakalı kavramları zihinlerinde içselleştirmiş olacak, kariyer merkezlerinden en verimli şekilde nasıl faydalanacaklarını öğrenmiş ve kendi kişisel niteliklerinin daha da farkına vararak iş hayatına özgüvenli bir şekilde atılabileceklerdir. Video derslerden sonra Yetenek Kapısı'nı da kullanırlarsa gerek staj ya da profesyonel alanda gerekse gönüllü olarak çalışabilecekleri çeşitli sektörleri tanıma fırsatı bulabileceklerdir (CBİKO, 2022).

3.2.6.9 Üni-Veri

Bu proje ise daha çok genç insan kaynağına yönelik tasarlanarak yükseköğretim kurumlarına girmeye hazırlanan veya halihazırda bir yükseköğretim programında öğrenim gören gençlerin ve ilgililerin doğrudan yararlanabildiği bir veri programıdır. Bu programa göre branşlara göre iş bulma süresi, başlangıç ücreti, kamuda işe yerleşme olasılığı, firma büyüklüğü ve sektör bazında dağılım hesaplamaları yapılarak bir rehber oluşturulmuştur (CBİKO,2022). Böylece, branş tercihini yapacak öğrencilere karar verme aşamasında Yükseköğretim kurumlarında ve Sosyal Güvenlik Kurumundan alınan bilgiler doğrultusunda yardımcı olmak hedeflenmiştir. Öğrenciler

bu sistemden faydalanarak üniversitedeki branş seçimini yapmadan önce ön hazırlığını yaparsa kendileri için en doğru ve en uygun alana yerleşebilmeleri mümkün olacaktır (CBİKO,2022).

3.2.6.10 Danışman Bilgi Sistemi (DABİS)

Danışman Bilgi Sistemi, üniversite mezun öğrencilerinin iş gücü piyasası performanslarının çıktısı hakkında değerlendirme yaparak sonra bu bilgiler ışığında hem tercih danışmanlığı hem de mesleki alanda danışmanlık hizmetini kullanmak üzere oluşturulan dijital sistemdeki bilgi platformudur. Bu platformda, 81 çeşit iş gücü piyasası performans değerlendirmesi yapılmış olup değerlendirmede mezuniyetten sonraki iş bulma süresi, kamuda işe yerleşme olasılığı, firmaların büyüklüğü, başlangıçta alınabilecek maaş miktarı, nitelik uyumsuzluğu ve sektör bazında dağılım başlıkları altında bilgiler yer almaktadır. Böylece öğrenciler bu sistem üzerinden istenilen üniversite ve branşlarının değerlendirmelerine ulaşılabilir ya da iki üniversite/bölüm karşılaştırması yapabileceklerdir.

DABİS'e yalnızca bu hizmeti almak isteyen lise öğrencileri ve mezunlarının sisteme kayıtlı psikolojik danışmanlara, rehber öğretmenlere ve kariyer merkezi danışmanlarına erişimine izin verilmiştir. Böylece yetkili kişiler sisteme girip üniversiteleri ve bunların bölümlerini detaylı inceleyebilir, doğru tercih yapmak adına karşılaştırmalar sekmesinden ilgi duyulan iki farklı üniversitenin bilgilerini karşılaştırabilirler (CBİKO,2022).

3.2.6.11 Kamu-Veri

Bir diğer proje Kamu-Veri olarak tasarlanan platformda kamuda çalışan görevlilerin kurumlarında geçerli olan insan kaynakları süreçlerine ilave olarak mesleki alanlarına ve görev aldıkları kuruma dair tatmin olma ve sadık kalma gibi konularda öneri ve düşüncelerini öğrenme amacı taşımaktadır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi

tarafından toplanan veriler ve analizlerin yapılması bilimsel, çağdaş ve bireysel olarak gerçekleştirilir.

Bu proje ‘‘Cumhurbaşkanlığı, TBMM, Bakanlıklar, Bağımsız/Düzenleyici Denetleyici Kurumlar, Yargı, Yerel Yönetim Kuruluşları, Üniversiteler ile diğer kurum ve kuruluşlarında 4A, 4B, 4C kadrolarında istihdam edilen tüm çalışanlara uygulanmaktadır. 1.981 kamu kurum, kuruluş ve iştiraklerinde göre yapan 5,3 milyon çalışana yönelik olarak düzenlenmekte ve kurumlarına karşı hissettikleri tatmin ve aidiyet, İK süreçleri, organizasyon, iletişim ve yönetim olmak üzere 5 ana faktörü ölçmektedir.’’ (CBİKO,2022)

3.2.6.12 Eğitim ve Geliştirme Faaliyet Raporu

Eğitim ve Geliştirme Faaliyet Raporu olarak kamu kurumlarında görevli personelin eğitimi ve gelişimi için gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik belirli dataya dayanarak çözüm önerileri geliştirmek, proje ve programların güçlü veya gelişmesi gereken tarafların tespitini yapmak ve işe yarar, verimli uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla hazırlanan rapordur. Bu raporda 17 bakanlık ve bünyesindeki kamu kurumlarında gerçekleştirilen eğitim programlarında, faaliyet için eğitim konusu, eğitici, katılımcı profili ve bütçe ile alakalı konularda ulusal ve uluslararası uygulama örneklerine de yer verilerek analiz yapılmaktadır. Bu analizler sonucunda tüm Kamu sektörünü kapsayan ve her Bakanlık için ayrı ayrı Türkiye Genel Raporu yıllık olarak hazırlanır. Genel Rapor bakanlıkların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sorumlu personelleriyle Yönetici Bilgi Sistemi (YÖBİS) nde yayınlanır (CBİKO, 2022).

3.2.6.13 Eğitim İhtiyaç Analizi

Kamudaki personelin bireysel ve mesleki açıdan kendini geliştirmesi ihtiyacı olduğundan kurumların misyon, vizyon ve amaçları baz alınarak gereken eğitimleri

saptamaya yönelik kullanılan sistematik bir programdır. Uygulamanın temel amacı günümüz ihtiyacına uygun eğitim ihtiyaçlarını analiz etmek, kurumların görev alanlarına özgü yetkinliklerle alakalı olarak eğitim önceliklerinin nasıl ele alınacağını belirlemektir. İhtiyaca yönelik eğitim konularını belirleme yöntemi ise üst kademe yönetici, yönetici, idari, teknik meslek ve hizmet olarak altı unvan grubu baz alınarak bakanlıklar tarafınca uygun görülen görev ve sorumlulukları, mevzuatı, teknoloji uygulamalarını kapsar vaziyette oluşturulmuştur. 560 binin üzerinde kamu görevlisi çalışmaya dahil edilerek analizler yapılmıştır (CBİKO, 2022).

3.3 ABD İNSAN KAYNAKLARI ÇÖZÜM OFİSİ VE CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ KARŞILAŞTIRMASI

Neoliberalizmin ortaya çıkması ile meydana gelen yeni kamu işletmeciliği anlayışı tüm dünyada kamu yönetimi alanında etkili hale gelmiştir. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşımla birlikte yönetim kavramından çokça bahsedilmeye başlanarak gündemde yerini almıştır. Yönetişim kavramı özetle devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin bir araya gelerek kurumları ortaklaşa yönetmesini ifade eder. Bu tanımla birlikte, bilhassa kurul tipi örgütlenmenin bulunduğu yapılar diğer adıyla ‘ofis tipi’ yönetimin hâkim olduğu anlayış biçimi kamu yönetim sistemlerinde yapılanmaya başlamıştır. Adından da bahsedildiği üzere kurul tipi ya da ofis tipi yapıların belirgin olarak ortaya çıktığı ülke ise Amerika Birleşik Devletleri’dir (Tunç ve Güneş, 2021: 5). Ofis mantığının Türkiye’de de var olmaya başlaması sebebiyle Amerika’daki sistemden etkilendi mi düşüncesi akıllarda soru işareti bırakmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu bölümde Amerikan idari teşkilat içerisinde yer alan İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi (OPM/Human Resources Solutions Office) kendi sitesinde açıklanan bilgiler ışığında çalışmaya dahil edilmek istenmiştir. İlk olarak ABD’nin personel yönetiminden sorumlu organ olan Personel Yönetim Dairesi’nin (OPM) içerisinde bulunan İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi’nin hizmet birimleri ve ne iş yaptıkları kısaca açıklanmış, daha sonra Türkiye ve ABD İK ofislerinin karşılaştırması yapılarak

ABD'nin Türkiye'ye personel yönetimi konusunda örnek teşkil edip etmediği tartışılmıştır.

3.3.1 ABD Personel Yönetim Dairesi İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi Hizmet Birimleri

İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi, Federal hükümetin dinamik ihtiyaçlarını karşılamak için gereken insan kaynakları ürünlerini ve hizmetlerini sunmak için vardır. Ofis, ülke çapında danışmanlar, psikologlar, IT uzmanları, öğretim üyeleri ve program yöneticilerinden oluşan bir kadroya sahiptir. Bu kadro, liderler geliştirmek, kamu sektörüne yüksek derecede kaliteli işgücü oluşturmak ve kurumları yüksek performanslı kuruluşlara dönüştürmek için Federal kurumlarla ortaklık kurarak onların misyonlarını gerçekleştirmelerinde yardımcı olur. Ayrıca ofis ajanslara, Personel Yönetim Dairesi'nin içerisinde yer alan İnsan Sermayesi Endüstri Çözümleri Birimi tarafından yönetilen ve idare edilen, önceden rekabet etmiş özel şirketler tarafından birinci sınıf bir danışmanlık deneyimine erişme fırsatı sunmaktadır. Ofiste 5 farklı hizmet birimi bulunmaktadır. Bunlar Personel Yönetim Dairesi'nin İdare Hukuku Yargıç Program Ofisi (Administrative Law Judges-ALJ), İK Stratejisi ve Değerlendirme Çözümleri Ofisi (HR Strategy and Evaluation Solution- HRSES), Federal Personel Grubu Ofisi (Federal Staffing Group- FSG), Liderlik Geliştirme Merkezi (Center for Leadership Development- CLD) ve İnsan Sermayesi Endüstri Çözümleri Ofisi (Human Capital Industry Solutions Office)'dir. Bu bölümdeki bütün bilgiler ABD hükümetinin Personel Yönetim Dairesi'nin resmî web sitesinden alınmıştır (OPM, 2022).

3.3.1.1 İdare Hukuku Yargıç Program Ofisi

Yasaya göre, OPM'nin İdare Hukuku Yargıç (ALJ) Program Ofisi ülke çapında işe alım, sınav ve istihdamı yönetme, planlama, işletme ve yönetme konusunda tek yetkiye

sahip birimdir. ALJ'ler, çeşitli kurumların idari ve düzenleyici programları içeren anlaşmazlıkları karara bağlamak için birkaç Federal kurum tarafından istihdam edilmektedir. ALJ'ler kurum duruşmalarına başkanlık etmekten, delil toplamaktan ve yargılama davalarında bilgi toplayıcı olarak görev almaktan sorumludur. Ayrıca bir anlaşmazlığın çözümü hakkında ilk tespiti yaparak karar verici olarak hareket ederler.

İdari Usul Yasası ve Kamu Hizmeti yasasına uygun olarak OPM, atanmış ALJ'lerin pozisyon için en uygun adaylar olmasını sağlar. Aynı zamanda ALJ'lerin görevlerine göre ücretlerini belirlemek için ALJ niteliklerinin ve sınıflandırma standartlarının oluşturulmasına yardımcı olur. OPM, ALJ sınavının geliştirilmesi ve yönetilmesini ve Federal kurumlar tarafından ALJ istihdamı için programa başvuran nitelikli adayların 'ALJ Kaydı' olarak adlandırılan bir listenin tutulmasını içeren bir değerlendirme sürecini yönetir (OPM,2022).

3.3.1.2 İK Stratejisi ve Değerlendirme Çözümleri Ofisi

İK Stratejisi ve Değerlendirme Çözümleri Ofisi (HRSES-Human Resources Strategy and Evaluation Solution), ajansların maksimum performans için plan yapmasına yardımcı olan stratejiler geliştirir. Bunlar, kurumsal stratejiler (işgücü planlaması, organizasyon tasarımı ve sınıflandırması, anketler ve program değerlendirmesi) ve ayrıca bireysel çalışanlara yönelik stratejileri (ardıl planlama, işe alma, terfi ve performans yönetimi) içerir. Federal OPM çalışanları olan HRSES psikologları ve İK uzmanları, Federal politika ve çalışma ortamları hakkında uzman bilgisine ve kapsamlı deneyime sahiptir. Bu alanlarda hükümet çapında hükümet için doğru bir şekilde çözümler tasarlayıp hükümete sunabilmeleri için politika yapıcılara geri erişim yetenekleri vardır.

3.3.1.3 Federal Personel Grubu Ofisi

Federal Personel Grubu (FSG-Federal Staffing Group), yüksek kaliteli federal işgücünü cezbeden, değerlendiren ve inşa eden etkili çözümler sunarak misyonlarını gerçekleştirmek için ajanslarla ortaklık kurar.

Daha spesifik olarak, ABD İstihdam Program Ofisi Federal İK profesyonellerinin hükümet genelinde Federal pozisyonlar için adayları Federal kural ve prosedürlerine uygun olarak etkin bir şekilde işe almasını sağlayan web tabanlı bir Yetenek Edinme Sistemi sunar. Personel Edinme Birimi, işe alım, inceleme, danışmanlık ve stratejik personel alımının tüm aşamalarında yardım arayan Federal müşterilere uzmanlık sağlar. Bu hizmet Federal hükümetin yüksek kaliteli bir işgücü oluşturmaya yardımcı olmaktadır (OPM, 2022).

3.3.1.4 Liderlik Geliştirme Merkezi

21. yy. hükümeti büyük liderlik gerektiren birçok zorlukla karşı karşıyadır. OPM’de büyük liderlerin doğmadığına onların deneyim, koçluk ve akıl hocalığı yoluyla geliştirildiğine inancı vardır. 45 yılı aşkın bir süredir, Ajansların bugün ve gelecekte başarılı olmaları için liderlik kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve bireylerin kariyerlerini yönlendirme ve ilerletme kapasitelerini geliştirmelerine destek olmak OPM gelişim programlarının ayırt edici özelliği olmuştur.

Federal Yürütme Enstitüsü ve Federal Yönetim Geliştirme Merkezlerinden birinci sınıf öğretim üyeleri tarafından yönetilen kapsamlı program kataloğu, kamu hizmetini ve Anayasal değerlerini içeren Yöneticinin Temel Niteliklerini oluşturan yetkinlikler üzerine oluşturulmuştur. Bu katalogda, büyük devlet için büyük liderler geliştirmek üzere yetişkinlerde liderlik gelişimi üzerine en son araştırmaları bir araya getirilmektedir.

Liderlik Geliştirme Merkez Ofisinin (CLD) bilgi portalı bölümü, ajansların tüm organizasyonlarında misyon, hedef ve değerleri hakkında kurumlar arası bilgi paylaşımının önemini anlamalarına yardımcı olmak için ajanslarla birlikte çalışır. Kuruluşlar arası bilgi paylaşımı için süreç geliştirmelerine yardımcı olur.

CLD aynı zamanda Federal kurumların insan kaynakları uygulamalarındaki güncel trendlere ayak uydurmasına yardımcı olmaktadır. Tutarlı ve kaliteli bir yapı oluşturmak için İK Çözümleri bünyesinde yeni girişimlere ve projelere destek sağlamaktadır (OPM, 2022).

3.3.1.5 İnsan Sermayesi Endüstri Çözümleri Ofisi

OPM'nin İnsan Sermayesi Endüstri Çözümleri Ofisi, insan sermayesi stratejisi, öğrenme yönetim sistemleri, işe alım ve markalaşma ve çalışan eğitimi çözümleri alanlarında destek hizmeti sağlayan satın alma birimidir. Özellikle ajanslara, hızlı, verimli ve etkili teslimatları kolaylaştırarak projelerin program, satın alma ve idari yönetimini sağlayan devler proje yöneticileri tarafından yönetilen rekabetçi, sabit fiyatlı Belirsiz Teslimat/Belirsiz Miktar sözleşmeleri aracılığıyla önceden seçilmiş, sınıfının en iyisi şirketlerden birinci sınıf bir danışmanlık deneyimine erişme fırsatı sunmaktadır (OPM, 2022).

3.3.2 ABD İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi ve Türkiye Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Karşılaştırması

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimindeki arka planda her ne kadar Avrupa'ya sosyo-ekonomik gelişimlere yansımalarının önemi büyük olsa da ülke olarak en hızlı ve işlevselci bir şekilde uygulama alanı bulduğu yer Amerika Birleşik Devletleri olmuştur (Orhan, 2010: 271). Ülkedeki kamu çalışanlarının siyasetin ve siyasi çıkarların dışında tutulmasını ve federal hükümet memurlarının adil bir şekilde, liyakate uygun olarak seçilip muamele görmelerini sağlayan kurum ise Federal hükümetin İnsan Kaynakları Dairesi (OPM-HRS)' dir. Görevi kısaca hükümetin kamusal sektörde işgücünü doğru ve verimli bir şekilde yapılandırmak için stratejiler tasarlayıp sunmak olan bu kurumun Türkiye'ye örnek teşkil ettiği söylenebilir. Ancak tabi ki içerik ve nitelik olarak tıpa tıp aynı olmasa da Türkiye'de açılan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin var olma sebebi de ülkedeki gerek kamu kurumlarına gerekse özel sektördeki firmalara ihtiyaç duyulan işgücünü sağlamak

üzere yüksek nitelikli işgücünü yetiştirmek, bireylerin yeteneklerine göre sektörde uygun pozisyonlara istihdam edilmesini sağlamak, aynı zamanda yurtdışındaki üst düzey nitelikteki potansiyel insan kaynağı keşfinden sonra işgücünü ülkeye çekmek için ülkeyi cazibe merkezine dönüştürmektir. Tüm bunları çalışmada daha önce sözü edilen projeler aracılığıyla üniversiteler, kamu ve özel sektör ve meslek odalarıyla iş birliği yaparak ülkedeki işgücü arz talep dengesini kurmaya çalışır (Kılınç, 2020: 63).

Amerika'nın ve Türkiye'nin insan kaynakları ofisleri göz önünde bulundurulduğunda ofislerin kamu personel yönetimi alanında araştırmalar yapıp veri toplamak, projeler üretilip geliştirmek, kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak ve iş birlikleri gerçekleştirmek gibi görevleri olduğunu görmekteyiz. İlgili mevzuata ve OPM'nin kendi sitesindeki bilgiler ışığında, her iki ofisinde birbirine benzer bir şekilde işletmecilik mantıkla kurulduğu ve politikaları uygulayan ve hayata geçiren bir kurum olarak değil de daha çok birer danışma niteliğinde olduğu çıkarımı yapılabilir. Her iki ofisinde alt hizmet birimleri bulunup personel yönetimiyle alakalı alanlarda görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu hizmet birimlerinin genel olarak yaptığı iş benzerlik göstermektedir. Örneğin, kuruma nitelikli insan kaynağı tespiti yapıp temin etmek, çalışanları geliştirmeye yönelik gerekli eğitim faaliyetleri süreçlerini yöneterek yetenek kazanımı sağlamak, kamu ve özel kurumlarla iş birliği yaparak hükümete insan kaynağı alanında fayda sağlamak gibi.

Türkiye'deki ik ofisi Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde konumlandırılmış olup Cumhurbaşkanıyla yakın bir şekilde çalışmaktadır. Cumhurbaşkanı'nca belirlenen amaç ve politikalar doğrultusunda Cumhurbaşkanı tarafından verilen görev ve talimatları yerine getirerek görüş bildirmek ve danışmanlık yapmak üzere kurmay-yardımcı bir kurum olarak yer alır. Kurumun merkezi yönetimin tüzel kişiliğinden ayrı bir kamu tüzel kişiliği bulunmakta olup idari ve mali özerkliğine sahiptir. Kurumun başkanı Cumhurbaşkanı tarafından atanıp Cumhurbaşkanı'na karşı sorumlu tutulmaktadır (Nacak, 2021: 1025-1026). Amerika'daki insan kaynakları ofisi ise Federal Hükümetten bağımsız bir kuruluş olup federal hükümet çalışanlarının insan kaynakları politikalarını düzenler. Ofisin başkanı Amerika başkanı tarafından atanıp Senato tarafından onaylanmaktadır (OPM, 2022).

3.4 ABD PERSONEL YÖNETİMİ OFİSİ (OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT/OPM)

Türk kamu yönetiminde 2019 yılından sonra yapılan değişikliklerden ve sistemin değişmesinden sonra meydana gelen tabloyu açıklamıştık. Ancak bu tabloda Devlet Personel Başkanlığı'nın tamamen ortadan kaldırılıp yerine Türk kamu personel yönetimini idare edecek ve işlemleri düzgünce ve efektif olarak çalışır hale getirebilecek bir kurumun ya da çoklu bir yapının oluşup oluşmadığı tartışmalıdır. Esasında Türkiye'deki kamu personel yönetimi yapılanması Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçişten sonra yapılan bir sürü yasal düzenlemeyle teknik anlamda karma model kategorisinde bulunduğu iddia edilse bile oluşturulan yeni sistemde kendi içerisinde bir bütünlük içermesi gerekirken daha da parçalı ve 'karmaşık bir model' haline getirilmesi (Oral, 2019: 387) kamu personel sisteminde daha fazla sorunlara ve belirsizliklere yol açacağı aşikardır. Bu sebepten ötürü düzenlenen yeni sistemin bir kez daha ayrıntılı bir şekilde güncellenmesi ve yerine örnek olma potansiyeli olan ABD Personel Yönetimi Ofisi (Office of Personnel Management/OPM) gibi büyük ve tek bir yapılanmanın Türkiye'ye uyarlanmış olarak merkezde yer alması çok daha mantıklı bir adım olacaktır. Çünkü Devlet Personel Başkanlığı'nın boşluğu ancak OPM gibi bir başkanlık ile doldurulabilir ya da CBİKO'nun yetkileri ve statüsü oraya evrilebilir.

ABD kamu personel sisteminin yapısı ülkenin federatif özelliğinden kaynaklı olarak federal kurum ve kuruluşların kendilerine has personel sistemlerini oluşturması ve farklı statüde personel işe alması sistemde esnek ve parçalı bir yapıya neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak personel yönetimindeki bu parçalı yapıya rağmen merkezi personel yönetiminde politika belirleme, düzenleme yapma ve kabul edilen uygulamaları gerçekleştirme gibi kamu yönetiminin birincil fonksiyonlarını yerine getirme konusunda tek başlı bir yapının var olması dikkat çekmektedir. Türk kamu personel yönetimi sisteminin ise geçmişten beri hukuken değilse bile fiilen çok başlılık olgusunu taşıması (Oral, 2019: 388-389) personel sisteminde bir türlü istenilen ve hedeflenen noktaya neden ulaşamadığı konusunun cevabı olabilir yorumu yapılabilir. Çünkü birçok ülkenin ABD modelini örnek almasının nedeninin arka

planında hem ABD merkezi personel yönetiminin çok eski bir tarihi geçmişe sahip olması hem de dünyadaki ilk merkezi personel yapısına sahip olması yatmaktadır (Oral, 2019: 390). Bu sebepten dolayı ABD Personel Yönetimi Ofisinin web sitesinden edinilen bilgilerin çalışmaya eklenmesi uygun görülmüştür. Literatüre bakıldığında, ABD merkezi personel yönetiminin yapısında içerik olarak neler var, sistem nasıl işliyor, görevleri ve sorumlulukları neler, organizasyon yapısı hangi birimlerden oluşuyor olduğu dilimize çevrili olarak ayrıntılı bir şekilde hiçbir kaynakta bulunulamamış olması ise bu tez çalışmasına özgünlük katması ve literatüre katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmüştür.

3.4.1 ABD Personel Yönetim Ofisi Hakkında

ABD Personel Yönetim Ofisi (OPM), Federal Hükümet için baş insan kaynakları kurumu ve personel politikaları yöneticisi olarak hizmet veren bir kurumdur. OPM, Federal kurumlara insan kaynakları liderliği ve desteğini sağlar. Aynı zamanda Amerikan halkına hizmet ederken Federal işgücünün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur. Bu kurum insan kaynaklarını ve personel yönetimi hizmetlerini, emeklilik yardımlarını, sağlık ve sigorta programlarını yönetirken liyakate dayalı ve kapsayıcı işe alımları denetler ve güvenli bir istihdam süreci sağlayarak kamuya hizmet eder (OPM, 2023).

OPM'nin program ofisleri ve çalışanları, gerekli programları uygulayıp hizmetleri sunarak ajansın stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlar. Kurum güvenilir ve etkili bir sivil işgücüne ulaşmak için politikalar tasarlayıp ve hizmetler sunarak Federal Hükümete kurumsal insan kaynakları yönetiminde liderlik ve hizmet etmek için çeşitli, geniş kategorilerde çalışır.

3.4.2 Ofisin Misyonu ve Rolü

OPM'nin tarihi, ganimet sistemini sona erdiren ve Kamu Hizmeti Komisyonunu kuran 1883'te imzalanan Kamu Hizmeti Yasası ile başlar. Teddy Rossevelt liderliğindeki Kamu Hizmeti Komisyonu, çalışanların yalnızca işi ne kadar iyi yapabildiklerine göre değerlendirilmesi gerektiği ilkesine dayanan tarafsız, profesyonel bir kamu hizmetinin temellerini atan kişidir. 1978'de Kamu Hizmeti Komisyonu üç yeni kuruluş halinde yeniden düzenlendi: Personel Yönetim Ofisi, Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu ve Federal Çalışma İlişkileri Kurumu. Bu yeni kuruluşların her biri Kamu Hizmeti Komisyonunun sorumluluklarının bir kısmını devraldı ve OPM, hükümetin kamu hizmetinin personel yönetiminden sorumlu yapı olarak değerlendirildi (OPM, 2023).

OPM'nin bölümleri, ofisleri ve çalışanları ajansın stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayan programları uygular ve hizmetleri sunar. Güvenilir ve etkili bir sivil iş gücüne sahip olmak için politikalar ve hizmetler sunarak Federal Hükümete kurumsal insan kaynakları yönetiminde liderlik ve hizmet etmek için çeşitli geniş kategorilerde çalışır. Bunlardan biri ve önemli olanı İnsan Sermayesi Yönetimi Liderliği yapmak diğerleri Çalışanlar ve Emekliler İçin Federal Faydalar sağlamak, Emeklilik işlemlerine bakmak, İnceleme yapmaktır.

-İnsan Sermayesi Yönetimi Liderliği: OPM, Federal kurumların mevcut ve ortaya çıkan ihtiyaçlarını destekleyen devlet çapında insan kaynakları sistemlerini, programlarını ve politikalarını tasarlama, geliştirme ve ilan etmede politika liderliği sağlar. Ayrıca, ajanslara tüm insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları hakkında teknik destek ve rehberlik sağlar. OPM, merkezi olarak yönetilen ve yasa/yönetmelik kapsamında OPM onayına tabi olan hükümet çapında personel yönetimi yetkilerini kullanmak için kurum taleplerine yanıt verir. Ajans ayrıca hükümet çapında insan sermayesi yönetimi konularıyla ilgili yönetimi sağlar ve idare önceliklerinin ve hedeflerinin uygulanmasını destekler.

Federal hükümetin gelişen insan sermayesi ihtiyaçlarını ve görev gerekliliklerini karşılamak için İK ürünleri ve hizmetleri sağlamakla yükümlü olan OPM aynı zamanda her idarenin insan sermayesi önceliklerinin uygulanmasını sağlamak ürün ve hizmetlerini tasarlar. Bu faaliyeti desteklemek için OPM'nin ülke çapında beşerî sermaye uzmanları, psikologlar, eğitimciler, Bilgi Teknolojileri (BT) uzmanları ve program yöneticilerinden oluşan bir kadrosunun yanı sıra Federal kurumlara liderler

geliştirmede, yüksek kaliteli bir kamu sektörü işgücünü çekmede ve oluşturmada, İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Dönüşümü birimi ile yetenekleri ve stratejileri uygulanmada ve ajansların yüksek performanslı kuruluşlara dönüştürülmesinde yardımcı olan çok sayıda özel sektör müttefikleri vardır.

OPM, Federal yöneticilerin ve gelecek vadeden liderlerin hızla değişen bir hükümet ortamında liderlik edebilmeleri için bilgi ve ustalık becerileri edinmelerini sağlayan bir lider geliştirme merkezidir. Federal Yürütme Enstitüsü tarafından desteklenen OPM'nin liderlik geliştirme altyapısı ve programları arasında Doğu ve Batı Yönetim Geliştirme Merkezleri, Cumhurbaşkanlığı Yönetim Üyeleri Programı ve bir Laboratuvar bulunmaktadır.

İnsan kaynakları verilerinin ve bilgilerinin hükümet çapında alış-verişi kolaylaştırmak için gerekli bilgi teknolojisi altyapısını geliştiren de OPM'dir. İnsan Kaynakları İş Kolu aracılığıyla OPM, modernizasyon, entegrasyon ve performans değerlendirmesine odaklanarak insan kaynakları bilgi teknolojisinin devlet çapında dönüşümüne öncülük eder.

OPM, Federal Hükümetin resmi iş bulma sitesi olan USAJOBS'u yönetmektedir. Federal ajansların, Federal çalışanlara ve Amerikan vatandaşlarına Federal istihdam fırsatlarına ilişkin kamuya bildirimde bulunma konusundaki yasal yükümlülüklerini yerine getirdikleri tek kaynaktır. Birçok ajans bu platformu zorunlu olmadığı zamanlarda bile kullanmaktadır. USAJOBS web sitesi bu nedenle ister rekabetçi olsun ister rekabet dışı olsun çoğu devlet pozisyonu için Federal işe alım portalıdır (OPM, 2023).

-Çalışan ve Emekliler için Federal Faydalar:

OPM, federal çalışanlar ve aileleri için bazı avantajlar sunar. Ajans, sağlık sigortası hizmetleri, diş ve görme yardımları, esnek harcama hesapları, hayat sigortası ve uzun süreli bakım sigortası programları dahil olmak üzere Federal Hükümet tarafından sunulan yüksek kaliteli sağlık ve sigorta programlarına ulaşımı kolaylaştırmak için çalışır. Sekiz milyondan fazla Federal çalışan, emekli ve aileleri için sigorta yardımları yöneten OPM, ayrıca sigortasız Amerikalılara Uygun Fiyatlı Sigorta Borsaları aracılığıyla sağlık sigortası sağlayan programlar geliştirir ve yönetir.

-Emeklilik:

OPM, ABD Posta Servisi dahil olmak üzere 2,7 milyondan fazla aktif çalışanı ve yaklaşık 2,6 milyon emekliyi, hayatta olanları ve aile üyelerini kapsayan Federal Emeklilik Programlarının yönetiminden sorumludur. Ayrıca Federal çalışanlara, emeklilere ve ailelerine hükümetin rekabetçi bir işveren olarak konumunu sürdürmesine yardımcı olmak için seçim, değer ve kalite sunan yan hak programları hizmetleri geliştirir ve yönetir. Faaliyetler, emeklilikten önce kayıt tutma ve hizmet kredisi hesaplarını, emeklilikte yaş ve hizmete dayalı yıllık emeklilik yardımlarını, sayısız yasa ve düzenlemeye dayalı engelli olma ve ölümü, çok sayıda yaşam olayına bağlı emeklilik sonrası değişiklikleri, sağlık ve hayat sigortası kayıtlarını kapsar (OPM, 2023).

-İnceleme:

İnceleme, bireylerin Federal istihdam için uygun olup olmadıklarına ve zaman içinde kalacakları, hassas bir pozisyonda bulunup bulunamayacakları, gizli bilgilere erişip erişemeyecekleri, orduda hizmet vermeye uygun olup olmadıkları veya Federal kimlik belgesi vermeye yetkili olup olmadıkları konusunda bireylerin soruşturmaya, değerlendirmeye ve karara varmaya tabi tutulması için baştan sona süreçteki tüm adımları içerir. OPM direktörü başkan tarafından inceleme yönetim yapısında önemli bir rol olan Uygunluk ve Yeterlilik İcra Temsilcisi olarak görev yapmak üzere atanır.

Uygunluk ve Yeterlilik İcra Temsilcisi olarak OPM direktörü istihdam için uygunluk ve yeterlilik standartlarını belirlemekten, hizmetin bütünlüğüne ve verimliliğine yönelik riske ilişkin pozisyon belirleme gerekliliklerini belirlemekten sorumludur. OPM, kendisi tarafından yayınlanan politikaları uygularken ve devredilen sorumlulukları yerine getirirken tekdüzeliği ve etkinliği teşvik etmek için diğer kurumların başkanlarına iletir ve talimatlar yayınlar (OPM, 2023).

3.4.3 Ofisin Kıdemli Personelleri

3.4.3.1 Ofis Direktörü/Yöneticisi

Amerika'nın Personel Yönetim Ofisi Baş direktörü olarak görev yapan Kiran Ahuja, yirmi yılı aşkın bir süredir kamu hizmetinde ve kâr amacı gütmeyen bir şirketin yöneticiliğinde görev aldıktan sonra 22 Haziran 2021 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri Senatosu tarafından onaylanmadan önce mevcut rolü için Başkan Joe Biden tarafından aday gösterilen kişi olmuştur. OPM baş direktörü Ahuja, ilk Güney Asyalı Amerikalı kadındır. Direktör Ahuja, Mars'a keşif araçları indiren, iklim değişikliği için mücadele eden ve ülkeyi daha iyi hale getirmek için Amerikan iş gücü adına işe alma, elde tutma ve onurlandırma çalışmalarında OPM'ye liderlik etmektedir. Ahuja, hem kariyer hem de atanmış pozisyonlarda federal hükümette uzun yıllara dayanan deneyimi nedeniyle Amerika'nın işgücüne yatırım yapmanın ne kadar önemli olduğunu bilmektedir. Kariyerine önce Adalet Bakanlığı'nda avukat olarak başlayıp daha sonra altı yılını Barack Obama 'nın Beyaz Saray Girişimi'nin Asyalı Amerikalılar ve Pasifik Adalıları İcra Direktörü olarak geçirmiştir. Federal hizmetine ek olarak kâr amacı gütmeyen sektörde lider olarak yıllarca çalışmıştır. Son olarak Philanthropy Northwest'in CEO'su olarak görev yapmıştır. Ahuja, Spelman Koleji ve Georgia Üniversitesi Hukuk fakültesi mezunudur.

Şimdi ise Federal Hükümet için insan kaynakları kurumu ve personel politikası baş yöneticisi olarak OPM'de hizmet vermektedir. Ofis direktörü, OPM'nin misyonunu yerine getirmek ve Federal Hükümeti Amerika Birleşik Devletleri'nde model işveren yapmak için gerekli rehberlik, liderlik ve yönlendirilmeyi sağlayan kişi olarak tanımlanmıştır. (OPM, 2023).

- İdari Sekreterlik Ofisi (The Office of the Executive Secretariat)

Bu ofis, Direktörlük ofisi ve diğer icra dairelerinin idari yönetimi ve desteğinden sorumludur. OPM yazışmalarının, politika ve program tekliflerinin, yönetmeliklerin, mevzuatın koordinasyonunu ve gözden geçirilmesi sorumlulukları arasında yer alır. Ayrıca OPM'nin uluslararası ilişkiler programını, koordinasyon toplantılarını ve OPM yetkilileri ile yabancı delegasyonlar arasındaki bilgi transferini yönetir. Ofisin

Yazışma Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler ve Mevzuat İşleri olarak 3 tane alt birimleri bulunmaktadır (OPM, 2023).

3.4.3.2 Ofisin Program Bölümleri

-Çalışan Hizmetleri

Çalışan Hizmetleri, ülke çapındaki 2 milyon Federal çalışana fayda sağlayan politikalar ve programlar sağlayan bir birimdir. Federal kurumlar için insan kaynakları sistemleri ve programları hakkında liderlik, danışmanlık, tasarım ve uygulama ve eğitim hizmetleri sağlayan yenilikçi ve stratejik insan sermayesi uzmanı olarak görev yapar. Birimin yetenekleri ülkeye çekmek, işe alım sürecini kolaylaştırmak, istihdam için yeni bir vizyon oluşturmak ve uygulamak, inşaları OPM politikalarının, programlarının ve süreçlerinin merkezine koymak gibi taahhütleri vardır. Birimin sorumlulukları ise;

-Federal işe alım sürecini şekillendirmek: Yetenek Edinme, Sınıflandırma ve Kıdemli Programlar, İşe Alım ve Sosyal Yardım da dahil olmak üzere federal ajanslara işe alım konusunda yardım sağlar. Bu ekip ayrıca öğrencilere, yeni mezunlara, gazilere, askerlik üyelerine, askeri eşler ve aileleri için eşit istihdam fırsatlarını iyileştirmeye yönelik eylemleri belirler ve uygular.

- Federal tazminatı şekillendirmek: Öde ve Ayrıl (Pay and Leave) kurumlara Federal ücret, çalışma saatleri ve izin yönetimi politikaları ve programları hakkında rehberlik sağlar. PL ekibi, Genel Program çalışanları için ödeme tabloları tutar, federal ücret sistemini yönetir ve acil durumlara yanıt olarak çalışanların işe alınması ve elde tutulması konularını ele almak için ücret, izin ve çalışma programı esnekliklerinin kullanılması konusunda ajanslara tavsiyelerde bulunur.

-Federal liderleri ve çalışan performansını şekillendirmek: Kıdemli Yönetici Hizmeti ve Performans Yönetimi, Kıdemli Yönetici Hizmeti ve Kıdemli Profesyoneller programlarını yönetir ve federal yöneticilerin ve üst düzey liderliğin seçimi,

geliştirilmesi, performansı, ücretlendirilmesi ve tanınması konusunda ajanslara rehberlik eder. Kıdemli Yönetici Hizmeti ve Performans Yönetimi ekibi ayrıca ajanslara diğer tüm Federal çalışanlar için performans, ödüller ve liderlik gelişimi konularında tavsiyelerde bulunur. Ek olarak ekip, uzaktan çalışma ve çalışan yardım programları dahil olmak üzere iş hayatı girişimlerine liderlik eder.

-Çalışma ve Çalışan ilişkilerini şekillendirmek: Hesap Verebilirlik ve İşgücü İlişkileri, federal hükümet genelinde çalışanların hesap verebilirliği ve iş ilişkileri hakkında rehberlik sağlar. Bu ekip, federal kurumlara ajanslar, işçi örgütleri ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerin nasıl sürdürüleceği konusunda tavsiyelerde bulunur. Federal kurumlara çalışan hesap verebilirliği konularıyla ilgili politika ve teknik konularda yardımcı olur (örneğin, suistimal ve kabul edilemez performansın ele alınması).

-İşgücü planlamasını şekillendirmek: Stratejik İşgücü Planlaması, öngörü, veri analitiği, kanıt ve araştırmaya dayalı politika aracılığıyla stratejik insan sermayesi yönetimini ilerletir. Stratejik İşgücü Planlamasının odak alanları anketleri ve anket analizini (hükümette stratejik ortaklığın mihenk taşı olan Federal Yürütme Kurulları, tahmin ve yöntemler ve stratejik girişimler gibi) içerir (OPM, 2023).

-Emeklilik Hizmetleri

Emeklilik Hizmetleri, federal çalışanlar, emekliler ve aileleri için emeklilik yardımlarının ve hizmetlerinin hükümet çapında idaresinden sorumludur. Bu yan haklar ve hizmetler, çalışanlara emekliliklerini planlama ve emeklilik sistemlerinin etkin bir şekilde yönetildiğini bilme fırsatı sunar. Ayrıca, emeklilere ve ailelerine ihtiyaç duydukları anda hizmet ve bilgiler sunmaya çalışır. Aylık ve yıllık maaş ödemesi alan 2,5 milyon Federal emekliye ve hayatta kalan kişiye hizmet veren Kamu Hizmeti Emeklilik Sistemini ve Federal Çalışan Emeklilik Sistemini yönetmekten sorumludur (OPM,2023).

-Sağlık ve Sigorta Hizmetleri

Sağlık ve Sigorta (Health and Insurance/ HI), Federal çalışanlar, emekliler ve aileleri ve bazı durumlarda üniformalı hizmetlerin aktif ve emekli üyeleri ve aileleri için hükümet çapında sigorta ve sosyal yardım programlarının idaresinden sorumludur. Federal Çalışanlara Sağlık Yardımları Programı, 8 milyondan fazla Federal çalışanı, emekliyi ve aile üyesini kapsayan dünyanın işveren tarafından desteklenen en büyük sağlık sigortası programıdır (OPM, 2023).

-Liyakat Sistemleri, Sorumluluğu ve Uyumluluğu Hizmetleri

Bu birim kapsamında titiz gözetim sayesinde Federal kurumun insan kaynakları programlarının etkili olmasını ve liyakat sistemi ilkelerini ve ilgili kamu hizmeti gereksinimlerinin karşılanmasını sağlar. Federal İK politika ve yönetmeliklerine uygun olmayan programlarda iyileştirmeler veya değişiklikler yapmak için doğrudan diğer Federal kurum İK yöneticileri ve uzmanlarıyla birlikte çalışırlar. Devlet çapında en iyi hizmeti sağlamak için bu sorumluluğu ülke çapındaki beş saha ofisi ve Washington DC'deki OPM genel merkezindeki çalışanlardan oluşan kadroyla yerine getirmektedir.

Bu ofisin gözetim ve uyum programlarının üç temel bileşeni Temsil Edilen İnceleme Birimi Değerlendirmeleri, Büyük İşletme İnsan Kaynakları Ölçümler ve Küçük İşletme İnsan Kaynakları Ölçümleridir. Ayrıca, Birleşik Federal Kampanyayı (Combined Federal Campaign) ve Oy Hakları Yasası Programını denetler. Birleşik Federal Kampanya'nın misyonu çalışan odaklı, uygun maliyetli ve Federal çalışanlara hayırsever bağışlarla herkesin yaşam kalitesini iyileştirme fırsatı sağlamada etkili bir program aracılığıyla hayırseverliği teşvik etmek ve desteklemektir. 1965 Oy Hakları Yasası (değiştirildiği şekliyle) uyarınca OPM, ABD Başsavcısı tarafından belirlenen alanlarda seçim sürecini izlemek için Federal gözlemciler belirlenir. Gözlemciler gördüklerini ve duyduklarını hem sözlü hem de yazılı olarak raporda bildirirler. Bu raporlar, ABD Adalet Bakanlığı'nın hiçbir vatandaşın oy hakkının ırk, renk veya azınlık bir dil grubuna mensubiyet nedeniyle kısıtlanmamasını ve reddedilmemesini sağlama komisyonunu desteklemektedir.

Ek olarak, OPM'nin Dahili Gözetim ve Uyum ofisini yönetir. Bu ofis, OPM'nin risk yönetimini ve operasyonel performansını güçlendirmek için denetim tavsiyelerinin çözümünü yönetir, program değerlendirmelerini yürütür ve sermaye yatırımlarını gözden geçirilmesini denetler.

Bu hizmetler aracılığıyla, Federal insan kaynakları ofislerinin tüm çalışanların beklediği yüksek kaliteli ve liyakat sistemine dayalı hizmetleri etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlamaktadır (OPM, 2023).

-Uygunluk Yönetici Temsilcisi (SuitEA)

ABD Personel Yönetimi Ofisi Direktörü, değiştirildiği şekliyle 13467 sayılı İcra Emri uyarınca Uygunluk ve Yetkilendirme İcra Temsilcisidir. OPM ayrıca, belirli istihbarat teşkilatları ve OPM'nin bu tür standartları belirlemesinin yasal olarak engellendiği pozisyonlar dışında, yürütme organının istisnai hizmetindeki diğer herhangi bir pozisyona atanmak için karakter ve davranışa dayalı olarak asgari uygunluk standartlarından da sorumludur. OPM içindeki bu görevleri yerine getiren program, Uygunluk Yönetici Aracısı veya SuitEA olarak adlandırılır ve işlevleri şunlardır:

- a. Uygunluk standartları ve istihdam için minimum uygunluk standartları belirlemek,
- b. Hizmetin verimliliğine ve bütünlüğüne yönelik riskle ilgili olarak pozisyon belirleme gerekliliklerini belirlemek,
- c. Uygunluk ve uygunluk için geçerli soruşturma standartlarını, politikalarını ve prosedürlerini belirlemek,
- d. Uygunluk ve uygunluk karşıtı standartları belirlemek,
- e. Hükümet çapında yasaklama eyleminin dayatılmasını gerektiren durumlarda uygunluk önleminin alınması,
- f. Ajanslar arasında uygunluk veya uygunluk tespitlerinin karşılıklı olarak tanınmasını teşvik etmek,
- g. Ajansların rekabetçi hizmette atanma ile bağlantılı olarak yalan makinesi uygulama taleplerini onaylamak ve yenilemek,

- h. Yasa 13467'ye göre uygulanıp uygulanmadıklarını belirlemek için uygunluk ve uygunluk incelemesi için ajans programlarının sürekli gözden geçirilmesi,
- i. Direktör tarafından başka bir kurumun başkanına devredilen herhangi bir uygunluk veya uygunluk işlevi için devredilen işlevlerin etkili, verimli, zamanında ve güvenli bir şekilde tamamlanmasını sağlamak için tek tip ve tutarlı politikalar ve prosedürler dahil olmak üzere performans standartları ve bir gözetim sistemi belirlemek,
- j. Uygunluk Hakemleri için Ulusal Eğitim Standartları ile ilgili eğitimin geliştirilmesi ve verilmesi konularını desteklemek (OPM, 2023).

-İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi

Bu birim yukarıda daha önce anlatıldığı için tekrar ele alınmamıştır. Yukarıda bahsedilen 3.3.1 ABD İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi Hizmet Bilimleri bölümünden ofis hakkındaki bilgilere ulaşılabilir.

3.4.3.3 Baş Hukuk Müşavirliği

Baş hukuk müşavirliği, federal hükümetin etkili bir sivil iş gücüne sahip olmasını sağlayabilmeleri için ABD personel yönetim ofisi yöneticilerine ve liderlerine hukuki tavsiyelerde bulunan birimdir. Müşavirlik bunu görüş bildirerek, önerilen politikaları ve diğer çalışma ürünlerini gözden geçirerek aynı zamanda yasal etkileri hakkında yorum yaparak idari davalarda kurum temsilcisi olarak hizmet vermektedir. Sivil iş gücünü ilgilendiren konularda hükümeti temsil etmesinde Adalet Bakanlığı'nı destekleyerek yapar.

Bu birim ayrıca diğ er personel yönetimi ofislerine fayda sağ layan çeş itli pragmatik ve somut iş levlere yürütür. Örneğ in, hükümet ç apındaki Hatch Yasası düzenlemelerinden sorumlu birimdir. Müş avirlik aynı zamanda hangi Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu ve tahkim kararlarının hatalı olduğ unu ve kamu hizmeti hukuku üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğ unu, dolayısıyla hangilerinin yargı denetimini hak ettiğ ini belirleme konusunda hükümet ç apındaki iş levlere politik ve yasal bir rol oynar. Personel Yönetimi Ofisi'nin etik programından, belirli iddiaların ve haciz konularının düzenlenmesinden ve Bilgi Edinme Özgürlüğü ve Gizlilik Yasaları kapsamındaki taleplerle ilgili Personel Yönetimi Ofisi kararlarına ilişkin itirazların değ erlendirilmesinden sorumludur (OPM, 2023).

3.4.3.4 İletişim Ofisi

İletişim Ofisi, çeş itli medya kuruluşları aracılığ ıyla Direktörün hedefleri, planları ve faaliyetleri hakkında halkı bilgilendirmek için kapsamlı bir ç alışmayı koordine etmekten sorumludur. Ayrıca, Direktör ve diğ er OPM yetkililerinin Başkana, Kongreye ve diğ er toplantı ve etkinliklerde sunum yapmak için brifing materyalleri de dahil olmak üzere, OPM ofislerinden oluşturulan basılı materyaller, fotoğ raflar/videolar, web sitesi ve sosyal medya ilanları gibi tüm iletişim ürünlerinin yazılmasını ve üretilmesini denetler, yönlendirir, planlar ve koordine eder. Ofis, tüm medya ve iletişimin en üst düzey seçilmiş yetkililerden Federal ç alışanlara ve halka kadar hedef kitlelerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağ lar. İster en son çıkarılan insan kaynakları yönetimi politikasını, ister sert hava koşulları nedeniyle kapatılan ajanslarla ilgili güncellemeleri sağ lamak olsun, Direktörün görevi Amerikan halkına en iyi şekilde hizmet vermesini sağ lamak için alınan tüm OPM bilgilerinin zamanında ve doğru olmasını sağ lamaktır (OPM, 2023).

3.4.3.5 Kongre, Yasama ve Hükümetler Arası İşler

Kongre, Yasama ve Hükümetler arası İşler birimi, direktörün ve idarenin yasama ve politika önceliklerini savunur. Birim, OPM için tüm kongre, yasama ve hükümetler arası faaliyetlerin odak noktasıdır ve federal insan kaynakları yönetimi politikası hakkında kongre ve eyalet, yerel ve kabile yetkililerini eğitir, bunlara yanıt verir, onlarla etkileşime girer ve tavsiyelerde bulunur. Ayrıca, politika, kongre ve yasama konularında direktöre ve diğer OPM yetkililerine danışmanlık yapar ve tavsiyelerde bulunur. Bu birimin personeli, OPM tarafından yönetilen program ve politikalarla ilgili konulardan haberdar olarak misyonunu gerçekleştirir. Aynı zamanda birim personeli, ajans, kongre ve eyalet, yerel ve kabile yetkilileriyle etkileşim kurmak, onları eğitmek ve tavsiyelerde bulunmak için toplantılara, brifinglere ve duruşmalara katılır.

Kongre, Yasama ve Hükümet Arası İşler birimi aşağıdakilerden oluşur:

-Kongre İlişkileri Bölümü: Kongre komiteleri, bireysel kongre üyeleriyle ana irtibat görevlisi olarak ve ajansın Beyaz Saray Yönetim ve Bütçe Ofisi ile kongre ve yasama irtibat görevlisi olarak hizmet eder. Kongre, Yasama ve Hükümet arası İşler biriminin alt grupları ve OPM program ofisleri ile çalışan Kongre İlişkileri, OPM'nin yasama gündemini destekleyen yasama stratejileri tasarlar ve uygular. Kongre İlişkileri bölümü, liderliği ele alırken diğer Kongre Yasama ve Hükümet arası İşler ve program ofisi personeliyle birlikte kongre oturumları, toplantıları ve brifingleri yönetir.

-Mevzuat Analizi Bölümü: Bu bölüm yasama belgelerini ve kongre ifadelerini inceler ve hazırlar ve OPM içindeki ifadelerin, kongre raporlarının, kayıt sorularının ve diğer materyallerin temizlenmesinden sorumludur. Bölümün birincil işlevleri mevzuat taslağı, teknik yorumlar, analiz ve tanıklıktır.

-Kurucu Hizmetler Bölümü: Kongre üyelerine ve aktif ve emekli federal çalışanlara emeklilik, sağlık hizmetleri ve diğer OPM programları ve politikaları hakkında sorularla hizmet sağlar. Bu bölüm, kurucu ve federal çalışan sorularına kişisel bilgilerle ilgili olduğunda zamanında, profesyonelce ve özel olarak gizli bir şekilde yanıt verir. Sorgulamaları izler ve eğitim ve sosyal faaliyetleri geliştirir.

Hükümetler arası İlişkiler Bölümü: Bu bölüm, hükümetin eyalet, yerel ve kabile hükümetleriyle ana arayüzü olarak hizmet eder. Bu hükümetlerle ilişkiler geliştirir, sürdürür ve devlet yasalarını ve düzenlemelerini OPM program ve politikaları üzerindeki etkileri açısından izler (OPM, 2023).

3.4.3.6 Destek Birimi Ofisleri

OPM'nin temel faaliyetleri, güçlü bir destek birimi ofislerinin yardımıyla uygun bir şekilde desteklenir. Baş Hukuk Müşavirinin sunduğu sağlam ve yasal olan tavsiyelerden ve rehberlikten, bilişimden sorumlu başkan ve ekibinin teknoloji uzmanlığından, finans direktörünün mali desteğine kadar maksimum verimlilikte çalışacak şekilde organize edilmiştir. Aşağıda ofisin birimleri yer almaktadır (OPM, 2023).

-Finans Direktörü: OPM'nin mali liderliğinden sorumludur. Tüm OPM ödemeleri ve sorumluluk süreçlerinin yanı sıra OPM planlaması, bütçeleme ve analiz yönetim ve koordinasyonunu yönetir.

-Bilişim Kurulu Başkanı: Bilgi ve teknoloji merkezi olarak güvenilir ve etkili bir sivil iş gücüne ulaşmak için politikalar ve hizmetler sunarak OPM'nin kurumsal insan kaynakları yönetiminde Federal Hükümete liderlik etme ve hizmet etme misyonunu ilerleten, stratejik düşünme, proaktif liderlik, işbirlikçi ortaklıklar ve yenilikçi çözümler sunan birimdir.

-Planlama ve Politika Analizi Ofisi: Direktöre OPM'yi etkileyen program trendlerini ve politika konularını değerlendiren raporlar, bilgiler ve diğer analizleri sağlar. PPA kapsamında Federal kurumların karşılaştığı tüm insan kaynakları yönetimi konularını (iş gücü arzı, ücret, yan haklar, çeşitlilik gibi) kapsar ve çeşitli analitik araçları (aktüeryal analiz, anketler, ekonomik analiz ve politika analizi) içerir. Belirli bir sorumluluk alanı, OPM'nin Federal çalışanlar için sağlık ve sigorta yardımlarının yönetimini etkileyen politika seçeneklerinin, yasal değişikliklerin ve eğilimlerin analizidir.

-Strateji ve Yenilik Ofisi: Federal hükümet genelinde insan sermayesi stratejisinin geliştirilmesine yardımcı olmak için verileri kullanır ve araştırmaları yapar. Ofis hem bir Veri Analizi Grubu hem de Anket Analizi Grubu içerir.

-Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ofisi: OPM’de çeşitliliğe sahip bir işgücüne sahip olmanın önemi büyüktür. OPM’nin denetim, yönetim ve yönetici liderlik pozisyonları dahil olmak üzere tüm program alanlarına ve iş gücü genelinde Amerika’nın imajını yansıtmak bu birimin görevidir. Çeşitlilik içeren bir çalışma ortamını teşvik etmek için aktif olarak çalışır. OPM’nin işe alma ve personel alma hedeflerine yardımcı olur. Şirket içi tartışmalar, toplantılar ve yazılı talimatlar yoluyla çeşitliliği ve katılımı teşvik eder. Eksiklikleri tanımak ve bu zorluklara çözümler önermek için çabalar.

-Eşit İstihdam Fırsatı Ofisi: OPM’yi federal işyerinde ayrımcılığı yasaklayan yasalara, düzenlemelere, politikalara ve yönergelere uygun tutar. OPM tarafından ırk, renk, cinsiyet (hamilelik, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği dahil), ulusal köken, din, yaş (40 ve üstü), sakatlık temelinde ayrımcılığa uğradığına inanan çalışanlar veya başvuru sahipleri tarafından OPM aleyhine Eşit İstihdam Fırsatı Ofisi iddiaları ileri sürdürebilir.

-Tesisler, Güvenlik ve Acil Durum Yönetimi Ofisi:

Tesis Yönetimi: ajansın kişisel ve gayrimenkullerini, bina operasyonlarını, alan tasarımı ve yerleşimini, emlak, güvenlik ve iş sağlığı programlarının yanı sıra sağlıklı ve yüksek kaliteli bir çalışma ortamını OPM personeli için teşvik eden destek hizmetleri programlarını yönetir.

Personel Güvenliği: Federal Soruşturma Hizmetleri Bölümü’nün soruşturma sözleşmeleriyle ilgili olmayan tüm OPM çalışanları ve OPM yüklenicileri için personel güvenliğiyle ilgili eylemleri gerçekleştirir.

Acil Durum Yönetimi: Operasyonların Sürekliliği Programı, Yolcu Acil Durum Planı ve Hükümetin Sürekliliği programları dahil olmak üzere OPM’nin hazırlık ve acil müdahale programlarının operasyonlarını ve gözetimini yönetir. Ayrıca, Federal hükümetin çalışma durumunu etkileyen olaylar hakkında OPM direktörüne durumsal farkındalık sağlayan haftada 7 gün 24 saat hizmet veren bir operasyon merkezi olan OPM Durum Odasını denetler.

Güvenlik Hizmetleri: OPM'nin bilgileri, personeli ve operasyonları için güvenli ve emniyetli bir ortam sağlar. Grup, OPM'nin aşağıdakiler dahi olmak üzere fiziksel ve bilgi güvenliği programlarını yönetir: PIV Yönetimi, kayıp eşya, tıbbi acil durumlar, tehditler, Muhafız Gücü Yönetimi ve geçerli ulusal, endüstriyel ve iletişim güvenliği direktifleri.

İdari İşlemler: Tesisler için kaynak yönetimi gereksinimlerini Güvenlik ve Acil Durum Yönetimi ile Tedarik İşlemleri Ofisi için desteklerken, OPM'nin posta odası operasyonlarını ve ajans genelindeki baskı faaliyetlerini (Devlet Basım Ofisi/ ticari baskı siparişi programının gözetiminden dahili/harici çoğaltma gereksinimlerinin yönetimine kadar) yönetir.

-Federal Hâkim Oran Danışma Komitesi: Amerika Birleşik Devletleri Yasası başlık 5, bölüm 53, alt bölüm IV kapsamında geçerli oran sistemi ve geçerli oranların oluşturulmasıyla ilgili diğer konuları inceler ve mavi yakalı federal çalışanlar için ödeme sisteminin hükümet çapında yönetimi hakkında ABD Personel Yönetimi Ofisi direktörüne tavsiyelerde bulunur (OPM, 2023).

3.4.4 Politika

OPM, Federal kurumların iş gücü politikalarını ve sosyal yardım programlarını geliştirmelerine ve yönetmelerine yardımcı olan politikalar üretir, kurumlara bu konuda rehberlik ve araştırma araçları sağlar (OPM, 2023).

3.4.4.1 Değerlendirme ve Seçim

Personel değerlendirmesi, bir seçim kararı vermek amacıyla bireyler hakkında bilgi toplamının herhangi bir yöntemini ifade eder. Seçim kararları işe alma, yerleştirme, terfi, sevk, elde tutma ve ilerlemeye yol açan programlara girişi (ör. Çıracılık, eğitim, kariyer gelişimi gibi) içerir ancak bunlarla sınırlı değildir. Nitelikli başvuru adaylarını seçmek, yetenekli ve kararlı bir iş gücü oluşturmak, etkili bir organizasyon kültürünü desteklemek ajansın genel performansını arttırmak için kritik bir adımdır.

Personel değerlendirme aracı genel olarak, işle ilgili yeterliliklerini, ilgi alanlarını veya istihdama uygunluklarını değerlendirmek için bireylere uygulanan herhangi bir test veya prosedürdür. Tüm değerlendirme araçları, her iş ve kurum ortamı için uygun olmayabilir. Ajanslar, belirli bir durum için en uygun değerlendirme stratejisini belirlemek için birkaç faktörü göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar, pozisyonların doldurulmasına ilişkin çizelgeler, mevcut personel ve mal kaynaklar, doldurulacak pozisyonlarda gerçekleştirilen işin niteliği ve karmaşıklığı olabilir.

Personel değerlendirme araçları efektif olarak belirlenirse ajansların özellikle aradıkları yetkinlikleri ve becerileri hedeflemesine olanak tanır. Böylece hem başvuru yapanlar hem de kurum personeli tarafından harcanan zamanın karar verme sürecine değer katar. Nitekim aday hakkında iyi bir değerlendirme yapıp işe alım yapılırsa, adaylar uygun oldukları işlerle eşleştirildikleri için daha fazla örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaşar. Efektif bir personel değerlendirmesi oluşturmanın ilk adımı geçerli ve güncel bir iş analizi yapmaktır. İkinci adım, başvuruları taramak veya değerlendirmek için kullanılan bir değerlendirme oluşturmak için iş analizinden toplanan bilgileri kullanmaktır (örneğin mesleki anket). İlk tarama tamamlandıktan sonra, yapılandırılmış görüşmeler gibi daha yoğun kaynak üretebilecek diğer değerlendirme yöntemleri kullanılabilir. Bir iş analizi, işi yapan görevlinin iş görevlerini, rollerini ve sorumluluklarının yanı sıra performans için gerekli yetkinlikleri, performans sırasında kullanılan kaynakları ve performansın meydana geldiği ortamı tanımlar.

OPM bir yeterliliği “bir bireyin işteki rolünü veya mesleki işlevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu ölçülebilir bir bilgi, beceri, yetenek, davranış modeli ve diğer özellikler” olarak tanımlar. Yeterlilikler, genel ve teknik olmak üzere ikiye ayrılır. Genel yeterlilikler çeşitli mesleklerde iş performansı için gerekli olan bilişsel ve sosyal yetenekleri (örneğin, problem çözme, kişilerarası beceriler) yansıtır. Diğer yandan, teknik yeterlilikler, belirli bir iş için gerekli olan belirli bilgi ve beceri gereksinimlerine göre tasarlandıkları için daha spesifiktir. OPM, birçok Federal meslek için yeterlilik belirlemek üzere mesleki araştırmalar yürütmektedir (OPM, 2023).

3.4.4.2 Veri, Analiz ve Dokümantasyon

OPM, OPM'yi ve diğerk Federal kurumları etkileyen eğilimlerin ve iş gücü sorunlarının değerlendirmesine olanak tanıyan analizler yapar ve raporlar geliştirir. Bunlar, Federal çalışanlar için sağlık ve emeklilik yardımlarını etkileyen politika seçeneklerinin, yasal değişikliklerin ve eğilimlerin analizini içerir. OPM, çalışanlara sağlanan faydaların maksimum değer sağladığından ve güvenli olduğundan emin olmak için aktüeryal analizlerin yanı sıra büyük veri tabanlarını kullanarak istatistiksel testler yürütür. OPM'nin aktüeryal personeli, OPM'nin en iyi aktüeryal uygulamalarla tutarlı olarak çeşitli yan haklara, özellikle de sağlık ve emeklilik yan haklarına ilişkin kararlar almasını sağlamaktan sorumludur. Politika personeli, emeklilik ve sosyal yardım politikasını etkileyen bir dizi konuda OPM'ye genel politika rehberliği sağlar. Bunu yaparken OPM, mevcut ana veri kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmayı ve entegre etmeyi amaçlamaktadır.

OPM, Federal istihdamın belgelenmesi konusunda hükümet çapında kılavuzlar yayınlar. Ayrıca OPM, hükümet çapındaki veri unsuru standardizasyonu ve sistem düzenlemelerinin talimatlarına dayanan insan kaynakları, bordro ve eğitim verilerinin raporlamasına ilişkin kılavuz yayınlar. OPM, Federal sivil iş gücü hakkında istatistiksel bilgi sağlamak için odak noktadır. OPM'nin FedScope'u, müşterilerin, OPM Kurumsal İnsan Kaynakları Entegrasyonu (EHRI) Veri Ambarı'ndaki en popüler veri öğelerine ulaşmasına ve bunları analiz etmesine olanak tanıyan çevrimiçi bir araçtır. Müşteriler arasında Federal hükümet kurumları, araştırmacılar, medya ve genel halk yer alır. OPM, müşterinin kullanımı için çok sayıda Ham Veri Kümesi (FedScope verileri dahil) sağlar (OPM, 2023).

-Veri Politikası ve Rehberliği

OPM, Kayıt Yönetimi ve Veri Politikası Grubu aracılığıyla, federal kayıtlar ve personel veri yönetimi standartlarına uygun olarak OPM'nin dahili ve devlet çapındaki kayıt programı ve ilgili formların yönetimi ile ilgili OPM yönetimi ve Federal hükümet çapındaki kurumalarla yönetim süreci sağlar. Bu grup, ajansın Kayıt Tutma

programını ve federal hükümet için personel verileri politikası ve standartlarının geliştirilmesini ve uygulanmasını yönetir. Buna ek olarak, grup çeşitli müşterilere (devlet çapındaki kurumlar, medya, genel halk) federal iş gücü verileri sağlar. Yönetişim, Veri Standartları politikasını, İnsan Kaynakları Raporlama Rehberini, Personel Eylemlerini İşleme Rehberini ve Personel Kaydı tutmayı içerir (OPM, 2023).

-Kurumsal İnsan Kaynakları Entegrasyonu

Kurumsal İnsan Kaynakları Entegrasyonu (EHRI), bilgi teknolojisinin faydalarından yararlanmak için tasarlanmış OPM liderliğindeki beş e-devlet girişiminden (dış bağlantı) biridir. EHRI, federal çalışanların bilgi haklarını, menfaatlerini ve yetkilerini koruyan elektronik Resmi Personel Klasörünün (eOPF) bütünlüğünü korumaktan sorumludur. OPM, hükümet çapında resmi insan kaynakları verilerini sağlamak ve teknolojinin, bilgiye dayalı insan sermayesine karar verme yoluyla federal çalışan döngüsünü desteklemektir.

Devam eden veya tamamlanan çok sayıda eOPF uygulamasıyla EHRI, İK kaydı dönüştürme, depolama, erişim, paylaşım ve arşivleme için standart bir yaklaşım sunmaktadır. EHRI, 2 milyondan fazla çalışan kaydına olan kâğıt israfını ortadan kaldırarak önümüzdeki 10 yıl içinde yaklaşık 800 milyon dolar tasarruf sağlar. İK süreçlerini kolaylaştırır. Politika oluşturma için veri analizine izin verir. Ajansın maaş bordrosu sağlayıcılarından ödeme ve avantaj verilerine erişim sağlar. Tüm hükümet için ölçek ekonomileri sağlayarak katkıda bulunmaktadır (OPM, 2023).

-Federal İstihdam Raporları

OPM, Veri Analiz Grubu aracılığıyla OPM yönetimi, Başkan, Kongre ve Devlet Sorumluluk Ofisi, Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu, Kongre Araştırma Hizmeti, medya, eğitim kurumları ve birçok ajans gibi Kurumsal İnsan Kaynakları Entegrasyonu ve diğer veri kaynaklarından (113 Süreç, Çalışma Yılı, Personel

Maliyetleri) gelen veriler ve analizlerle diğer birçok müşteriye hizmet vermektedir. Bu genellikle müşterilere ham verilerin, ham veri özetlerinin veya özel raporların gönderilmesi şeklinde olur. EHRI aracılığıyla OPM2ye sunulan veriler, 2 milyondan fazla Federal sivil çalışanı kapsar ve meslekler, istihdam kurumu, maaşlar, terfiler, ödüller ve Federal sivil çalışanlarla ilgili diğer birçok işlem hakkında bilgi içerir (OPM,2023).

-Çalışan Anketi

OPM, hükümet çapındaki ve ajansların anketlerini denetler, yürütür ve destekler. Bu anketlerin sonuçları hükümet çapındaki insan kaynakları politikasına ve kuruma özgü girişimlere bilgi sağlar (OPM, 2023).

3.4.4.3 Engelli İstihdamı

Federal Hükümet aktif olarak engelli kişileri işe almakta ve istihdam etmektedir. Engelli kişileri Federal işlere almak hızlı ve kolaydır. Engelli kişiler, Çizelge A adı verilen rekabete dayalı olmayan bir süreçle Federal işlere atanabilir. USAJOBS, The Workforce Recruitment Program, The Pathways Program gibi programlar engelli kişilerinde iş veya staj için başvuruda bulunabileceği programlardır (OPM, 2023).

-Engelli Çalışanlar için Makul Kolaylıklar

Federal ajanslar kanunen engelli nitelikli çalışanlara makul kolaylıklar sağlamakla yükümlüdür. İşin görevlerinin nerede ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda makul düzenlemeler uygulanabilir. Düzenleme, çalışanın pozisyonunun görevlerini başarıyla yerine getirmesini kolaylaştırmalıdır. Örneğin, tercüman, okuyucu ve diğer kişisel yardım sağlanması, iş görevlerini değiştirmek, şantiyelerin yeniden yapılandırılması, esnek çalışma programları veya çalışma siteleri (yani uzaktan çalışma) sağlamak ve

erişilebilir teknoloji veya diğer işyerlerine uyarlanabilir ekipman sağlamak olabilir. Uzaktan çalışma (Telework), çalışanlara haftada ortalama en az bir gün ev veya telemerkez gibi coğrafi olarak uygun alternatif bir iş yerinde çalışmalarına izin vererek ek esneklik sağlar (OPM,2023).

-Seçmeli Yerleştirme Program Koordinatörü

Federal kurumların çoğunda, yönetimin engelli kişileri işe almasına ve yerleştirmesine yardımcı olan Seçmeli Yerleştirme Programı Koordinatörü vardır. Buradakilerin aşağıdakiler dahil birçok rolü ve sorumluluğu vardır:

- Yöneticilere, özel işe alım otorite altındaki işlere yerleşebilecek adaylar hakkında tavsiyelerde bulunmanın yanı sıra, yöneticilere başvurular ve çalışanlar için makul düzenleme ve ihtiyaç değerlendirmeleri hakkında bilgi sağlama,
- Yöneticilerin pozisyonunun temel görevlerini belirlemesine, engelli kişilerin temel görevleri yerine getirmesine olanak tanıyan olası değişiklikleri belirlemesine yardımcı olmak,
- Engelli kişilerin mevcut iş fırsatları, ajanstaki iş türleri ve bu işlerin nasıl doldurulduğu hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olmak,
- Ajans programları ve iş fırsatları hakkında bilgi sağlamak ve engelli başvuruların ajanslara yerleştirilmesini kolaylaştırmak için engelli başvuru sahiplerinin yerleştirilmesine dahil olan kamu ve özel kuruluşlarla birlikte çalışmak,
- Engelli kişiler için Seçmeli Yerleştirme Programı çabalarını ve faaliyetlerini izlemek ve değerlendirmek, programın etkinliğini artırmak ve etkililiklerini belirlemek için gerektiğinde değişiklikler yapmaktır (OPM, 2023).

3.4.4.4 Çeşitlilik, Eşitlik, Dahil Etme ve Erişilebilirlik Ofisi

OPM içerisinde yer alan bu ofisin rolü Federal departmanların ve ajansların tüm topluluklardan yetenekli bireyleri işe almak ve işe devam etmesini sağlamak için en iyi performans gösteren özel, kamu ve akademik kuruluşlar tarafından uygulanan stratejiler gibi gerekli İK politikalarını üreterek çeşitli, adil, kapsayıcı ve erişilebilir iş gücünü oluşturmaktır. Bireysel ve örgütsel kültürere saygı duyan ve liyakat ilkelerine ve Federal yasalara uyan bir toplum yetiştirmek hedeflenmektedir. Ofis, departmanları ve ajansları destekleyerek toplum önde gelen zorluklarına karşı yeni ve sürdürülebilir çözümler geliştirip yetersiz hizmet alan topluluklarda dahil olmak üzere toplumdaki tüm bireyler için yenilikçi hizmetler ve ürünler yaratmaktan sorumludur. (OPM,2023).

3.4.4.5 Çalışan İlişkileri

ABD Personel Yönetim Ofisi'ndeki çalışan ilişkileri, federal devlet kurumlarına tüzük, içtihat, davranış ve performansa dayalı eylemler almaya yönelik düzenlemeler hakkında rehberlik ve bilgi sağlar. Bu ofis:

- OPM Direktörüne yasal otoriteye müdahale etme veya hatalı üçüncü taraf kararlarının yeniden değerlendirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunur.
- Olumsuz eylemler ve çalışan ilişkileri politikası ile ilgili hükümet çapında düzenlemeler geliştirir, uygular ve iletir.
- Desteklenebilir performansa dayalı eylemlerin nasıl alınacağı hakkında bilgi sağlar (OPM, 2023).

3.4.4.6 İşgücünün Geleceği

OPM, beş öncelikli alana odaklanmış stratejiyle kurumları ve ajansları destekler:

-Politika ve Kaynaklar: Daha hibrit bir çalışma ortamına geçiş için politika ve kaynak geliştirerek ajansları destekler.

-Araştırma ve Değerlendirme: Pandemiden öğrenilen dersleri araştırmak, önde gelen uygulamaları belirlemek ve federal hükümetin diğer sektörlerle nasıl rekabetçi kalılabileceğini belirlemek için araştırma yapar.

-Eğitim ve Teknik Yardım: Ajansların stratejik kararlar vermelerine, işgücünü yönetmelerine ve gelecekteki duruma hazırlanmalarına yardımcı olmak için eğitim ve teknik yardım sağlar.

-Veri Analizi: Destek ajansları, veri odaklı beşerî sermaye kararları verme yeteneğini geliştirmek için gerekli veri ve araçlarla destekler.

-Paydaş Katılımı: Paydaşları öğrenmek, en iyi uygulamaları paylaşmak, gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını doğrulamak için çalışır. (OPM, 2023).

3.4.4.7 İşe Alım Yetkilileri

Federal hükümet üç tür hizmetten oluşmaktadır; rekabetçi hizmet, istisnai hizmet ve üst düzey yönetici hizmetidir.

-Rekabetçi Hizmet: Rekabetçi hizmet, bazı istisnalar dışında federal hükümetin yürütme branşındaki tüm kamu hizmeti pozisyonlarından oluşur. Rekabetçi hizmette bireyler atanmadan önce tüm başvuru sahiplerine açık olan rekabetçi bir işe alım sürecinden (rekabetçi inceleme) geçmelidir. Bu süreç, yazılı bir test, bireyin eğitim deneyiminin değerlendirilmesi ve/veya doldurulacak pozisyonda başarılı performans için gerekli diğer özelliklerin değerlendirilmesinden oluşur.

-İstisnai Hizmet: Ajansların geleneksel rekabetçi işe alım prosedürlerini kullanmanın mümkün olmadığı zamanlarda özel işlere veya herhangi bir işe özel kişilerin işe alımını kolaylaştıran hizmet çeşididir. İstisnai hizmete atanmanın birkaç yolu vardır örneğin, ABD Personel Yönetim Ofisi tarafından tanımlanan bir makam kapsamında atanan (örneğin, Gaziler ataması) veya OPM tarafından ayrılan bir pozisyona bir makam kapsamında atanan (örneğin avukatlar) gibi.

-Kıdemli Yönetici Hizmeti: Hükümetin sürekli dönüşümüne öncülük etmekle görevli erkek ve kadın liderlerden oluşmaktadır. Bu liderler, onurlu yürütme becerilerine sahiptirler. Kıdemli yönetici hizmeti üyeleri, başkanların hemen alt kademesinde kilit pozisyonda görev yaparlar. Başkanlar ve federal işgücü arasındaki köprü görevini görür. Yaklaşık 75 federal ajansa neredeyse her hükümet faaliyetini işletmekte ve denetlemektedirler.

3.4.4.8 İnsan Sermayesi Yönetimi

Federal işgücü, Amerikan halkına hizmet eden federal kurumların görevlerini yerine getirmede önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, işgücünü yetiştirmek ve yönetmek için kullanılan Stratejik İnsan Sermayesi Yönetimi süreçleri, ajans planlama ve yönetim süreçlerine entegre edilmeli, araştırma ve en iyi uygulamalarla güncel kalmalı, öngörülen çevresel değişikliklere proaktif yanıtlara izin vermeli ve sürekli olarak İnsan Kaynakları hizmet sunumunun etkinliğini ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmaya çalışmalıdır. Federal Düzenlemeler Kanunu Başlık 5'in 250. Kısımı alt bölüm B 1103(1)'e göre OPM'nin federal kurumlar tarafından insan sermayesi yönetimini değerlendirmek ve bu sistemleri yönetmelikte tanımlamak için uygun ölçümler dahil olmak üzere bir dizi sistem tasarlamasını gerektirir (Federal Register, Rules and Regulations: 5 CFR PART 250).

-Siber İş Gücü için İş Gücü Planlaması: 2015 tarihli Federal Siber Güvenlik İş gücü Değerlendirme Yasası, Federal Hükümeti siber iş gücü için iş gücü planlaması yapmaya çağırıyor. Kanun, özellikle, ajansların şunları yapmasını gerektirmektedir:

-Ulusal Siber Güvenlik Eğitim Girişimi çerçevesini kullanarak bilgi teknolojisi, siber güvenlik ve siberle ilgili diğer işlevlerle konuları tanımlamak ve kodlamak,

-Kritik ihtiyaçların siber güvenlik iş rollerini belirlemek ve 2022'ye kadar yıllık olarak raporlamak (OPM, 2023).

-Federal İş Gücü Öncelikleri Raporu: 11 Nisan 2017'den itibaren geçerli olmak üzere Federal Düzenlemeler Kanunu, Başlık 5 Bölüm 250, Alt Bölüm B'de Stratejik İnsan Sermayesi Yönetimi, Personel Yönetim Ofisi'nin dört yıllık Federal İşgücü Öncelikleri Raporunu yayınlamasını gerekli kılmıştır. Rapor, kurumun stratejik ve insan sermayesi planlamasına bilgi sağlamayı amaçlayan hükümet çapındaki temel insan sermayesi önceliklerini iletir. 1990 Mali İşler Direktörü Yasasında ve ardından 2002 tarihli Baş İnsan Sermayesi Yetkilileri Yasasında yer alanlar olarak tanımlanan ajansların, İnsan Sermayesi Operasyon Planlarında gösterildiği gibi İnsan Sermayesi Yönetim Stratejileri Raporunu desteklemek için uyumlu hale getirilmeleri gerekmektedir.

OPM'nin hükümet çapında beşerî sermaye konularının koordinasyonunu ve liderliğini güçlendirmek için iki temel destekleyici eylemden biri hükümet çapında beşerî sermaye stratejik planını geliştirmek olmuştur. Buna dayanarak OPM, mevcutta bulunan ve ortaya çıkan iş gücü zorluklarına dayalı olarak hükümet çapında insan sermayesi önceliklerini belirlemek için Federal İş Gücü Öncelikleri Raporu'nu (Federal Workforce Priorities Report) oluşturdu. Bununla birlikte raporun, insan sermayesi topluluğunu belirli eylemlere zaman çerçevesinde ve başarı ölçütlerine zorunlu kılan bir plan olarak hizmet etmesi amaçlanmamıştır. Bunun yerine, Başkan'ın Yönetim Gündemi ve Kurumlar Arası Öncelik Hedefleri gibi bu tür hükümet çapında gereksinimlerin oluşturulması bir süreç gerekir. İnsan sermayesi hedefleri geliştirirken Federal İş gücü Öncelikleri Raporu yararlı öngörüler ve stratejiler için bir kaynak olarak kabul edilmektedir (OPM, 2023).

-Stratejik Öngörü: Stratejik Öngörü, geleceğin tahminleriyle ilgili değildir. Karmaşık ve belirsiz bir dünyada doğru tahmin kurgusudur. Bunun yerine stratejik öngörü, mümkün, makul ve tercih edilen farklı geleceklere hazırlanmakla ilgilidir.

Stratejik öngörü, stratejilerin veya planların geliştirilmesinden önce itici güçlerin ve değişim eğilimlerinin ayrıntılı ve sistematik analizini gerektirir. Stratejik öngörü, misyona ve/veya kuruluşa en uygun olabilecek çözümler ve yanıtlar bulmayı amaçlar.

Stratejik öngörü faaliyetleri, geleceğe dair açık, tartışabilir ve esnek bir algı oluşturdukları ve bunu yaparken de mevcut çevre hakkında sahip olunan varsayımları belirlemeyi ve test etmeyi mümkün kıldığı için geleceğe daha hazırlıklı olmayı olanak sağlar (OPM, 2023).

-İşe Alım Reformu: Başkanın 11 Mayıs 2010 tarihli, Federal İşe Alım Sürecinin İyileştirilmesi mutabakatı, federal sivil iş gücüne en iyi ve en parlak kişileri işe alma konusundaki uzun süredir devam eden büyük engelleri ele almak için idarenin en kapsamlı 1. aşamasıdır. Mutabakat muhtırası, ajansların OPM'nin dikkatine sunduğu konulara dayanmaktadır ve bu girişimin sonucu ajansların misyonlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları iş gücünü oluşturma çabalarını desteklemektedir. Başkanlık muhtırası, idarenin en önemli personel politika reform girişimini başlatmıştır. İşe alım sürecini kolaylaştırmak ve özellikle görev açısından kritik işler için en iyi yetenekleri işe almak için OPM ile ajanslar arasındaki iş birliği önemlidir.

Başkanın bu girişimi, hükümet çapında güçlü bir işe alma çabası sağlar, Amerikalıların Federal işlere başvurmasını kolaylaştırır, aday kalitesi çitasını yükseltir ve genel işe alma sürecine sağduyulu bir yaklaşım sağlar. Bu adımlar, kamu hizmetinin dayandığı liyakat sistemi ilkelerine sıkı bir bağlılıkla atılmaktadır. Ancak bu girişimin uygulanması, tepeden güçlü bir liderlik olmadan her kurumda başarılı olmayacaktır (OPM, 2023).

-HRStat: HRStat, bir ajansın insan sermayesi yönetiminin insan sermayesi sonuçlarını iyileştirmek amacıyla kurumsal sonuçlar üzerindeki etkisini bildirmek için insan sermayesi verilerini tanımlayan, ölçen ve analiz eden stratejik bir insan sermayesi performans değerlendirme sürecidir. HRStat, bir ajansın İnsan Sermayesi çerçevesinin bir parçası olan stratejik planlama, uyumlaştırma ve değerlendirme sistemlerinin bir bileşenidir. Başlık 5 Bölüm 250, Alt bölüm B'nin (5 CFR 250 (B)) temel bir unsurdur, burada ajanslar üç ayda bir ilerlemeyi izlemek için stratejik hedefleriyle

uyumlu, beceri açıklarını kapatma, yönetim öncelikleri ve kuruma özel önlemler gibi İnsan Sermayesi Operasyon Planından gelen verileri kullanmalıdır.

Üç aylık gözden geçirme süreci ajansların, ajanslara özel hedeflerine ulaşma yolunda kaydettikleri ilerlemeyi bildiren insan sermayesi ölçütlerini ve hedeflerini belirlemek ve izlemek için ajanslar tarafından yönetilir. İncelemelerden elde edilen sonuçlar kurumların önemli ilerleme kaydetmedikleri alanlarda düzeltici eylemler için uyguladıkları yaklaşımı rapor edilir.

HRStat, güçlü bir veri analiz sürecidir. Aynı zamanda insan sermayesi stratejilerini birlikte geliştirmek, uygulamak ve izlemek için daha önce ortaklık yapmamış olabilecek kurumlar ve paydaşlar arasındaki ortaklıkları geliştiren kurumsal bir gelişim aracıdır (OPM, 2023).

3.4.4.9 Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir kurumun çalışanlarını bir grubun üyeleri ve bireyleri olarak ajans misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmede örgütsel etkinliği artırmaya dahil ettiği sistematik bir süreçtir. Çalışan performans yönetimi şunları içerir:

- İş planlama ve beklentileri belirleme,
- Sürekli performans takibi,
- Performans kapasitesinin geliştirilmesi,
- Performansı özet bir şekilde periyodik olarak derecelendirmek ve
- İyi performansı ödüllendirmek.

1995 yılında hükümet çapındaki performans değerlendirme ve ödüllendirme düzenlemelerinde yapılan revizyonlar, sağlam yönetim ilkelerini desteklemektedir. Bu yönetmeliklerin getirdiği gerekliliklerin, doğal olarak etkili organizasyonlarda uygulanan faaliyet ve eylem türleri ile çelişmemesi ve tamamlayıcı nitelikte olmasına büyük özen gösterilmiştir.

-Planlama: Etkili bir organizasyonda iş önceden planlanır. Planlama, grupların ve bireylerin çabalarını örgütsel hedeflere ulaşmaya yönlendirmek için performans

beklentilerini ve hedeflerini belirlemek anlamına gelir. Çalışanları planlama sürecine dahil etmek, kuruluşun hedeflerini, ne yapılması gerektiğini, neden yapılması gerektiğini ve ne kadar iyi yapılması gerektiğini anlamalarına yardımcı olur.

Çalışanların performansını planlamak için düzenleyici gereksinimler, performans değerlendirme planlarının unsurlarını ve standartlarını oluşturmayı gerektirir. Performans unsurları ve standartları ölçülebilir, anlaşılabilir, doğrulanabilir, adil ve ulaşılabilir olmalıdır. Kritik unsurlar aracılığıyla çalışanlar, iş atamaları ve sorumlulukları için bireyler olarak sorumlu tutulur. Çalışan performans planları, değişen program hedeflerine ve iş gereksinimlerine göre ayarlanabilmeleri için esnek olmalıdır. Etkili bir şekilde kullanıldığında, bu planlar, yalnızca bir çekmecede dosyalanan ve yalnızca kayıt derecelendirmesi gerektiğinde görülen evrak işleri olmaktan çıkıp sıklıkla tartışılan faydalı çalışma belgeleri haline gelebilir.

-İzleme: Etkin bir organizasyonda, görevler ve projeler sürekli izlenir. İyi izleme, sürekli olarak performansı ölçmek, çalışanlara ve çalışma gruplarına hedeflerine ulaşma yolundaki ilerlemeleri hakkında sürekli geri bildirim sağlamak anlamına gelir. Performansın izlenmesine yönelik düzenleyici gereklilikler, çalışanların performanslarının kendi unsurları ve standartlarıyla karşılaştırıldığı ilerleme incelemelerinin yürütülmesini içerir. Sürekli izleme, çalışanların önceden belirlenmiş standartları ne kadar iyi karşıladığını kontrol etme ve gerçekçi olmayan veya sorunlu standartlarda değişiklik yapma fırsatı sağlar.

-Geliştirme: Etkili bir organizasyonda, çalışanların gelişim ihtiyaçları değerlendirilir ve ele alınır. Bu örnekte gelişmek, eğitim yoluyla, yeni beceriler veya daha yüksek sorumluluk düzeyleri getiren görevler vererek iş süreçlerini iyileştirerek veya diğer yöntemlerle performans gösterme kapasitesini artırma anlamına gelir. Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sağlamak iyi performansa teşvik eder, işle ilgili becerileri ve yetkinlikleri güçlendirir ve çalışanların iş yerindeki yeni teknolojilerin getirilmesi gibi değişikliklere ayak uydurmasına yardımcı olur.

-Değerlendirme: Kurumlar zaman zaman çalışan performansını özetlemeyi yararlı bulmaktadır. Bu zaman içinde veya çeşitli çalışanlar arasında performansa bakmak ve karşılaştırmak için yardımcı olur. Kurumların en iyi performans gösterenlerinin kim olduğunu bilmeleri gerekmektedir.

Resmi performans değerlendirme gereksinimleri bağlamında derecelendirme, çalışanın veya grup performansını bir çalışanın performans planındaki unsurlara ve standartlara göre değerlendirmek anlamına gelir (OPM, 2023).

3.4.4.10 Eğitim ve Gelişim

OPM Eğitim ve Yürütme Geliştirme Grubunun misyonu hükümetin öğrenme ve geliştirme çabalarının liderlik, bilgi ve yetenek yönetimine stratejik insan sermayesi yatırımlarını desteklemesini sağlamak için politika ve programlar tasarlamaktır.

-Eğitim İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi

Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesinin amacı performans gerekliliklerini ve bir kurumun iş gücünün gerekliliklerini yerine getirmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemektir. Etkili bir eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi, kaynakların en fazla talep gören alanlara yönlendirilmesine yardımcı olacaktır. Değerlendirme, kurumsal misyonu yerine getirmek, üretkenliği artırmak ve kaliteli ürün ve hizmetler sağlamak için gereken kaynakları ele almalıdır. İhtiyaç değerlendirmesi, gerekli performans ile mevcut performans arasındaki 'boşluğu' belirleme sürecidir. Bir fark olduğunda boşluğun nedenlerini ve boşluğu kapatma veya kaldırma yöntemleri araştırılır. Eksiksiz bir ihtiyaç değerlendirmesi, boşlukların göz ardı edilmesini önler.

Eğitim ihtiyaçları değerlendirmesinin üç aşaması vardır:

- Örgütsel değerlendirme, örgütsel performans düzeyini değerlendirir. Bu tür bir değerlendirme, bir kurumun hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyduğunu belirler. Özellikle Kritik Görev Meslekleri (Mission Critical Occupations) için kurumun sorunlarını ve zayıflıklarını hafifletmek ve ayrıca güçlü yanlarını ve yetkinliklerini geliştirmek için neyin gerekli olduğunu

belirler. Kurumsal değerlendirme, değişen demografi, politik eğilimler, teknoloji ve ekonomi dahil olmak üzere çeşitli ek faktörleri dikkate alır.

- Mesleki değerlendirme, etkilenen meslek grupları için gereken becerileri, bilgileri ve yetenekleri inceler. Mesleki değerlendirme, bir ajansın yeni yönü potansiyel olarak ortaya çıkan, nasıl ve hangi mesleki tutarsızlıkların veya boşlukların var olduğunu tanımlar. Ayrıca tutarsızlıkları ve boşlukları ortadan kaldıracak yeni iş yapma yollarını da inceler.
- Bireysel değerlendirme, bireysel bir çalışanın bir işi ne kadar iyi yaptığını analiz eder ve bireyin yeni veya farklı işler yapma kapasitesini belirler. Bireysel değerlendirme, hangi çalışanların ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduğunu hakkında bilgi sağlar (OPM, 2023).

-Eğitim İhtiyaç Değerlendirme Süreci

1.İhtiyaç Değerlendirmesinin Ajans için Faydalarını Belirlemek: sürecin bu kısmı karar vericilerin ve paydaşların ihtiyaç değerlendirmesi kavramını anlamlarına yardımcı olacaktır. Kritik davranışların net bir ajans misyonuyla belirlenmesine dayalı ihtiyaç değerlendirmesi, ajansın gereksiz eğitim çabalarını ortadan kaldırır, gereksiz eğitim harcamalarını önemli ölçüde azaltır ve yöneticilere eğitim ve diğer gelişim stratejileri ile en iyi şekilde karşılanabilecek performans gereksinimlerinin belirlenmesine yardımcı olur.

2.Plan yapmak: İhtiyaç değerlendirmesi ancak planlama yapılırsa başarılı olur.

-İhtiyaç değerlendirmesi için hedefler belirlemek,

-Organizasyonel (ajans) hazırlığı değerlendirmek ve kilit rolleri belirlemek,

-Önceki/diğer ihtiyaç değerlendirmelerini değerlendirmek,

-Proje planını hazırlamak,

-Anlamlı eğitim becerileri değerlendirmesi ve analizi yapmak için personel ve teknolojinin kapasitesinin bir envanterini çıkarmak,

-Başarı ölçütlerini ve program kilometre taşlarını netleştirmek.

3. İhtiyaç Değerlendirmesi Yürütme:

-İhtiyaç değerlendirme verilerini elde etmek (örneğin, stratejik planları gözden geçirmek, İK ölçümlerini değerlendirmek, iş tanımlarını gözden geçirmek, anketler yapmak, performans değerlendirmelerini gözden geçirmek),

-Veri analizi yapmak,

-Performans problemlerini/sorunlarını tanımlamak,

-Sorunları etkilemek için gereken kritik davranışları tanımlamak,

-Eğitim en iyi çözüm ise en iyi eğitim ve gelişim yaklaşım (lar)ını belirlemek,

-Eğitim ve geliştirme yaklaşımlarının maliyet/faydasını değerlendirmek,

-İyileştirme planının uygulanmasından sonra kritik davranışların nasıl izleneceğini ve değerlendirileceğini açıklamak (OPM,2023).

Bu üç aşamayı yaparak eğitim ihtiyaçları değerlendirme süreci tamamlanmış olur. Eğitim ihtiyaç değerlendirmesinin sonuçları, eğitim yöneticisinin iki temel soruyu yanıtlarak eğitim hedeflerini belirlemesine olanak tanır: ne yapılması gerekiyor ve neden şu anda yapılamıyor? Eğer herhangi bir sorunun cevabı varsa kimin eğitime ihtiyacı olduğunun ve hangi eğitime ihtiyacı olduğunun doğru bir şekilde belirlenmesi daha olasıdır.

3.4.4.11 Gazi Hizmetleri

OPM, Federal hükümetin ihtiyaç duyduğu deneyim, beceri ve yeterliliklere sahip gazileri, geçiş yapan askerlik mensuplarını ve ailelerini işe alma fırsatı sunar. OPM'nin gaziler için sunduğu imkanlar şunlardır:

- Gazilerin istihdamı için hükümet çapında stratejik plan geliştirir ve uygular ve gazileri etkileyen İK politikalarının geliştirilmesini destekler,

- Ajansların gazileri işe alma çabalarını desteklemek için sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmek üzere 24 tane Gazi İstihdam Programı Ofisinin bilgi, beceri ve etkinliğini geliştirmek,
- Gazi İstihdam Konseyi'ne, Yönetim Kurulu'na ve OPM liderliğine ilgili konsey rollerinde operasyonel destek sağlamak,
- Bir gazinin değerini, liderlik yeteneklerini ve ulusumuza bağlılıklarını/fedakarlıklarını vurgulayan Gaziler Günü gibi gazilerle ilgili etkinlikleri destekler (OPM, 2023).

3.4.5 Sigorta Hakları

Federal Çalışanların Sağlık Yardımları (FEHB) Programı, federal çalışanlara, emeklilere ve ailelerine ülkedeki en geniş sağlık planıdır. İhtiyaca uygun olan sağlık planını seçebilir, fayda ve maliyetler bu plana göre hesaplanabilmektedir (OPM, 2023).

3.4.5.1 Sağlık Kapsamındaki Değişiklikler

-Federal Çalışanların Sağlık Yardımları Programı:

Federal çalışanların bu programı federal çalışan ve ailesinin sağlık ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olmaktadır. Federal çalışanlar, emekliler ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler çok çeşitli sağlık programlarından yararlanmaktadır. Bu program kapsamına dahil olan kişiler ve aile üyeleri Uygun Fiyatlı Bakım Yasası kapsamında sigorta programına sahip olmaktadır.

-Sağlık Sigortası Pazarı:

Sağlık Sigortası Pazarı, uygun fiyatlı ve kapsamlı sağlık sigortasına erişimi olmayan Amerikalılar için tasarlanmış Federal Çalışanların Sağlık Yardımları Programından

ayrı bir kapsam seçeneğidir (bazı eyaletlerde Pazar Yeri, ‘değiş tokuş’ olarak da bilinir).

Sağlık Yardımları Programına kaydolmak için veya başka bir işveren destekli sağlık sigortası için uygunluk yoksa Sağlık Sigortası Pazarı aracılığıyla bireyler ve aileler için bir programa kaydolunabilir. Sigorta Pazarı için bir başvuru formu doldurduktan sonra aylık primlerde özel sigorta programları için daha düşük maliyetler alınıp alınmayacağı öğrenilebilir.

-Kongre Üyeleri ve Kongre Personeli

Uygun Fiyatlı Bakım Yasası’nın bir hükmünü uygulamak için OPM tarafından yayınlanan nihai kurallara göre, kongre üyeleri ve atanmış kongre personeli, Küçük İşletme Sağlık Seçenekleri Programı’nda işveren sponsorluğunda sigorta satın almalıdır. (OPM, 2023).

3.4.5.2 Medicare

Medicare, aşağıdaki kişiler için bir Sağlık Sigortası Programıdır:

- 65 yaş ve üstü kişiler,
- 65 yaşın altındaki bazı engelli insanlar,
- Son dönem böbrek rahatsızlığı olan kişiler (diyaliz veya nakil gerektiren kalıcı böbrek yetmezliği)

Medicare 4 bölümden oluşmaktadır:

- Bölüm A (Hastane Sigortası): Çoğu kişi bölüm A için ödeme yapmak zorunda değildir. Kişinin kendisi veya eşi Medicare kapsamındaki bir işte en az 10 yıl çalıştıysa, primsiz Bölüm A sigortasına hak kazanabilir. (Ocak 1983’ten önce

ve Ocak 1983 sırasında herhangi bir zamanda federal çalışansa, Ocak 1983'ten önceki Federal istihdamı için kredi alabilir.) Aksi takdire, 65 yaş ve üzerindeyse satın alabilir.

- Bölüm B (Sağlık Sigortası): Çoğu kişi Bölüm B için aylık ödeme yapar. Genel olarak Bölüm B primleri aylık Sosyal Güvenlik bakiyesi veya emeklilik bakiyesinden kesilir.
- Bölüm C (Medicare Avantajı): Bir kişi Medicare için uygunsa sağlık bakımını nasıl alacağı konusunda seçenekleri vardır. Medicare Avantajı Medicare yararlanıcılarına sunulan çeşitli sağlık plan seçeneklerini tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Medicare tarafından yönetilen sağlık planlarının çoğunda yalnızca belirli doktor, uzman veya hastanelere gidilebilmektedir.
- Bölüm D (Medicare reçeteli ilaç kapsamı): Bölüm D kapsamı için aylık bir prim vardır. Çoğu federal çalışanın Medicare ilaç programına kaydolması gerekmez çünkü Federal Çalışanların Sağlık Yardımları Programı planları en azından standart Medicare reçeteli ilaç kapsamına eşit şekilde reçeteli ilaç yardımlarına sahip olmaktadır. (OPM, 2023).

3.4.5.3 Sağlıkta Şeffaflık

ABD Personel Yönetimi Ofisi, sağlık hizmetlerinde şeffaflığı arttırmakta kararlıdır. Federal çalışanlar, emekliler ve onların aile üyeleri için fiyat ve kalite bilgilerinin mevcudiyetini ve erişebilirliğini arttırmak, Federal Çalışanların Sağlık Yardımları planlarının sürekli kalitesini ve satın alınabilirliğini desteklemek ve kişisel sağlıkla ilgili karar vermeye yardımcı olmak önemli bir stratejidir. (OPM, 2023).

3.4.5.4 Hayat Sigortası

Federal Hükümet, 29 Ağustos 1954'te Federal Çalışanların Grup Hayat Sigortası Programını oluşturmuştur. Bu 4 milyondan fazla Federal çalışanı, emekliyi ve onların

aile üyelerini kapsayan dünyanın en büyük grup hayat sigortası programıdır. Çoğu çalışan bu program kapsamı için uygundur. Bu program vadeli hayat sigortası sağlar. Bu nedenle herhangi bir nakit değer veya ödenmiş değer oluşturmaz. Temel hayat sigortası kapsamı ve diğer üç seçenekten oluşur. Eğer kişi yeni bir Federal çalışansa, otomatik olarak Temel hayat sigortası kapsamına girer ve maaş bordrosu sigortadan feragat etmediği sürece maaştan primler kesilmektedir. Temel hayat sigortasına ek olarak, seçilebilecek üç çeşit opsiyonel sigorta vardır. Seçeneklerden herhangi birini seçebilmek için temel sigorta olma şartı vardır. Temel sigortadan farklı olarak, isteğe bağlı sigortaya kayıt otomatik değildir.

3.4.5.5 Federal Uzun Süreli Bakım Sigortası Programı

Federal Uzun Süreli Bakım Sigortası Programı, kayıtlı kişilerin her gün yaptıkları etkinliklerde yardıma ihtiyaç duymaları veya Alzheimer hastalığı gibi ciddi bir bilişsel bozukluğu olması durumunda bakım maliyetlerinin ödenmesine yardımcı olmak için uzun süreli bakım sigortası sağlar. Çoğu Federal ve ABD Posta Servisi çalışanı, maaşlı ve üniformalı hizmetlerin aktif ve emekli üyeleri ve bunların aile üyeleri bu programa başvurma hakkına sahiptir. (OPM, 2023).

3.4.5.6 Özel Girişimler

Bu bölümde çeşitli girişimler bulunmaktadır. Her programın ortak amacı sağlığa fayda sağlayabilecek ortam yaratmaktır. Örneğin: “Health Care Reform” sağlık sektörü üzerine iyileştirilebilecek ne varsa değişiklikler planlamak ve uygulamak üzere girişimlerde bulunurken, “Going Green” girişimi sağlık planı broşürünü istenilen zamanda çevrimiçi olarak hızlı ve kolay bir şekilde görüntülemeyi sağlayarak kâğıt tüketimini azaltmaya yardımcı olur. “Quit Smoking” girişimi ise sigara içen Federal Çalışan Sağlık Sigorta Programı üyelerini programın sunduğu % 100 kapsama

alanından yararlanmaya teşvik ederek sigarayı kesin olarak bırakmalarına yardımcı olur. (OPM, 2023).

3.4.6 Uygunluk

3.4.6.1 Uygunluk İcra Temsilcisi

ABD Personel Yönetim Ofisi, Uygunluk İcra Temsilcisi (SuitEA), “Devlet İstihdamına Uygunluk, Yüklenici Çalışanlara Uygunluk ve Gizli Ulusal Güvenliğe Erişime Uygunluk ile İlgili Reform Süreçleri” başlıklı tadil edilmiş şekliyle 13467 sayılı İcra Emri uyarınca rehberlik, bilgi ve talimat sağlar. SuitEA’nın ABD Personel Yönetim Ofisi bünyesinde kendi program ofisi olarak kurulması EO 13467’de yapılan son değişikliklerin bir sonucudur. Ancak OPM, EO 13467’nin orijinal olarak yayınladığı 2008 yılından beri Uygunluk Yürütme Temsilcisi olmuştur. SuitEA bugün mevcut olan çeşitli hizmetleri halihazırda sağlamaktadır. (OPM, 2023).

3.4.6.2 Pozisyon Belirleme Aracı

-Otomatik Pozisyon Belirleme Aracı

Pozisyon atamalarını sistematik, güvenilir ve tekdüze bir şekilde yapılmasını sağlamak için OPM, Savunma Karşı İstihbarat ve Güvenlik Teşkilatı ile iş birliği içinde, teşkilatlarda pozisyon belirleme sorumluluklarıyla görevlendirilen kişiler için Otomatik Pozisyon Belirleme Aracını sağlar.

-Pozisyon Belirleme Sistemi

Pozisyon Belirleme Sistemi, bir pozisyonun görevini kötüye kullanması nedeniyle hizmetin verimliliğine veya bütünlüğüne yönelik potansiyel zararın derecesini belirlemek için pozisyonun görev ve sorumluluklarını değerlendirir. Bu, pozisyonun risk seviyesini belirleyen şeydir. Bu değerlendirme aynı zamanda bir pozisyonun görev ve sorumluluklarının, pozisyon görevlilerinin ulusal güvenlik üzerinde önemli bir olumsuz etki yaratma potansiyeli sunup sunmadığını ve bu potansiyel etkinin derecesini belirleyerek pozisyonun hassasiyet seviyesini belirler. Bu değerlendirmenin sonuçları, bir pozisyon için hangi düzeyde soruşturma yapılması gerektiğini belirler.

-Federal Düzenlemeler

Federal Yönetmelikler Kanununun 5. Başlığının 1400 ve 731. Kısımları, ajansların ilgili kapsanan pozisyonları, bu pozisyonların görev ve sorumluluklarıyla orantılı bir pozisyon hassasiyeti ve pozisyon riski tayini için değerlendirme gerekliliklerini belirler. Spesifik olarak, bölüm 1400. 101 (d), “Uygunluk dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, tüm pozisyonlar, ulusal güvenlik üzerindeki etkiyle ilgili olduklarından, pozisyonun sorumlulukları ve atamalarıyla orantılı bir pozisyon hassasiyeti ataması gizli bilgilere erişim için değerlendirilmelidir.” (OPM, 2023).

3.4.6.3 Uygunluk Hükümleri

Federal Yönetmelikler Yasası, 5. Başlık bölüm 731’e göre OPM ve yetki verilmiş ajanslar, soruşturmaya tabi kapsanan pozisyonları içeren durumlarda uygunluk tespitleri yapabilir ve uygunluk önlemleri alabilir. Bu maddenin kapsadığı pozisyonlar, rekabetçi hizmetteki pozisyonlar, görevdeki kişinin rekabetçi olmayan ve bir şekilde rekabetçi hizmete dönüştürebileceği istisnai hizmetteki pozisyonlar veya Kıdemli Yönetici Hizmetine kariyer atamasıdır. Bu madde uyarınca, olumsuz bir uygunluk

tespiti yapılırsa uygunluğun iptali, çıkarma, eski durumuna getirme uygunluğunun iptali ve sınır dışı etme gibi işlemler geçerli olabilir.

OPM'nin SuitEA'sının Uygunluk Kararlar Ofisi, OPM'nin bir uygunluk belirlemesi yapmak ve bir uygunluk eylemi gerçekleştirmek için yargı yetkisini elinde tuttuğu davaları ele alır. Ofis, uygunluk kararlarıyla ilgili konularda kurumlara yardımcı olmaya hazırdır. (OPM. 2023).

3.4.7 Ajans Hizmetleri

Günümüzün iş ortamı dinamiğinde kamu sektörü yöneticisi çalıştığı kuruluşun misyonunu ve amacını oluşturan taahhütleri, amaçları ve hedefleri yerine getirme yeteneğini sürekli olarak değerlendirmek zorundadır. Mevcut kaynakların ve yeteneklerin kapsamlı bir değerlendirmesi, stratejik iş hedeflerini desteklemek için ihtiyaç duyulan organizasyonel değişikliklerin belirlenmesi önemlidir. OPM'de kurumların faydalanabileceği mevcut kaynakları ve süreçleri gözden geçirmelerine ve organizasyon değişikliği için bir temel oluşturmalarına yardımcı olabilecek organizasyon tasarımı ve pozisyon sınıflandırma uzmanları bulunmaktadır (OPM, 2023).

3.4.7.1 Sınıflandırma ve İş Tasarımı

-Pozisyon Sınıflandırma

OPM'nin Organizasyonel Tasarım ve Pozisyon Yönetimi Hizmetleri şunları içermektedir:

- Kapsamlı kurumsal incelemeler
- Mesleki analizler
- İşgücü kompozisyonu ve beceri kullanım değerlendirmeleri

- Organizasyon yapılarının ve insan sermayesinin yeniden hizalanması ve değerlendirilmesi
- İş atamalarının yeniden yapılması
- Pozisyonun yeniden formüle edilmesi ve yeniden tanımlanması
- Örgütsel kararların uygulanması
- Pozisyon yönetimi analizi
- Gelecekteki beşerî sermaye ihtiyaçlarını belirleme stratejisi.

Pozisyon Sınıflandırma Hizmetleri ise şunları içerir:

- Yerinde veya sanal masa denetimleri
- Pozisyon tanımlarının geliştirilmesi
- Standart pozisyon tanımlarının geliştirilmesi
- Pozisyon tanımlama kitapçıklarının geliştirilmesi veya zenginleştirilmesi
- Kapsamlı veya standart değerlendirme beyanlarının geliştirilmesi
- Sınıflandırma ilkeleri ve politikaları üzerine özelleştirilmiş çalıştayların geliştirilmesi.

OPM'nin organizasyon tasarımı ve pozisyon sınıflandırma uzmanları, bir kurumun organizasyonel dönüşüm ihtiyacı ne kadar büyük veya küçük olursa olsun mevcut zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olacak organizasyona sahiptir.

Yani OPM, pozisyonun uygun bir şekilde sınıflandırılması ile ilgili bilgi sahibi olan görevli, denetçi ve diğer konu uzmanlarıyla görüşmeler yapar ve yapılan işin türünü ve seviyesini gösteren iş örneklerini ve belgelerini inceler. Masa başı denetim bilgilerini ve organizasyonel değerlendirmeden elde edilen ilgili bilgileri, uygun Personel Yönetimi Pozisyon Sınıflandırma Standartları Ofisinde bulunan kriterleri itiraz bulguları ve kuruma özel herhangi bir sınıflandırma kriteriyle karşılaştırır. Bu karşılaştırmalı analizin sonuçlarına dayanarak pozisyon için uygun unvanı, seriyi ve dereceyi belirler ve aldığı sınıflandırma kararını kuruma önerir (OPM,2023).

-Organizasyon Tasarımı

Örgütsel tasarım, örgütsel ve pozisyon yapılarını örgütün stratejik misyonu ve hedefleri ile uyumlu hale getirme sürecidir. OPM, kuruluşun misyonunu, işlevlerini, stratejik hedeflerini, iş süreçlerini ve iş yüklerini gözden geçirip analiz eder, stratejik hedeflere ulaşmak için gereken becerileri (meslek türleri, sınıf seviyeleri ve her bir mesleki kategorideki pozisyon sayısını) belirler, iş akışı ve süreci içerisinde verimsizlikleri belirler ve yeniden yapılandırılmasını önerir, stratejik hedeflere verimli etkili bir şekilde ulaşılmasını kolaylaştıran organizasyonel yapı ve personel modelleri geliştirir (OPM, 2023).

3.4.7.2 İşgücünün Yeniden Yapılandırılması

OPM işgücünü yeniden yapılandırılması için aşağıdaki hizmet ve yardımları içerir:

- Yeniden Yapılandırma Araçları ve Eğitimi,
- Resmi Personel Dosyası İncelemesinde Teknik Yardım,
- İnsan Kaynakları Ofisi Altyapı İhtiyaçları,
- Değişim Yönetimi Eğitimi,
- Rekabetçi Kaynak Kullanımında Destek
- Kariyer Geliştirme.

-Transformation IQ

Bir organizasyonu yeniden yapılandırmak vizyon ve güven gerektirir. Kasıtlı, şeffaf seçimler çalışanların tüm süreç boyunca işine bağlı hissetmelerine yardımcı olur. Transformation IQ, pozisyonlarınızı optimize ederken kurumların çalışanlarla ilgilenmesine yardımcı olur. OPM, üçüncü taraf destek konumunda olarak yeniden yapılandırmanın gerilimini ve stresini azaltır.

Transformation IQ, geçerli, bilinçli ve etkili bir süreç kullanarak hedefleri, misyonu ve çalışan ilgi alanlarını ve niteliklerini hizalayarak yeniden yapılandırma dinamiğini

değiştirir. Organizasyonel ve operasyonel ihtiyaçları değerlendirmek ve bireysel çalışanları tam olarak anlamak için veriye dayalı yöntemler kullanır (OPM, 2023).

-Stratejik Kaynak Kullanımı

En Verimli Organizasyonun (Most Efficient Organization/MEO) geliştirilmesi, iş akışı sistemleri tasarımı ve analizi, organizasyonel yeniden tasarım ve sınıflandırma ve personel oranları konularında uzmanlığı içeren zor bir süreç olabilir. OPM, bu konuda rekabetçi kaynak bulma konusunda özel çözümler sağlayabilir. En Verimli Organizasyon'a geçiş, değişiklik yöntemini, yetkinlik tanımlamayı, beceri açığı analizini ve çeşitli eğitim ve geliştirme önerilerini içerir.

Rekabetçi kaynak bulma gereksinimi ile karşı karşıya kalındığında En Verimli Organizasyonu oluşturmak için OPM gerekli adımlar atmak için aşağıdaki durumlarda yardımcı olur:

- Stratejik planlar, organizasyon şemaları, personel çizelgeleri, pozisyon açıklamaları, iş yükü verileri, üretkenlik ve performans istatistikleri ve iş akışı şemaları dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere belgeler toplar, analiz eder ve değerlendirir.
- Verilen görevleri yapan ve denetleyenlerin bakış açısıyla kuruluş ve iş hakkında bilgi edinmek için uygun görüldüğü takdirde yöneticiler, amirler ve çalışanlarla bireysel ve/veya gruplar halinde görüşür.
- İşleri gerçekleştirilmede olası fazlalıkları ve gereksiz adımları belirlemek için iş süreçlerini ve iş akışını analiz eder. Verimsizlikleri ortadan kaldırmak için süreçlerin ve iş akışının yeniden yapılandırılması için seçenekler önerir.
- Stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli mesleki uzmanlıkların sınıf seviyesi ve pozisyon sayısını belirler.
- Kuruluşu mevcut yapısından en verimli kuruluşa taşımak için bir plan geliştirir (OPM, 2023).

-Yer Değiştirme Yardımı

OPM, mülakat teknikleri, özgeçmiş ve başvuru yazımı, iş arama stratejileri, kariyer keşfi ve yeni iş sözleşmesini anlama üzerine bir dizi atölye çalışması hizmeti sunmaktadır. Günümüz işgücünde, çalışanlar pazarlanabilirliklerini ve rekabet edebilirliklerini artırmak için becerilerini geliştirmeye devam etmelidir. Kariyer geliştirme, yalnızca küçülmeye yatkın olan kuruluşlar için değil tüm kuruluşlar için kritik öneme sahiptir. OPM, küçülmeden etkilenen çalışanlar için birebir danışmanlıkta sağlayabilir. Her çalışan istihdam ilgi alanlarını, mevcut becerileri, bilgileri ve yetenekleri gözden geçirmek, bir özgeçmiş hazırlamak ve bir görüşmeye hazırlanmak için en iyi şekilde bir OPM danışmanı ile çalışma fırsatına sahiptir. OPM danışmanları ayrıca eğitim seçenekleri, yetkinlik gelişimini keşfetme fırsatları ve kariyer planlaması için kişisel bir zaman çizelgesi geliştirme konusunda çalışanlarla birlikte çalışır. OPM danışmanları, bir çalışanın başvurmayı planladığı açık pozisyonlara karşı iş niteliklerinin bireysel değerlendirmelerini sağlar. (OPM, 2023).

3.4.7.3 İşgücü ve Yedekleme Planlaması

Kamu sektörü kuruluşları, hizmet talebinin arttığı, kaliteli hizmet beklentisinin yüksek olduğu ve sonuçların hesap verilebilirliğinin olağanüstü olduğu bir dönemdedir. Ajanslar sonuç odaklı, vatandaş merkezli ve pazar temelli olmalıdır. OPM, örgütsel etkinliği iyileştirmek ve geliştirmek, Federal kurumları yüksek performanslı kuruluşlar olmaya yönlendirmek amacıyla yerel ve ulusal düzeylerde iş gücü ve halefiyet planlama süreçleri geliştirmek için kuruluşlarla birlikte çalışır.

-Yüksek Performanslı ve Sonuç Odaklı Kuruluşlar: Yüksek performanslı bir kuruluş olmak, kuruluştaki çalışan insanlara yatırım yapmayı ve müşteri-paydaş ihtiyaçlarının anlaşılmasını gerektirir. Şirketler son derece yetenekli adaylardan oluşan sınırlı havuz için rekabet ederken, yetenek talebi yüksek olmaya devam etmektedir. OPM, etkili işgücü ve yedekleme planlama stratejileri ve önlemleri geliştirmek için ajanslarla birlikte çalışır. İşgücünün çevresel kaygıları, işlerin işlevselliğini gözden geçirme

ihtiyacı, iş gücü tahmini, kariyer/meslek geliştirme ve mevcut işe alım ya da elde tutma stratejilerini daha iyi kullanma ihtiyacı gibi konuları ele alır. İşgücü ve halefiyet planlaması, insan sermayesi yönetimine çok yıllık bir yaklaşımdır. (OPM, 2023).

-İşgücü Analizi

İşgücü Analizi, mevcut iş gücünün demografik ve arka plan özellikleri, emekliliğe uygunluk, ciro ve çeşitli işgücü yönetimi sorunları (işe alım ve elde tutma) dahil görev açısından kritik meslekler genelinde mevcut işgücü hakkında bilgi sağlar. Bu bilgi, kuruluş genelinde iş gücünü anlamada ve iş gücünü bir bütün olarak veya kısmen etkileyen eğilimleri belirlemede değerlidir.

OPM ajanslara şu konularda yardımcı olmaktadır:

- İşgücü demografisini ve istihdam eğilimlerini belirlemek için işgücünü gözden geçirir ve analiz eder,
- Kilit konumlardaki işlevlerin ve personelin bir listesini geliştirir,
- En iyi uygulamaları veya iyileştirme alanlarını belirler. (OPM, 2023).

-Yedekleme Planlaması

Süreklilik kasıtlı olduğunda ve kurumsal bilgi yeni nesil liderlere ve uzmanlara aktarıldığında kuruluşlar gelişir. Yine de birçok kuruluş, kritik olan liderlik ve teknik pozisyonları oluşturmada güçlük çekmektedir. Deneyimli, uzmanlaşmış çalışanlara olan talebin yüksek ve yetenek havuzunun genellikle sınırlı olması nedeniyle, bu talebi karşılamak için en güvenilir yol iç kaynaklardır. İnsan Kaynakları Çözüm Ofisinin yedekleme planlaması bu konuda pozitif etki yaratabilir.

Görev sürekliliğini sağlamak, boş pozisyonları doldurmaktan fazlasını gerektirir. İK çözüm ofisi yedek planlama yönetimi hizmetleri, kuruluşlar genelinde sürekliliği desteklemek için yeteneklerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini

kolaylaştırmaktadır. OPM'nin hizmetleri, büyüme potansiyelini belirlemek, gelişen beceri setlerini görev gereksinimleriyle uyumlu hale getirmek ve kurum çalışanlarına yönetim becerilerini geliştirmek ve teknik yeterlilik kazandırmak için zamanında uygun fırsatlar sağlamak için uzun vadeli stratejilere odaklanır (OPM, 2023).

-SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizi

OPM, ajans ve kuruluş içindeki gelecekteki iş gücü hedeflerini ve zayıflıklarını ele almak için odak grupları aracılığıyla KOBİ'lerle bir SWOT Analizi gerçekleştirir. Stratejik plan ve hedefleri titizlikle göz önünde bulundurarak ileriye dönük ve gelecek 3-5 yıla odaklanan projeksiyonlar yapacak olan SWOT Analizi yapılır. Yöneticiler, müdürler, denetçiler ve görevli kişiler SWOT analizi oturumları aracılığıyla, ilgili SWOT yönleri belirler ve ilişkilendirir. Bu bağlantılardan, güçlü yanlardan ve fırsatlardan yararlanmak ve işgücüne yönelik zayıflıkları ve tehditleri azaltmak için planlar ve eylem öğeleri oluşturulur. İşgücü genelinde bu yönlerle anlaşma sağlamak için SWOT Analizi oturumları sırasında toplanan bilgilerin doğru olduğundan emin olmak için bir yönetim doğrulama paneli yürütülür (OPM, 2023).

-Yetkinlik Modelleme ve Boşluk Analizi

Yetkinlik Modelleme ve Boşluk Analizi aracılığıyla, ajansın misyon başarısı için gerekli olan temel ve teknik yeterlilik modellerini belirlemede yardımcı olur. Mevcut Görev Açısından Kritik Mesleklerin (Mission Critical Occupations) gerekli yetkinlik yeterlilik seviyelerine göre değerlendirilmesi kurumun iş gücü planlama girişimleri geliştirmesi gereken yerlerde boşlukların belirlemede yardımcı olur.

Yetkinlik Modellemesi: Odak gruplarını ve anket metodolojisini kullanarak yetkinlik modellemesi yapar veya mevcut yetkinlik modellerini değerlendirir. OPM danışmanları, her Görev Açısından Meslek (MCO) için gerekli görev ve yeterliliklerin taslak listelerini geliştirmek için işle ilgili mevcut materyalleri ve iş analizi bilgilerini

gözden geçirirler. Taslak listelerin içeriği ve ifade biçimi daha sonra konu uzmanları (KOBİ'ler) tarafından iki odak grup halinde incelenir: biri görevdeki kişiler ve diğeri denetçiler için. Gözden geçirilmiş görev ve yetkinlik listeleri daha sonra, çevrimiçi bir iş analizi anketinde derecelendirmeler için tüm Görev Açısından Meslek (MCO) iş görevlilerine ve denetçilere sunulur. Yetkinlik derecelendirmeleri, önem, giriş gerekliliği, eğitim ihtiyacı vb. gibi ölçekleri içerir. Görev derecelendirmeleri önem ve sıklık gerektirir. Bu veriler analiz edildikten sonra nihai yetkinlik modeli ve iş analizi belgelerini sağlar.

-Yetkinlik Boşluk Analizi: İşgücü yeterlilik boşluklarına yönelik bir analiz, iki temel bileşen içerir: değerlendirilecek yetkinliklerin seçimi ve görevdekilerin iş performansı sırasında bu yeterlilikleri uygulama becerisindeki yeterlilik boşluklarının belirlenmesi. Ajans tarafından belirlenen MCO'ların her biri için yetkinlik açığı analizi yapılır. Boşluk analizi için kritik yetkinliklerin seçimi, KOBİ'lerle bir odak grubu aracılığıyla gerçekleştirilir. Seçilen yetkinlikler, mevcut ve gerekli yeterlilik seviyelerinin derecelendirilmesi için görevdeki görevlilere ve denetçilere bir ankette sunulur. Bu analizin sonuçları işgücünde var olan yetkinlik boşlukları hakkında bilgi sağlayarak işe alım, gelişim ve diğeri İK girişimlerini bilgilendirir (OPM, 2023)

3.4.7.4 İşe Alım ve Personel Çözümleri

İnsan Kaynakları Çözümleri (HRS), doğru kişiyi doğru zamanda doğru işe yerleştirmeye yardımcı olur. Yüksek kaliteli bir işgücü oluşturmaya ve yüksek performanslı kuruluşları sürdürmeye yardımcı olmak için ilgili, uygun maliyetli ürünler ve hizmetler sunar. HRS, kuruluşların yetenekli ve motive olmuş bir işgücünü başarılı bir şekilde işe almasına, değerlendirmesine ve elde etmesine olanak sağlayan uygun maliyetli çözümler sunan yılların kanıtlanmış deneyimine sahiptir. HRS, kapsamlı bir personel edinme ürünleri ve hizmetleri yelpazesi sunmaktadır.

USA HİRESM: Çevrimiçi Değerlendirme Platformu: OPM, ajanslara gözetimli ve gözetimsiz ortamlarda yenilikçi ve güçlü çevrimiçi değerlendirme çözümleri sunma

yeteneği sunar. USA Hiresm aracılığıyla sunulan çevrimiçi değerlendirmeleri mevcut işe alma sürecine entegre ederek zamandan ve ajans kaynaklarından tasarruf sağlarnasına neden olur ve ajansın daha kaliteli adaylar belirlemesine yardımcı olur (OPM, 2023).

-İşe Alım

Personel Edinme Çözümleri personeli, işe alım sosyal yardım organizasyonlarında, ajans ve kurumların açık pozisyonlarını duyurmada ve devlet işlerine başvurularda yardımcı olmak için başvuru havuzlarını oluşturma konusunda deneyimlidir. Kuruluşlar için en iyi performans gösterenleri çekmek ve elde tutmak için gereken araçları, stratejileri ve kanıtlanmış metodolojileri sağlayarak Federal, Eyalet ve Yerel yönetim yöneticilerini destekler. İşe alım zorluklarının üstesinden gelmek için aşağıdaki maddeleri içeren özel çözümler sunarak yardımcı olur:

- İşe alım stratejileri geliştirmek ve işe alım programlarının başarısını değerlendirmek,
- İşe alım marka kimliği materyalleri üretmek: sloganlar, logolar, broşürler, web siteleri, posterler, videolar, CD-ROM'lar ve televizyon reklamları,
- Devlet kurumlarının pazarlamasında özel uzmanlığa sahip tedarikçilerle ortaklıklar oluşturmak,
- Kilit kuruluşlar ve eğitim kurumları ile uzun vadeli ortaklıklar kurmak (OPM, 2023).

-Vaka İnceleme Çözümleri

OPM İK danışmanları boş pozisyonları nitelikli ve çeşitli adaylarla hızlı bir şekilde doldurarak ajans ve kuruluşların personel ihtiyacını karşılar.

Personel Edinme Çözümleri aşağıdaki hizmetleri sağlamaktadır:

- Aday derecelendirmeleri için kullanılacak değerlendirme anketleri geliştirir.
- Net, bilgilendirici iş fırsatı duyuruları yazar ve USAJOBS'ta yayımlar.
- Tüm başvuruları USA Staffing otomatik işe alım sistemi aracılığıyla iletir.
- Değerlendirme için yönlendirilen tüm adaylar için minimum yeterlilik gerekliliklerini doğrular.
- Kıdemlilerin belgelerini gözden geçirir ve gazilerin tercihini nihai sevk listesine atamadan önce gazilerin tercihine karar verir.
- Adayların Kariyer Geçiş Yardım Planı ve Kurumlar Arası Kariyer Geçiş Yardım Planı kapsamında uygunluk iddialarını doğrular.
- Liyakat Sistemleri ilkelerine ve Temsil Edilen Sınav prosedürlerine uygun olarak rekabetçi, istisnai hizmet ve rekabetçi olmayan sevk listelerini düzenler.
- Tüm başvuru sahiplerine yazılı bildirimde bulunur ve başvuru prosedürleriyle ilgili başvuru sahiplerinin sorularını yanıtlar.
- Denetim, uygunluk sertifikalarını iade eder ve seçilemeyen adaylara mektuplar gönderir (OPM, 2023).

-İK Teknik Eğitimi

Personel alımı yerinde ve sanal yardıma ek olarak, ajans ve kuruluşların iş gücünü işe almada en iyi uygulamalar konusunda eğitecek, teslim hazır bir müfredat portföyüne sahiptir. OPM İK uzmanları ve psikologları son derece yetenekli eğitmenlerdir. Seanslar yarım günlük atölye çalışmalarından bir haftalık kurslara kadar uzanır ve uzaktan veya yerinde sağlanabilir. Uzmanlar, ajans ve kuruluşların özel ihtiyaçlarını karşılamak için hızla yeni oturumlar geliştirmek veya mevcut oturumları değiştirmek için gerekli uzmanlığa sahiptir. Aşağıda en popüler kursların bir listesi yer almaktadır:

- Gazilerin Tercihine Karar Vermek
- Değerlendirme Anketi Geliştirmede En İyi Uygulamalar
- Kategori Değerlendirmesi
- Etkili Kolaylaştırılmış İş Fırsatı Duyurusu Oluşturma
- İşe Alma Esneklikleri Workshop'u

- İşe Alım Workshop'u
- Workshop: İşe Alım Yöneticileri Federal İşe Alma Sürecini Nasıl İyileştiriyor? (OPM, 2023).

-Yöneticiler, Liderler ve Federal İşe Alım

Personel Alımı (Staff Acquisition), kuruluşlar için yöneticileri ve üst düzey liderleri değerlendirmeye ve işe alıma yardımcı olacak uzmanlığa sahiptir. Acentenin liderlik geliştirme programı aracılığıyla mevcut Kıdemli Yönetici Hizmeti (Senior Executive Service) açık pozisyonlarını veya beklenen gelecekteki ihtiyaçları doldurmaya yardımcı olur.

Personel alımı, ajans ve kuruluşların kendi uzmanlarına rehberlik edebilir veya tüm işe alım ve seçim sürecini ajans ve kuruluşlar için yönetebilir. Liderlik geliştirme programları için genellikle OPM Yönetici Temel Niteliklerine dayalı olarak bir çevrimiçi program katılım daveti ve kendi kendini aday gösterme (self-nomination) süreci hazırlar.

İşe alım/markalaşma, çevrimiçi duyuru ve başvuru, aday değerlendirmesi ve nihai seçim kararları dahil olmak üzere baştan sona aday seçimi konusunda OPM yardımcı olmaktadır. Deneyimli personel araştırma psikologları ve insan kaynakları uzmanları ile işe alım ve değerlendirme stratejisinin yanı sıra nihai seçim kararlarında ajans ve kuruluşlara yardımcı olmak için süreç boyunca hazırdır (OPM, 2023).

3.4.7.5 Ölçme ve Değerlendirme

OPM, doğru yetkinliklere sahip adayları seçmeye, doğru kültürü geliştirmek için kuruluşları değerlendirmeye ve müşteri memnuniyetini ölçmeye yardımcı olan güçlü değerlendirme prosedürleri geliştirir.

-Strateji Tasarım Hizmetleri

OPM ölçüm uzmanları ve eğitimli İK uzmanları, belirli ajanslara işe alım ihtiyaçlarını karşılayan geçerli, adil ve etkili değerlendirme stratejileri geliştirmelerine yardımcı olur. OPM psikologları, ajanslara geri ödemeli olarak değerlendirme geliştirme konusunda yardımcı olmaktadır.

Ajanslar, bir değerlendirme aracı ve genel bir seçim stratejisi seçerken veya geliştirirken birçok faktörü dikkate almalıdır. Uygun değerlendirme(ler), boş pozisyonların sayısı ve seviyesini başvuru havuzu ve benzer pozisyonlar açıklanırken son deneyimlere dayalı olarak beklenen başvuru sayısı gibi değişkenlere bağlıdır. Bir değerlendirme stratejisi seçerken göz önünde bulundurulacak faktörler:

- Değerlendirilecek kritik yeterlilikler veya bilgi, beceri ve yetenekler
- Beklenen başvuru sayısına göre doldurulacak pozisyon sayısı
- Değerlendirme aracıyla ilişkili güvenilirlik ve geçerlilik kanıtı
- Başvuran popülasyondaki ırk, cinsiyet, köken veya diğer alt gruplara karşı olumsuz etki potansiyeli
- Değerlendirme aracını geliştirmek için gereken maliyet, zaman ve uzmanlık
- Aracı uygulamanın maliyet ve uygulanabilirliği
- Kötü bir işe alma kararının maliyetleri ve sonuçları
- Başvuru sahipleri için değerlendirme süreci ve araçlarının kabul edilebilirliği.

Bir başvuru sahibinin bir işi başarıyla gerçekleştirme yeteneğini belirlemek için bir veya daha fazla değerlendirme seçeneği kullanılabilir. Ajanslar ölçülecek yetkinliklerin sayısını, hangi yetkinliklerin ölçüleceğini, verilen yeterliliklerin nasıl ölçüleceğini, verilen yeterliliklerin seçim sürecinde ne zaman ölçüleceğini ve puanları değerlendirme sürecinin diğer bileşenlerle nasıl ölçüleceğini belirlemelidir. En uygun değerlendirme aracının belirlenmesi, kullanıcının ihtiyaçları ve öncelikleri ile ilgili olarak her bir seçenikle ilgili maliyet ve faydaların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekir (OPM, 2023).

-USA Hire (İşe Alım)

USA Hire, başvuru sahiplerinin uzmanlık düzeyleri hakkında kendilerinin rapor vermesine izin veren değerlendirmelerden ziyade iş performansını daha iyi tahmin eden değerlendirme yöntemleri kullanır. ABD İşe alım değerlendirmeleri Federal iş ilanı sürecine dahil edilir. Bu değerlendirmeler;

Adım 1: USA Staffing'te başvurularını tamamladıktan sonra başvuranlar, başvuruda bulduktan sonra USA Hire değerlendirmesine girmeye davet edilir.

Adım 2: Adaylar değerlendirmelerini ne zaman ve nerede yapacaklarını seçebilirler.

Adım 3: Ajanslar, başvuranın çeşitli beceri ve yeteneklerine derinlemesine bakmak için USA Hire'ı diğer değerlendirmelerle birleştirmeyi seçebilir.

Adım 4: Kolay kullanım için değerlendirmeler otomatik olarak puanlanır.

USA Hire, çevrimiçi bir platformda yüksek kaliteli değerlendirmeler sunmak için en son teknolojileri birleştirir.

Bilgisayar Uyarlamalı Test: Önceki sorularda verilen yanıtlar baz alınarak başvuranın seviyesine göre ayarlanır.

Çevrimiçi Simülasyonlar: Devlet kurumlarında karşılaşılan gerçekçi durumları sağlar.

Rol Oyunları: Adaylar bir senaryoda nasıl yanıt vereceklerini seçerler ve bu da senaryoda bundan sonra ne olacağına yönlendirir (OPM, 2023).

-Yetkinlik Modellemesi

OPM psikologları, bir kurum içindeki tekli veya çoklu meslekler için iş analizi ve yetkinlik modelleme hizmetleri sağlamaktadır. Hizmetler arasında (1) odak gruplarının ve saha ziyaretlerinin yürütülmesi, (2) mesleki görev ve yeterlilik verilerinin toplanması için özelleştirilmiş anketlerinin geliştirilmesi ve yönetimi ve (3) tüm yasal ve profesyonel yönergelere göre veri analizi ve sonuçların belgelenmesi yer alır. Mesleki analiz sonucunda geliştirilen yetkinlik modelleri, görev açısından kritik

meslekler ve liderlik pozisyonları da dahil olmak üzere tüm meslekler için personel seçimi, kariyer gelişimi ve performans yönetimi araçlarının tasarımına temel oluşturur. OPM ayrıca kurumların eğitim, gelişim ve personel alımı için kritik ihtiyaçları belirlemesine olanak sağlayan Yetkinlik Boşluk Analizi hizmetleri sunar.

İK Yöneticisi: Değerlendirme geliştirme de dahil olmak üzere çeşitli İK yönetimi işlevlerini desteklemek için yöneticilere ve İK profesyonellerine yetkinliğe dayalı mesleki bilgilere kolay erişim sağlayan internet tabanlı bir sistemdir. İK Yöneticisi, hükümet çapındaki iş analizlerine dayalı olarak iş tasarımı, işe alım ve seçim, performans yönetimi ve kariyer planlaması için veri sağlar. Mesleki veriler şu anda aşağıdaki iş grubundaki meslekler için mevcuttur:

- Büro ve Teknik
- Profesyonel ve İdari
- Liderlik ve Yönetim
- Bilgi Teknolojisi
- Ticaret ve Emek
- Bilim ve Mühendislik
- Kanun Yaptırımı. (OPM, 2023).

3.4.7.6 Federal Liderlik Programı

Bu platform, Federal Hükümet Liderlik Geliştirme Programları Kataloğunun (FedLDP) çevrimiçi ağıdır. Burada, çalışanların liderlik becerilerinin geliştirilmesini teşvik etmek için federal departmanlar ve ajanslar tarafından sunulan bir elektronik program kütüphanesi bulunmaktadır. Çalışanlar bağımsız olarak gelişim ihtiyaçlarına uygun programlar arayabilirken, eğitim verecek olan profesyoneller ise siteyi çalışanlara rehberlik sağlamak ve eğitim vermek için kullanabilirler (OPM, 2023).

3.4.7.7 Liderlik Geliştirme Merkezi

OPM, federal çalışanlara ve ajanslara liderlik ve mesleki gelişim için kurslar vermektedir. Yenilikçi geliştirme programları aracılığıyla bugünün çalışanlarını yarının liderlerine dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu programlar:

- Yönetici Çekirdek Niteliklere Dayalı Liderlik Geliştirme Kursları (Executive Core Qualifications/ ECQ)
- Ajanslar için özelleştirilmiş liderlik programları
- İki uzmanları için özel eğitim
- Kurslar ve proje tabanlı öğrenme fırsatları: İnsan Merkezli Tasarım ve Müşteri Deneyimi ve Süreç ve Performans Geliştirme
- Başkanlık Yönetim Bursu Programı aracılığıyla akıcı işe alma ve geliştirme
- USALearning ® aracılığıyla Öğrenme Teknolojisi ve Yardımcı Edinme Çözümleri şeklindedir (OPM, 2023).

3.4.7.8 Performans Yönetimi

OPM'nin sunduğu performans yönetimi 'yıl sonu değerlendirmesinden' daha fazlasıdır. OPM, hedefleri sonuçlara çevirmeyi amaçlar. Performans yönetimi, sadece bireysel çalışanlara değil aynı zamanda ekiplere, programlara, süreçlere ve bir bütün olarak kuruluşlara da odaklanmaktadır. İyi gelişmiş bir performans yönetimi programı, sağlıklı ve etkili sonuçlara yönelik bir kültür oluşturmak ve sürdürmek için gerekli olan bireysel ve organizasyonel performans konularını ele almaktadır. Etkili bir performans yönetimi, kuruluşların bireysel performansı artırmasına, devam eden çalışanı ve süpervizör gelişimi teşvik etmesine ve genel organizasyonel etkinliği artırmasına olanak sağlar (OPM, 2023).

3.4.7.9 Uzaktan Çalışma ve Hibrit Çözümler

Personel Yönetim Ofisi'nin Uzaktan Çalışma ve Hibrit Çözümler birimi, evden çalışma, hibrit veya uzaktan çalışma programlarını analiz etmek, uygulamak veya

değerlendirmek isteyen federal kurumlar için özelleştirilebilir ve uzmanlaşmış hizmeti sunar. Çözümler devletten devlete sunulan hizmetlerdir ve bu yüzden uygun maliyetli, sözleşmeye bağlı olan ve doğrudan çözümler üreten özelliğe sahiptir.

Hibrit bir iş yeri hem ofiste çalışan çalışanların olduğu hem de diğer lokasyonlardan çalışanların olduğu karma bir işyeridir.

-Hibrit Bir Ortamda Çalışmak ve Yönetmek: OPM, devlet kurumlarının ihtiyaçlarına uyacak şekilde özel olarak tasarlanmış çeşitli çözümler sunar. Bunlar:

- Özelleştirilebilir olma: Çözümler son derece özelleştirilebilir ve kurumun eğitim ve politika düzenlemelerine uyacak şekilde programlanabilir.
- Çeşitlilik: OPM'nin çözümleri, ajansların kullanılabilir, özelleştirilmiş, uzaktan çalışma, hibrit veya evden çalışma programları ile yöneticilerin ve çalışanların performans beklentilerini iletme, uzaktan çalışma sürecini yönetme ve uzaktan başarılı bir şekilde iş birliği yapma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış planları uygulamalarına yardımcı olur.
- Devlete özgü olma: OPM'nin hizmetleri, devlet kurumları için özel olarak geliştirilmiştir.
- Uygun maliyetli olma: OPM, en uygun maliyetli seçeneği sağlamak için doğrudan ajanslarla birlikte çalışır (OPM, 2023).

-Uzaktan Çalışma Politikası Denetimi

Ajansların uzaktan çalışma programı için gerekli bir temele sahip olmasını sağlamak için OPM, ajansların uzaktan çalışma politikalarının bir değerlendirmesini yapar ve politikaları iyileştirmek veya güçlendirmek için ajanslara bulgular ve tavsiyeler içeren bir rapor sunar. Bu aşama, ajansların uzaktan çalışma ortamı için başarılı performans yönetimi programlarını ve planlarının geliştirilmesi için temel yapı taşlarına sahip

olmasını sağlar. OPM uzaktan çalışma politikalarının değerlendirmesini ve bunlarla ilgili analizi kolaylaştırmak için kullandığı araçlar ise;

- Uzaktan Çalışma Referans Kılavuzu
- Uzaktan Çalışma Politikası Kontrol Listesi
- Uzaktan Çalışma Anlaşmaları Kontrol Listesi
- Uzaktan Çalışmaya Hazırlık ve Güvenlik Kontrol Listesi
- Uzaktan Çalışma Programı Kıyaslama Analizi (OPM, 2023).

3.4.7.10 Teknolojik Sistemler

İnsan Kaynakları Çözümleri Ofisi, geri ödemeli hizmet ürün yelpazesinin bir parçası olarak sezgisel çözümler sunmak için çeşitli kullanıcı merkezli teknoloji sistemlerinden yararlanır. OPM misyonunun ve müşteriye ulaşma çabalarının ayrılmaz bir parçası, yarının müşteri hedefli çözümlerini sunmak için öncü, yenilikçi, yüksek kaliteli insan kaynakları bilgi teknolojisi ürünlerine ve hizmetlerine yatırım yapar.

-Bilgi Portalı Bölümü, ajansların misyonları, hedefleri ve değerleri ile ilgili bilgileri tüm organizasyon hatlarında paylaşmanın önemini anlamalarına yardımcı olmak için ajanslarla birlikte çalışır. Aynı zamanda, GOTS (Government off-the-shelf) içerik kullanımına ve uygulamasına güvenli erişim için merkezi bir içerik veri tabanı oluşturup yöneterek kurumlar genelinde bilgi paylaşımı için süreçler geliştirmelerine yardımcı olarak ajans çalışanların tam potansiyellerini fark etmelerine yardımcı olur.

-USA HIRESM, ajanslara gözetimli ve korumasız ortamlarda yenilikçi ve profesyonelce tasarlanmış çevrimiçi değerlendirme çözümleri sunma yeteneğini geliştirmesine yardımcı olur. Ajanslar, mevcut değerlendirme içeriğini otomatikleştirmek, yeni çevrimiçi değerlendirmeler geliştirmek veya çok çeşitli devlet pozisyonları için USA Hire'ın kullanıma hazır değerlendirmelerini uygulamak için USA Hire'dan yararlanabilir.

-USAJOBS, Federal hükümetin resmi istihdam resmî sitesidir. USAJOBS, doğru kişilerin doğru işleri bulmasına yardımcı olacak kaynaklar sağlar. Federal

ajanslar, OPM teknolojisini işe alım süreçlerini kolaylaştırmak ve nitelikli başvuru sahiplerini açık pozisyonlarla eşleştirmek için kullanır. USAJOBS, başvuru sahiplerinin yüzlerce federal kurum ve kuruluşta açık iş bulmaları için merkezi bir konum olarak hizmet vermektedir:

-USALearning, özelleştirilmiş öğrenme yönetim sistemlerinin geliştirilmesini ve sunulmasını, öğrenme içeriği yönetim sistemleri ve ilişkili hizmetler, e-Öğrenim/ test platformları, uygulama toplulukları, nesne ve belge havuzları, kurs geliştirme ve yenilikçi yazılım mühendisliği hizmetlerini içeren diğer özelleştirilmiş içerik ve ortak çalışma platformları içermektedir.

-USA Performance, ABD Personel Yönetim Ofisi'nin Federal kurumlara SES (Senior Executive Service) ve SES dışı performans yönetimi programı ve sistemlerini uygulamalarına yardımcı olan yazılımdır. USA Performance, ajansların tüm derecelendirme süreçlerini otomatikleştirmelerini sağlar.

-USA Staffing, ABD Personel Yönetim Ofisi'nin federal kurumlar için işe alma yazılımıdır. USA Staffing, ajansların kalifiye adayları kesin, verimli ve uygun maliyetli bir şekilde değerlendirmek, onaylamak ve işe almak için bir başka seçenektir (OPM, 2023).

3.4.7.11 İnsan Sermayesi Endüstrisi Çözümleri

İnsan Sermayesi Endüstrisi Çözümleri, hızlandırılmış bir sözleşme süreci aracılığıyla federal kurumlara özelleştirilmiş insan sermayesi, kurumsal performans iyileştirme, teknik ve işlevsel eğitim ve geliştirme çözümleri sağlar. Eğer bir ajans ya da kurum işgücü olarak üst düzey ve ön yeterliliğe sahip danışmanların yeteneğine ihtiyaç duyarsa, bu birim problemin tanımlanmasından problemin çözülmesine kadarki süreçte yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda yardıma ihtiyaç duyan ajans ya da kurumun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanabilmek için sözleşme ve proje yönetimini bu birim gerçekleştirir. İnsan Sermayesi Endüstrisi Çözümleri ajanslara şunları sağlar:

-Sıfırdan başlama ihtiyacını ortadan kaldıran ön rekabet sözleşmeli araçlarını kullanarak projeye daha erken başlanma fırsatı sunar.

-Küçük işletmenin satın alma hedeflerini karşılayarak stratejik kaynak bulmayı destekler.

-İş emirleri verme ve faturalama gibi idari görevleri ortadan kaldırarak temel faaliyetlere odaklanılmasını sağlar.

-Kapsam kayması, zaman çizelgesi kaymaları ve bütçe aşmaları gibi maliyetli yanlış adımlardan kaçınmayı hedefler.

-Ön incelemeden geçmiş ve tüm OPM politikalarına ve yönergelerine uyan ticari ortaklardan en uygun fiyatlı çözümleri satın almaya olanak tanır (OPM, 2023).

3.4.7.12 İK İş Kolu

İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojileri Dönüşümü (Human Resources IT Transformation), modernizasyon, konsolidasyon, entegrasyon ve performans değerlendirmesine odaklanarak İK Bilgi Teknolojisinin hükümet çapındaki dönüşümüne öncülük eder. Ajanslar ve hizmet sağlayıcılarla aktif iş birliği yoluyla İnsan Kaynakları İş Kolu (HRLOB) girişimini yönetir ve aşağıdakileri yaparak insan kaynaklarının stratejik yönetimini geliştirmeye odaklanır:

- Ajanslar ve hizmet sağlayıcılar tarafından kullanılan hükümet çapındaki sistemleri ve hizmetleri denetlemek,
- İK sistemlerinin entegrasyonunu ve birlikte çalışabilirliğini geliştirmek,
- Yenilikçi teknolojilere teşvik etmektir.

HRLOB, federal ve özel sektör sağlayıcıları arasındaki rekabeti teşvik etmek ve özel sektör katılımını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmıştır. Bu rekabet karşılığında kalitenin, verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin artmasıyla sonuçlanmalıdır. Ölçek ekonomileri, maliyetleri düşürmeye ve verimliliği arttırmaya yardımcı olurken,

performans sonuçlarına odaklanmak kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırmaya olanak sağlar (OPM, 2023).

Sonuç olarak, ABD Personel Yönetim Ofisi kendi web sitesindeki bilgilere göre ele alındığında görülmüştür ki çok fazla birime, bölüme ve iş koluna ayrılmıştır. Merkezi olarak konumlandırılan hem kamu kurum ve kuruluşlarına hem de özel sektör ajans şirketlerine bir çözüm servisi ya da danışmanlık ofisi olarak hizmet veren OPM, Amerika Birleşik Devletleri için önem taşıyan bir kurumdur. Bu sebepten dolayı OPM ihtiyaç duyan kurum veya organizasyonla bütünleşerek doğru adayı seçme ve işe alma uygulamaları, profesyonel gelişim ve eğitim programları, yazılı politikalar ve dokümantasyon sistemi, fonksiyonel eğitim seçenekleri, amacına uygun performans değerlendirmeleri gibi büyük çapta personel yönetimine ilişkin gerekli uygulamaları hayata geçirir, tavsiyelerde ve yönlendirmelerde bulunur. Bunun sonucunda ülkenin yeterliliği ve niteliği artmış bir insan kaynağına yenilikçilik düzeyinin artmış kurumlara veya ajanslara sahip olması kaçınılmazdır. Bu sebepten dolayı, kurumlara ayrı ayrı görevler verip sorunlara mahal vermemek için Türkiye'nin de Amerika Birleşik Devletleri Personel Yönetim Ofisi'ni örnek alarak böyle büyük çapta, merkezi olarak konumlandırılmış, personel yönetiminin bütün konularını ele alan tek bir kurumun oluşturulması daha mantıklı bir adım olacaktır.

3.5 CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ İLE İLGİLİ KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Türkiye'de kamu personel rejiminin verimliliğini arttırmak ve etkinliğini sağlamak adına Cumhurbaşkanlığı çatısı altında bir kurum olarak İnsan Kaynakları Ofisi çalışan ve çalışması planlanan insan kaynağını oluşturma görevi üstlenirken bunun yanı sıra kamu kurumlarına personel seçme ve yerleştirme, atama ve terfi işlemleri için projeler üretme ve tavsiyelerde bulunma üzerine çalışmalar yapmaktadır. Giderek dijitalleşen çağda doğal olarak kamu personel sistemi de etkilenmekte ve güncellenmesi

gerekmekteydi. Dolayısıyla CBİKO ile hazırlanan projeler dijital çağa uygun bir şekilde tasarlanarak, üniversite öğrencilerinin ve üniversiteden mezun olmuş çalışma hayatına hazırlanan kişilere yönelik zaman ve mekândan ayrı olarak birçok uygulama ortaya konulmuştur. Ofis aynı zamanda çalışanlara yönelik hem mesleki bilgiyi hem de kişisel gelişimlerini desteklemek ve geliştirmek adına projeler de üretmektedir. Bu projeleri dijital ortamın olanakları kullanılarak eğitim uygulamaları şeklinde hazırlayıp insan kaynağının ülkeye en verimli halinde olup yarar sağlayabilmesi hedeflenmiştir.

İlk ve en önemli sorun olarak görebileceğimiz konu İnsan Kaynakları Ofisi'nin kamu tüzel kişiliğine sahip olup merkezi yönetimde yer almasıdır. Bu sebepten ofisin Türk idare teşkilatındaki bulunduğu konum tartışmalara ve sorunlara neden olmaktadır. Bilindiği üzere idare hukukunda devletin hizmeti halka nasıl ulaştırdığına ilişkin ayrımın yapıldığı Türkiye'nin idari teşkilat yapısına baktığımızda şemanın merkezi idare ve yerel yönetimler olarak ikiye ayrıldığını görmekteyiz. Merkezi idare dediğimiz kurum merkeze en yakın birimleri kapsayarak başkent ve taşra teşkilatı olarak ikiye ayrılır. Şayet devlet yapacağı hizmeti doğrudan doğruya kendisi vatandaşa ulaştırıyorsa merkezden yönetim ilkesi geçerlidir, hizmeti kendisi ulaştırmayıp başka kamu kuruluşu veya organlar tarafından yürütülüyorsa yerinden yönetim kurumlarının hizmette rol aldığı söylenebilir (Günday, 2011: 67-71). Merkezi idarede bulunan kurumlar devlet tüzel kişiliğine haiz olup, gelir ve gider kalemleri tek bir bütçede oluşur ve kurumlar arasında hiyerarşi sistemi bulunmaktadır. Yerel yönetim kuruluşları arasında idari vesayet ilişkisi bulunmakta olup ayrı kamu tüzel kişiliği bulunan, kendine özel bütçeye sahip, kendi karar ve denetim birimleri bulunan özerk yapıya sahiptirler. Ofislerdeki ana sorun; ofislerin hem merkez teşkilatı çatısı altında yer alıp hem de ayrı tüzel kişiliklere sahip olmasıdır. Yani idare hukukunda yönetsel açıdan sorun yaratabilecek konu olarak İnsan Kaynakları Ofisinin merkezi yönetim teşkilatı içerisinde yer alıp devlet tüzel kişiliğinden farklı bir tüzel kişiliğinin bulunması olgusudur. Devletten ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olması durumu kendinden üst konumda bulunan idarelerden serbest olarak karar alabilmesine ve kararları yürütme yetkisine sahip olması anlamını taşır. Ve yine idare hukuku gereğince çok da mümkün olmayan merkezi bütçeden ayrı bir özel bütçeye sahip olması kafalarda soru işaretine neden olmaktadır. Buradan hareketle Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin yapısal

olarak merkezden yönetim teşkilatında değil yerinden yönetim kurumunda fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları başlığı altında yer alması gerektiği iddia edilmektedir (Nacak, 2021: 1035).

Bir başka yazarın yorumuna göre ofis tipi modelin Amerika'da bulunan teşkilat yapısından örnek alınarak kurgulandığı Türkiye'deki İdari İşler Başkanlığı, ofisler, politika kurulları ve bağlı kuruluşların Amerika Başkanının Yürütme Ofisiyle benzetildiği iddia edilmektedir. Ancak bu kurgulama yapılırken Türkiye ve Amerika yönetim tipi disiplini arasındaki farkların göz ardı edildiği düşünülmektedir. Amerika'daki sistemde devlet tüzel kişiliği mantığı olmayıp dolayısıyla kurumlar arası idari vesayet ilişkisi de yoktur. Aynı zamanda yerinden yönetim kuruluşu ayrımı da bulunmamaktadır. Bu sebepten ötürü, ülkeler politika konusunda örnek alınırken ve politika transferi yapılırken mekânsal özellik göz ardı edilmemeli buna uygun bir dönüşümle politikaların gerçeğe uygun bir şekilde kurgulanması gerektiğinin daha verimli sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir (Tunç ve Güneş, 2021: 10).

CBİKO'nun kuruluşunda sahip olduğu özelliklere göre mali yönden özerk olduğu belirtilmektedir. Mali açıdan özerk olması yani bütçesini kendisinin belirleyebilmesi kurumun yine merkezi teşkilat içerisinde değil yerinden yönetim kuruluşları içerisinde yer alması gerektiğinin göstergesidir. Ofis bütçesi yıllık olarak ofis başkanı tarafınca hazırlanıp Cumhurbaşkanının onayına sunulur. Son aşamada Cumhurbaşkanının onayına ve bütçenin denetiminin Cumhurbaşkanı tarafından hangi kurumun yapılacağına belirlenmesi kurumun özerkliğine zarar vermesine ve mali açıdan hareket alanını kısıtlanmasına neden olmaktadır. Bu noktada mali açıdan özerklik konusu finansal açıdan şeffaflığını koruma konusunda sorgulanabilir ve yeniden düzenlenmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki çözüm gerek yapısal gerekse hukuki açıdan düzenlemelerle yapılması olarak yapılmalıdır. Bu açıdan CBİKO'nun finansal açıdan denetiminin Cumhurbaşkanlığı makamı tarafından değil ayrı bir kurum oluşturularak insan kaynağı alanında yetkili ve sorumlu bir yapının kurulması önemlidir. Şayet insan kaynakları yönetimi alanında kurumsal verimlilik arttırılmak isteniyorsa yeni açılan kurumun finansal açıdan şeffaf ve izlenebilir olması gerekmektedir (Saitoğlu, 2019: 117)

SONUÇ

Türkiye’de kamu personelinin kamudaki planlı istihdam yapısının tek merkezden yönetimi için 1960’tan sonra merkezde bulunan bir personel örgütü kurulması gerekliliğine yönelik tartışmalar neticesinde Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Akabinde, kuruma dönemin gerektirdiği gerekli güncellemeler yapılarak kurumun adı Devlet Personel Başkanlığı olarak değiştirilmiştir. Günümüze kadar ağır aksak işlese de personel yönetiminden sorumlu tek yapı olarak işleri yürüten DPB işlevini yerine getiremediği gerekçesiyle, 2018 sonrası yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi değişikliği ile kapatılmış ve Cumhurbaşkanlığı bünyesinde bulunan İnsan Kaynakları Ofisi açılmıştır. Açılan İnsan Kaynakları Ofisinin Devlet Personel Başkanlığı’na ikame olarak kurulduğu iddiaları öne sürülse de her iki kurumunda görev ve sorumluluklarına bakıldığı zaman görülecektir ki personel sisteminde üstlendiği görev ve sorumluluklar tam olarak birbirleriyle örtüşmemektedir. Aslında Cumhurbaşkanlığı Personel Prensipler Genel Müdürlüğü (PPGM) ve Çalışma Genel Müdürlüğü (ÇGM) Devlet Personel Başkanlığı’na ait bir takım görev ve sorumlulukları üstlenmiş olup bazı fonksiyonlarını yerine getirdiği söylenebilir. Diğer bir deyişle, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, kamu personelinin idaresi için tek bir kurum olan Devlet Personel Başkanlığının yerine geçmesi için kurulan bir kurum olmamıştır. DPB’nin görev ve sorumluluklarının yapılmasını devam ettirebilmek için daha çok PPGM ve yanında ÇGM kurumları aktif rol almaları için görevlendirilmiştir. Bu noktada üç kurumun birden kamu personel işleri için görevlendirilmesi rol ve yetki çatışmasına sebep olabileceği gibi sistemin yavaş çalışmasına da neden olabilir. Bu noktada diğer taraftan yapılan olumlu bir eleştiriye göre ise Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin idari ve mali özerkliğinin bulunması ve merkeze yakın bir kurum olması sebebiyle bürokratik yapılanmaya takılmadan istihdam yönetiminde hızlı bir şekilde karar alma özelliğine sahip olduğudur (Demirel Değirmenci, 2021: 131). Ancak

unutulmamalıdır ki İnsan Kaynakları Ofisi her ne kadar özerk bir idari ve mali yapıya sahip olsa da kararları öneri niteliğindedir. Ofis, Türkiye'nin personel yönetimi için araştırmalar ve projeler üretmek ve çalışan insan kaynağını daha iyi seviyelere getirmekle sorumludur. İcraatçı bir yönü olsa da yetki olarak personel sistemi üzerine herhangi bir kanun, kararname, yönetmelik vs. çıkarma gücüne sahip değildir.

Tez çalışmasının ana hedefi Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin ülkeye ne gibi dönüşlerinin olacağını analiz etmek ve kapatılan DPB'nin yerine geçip geçmediğini sorgulamaktır. Bu sebepten 1960-2018 tarihleri arasında var olan Devlet Personel Başkanlığı ve 2018 sonrası faaliyete geçen İnsan Kaynakları Ofisi arasında karşılaştırma yapılırsa analiz edilmek istenilen sorunun cevabı daha net anlaşılır. Ancak unutulmamalıdır ki bu cevap her bir kişiye göre göreceli olabilir. DPB ve CBİKO arasında karşılaştırma yapacak olursak, her iki kurumda darbe sonrası kurgulanan kurumlar olarak meydana gelmiştir. Devlet Personel Başkanlığı 1960 askeri darbe sonrası kurulmuş iken İK ofisi 15 Temmuz askeri darbe girişiminden sonra kurulması planlanmıştır. DPB'nin kuruluşunda yabancı uzmanların baskıları ön planda olurken İK ofisinin kuruluş aşamasından hantal işleyen bir sistemi ortadan kaldırmak ve Amerika'ya benzer bir sistemle yeni bir yapı oluşturmak istenmesi etkili olmuştur. İnsan kaynakları ofisi ilk başta projeler üretme konusunda destek olma amacıyla kurgulanmış ancak giderek icraata yönelik işlemler yapmaya başlamıştır. DPB ise en baştan beri icraat yapmaya yönelik konularda personel işlerine bakmıştır. İK ofisinin en belirgin özelliklerinden biri de işletmecisi bir mantıkla kamu sektörünün yanı sıra özel sektöründe personel yönetiminin planlamasını yapan bir yapı olmasıdır. Bu noktada CBİKO ofis mantığına göre kurulup yönetildiği ve işletme mantığına sahip olduğu için kamu sektörüne uzun soluklu olarak personel politikaları üretme konusunda ne kadar ayak uydurabileceği kafalarda soru işareti bırakmaktadır. Ek olarak, DPB yalnızca kamu sektörünün personel politikalarını oluşturmakla ilgilenen bir kurum olarak oluşturulmuştur. DPB, Maliye Bakanlığı etkisi ve yönlendirmesi altında kaldığı için diğer kamu kurumlarının personel yönetimi politikalarıyla ilgilenmekte yetersiz kalmıştır. Diğer kurumlar üzerinde etkisinin zayıf olma durumu İK Ofisinde var olduğu gözükmemektedir. Bunun sebebinin İK Ofisinin harekete geçme mantığıyla değil proje oluşturma niyetiyle kurulmasından kaynaklandığı söylenilebilir. Tüm bu değerlendirmeler sonucu CBİKO'NUN DPB gibi sürekli

reform arayışı içerisinde olup 48 No'lu Kararnamede uzun ve orta vadede doğru planlar yapmazsa örgütsel açıdan yetersiz kalıp aynı muameleye maruz kalınacağı eleştirisi yapılabilir (Acar, 2021: 1042).

Cumhurbaşkanlığı hükümet değişikliği sonrasında değişen pek çok şey gibi kamu personel yönetimi ile ilgili kurumlar arası görev dağılımında da değişim yaşanmıştır. Bilindiği üzere yeni sistem sonrası personel yönetiminde görev ve sorumluluk üstlenecek olan 3 kurum bulunmaktadır: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü ve Çalışma Genel Müdürlüğü bu konuyla ilgili olarak paylaşımlı işler yapacak kamuda istihdam edilecek olan ve edilen personelle ilgilenecektir. Aşağıdaki tablo konunun daha anlaşılabilir hale gelmesi için hazırlanmış, yazarın mevzuat ve literatürden yararlanarak oluşturduğu bir tablodur.

TABLO 10: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Sonrası Kamu Personel Yönetimi ile İlgili Görev Dağılımı

	KAMU PERSONEL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÖREV DAĞILIMI	CBİKO	PPGM	ÇGM
1	Kamuda İnsan Kaynakları Envanterini Oluşturmak	X		
2	Yetenek Yönetimi	X		
3	İK için Projeler Tasarlamak (Kariyer ve Performans Yönetimi vs. modern ik konuları)	X		
4	Uluslararası İnsan Kaynağı Keşfi	X		
5	Verimliliği Arttırmaya Yönelik İK Planlaması Yapmak	X		
6	Liyakat ve Yetkinliğin Artması için Proje Üretmek	X		
7	Kamuda Üst Düzey Yönetici Atama		X	
8	Üst Düzey Yöneticiye Hizmet İçi Eğitim		X	
9	Cumhurbaşkanlığı Merkez Personel Yönetimi		X	
10	Kamu Personeli ile İlgili Genel Kadro İşlemleri			X
11	Kamu Personeli ile İlgili İstatistiki İşlemler			X
12	Personel İşe Alım			X
13	Personel Eğitim ve Gelişim			X
14	Kamu Personel Rotasyonu			X
15	KİT'ler ile İlgili Kadro İşlemleri			X
16	Kamu Görevlileri İçin Sendikal İşlemler			X
17	Kamu Personeli ile İlgili Mevzuat		X	X
18	Kamu Personeli ile İlgili Araştırma ve İnceleme Yapmak, Sorunlara Çözüm Üretmek, Görüş Bildirmek	X	X	X

KAYNAK: Acar, 2021: 1041

Tablo 10'da görüldüğü üzere Çalışma Genel Müdürlüğü (ÇGM) kamu personel yönetimine yönelik genel kadro işlemlerine bakmanın yanı sıra personelle alakalı istatistiksel verileri toplamak, sendikaya yönelik işlemler, personel istihdamını yapmak, personelin eğitimi ve gelişimiyle ilgilenmek, personel rotasyonunu sağlamak ve kamu iktisadi teşebbüslerin kadro işlemleriyle ilgili görevleri bulunmaktadır. Personel

Prensipler Genel Müdürlüğünün ise diğer iki kuruma kıyasla daha üst kademe yöneticilere yönelik görevleri bulunmaktadır. Cumhurbaşkanlığı merkez personelinden sorumlu olup yöneticilerin atamasını yapmak, hizmet içi eğitim ve gelişimine yönelik takip ve çalışmalar yapmak, personelle alakalı mevzuatı oluşturmakla ilgili görevlere sahiptir. Cumhurbaşkanlığı merkez personel işlemlerine yönelik işlem yapabilme yetkisi PPGM’de olduğu için Cumhurbaşkanı ve Cumhurbaşkanı yardımcılarının, başkanların atama işlemlerine görevden alınma ve vekalet süreçlerine, meclis üyelerinin dokunulmazlık işlemleri gibi benzeri devlet protokolünü iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik personel işlemleri de kurumun sorumluluğundadır. İnsan Kaynakları Ofisinin görev alanlarına baktığımızda ise ülkenin insan kaynağı envanterini çıkarmak, kariyer ve yetenek yönetimi gibi profesyonel anlamda insan kaynakları konularını geliştirmeye yönelik projeler tasarlamak, uluslararası potansiyel insan kaynağı keşfetmek, daha çok verimlilik, etkinlik, liyakate yönelik insan kaynakları planlaması yapmakla ilgilenmesi için kurulmuştur. Kamu personeliyle ilgili araştırmalar yapmak, gündemi takip edip güncel bilgilerden haberdar olmak, sorunlara yönelik önceden önlem alıp var olan sorunlarla ilgili çözüm üretip görüş bildirmek ise her üç kurumunda sorumluluğunda olan bir durumdur.

Yeni hükümet sistemiyle beraber kamusal alanda gerek işlevsel gerekse örgütsel anlamda gerçek bir dönüşüm yaşanmış, merkezi idarenin en başında bulunan Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı kurulmuştur. Bu teşkilat sonrası kuruma özgü bir personel yapısının oluşturulması gerekliliği gündeme gelmiştir. Böylelikle Cumhurbaşkanlığı teşkilatına ait personel yapısına ait düzenlemeler yapılarak önceden tek olan genel kamu personel yönetimi yapısından farklı hale getirilmiştir. Bunun sonucunda uygulamada iki farklı personel yönetimi meydana gelerek Cumhurbaşkanlığı personel işlerini yönetmek adına bir kurumun sorumlu olması gerekmiştir. Bu kurum yani Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü daha önce Başbakanlığa ait bir hizmet kurumuyken şimdi Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı içerisinde bulunarak Cumhurbaşkanlığı personel işlemlerine bakmaktadır. Daha önce hizmet birimi farklı olan PPGM şimdi Cumhurbaşkanlığı bünyesinde bulunan bir hizmet birimi haline gelerek önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Bu konuda gelen eleştiriler ise kurumun Cumhurbaşkanlığı Teşkilatına personel istihdam ederken hangi kriterleri baz aldığı ve

personel alımı konusunda görev tanımının ne olduğu açık bir şekilde belirtilmediğidir (Saitoğlu, 2019: 122). Nitekim bu konu yıllar boyu eleştiriye maruz kalan bir konu olup, Türkiye'nin kamu kurumlarına personel alınırken şeffaflığı koruması ve liyakate uygun seçimlerin yapılması sorunlu bir husustur. Bu sebepten gerekli düzenlemeler yapılması gerekliliği önerilmektedir.

CBİKO'nun kuruluş mantığına baktığımızda kamu kurumlarının ve özel şirketlerin personel yönetimini iyileştirme ve geliştirme amacına yönelik projeler tasarlamak ve bu projeleri uygulamaya yönelik işlev sürdürmek için var olduğu bilinmektedir. İnsan Kaynakları Ofisinin teşkilatlanmasına ve görevlerine ilişkin maddeler 24 Nisan 2019 tarihli ve 48 Sayılı CB Kararnamesiyle genişletilerek "İnsanı yaşat ki devlet yaşasın" sözüyle kendi felsefesini oluşturmuştur (Acar, 2021: 1037). Bu felsefeyle oluşturulan kurumun çalışana değer verme, çalışanın niteliklerini geliştirmeye yönelik uygulamalar tasarlamaya, çalışanı tatmin edebilmek için maaş sistemini, çalışma şartlarını ve emeklilik dönemini iyileştirmeye yönelik adımlar atılacağı anlaşılmaktadır. Nitekim CBİKO'nun yaptığı çalışmalara, ürettiği projelere ve gerçekleştirmeye başladığı uygulamalara bakılırsa insana değer verme yolunda ilerlediği görülecektir. Tabi ki bu yorum, Türkiye'de daha önce var olan kamu personel sistemi uygulamalarına nazaran bakılarak yapılmıştır. Oysaki farklı gelişmiş ülke uygulamalarına bakılırsa kamu personel sistemine yönelik yapılan reformlarda çalışma saatlerinin, maaş sistemlerinin, hizmet içi eğitimleri gibi uygulamaların çok daha üst seviyede olduğu söylenebilir. Bu yüzden Türkiye'de yeni başlatılan bu modelin henüz başlangıç olduğunu ve geliştirmeye açık birçok yönünün bulunmasından dolayı CBİKO'nun bu konuya daha fazla emek harcamaya ve icraata yönelik çalışması gerekmektedir.

Acar (2021, 1036-1037) makalesi için yaptığı araştırmaya göre, CBİKO'nun kuruluş süreci göz önüne alındığında ve ilgili mevzuat değerlendirildiğinde özgün bir kurum olarak tasarlanmadığını ortaya koymuştur. Kurumun esasen 5523 Sayılı "Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Kurulması Hakkında Kanun" başlığı 2 Temmuz 2018 tarihli ve 703 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 126'ncı maddesiyle "Cumhurbaşkanlığına Bağlı Ofislere İlişkin Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun" başlığıyla değiştirilerek maddeleri oluşturulmuştur. Sonuç olarak bakıldığında ofis özgün, yeni kurgulanmış bir yapı olarak inşa edilmek yerine halihazırda var olan

bir yapı üzerine kurgulanmıştır. Bu nokta örgütsel gelişim ve değişim açısından önemli bir noktadır.

CBİKO ile ilgili eleştiriye açık diğer bir konu ise hem Cumhurbaşkanlığına bağlı bir teşkilat olup hem de kamu tüzel kişiliğine haiz bir kurum olması idari vesayet konusunda karmaşa yaratmaktadır. Yönetimin bütünlüğü ilkelerinden biri olan idari vesayet, anayasanın 123.maddesi uyarınca kamu tüzel kişiliği bulunan yerinden yönetim kuruluşlarının idari özerkliğe sahip olmaları nedeniyle kanunlarda belirtilen kendileriyle alakalı hususlarda aldıkları kararları uygulayabilme açısından serbesttirler. Bu hak onların keyfi davranmaları anlamına gelmemekle beraber idarenin bütünlüğünü bozmamak adına her zaman kararları merkezi idare tarafından denetime tabi tutulmaktadır. İşte merkez teşkilatının mahalli idareler üzerinde bulunan bu denetim yetkisi idari vesayet kavramını oluşturur (Gündüz, 2015: 65). Ayrı tüzel kişiliğe haiz kurumlardan birinin diğerinin kararlarının anayasaya uygunluğunun denetimini yapması idari vesayettir. Ancak bu demek değildir ki, merkez teşkilatı yerinden yönetim kuruluşlarına emir ve talimat verebilir. Bu noktada iki ayrı tüzel kişiliğe sahip olan merkez teşkilatı ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları ofisi arasındaki ilişki hiyerarşi ilişkisi olduğundan merkezi idarede bulunan üst düzey bürokratlar ofise emir ve talimat verebilir. Ofiste çalışanlar bu talimat ve emirlere uymak zorundadır. Bu yüzden bu konu idari vesayet ve hiyerarşi konusunda karmaşa yaratmakta olup yeniden düzenlenmesi gereken bir konudur ve Cumhurbaşkanlığına bağlı olmayan ayrı bir yapıya sahip bir kurum olarak var olması gerektiği önerilebilir.

Sonuç olarak, 60 yıllık gibi bir süreçte var olan hem Devlet Personel Başkanlığı hem de TODAİE kurumları kamudaki personel süreçlerini iyi yönetemeyip doğru ve verimli politikalar üretmediğinden ötürü işlevsiz ve başarısız olarak görülmüştür. Bu sebepten ötürü her iki kurumda lağvedilip yerine yeni, işlevini yerine getirebilen, gündeme uyum sağlayıp farklı ülkelerdeki uygulamaları örnek alıp personel süreçlerini yönetme konusunda başarılı olabilecek bir sistem oluşturulmaya çalışılmıştır. DPB'nin kapatılmasının ardından kurumun görevlerinin bir kısmı Çalışma Genel Müdürlüğüne (ÇGM) bir kısmı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüne devredilmiş, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi açılarak ona personel yönetimiyle alakalı olarak yeni görevler verilmiştir. Bu konuda yetki ve görev paylaşımları üç kurum arasında yapılsa da henüz netleşmeyen noktalar bulunmaktadır.

Örneğin, personel politikaları belirleme konusunda temel politika belirleyici ve politikaları yürütmeye dair karar organı hangi kurumdur henüz belli değildir. Yani yeni sistemde Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Türkiye'nin kamu personel yönetimini tek bir kurum olarak yapacak düzeyde tasarlanmamış olması, görev ve yetkilerinin yalnızca büyük bir kurumun küçük bir birimi olarak çerçevelendirilmesinden ötürü Devlet Personel Başkanlığı'nın yerini dolduramayacak konumda olması sonucuna işaret etmektedir. Bu sebepten Türkiye'de, kamu personeliyle alakalı politikalarını sistemsel bir şekilde yürütecek ABD Personel Yönetim Ofisi'ni örnek alacak şekilde merkezi bir örgütün oluşması gerekmekte olup parça parça örgütten ziyade OPM gibi tek bir kurum oluşturularak meydana gelebilecek örgütsel çatışmaların önüne geçilebilir olduğu düşünülmektedir.

Ek olarak, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi şimdiki haliyle değerlendirildiğinde işletmeci bir mantıkla yönetildiği için daha çok özel sektöre yönelik uygulamaların olabileceği durumu söz konusudur. Kamu yönetiminde ofis mantığı yeterli gelmeyebilir bunun için işletmeci mantıktan ziyade bürokrasiye uygun kamu yönetimi mantığını da esas alan ortak ve merkezi bir örgüt sistemi oluşturulmalıdır. Bundan dolayı, ülkede halihazırda var olan insan kaynağının planlamasının yapılması gibi problem olan konular dışında kamu personel sistemiyle alakalı olarak çözümlü yapılamayan diğer konuların tespitinin yapılması ve gündeme uyum sağlayacak yeni projeler üretilmesi için araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu noktada, personel sistemini iyileştirmeye devletin kariyer merkezi olarak görülen CBİKO'nun henüz yeni bir yapı olmasından kaynaklı kamu personel yönetimine etkisi tam olarak belirlenememiştir.

KAYNAKÇA

Acar, Muhittin. (2020). “Kamu Personel Yönetiminde Reform İhtiyacı” Liberal Perspektif Rapor Sayı: 15. Özgürlük Araştırmaları Derneği.

Acar, Osman Kürşat. (2021). “Devlet Personel Başkanlığı’ndan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’ne: Kamu Personel Yönetiminde Örgütsel Değişim” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 20 Sayı 78.

Acar, O. K. ve Akman, E. (2019). “Türkiye’de Kamu Personel Politikalarının Süreç Modeli Çerçevesinde Analizi” Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 11 Sayı 27.

Acar, Sinan. (2019). “Kamu Personel Rejimlerinin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye’deki Yansımaları” Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 3 Sayı 2.

Akbal, İkbal. (2011). “Tarihsel Arka Planıyla Türk Kamu Personel Rejimi ve Yeniden Yapılandırılması” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Akgüner, Tayfun. (2014). “Kamu Personel Yönetimi” Der Yayınları, İstanbul.

Albayrak, Suha Oğuz. (2020). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminin Yeni Kurumsal Yapısı ve Kamu İstihdamının Yeni Görünümü” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Cilt 75 No 4, Ankara.

Albayrak, Suha Oğuz. (2016). “ABD Kamu Personel Rejiminde Esnek İstihdam (At-Will Employment) Eğilimi, Mülkiye Dergisi Cilt 40 Sayı 2.

Aslan, Onur Ender. (2019). “Devlet, Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi” İmge Kitabevi Yayınları, 3.Baskı, Ankara.

Aslan, Onur Ender. (2005). “Kamu Personel Rejimi” Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Aydın, A. H. ve Çamur Ö. (2019). “Nitelikli Kamu Görevlisi Yetiştirme: Ahlak Eksenli Bir Değerlendirme” Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 26 Sayı 3.

Aydın, A. H. ve Gök, S. (2015). “İngiltere’de Kamu Personel Sisteminde Değişim: Geleneksel Westminster Modelinden Esnek Örgütlenme Modeline Doğru” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 5 Sayı 2.

Aydoğanoglu, Erkan. (2011). “Emek Sürecin Dönüşümü” Kültür Sanat- Sen.

Aykaç, B., Altunok H. ve Gedikkaya, F. G. (2018). “Yönetimsel Yapı İncelemeleri” Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

- Ayman Güler, Birgül. (2020). “Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim” İmge Kitabevi Yayınları, 3.Baskı, Ankara.
- Başar, Özgül. (2007). “Bazı Batı Ülkeleri (Amerika Birleşik Devletleri, Federal Almanya, İngiltere, Fransa) ile Karşılaştırmalı Olarak Türk Kamu Personel Yönetiminde Sınıflandırma ve Ücretlendirme Sistemleri” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Baysal, Tahir. (2014). “Kamu Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Terfi Sisteminin Yöneticilerin Motivasyonuna Etkileri: Türkiye İstatistik Kurumu Örneği” İnönü Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Berkün, Sanem. (2017). “Kamu Açısından Yönetim” Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi Cilt 6 Sayı 16.
- Box, R. C. (1999). “Running Government like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice” The American Review of Public Administration Cilt: 29 Sayı: 1.
- Bulut, Y. ve Kahraman, M. (2009). “Kamu Yönetiminin İşleyişinde Vatandaş-Yönetim İlişkileri” İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Burnham, J ve Horton, S. (2012). “Public Management in the United Kindom: A New Introduction”. Palgrave Macmillian.
- Canman, Doğan. (1985). “Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları” Amme İdaresi Dergisi Cilt 18 Sayı 1.
- Cheminais, J., Van der Waldt, G., Bayat, M. S., Fox, W. (1998). “The Fundamentals of Public Personnel Management” Juta & Co Ltd. The Rustica Press. Western Cape.
- Çamur, Ömer. (2020). “Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme” Araştırma Makalesi, Gaziantep University Journal of Social Sciences, Cilt 19 Sayı 2.
- Çankaya, Seda, E., Tuğba H. Ve Tekin Ö. F. (2014). “Türk Kamu Personel Sisteminde Reform Çalışmaları” Afro-Avrasya Coğrafyasında Kamu Yönetim Uygulamaları ve Srounları, XI. KAYFOR Bildiriler Kitabı, TODAİE Yayın No: 380. Ankara.
- Çapar, Selim. (2010). “Almanya’da Kamu Personel Sistemi” Türk İdare Dergisi Sayı 466.
- Çetin, C., Dinç Elmalı, E. ve Arslan M. L.. (2019). “İnsan Kaynakları Yönetimi” Beta Yayınları, 8.Baskı. Ankara.

Çetin, Yemliha. (2022). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Kamu Personel Rejimine Yansımaları” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Çetinel, F.Gül. (2003). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:19 Sayı: 1.

Demirel Değirmenci, Songül. (2021). “İstihdam Yönetiminin Yeni Şekli: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi” Euroasian Conference On Language & Social Sciences, Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia.

Demirelli, L. ve Aydın, R.. (2020). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Türk Kamu Personel Yönetiminin Örgütlenmesi” Yasama Dergisi Sayı: 42.

Eken, M. ve Eren, V.. (2007). “Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları” Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüne (ed.) “Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar” Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Eraydın, Ayda. (1992). “Post Fordizm ve Değişen Mekânsal Öncelikler” ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayınları.

Eroğlu, Tuğba H. (2010). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 6 Sayı: 12.

Eryılmaz, Bilal. (2011). “Kamu Yönetimi” Sözkese Matbaacılık. Ankara.

Eski Uğuz, Hülya. (2010). “İngiliz Kamu Personel Yönetimine Genel Bir Bakı: Kamu Hizmetlerine Giriş, Performans Değerlendirme ve Disipline İlişkin Düzenlemeler” Sayıştay Dergisi Sayı: 78.

Gözler, Kemal. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Uygulamadaki Değeri: Bir Buçuk Yıllık Bilanço” <https://www.anayasa.gen.tr/cbhs-bilanco.htm> Erişim tarihi: 18.08.2002

Günday, Metin. (2001). “İdare Hukuku” İmaj Yayınevi. Ankara.

Gündüz, F. Ebru. (2015). “Anayasa Mahkemesi Kararlarına Göre İdari Vesayet” Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 20 Sayı: 33.

İzci, F. ve Yıldız, M. Ş. (2017). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri” Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi Vol. 1/3

Karasu, Koray. (2004). “Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını-1. Ankara.

Karatepe, S. ve Kurnaz, S. (2019). “Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi: İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir Değerlendirme” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi XLVI 2019/1

Kayar, Nihat. (2019). “Kamu Personel Yönetimi” Ekin Yayınevi. Bursa.

Kelleugh, E.J. (2017). “Public Personnel Management: Cuurent Concerns, Future Challanges” Chapter 1. 6. Baskı. Routledge.

Kılınç, Emine İkbâl. (2020). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kamu Personel Yönetiminin Kurumsal Görünümü” Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi Cilt: 1 Sayı:2

Kırışik, F. ve Öztürk, K. (2022). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayısı Sorunu: Bir Model Önerisi” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:71.

Kızılkân, Ömür. (2019). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kamu Çalışanlarının Siyasal Kayırmacılık ve Liyakatsizlik Algısı: Konunun Siirt Özelinde Analizi” Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Lecheler, H. (2001). “An Overviev of the Structure of Public Service” Public Administration in Germany, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden.

Maliye ve Gümrük Bakanlığı'nın Teşkilatı ve Görevleri Hakkında 14.02.1983 tarih ve 178 Sayılı KHK, Madde 10-f

Mathis, Robert L., Jackson, John H., Valentine, Sean R. & Meglich, Patricia A. (2015). “Human Resources Management” Cengage Learning. Fifth Edition. USA.

Morgan, E. Ve Perry, J. (1988). “Re-Orienting the Comparative Study of Civil Service Systems” Review of Public Personnel Administration

Nacak, Osman. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin Yapısına İlişkin Bir Değerlendirme” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:23 Sayı: 3.

Naff, K.C. (2013). “Personnel Management in Government: Politics and Process” CRC Press. New York.

On birinci Kalkınma Planı (2019-2023). 2018. Ankara.

Oral, İsmail. (2019). “Merkezi Personel Yönetimi Örgütlenmesi: ABD ve Japonya Örnekleri ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi” Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Orhan, Kâmil. (2010). “Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?” Ege Akademik Bakış Sayı:10 Cilt:1

- Özekin, Tülay. (2003). “Fransa’da Kamu Personel Sistemi” Karşılaştırmalı Kamu Personel Sistemleri, Ankara. www.tulayozekinblogpot.com
- Özkal Sayan, İpek. (2016). “Türkiye’de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi Cilt 71 No 3. Ankara.
- Robinson, D. (1993). “Kamu Hizmetinde Ücret Yapısı ve Ücret Tespit Sistemleri Konulu Seminer” (Çeviren: R. Çiçek). Devlet Personel Başkanlığı Yayını. Ankara.
- Sadioğlu, U. ve Ömürgönülşen, U. (2011). “Yerel Yönetim Personel Sistemlerinde Reform Çalışmaları: Alman ve Türk Deneyimlerinden Yansıyan Eğilimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Dersler” Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:1 Cilt:4.
- Saitoğlu, Furkan. (2019). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Bağlamında Kamu Personel Rejiminin Dönüşümü ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi” Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Saklı, Ali Rıza. (2007). “Kapitalist Gelişim Sürecinde Fordizm ve Post-Fordizm” Ankara. <https://ses.org.tr/wp-content/uploads/fordizmpostfordizm.pdf>
- Sayan, İ. ve Güneşer Demirci, A. (2012). “Kanun Hükmünde Kararnamelerle Değişen Personel Sistemi” Yayed Yayınları. Ankara.
- Schumpeter, Joseph A. “Capitalism, Socialim & Democracy” Stocholm University. Routledge. London & New York.
- Snider, K.F. (2000). “Expertise or Experimenting? Pragmatism and American Public Administration, 1920-1950” Administration & Society Cilt: 32 Sayı: 3.
- Sobacı, M. Z., Miş, N. ve Köseoğlu, Ö. (2018). “Türkiye’nin Yeni Yönetim Modeli ve Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı” Seta Perspektif Sayı: 206.
- Şahin, Mahmut. (2018). “09.06.2010 Tarihli Kanun Tasarısı Işığında Türkiye’de Kamu Personel Sisteminin Sorunları ve Çözüm Önerileri”. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Şaylan, Gencay. (2000). “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş” Tesev Yayınları. İstanbul.
- Şen, M. L.. (2020). “Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Sistemsel Sorunları” Strategic Public Management Journal Cilt: 6 Sayı: 12.
- Şener, H. E. (2013). “Türkiye’deki Kamu Personel Politikalarının Bir Analizi, Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama” Adres Yayınları. Ankara.
- TODAİE. (2016). “Merkezi Personel Hizmetleri Örgütlenmesi” Hermes Ofset Baskı Hiz. Ltd. Ankara.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2017). “İnsan Kaynakları Yönetimi” Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.

Tosun, Tolga. (2012). “Fransa Cumhuriyeti Örneği” Karşılaştırmalı Kamu Personel Sistemleri

Tosun, Kemal. (1990). “Yönetim ve İşletme Politikası” İşletme İktisadi Yayınları. İstanbul.

Tunç, A. ve Güneş, E. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin Türk Kamu Yönetimindeki Yerine Yönelik Bir Değerlendirme” Route Educational & Social Science Journal Volume: 8 Issue: 12.

Türkiye Genel Hizmetler İşçileri Sendikası Araştırma Dairesi. (2020). “Covid-19 Sürecinde Kamuda İstihdam Raporu” Ankara. Erişim Tarihi: 02.12.2022 Erişim Adresi: <https://www.genel-is.org.tr/covid-19-surecinde-kamuda-istihdam-raporumuz,2,43973#.Y4nWQHZBzIU>

Yalçın, Berrin. (2011). “Kamu Sektöründe Sözleşmeli Personel İstihdamı: Akdeniz Üniversitesi Örneği” Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, Cuma. (2016). “Türk Kamu Personelinin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma: Samsun İl Yönetimi Örneği” On Dokuz Mayıs Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, Günay. (2019). “Devlet Memurları Kanunu: Türk Kamu Personel Rejimi İçin Bitmeyen Tartışma” Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 8 Sayı: 15

Yıldız Özsalmanlı, Ayşe. (2021). “İngiltere’de Kamu Personelinin ‘Whistleblowing’ Eylemi ve Yönetim Etiği Açısından Önemi” Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 7 Sayı: 2.

Yılmazöz, Mehmet. (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi Sorunu” Maliye Dergisi Sayı: 157.

1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. 2018. “Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Kararnamesi” 10.07.2018/30274 tarihli Resmî Gazete. Erişim Tarihi:28.08.2022 Erişim Adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>

<https://www.sp.gov.tr/stratejik-plan/s/702/Devlet+Personel+Bakanligi+2013-2017>

Erişim Tarihi: 18.08.2022

<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1668368801131&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=74111->

[0001&auswahltext=&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb](#) Erişim Tarihi: 22.08.2022

178 Sayılı KHK. “Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”. 1983. 14.12.1983/18251 tarihli Resmî Gazete. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=4&MevzuatNo=178&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 22.08.2022

217 Sayılı KHK. “Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”. 1984. 18.6.1984/18435 tarihli Resmî gazete. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=4&MevzuatNo=217&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 22.08.2022

3056 Sayılı KHK. 1984.“Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun”. 1984. 19.10.1984/18550 tarihli Resmî Gazete. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3056.pdf> Erişim Tarihi: 25.09.2022

48 Sayılı KHK. 2019. “Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” 24.9.2019/30928 tarihli Resmî Gazete. Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191024-1.pdf> Erişim Tarihi: 10.09.2022

13 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. 2018. “Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” 24.7.2018/30488 tarihli Resmî Gazete. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.13.pdf> Erişim Tarihi: 13.09.2022

703 Sayılı KHK. 2018. “Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” 9.7.2018/30479 tarihli Resmî Gazete. Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3-1.pdf> Erişim Tarihi: 13.09.2022

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kariyer-kapisi> Erişim Tarihi: 15.09.2022

<https://www.cbiko.gov.tr/haberler/kamuda-ise-alimler-tek-kapidan-yapilacak> Erişim tarihi: 15.09.2022

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/stats-rapides/stats-rapides-emploi-2020.pdf> Erişim Tarihi: 28.09.2022

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/june2022> Erişim Tarihi: 28.09.2022

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/soz-yetenekte> Erişim Tarihi: 03.10.2022

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kariyer-planlama-dersi> Erişim tarihi: 03.10.2022

- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uni-veri> Erişim tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/danisman-bilgi-sistemi> Erişim Tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kamu-veri> Erişim Tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/ulusal-staj-programi> Erişim Tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uzaktan-egitim-kapisi> Erişim Tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/yetenek-her-yerde> Erişim Tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/talentforbiz> Erişim Tarihi: 03.10.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/e-insan> Erişim Tarihi: 13.11.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/haberler/e-insan-tanitim-toreni-gerceklestirildi> Erişim Tarihi: 13.11.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/egitim-ihityac-analizi> Erişim tarihi: 13.11.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/egitim-ve-gelistirme-faaliyetleri-raporu> Erişim Tarihi: 13.11.2022
- <https://www.cbiko.gov.tr/kurumsal/1-nolu-cumhurbaskanligi-kararnamesi> Erişim Tarihi: 13.11.2022
- <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/human-resources-solutions/> Erişim tarihi: 10.12.2022
- <https://www.opm.gov/about-us/> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-mission-role-history/what-we-do/#url=Human-Capital-Management-Leadership/> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-mission-role-history/what-we-do/#url=Benefits> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-mission-role-history/what-we-do/#url=Vetting> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/senior-staff-bios/kiran-ahuja/> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/office-of-the-director/executive-secretariat/> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/employee-services/> Erişim Tarihi: 01.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/retirement-services/> Erişim Tarihi: 15.01.2023
- <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/healthcare-and-insurance-services/> Erişim Tarihi: 15.01.2023

<https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/merit-system-accountability-and-compliance/> Erişim Tarihi: 15.01.2023

<https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/suitability-executive-agent/> Erişim Tarihi: 15.01.2023

<https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/office-of-communications/> Erişim Tarihi: 15.01.2023

<https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/congressional-legislative-intergovernmental-affairs/> Erişim Tarihi: 17.01.2023

<https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/support-functions/> Erişim Tarihi: 17.01.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/> Erişim Tarihi: 17.01.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/> Erişim Tarihi: 17.01.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/> Erişim Tarihi: 17.01.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/disability-employment/> Erişim Tarihi: 20.01.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-equity-inclusion-and-accessibility/> Erişim Tarihi: 20.01.2023

<https://www.opm.gov/healthcare-insurance/changes-in-health-coverage/> Erişim Tarihi: 20.01.2023

<https://www.opm.gov/healthcare-insurance/healthcare/medicare/> Erişim Tarihi: 22.01.2023 <https://www.opm.gov/healthcare-insurance/healthcare/transparency-in-healthcare/> Erişim Tarihi: 22.01.2023

<https://www.opm.gov/healthcare-insurance/long-term-care/> Erişim Tarihi: 22.01.2023

<https://www.opm.gov/suitability/suitability-executive-agent/> Erişim Tarihi: 25.01.2023

<https://www.opm.gov/healthcare-insurance/special-initiatives/> Erişim Tarihi: 25.01.2023

<https://www.opm.gov/suitability/suitability-executive-agent/position-designation-tool/> Erişim Tarihi: 25.01.2023

<https://www.opm.gov/suitability/suitability-executive-agent/suitability-adjudications/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/classification-job-design/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/classification-job-design/position-classification/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/classification-job-design/organization-design/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-restructuring/transformation-iq/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-restructuring/strategic-sourcing/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-restructuring/outplacement-assistance/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/workforce-analysis/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/succession-planning/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/strategic-alignment-of-hr/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/competencies-and-gaps/> Erişim Tarihi: 10.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/recruiting-staffing-solutions/> Erişim Tarihi: 10.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/recruiting-staffing-solutions/recruitment/> Erişim Tarihi: 10.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/recruiting-staffing-solutions/case-examining-solutions/> Erişim Tarihi: 10.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/recruiting-staffing-solutions/hr-technical-training/> Erişim Tarihi: 10.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/recruiting-staffing-solutions/executives-leaders-federal-hiring/> Erişim Tarihi: 10.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/assessment-evaluation/strategy-design-services/> Erişim Tarihi: 15.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/assessment-evaluation/usa-hire/#url=About-Us> Erişim Tarihi: 15.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/assessment-evaluation/competency-modeling/> Erişim Tarihi: 15.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/> Erişim Tarihi: 15.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/federal-employment-reports/> Erişim Tarihi: 15.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/data-policy-guidance/> Erişim Tarihi: 17.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/enterprise-human-resources-integration/> Erişim Tarihi: 17.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/disability-employment/> Erişim Tarihi: 17.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-equity-inclusion-and-accessibility/> Erişim Tarihi: 17.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/employee-relations/> Erişim Tarihi: 20.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/> Erişim Tarihi: 20.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/disability-employment/selective-placement-program-coordinator/> Erişim Tarihi: 20.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-equity-inclusion-and-accessibility/> Erişim Tarihi: 20.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/employee-relations/> Erişim Tarihi: 20.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/future-of-the-workforce/> Erişim Tarihi: 22.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/hiring-authorities/> Erişim Tarihi: 22.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/> Erişim Tarihi: 22.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/> Erişim Tarihi: 22.02.2023

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/> Erişim Tarihi: 25.02.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/telework-and-hybrid-solutions/> Erişim Tarihi: 01.03.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/telework-and-hybrid-solutions/telework-policy-audit/> Erişim Tarihi: 01.03.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/> Erişim Tarihi: 01.03.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/human-capital-industry-solutions/> Erişim Tarihi: 01.03.2023

<https://www.opm.gov/services-for-agencies/hr-line-of-business/> Erişim Tarihi: 01.03.2023

- <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2016-12-12/pdf/2016-29600.pdf> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/cybersecurity/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/hiring-reform/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/hr-stat/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/> Erişim Tarihi: 03.03.2023
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services/> Erişim Tarihi: 03.03.2023



YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 14 /04/2023

Tez Başlığı: Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 163 sayfalık kısmına ilişkin, 05/03/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %8 ‘dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları’nı inceledim ve bu Uygulama Esasları’nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Gonca Berkem GÜREL
Öğrenci No: N19232250
Anabilim Dalı: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Programı: Kamu Yönetimi

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU



**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date:14 /04/2023

Thesis Title : A New Phase Of Public Personnel Management in Turkey: Presidency Human Resources Office Example

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 05/03/2023 for the total of 163 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 8 %.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname: _____ Gonca Berkem GÜREL
Student No: _____ N19232250
Department: _____ Political Science and Public Administration
Program: _____ Public Administration

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Doç. Dr. Uğur. SADIÖĞLU



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ETİK KOMİSYON MUAFİYETİ FORMU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 14 /04/2023

Tez Başlığı: Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmam:

1. İnsan ve hayvan üzerinde deney niteliği taşımamaktadır,
2. Biyolojik materyal (kan, idrar vb. biyolojik sıvılar ve numuneler) kullanılmasını gerektirmemektedir.
3. Beden bütünlüğüne müdahale içermemektedir.
4. Gözlemsel ve betimsel araştırma (anket, mülakat, ölçek/skala çalışmaları, dosya taramaları, veri kaynakları taraması, sistem-model geliştirme çalışmaları) niteliğinde değildir.

Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulları ve Komisyonlarının Yönergelerini inceledim ve bunlara göre tez çalışmamın yürütülebilmesi için herhangi bir Etik Kurul/Komisyon'dan izin alınmasına gerek olmadığını; aksi durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Gonca Berkem GÜREL
Öğrenci No: N19232250
Anabilim Dalı: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Programı: Kamu Yönetimi
Statüsü: Yüksek Lisans Doktora Bütünleşik Doktora

DANIŞMAN GÖRÜŞÜ VE ONAYI

Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU

Detaylı Bilgi: <http://www.sosyalbilimler.hacettepe.edu.tr>
Telefon: 0-312-2976860 Faks: 0-3122992147 E-posta: sosyalbilimler@hacettepe.edu.tr



**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
ETHICS COMMISSION FORM FOR THESIS**

**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date: 14/04/2023

Thesis Title: A New Phase Of Public Personnel Management in Turkey: Presidency Human Resources Office Example

My thesis work related to the title above:

1. Does not perform experimentation on animals or people.
2. Does not necessitate the use of biological material (blood, urine, biological fluids and samples, etc.).
3. Does not involve any interference of the body's integrity.
4. Is not based on observational and descriptive research (survey, interview, measures/scales, data scanning, system-model development).

I declare, I have carefully read Hacettepe University's Ethics Regulations and the Commission's Guidelines, and in order to proceed with my thesis according to these regulations I do not have to get permission from the Ethics Board/Commission for anything; in any infringement of the regulations I accept all legal responsibility and I declare that all the information I have provided is true.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname: Gonca Berkem GÜREL
Student No: N19232250
Department: Political Science and Public Administration
Program: Public Administration
 MA Ph.D. Combined MA/ Ph.D.

ADVISER COMMENTS AND APPROVAL

Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU
