

Original article

Türk Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Planlamasının Kurumsal Yapısının Analizi

Analysis of the Institutional Structure of Human Resources Planning in the Turkish Public Sector

Ahmet Alanlı  *

Department of Finance, Banking and Insurance, Gölhisar Vocational School, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Burdur, Türkiye

Özet

İnsan kaynakları planlaması (İKP) kamu kurum ve kuruluşların etkin ve verimli hizmet sunmalarında önemli rolü olan insan kaynağının yeterli sayıda ve nitelikte, doğru zamanda ve doğru bir yöntemle temin edilmesini sağlayan bir yönetim aracıdır. Türkiye’de kamu sektöründe İKP’nin merkezi düzeyde yürütülmesini ve koordinesini sağlayacak kurumların yapıları ve yetkileri zaman zaman değişiklik göstermektedir. Uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm üretilebilmesi için öncelikli olarak bu kurumsal yapının resminin tüm açıklığı ile ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu çalışma kamu sektöründe İKP’nin mevcut kurumsal yapısını ve kurumlar arası görev dağılımını incelenmeyi amaçlanmaktadır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın analizi için gerekli olan veriler alan yazını, mevzuat ve kurum yayınlarından oluşan belgelerden toplanmıştır. Derlenen verilerin içerik analizi sonucunda İKP süreçleri “Bilgi Toplama ve Analiz”, “İnsan Kaynağının Talep ve Arz Tahmini”, “Eylem Planların Geliştirilmesi” ve “Uygulama ve Kontrol” kategorilerinde değerlendirilmiştir. Bulgular, İKP faaliyetlerinde en geniş görev ve sorumluluğa sahip kurumun Cumhurbaşkanlığına bağlı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü (PPGM) olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, merkezi bir kamu istihdam kurumunun bulunmaması, mali ve hukuki süreçlerin farklı kurumlarca yürütülmesi, PPGM’nin artan iş yükü ve kaynak yetersizliği, şeffaflık eksikliği ile merkezi eğitim kurumunun yokluğu, İKP’nin sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından temel sorunlar olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, gelecekte PPGM’nin iş yükünün yeniden değerlendirilmesi, veri paylaşımının güçlendirilmesi ve personel düzenlemelerinin yasama süzgecinden geçirilerek yürürlüğe alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Planlama, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi, Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü

Abstract

Human resources planning (HRP) is a management tool that ensures the procurement of sufficient, qualified human resources, which play a crucial role in the effective and efficient delivery of services by public institutions and organizations, at the right time and through the right method. The structures and authorities of the institutions responsible for the centralized implementation and coordination of the HRP in the public sector in Turkey vary from time to time. It is crucial to clearly outline this institutional structure to address practical challenges. This study aims to examine the current institutional structure of the HRP in the public sector and the distribution of duties among institutions. A qualitative research method was employed in the study. The data required for the research analysis was collected from literature, legislation, and institutional publications. Following content analysis of the compiled data, the HRP processes were evaluated under the categories of “Information Collection and Analysis”, “Human Resource Demand and Supply Forecasting”, “Development of Action Plans” and “Implementation and Control”. The findings reveal that the institution with the broadest duties and responsibilities in the Public Personnel and Policy Affairs (PPGM), affiliated with the Presidency, is the institution with the broadest scope of duties and responsibilities in the Public Personnel and Policy Affairs activities. Furthermore, the lack of a central public employment agency, the management of financial and legal processes

* Corresponding author:

Ahmet Alanlı works as an Assistant Professor (Dr. Öğretim Üyesi) at Gölhisar Vocational School in Burdur, Türkiye. His research areas include human resource management, rural development, and public policy. He studied in Ankara, Türkiye, and currently lives and works in Burdur.
Email: alanlahmet@gmail.com

by different institutions, the PPGM's increasing workload and insufficient resources, a lack of transparency, and the absence of a central training institution stand out as fundamental challenges to the sustainability and effectiveness of the Public Personnel and Policy Affairs. The study emphasizes the importance of reassessing the PPGM's workload, strengthening data sharing, and implementing personnel regulations through legislative intervention.

Keywords: Human Resources Planning, Presidential Government System, Human Resources Management, Public Personnel Management, Public Personnel and Policy Affairs

Received: 19 November 2025 * **Accepted:** 16 December 2025 * **DOI:** <https://doi.org/10.29329/jsve.2025.1401.4>

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve uluslararası etkileşimin arttığı ekonomik, sosyal ve siyasal ortamda organizasyonların rekabet sürecinde ayakta kalabilmeleri için değişime uyum sağlayabilecek esnek örgüt yapısına ve nitelikli insan kaynağına sahip olması önemlidir. İnsan kaynağı fazlalığı ya da yetersizliği ile karşı karşıya kalmamak için önceden planlama yapılması gerekmektedir (Parker & Caine, 1996; Eroğlu, 2010). Hızlı ve değişken çevre şartlarında insan kaynağını gereksinimlerini önceden tahmin etmek ve bu doğrultuda tedbirler almak yönündeki yaklaşımlar özel sektör, kamu sektörü ya da sivil toplum fark etmeksizin tüm organizasyonlarda İKP'yi öncelikli bir yönetim fonksiyonu haline getirmiştir.

Kamu sektöründe personel politikaları siyasi, ekonomik ve sosyal şartlardan yoğun biçimde etkilenmektedir (Yılmazöz, 2009). Küreselleşme ve rekabetçilik gibi önü alınamayan faktörler özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de etkin ve verimli olmak, performansı iyileştirmek için planlama yapmayı gerekli hale getirmiştir (Harel & Tzafrir, 2001). Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, kuralcılığı, kırtasiyeciliğin hâkim olduğu bürokratik yapısı ve yüksek kamu harcamaları nedeniyle zamanla toplum nezdinde devlete olan güveni sarstığı ileri sürülmüştür (Pollitt & Bouckaert, 2011). Bu durum, 1980'li yıllarda ortaya çıkan yeni kamu yönetimi (YKY) anlayışı ile birlikte daha yatay örgütlenmelerin, esnek yapıların ve performans odaklı uygulamaların ön plana geçmesine zemin hazırlamıştır (Eroğlu, 2010). Ayrıca, personel yönetiminde tek yanlı ve tepeden inme yaklaşım, ücret adaletsizlikleri ve siyasi kadrolaşma gibi sorunlar (Tutum, 1990) bu dönüşümü zorunlu kılan unsurlar arasında yer almıştır. YKY'yi benimseyen teorisyenler, devletin girişimci ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasını, özel sektörde kullanılan tekniklerin kamu sektörüne adapte edilmesini savunmuşlardır (Güneyi, 2024:39). Bu kapsamda, İKP yaklaşımı YKY'nin esneklik, performans ve verimlilik ilkelerine uyumlu olarak kamu sektöründe yeniden önem kazanmıştır.

Türk kamu yönetiminde, kamu hizmetinin niteliğinin geniş kitleleri etkilemesi ve çalışan sayısının büyüklüğü açısından, kamu personeli önemli bir aktör olarak değerlendirilmektedir (Canman, 1992). Merkezden, yerinden ve hizmet yerinden yönetim kuruluşları gibi çok katmanlı bir örgüt yapısına

sahip olan Türk kamu yönetiminde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na (DMK) göre kamu personeli, memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olarak dört farklı statüde sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, çok farklı hizmet alanları, kurum kültürlerinin çeşitliliği ve farklı personel rejimleri bütüncül bir yönetim anlayışını zorlaştırmaktadır (Bilgin, 2023). Bu nedenle görev, yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılması, personel arasında uyumun sağlanması ve uygulamada birliğin temini için İKP büyük önem taşımaktadır.

İKP kamu personel yönetiminin işe alım, eğitim ve yetiştirme gibi önemli işlevsel unsurları arasında yer almaktadır. İKP'nin kamu sektöründe uygulanmasının en önemli amacı kaynak verimliliğini temin etmek (Öktem, 1990), kamu hizmetinin yürütülmesi için yeterli sayıda ve nitelikte personel sağlamaktır (Ekinci, 2008:80). Ülkelerin genel düzeyde kalkınma planları gibi belirlenen stratejik amaçlarına uygun bir şekilde insan kaynağının yetiştirilmesi, niteliğinin uyumlu hale getirilmesi İKP faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Schuler ve MacMillan (1984), insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçlerini sistematik şekilde planlayan organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlama olasılıklarının daha da arttığını ileri sürmektedir. Nitekim uygulamada Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan raporda, ülkelerinin son yıllarda İKP'yi İKY'nin en önemli bileşeni olarak görmeye başladıkları, stratejik amaçlara ulaşmak için bu yönde faaliyet gösterdikleri bulgusu ortaya çıkarılmıştır (Melchor, 2013). Bu durum, ülkelerin kamu sektöründe İKP faaliyetlerini yoğunlaştırdığına işaret etmektedir.

İKP konusunda özel sektörde oldukça fazla çalışma bulunmasına karşın kamu sektörü açısından yeterli ilginin gösterilmediği ileri sürülmektedir (Freyens, 2010). Benzer şekilde Türk kamu sektörü bağlamında da İKP ilgili çalışmalar sınırlı sayıda ve daha çok mikro ölçekte kavramsal ve kuramsal araştırmalar biçimindedir (Öktem & Ömürgönülşen, 1989; Öktem, 1990; Öktem 1991; Demirkan, 2003; Bilgin & Aytürk, 2003; Timur, 2004; Akçakaya, 2008; Kılınç, 2020). Türk alan yazınında, İKP'nin kurumsal yapısını ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın amacı, Türk kamu sektöründe İKP ile ilgili sorumlu olan organizasyonlar hakkında bilgi vermek, güncel değişimler çerçevesinde sözkonusu organizasyonların İKP faaliyetlerini analiz etmektir.

İnsan Kaynakları Planlama

Planlama, bir politikanın veya stratejik girişimin uygulanmasından önce “nasıl, kim tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceğine dair” karar alma sürecidir. Bu yönüyle İKP, organizasyonların söz konusu stratejik hedeflerine ulaşırken insan kaynağını sayı, görev, yetki ve sorumluluk açısından doğru zamanda ve doğru usulde yönetebilmesine imkân sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. İKP faaliyetleri 1960'lı yıllardan buyana organizasyonların gündeminde yer almaktadır. Zaman zaman önemini yitirmiş olsa da 1990'lı yıllarda özel sektörde (Cowling & Walters, 1993), özellikle 2008 krizinden sonra kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır (O'Riordan, 2012).

Alan yazında İKP'ye ilişkin sert ve yumuşak biçiminde olmak üzere iki farklı yaklaşım öne çıkmaktadır. Sert İKP yaklaşımında, çalışan sayısındaki fazlalık ve eksiklikleri ölçmek için nicel analiz yöntemleri kullanırken, yumuşak İKP yaklaşımında ise çalışanların yetkinlik, beceri ve motivasyon gibi nitel unsurları öne çıkmaktadır (Armstrong, 2006: 364; Pilbeam & Corbridge, 2010). İKP uygulamalarında önceleri sert İKP yaklaşımı egemen iken günümüzde her iki yaklaşım birlikte kullanılmaktadır. Çünkü organizasyonların, etkinlik ve verimlilik düzeylerini yükseltmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları, insan kaynağının nicel ve nitel boyutları ile birlikte planlanması ile mümkün olabilir.

Genel olarak İKP, organizasyonun amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli insan kaynağının miktar ve nitelik olarak önceden tahmin etme ve belirleme süreci olarak tarif edilmektedir (Canman & Öktem, 1992; Parker & Pane, 1996:30). Diğer bir tanıma göre, insan kaynağı talebi ile arzını sürekli olarak izleyerek dengede tutma faaliyetidir (Cotten, 2007:13). Bir başkası İKP'yi, insan kaynağı talebi ve arzının belirlenmesi için bilgilerin toplanması, tahmin yöntemlerinin kullanılması ve uygulanması şeklinde bir süreç olarak değerlendirmektedir (Sinclair, 2004). Mansaray (2019) ise organizasyonun ihtiyaçları ile çalışanların mevcut ve gelecekteki potansiyellerinin uyumlaştırılma süreci olarak İKP'yi betimlemektedir. Yapılan tanımlardan İKP'yi insan kaynağı arz ve talebine ilişkin kararların alındığı, stratejilerin geliştirildiği ve eyleme geçirildiği dinamik bir süreç olarak tarif etmek mümkündür.

İyi işleyen bir İKP sistemi, gelecekte ortaya çıkabilecek insan kaynağı açığını öngörerek hem özel sektörde hem de kamu sektöründe hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunur. Bu nedenle, kriz, savaş veya salgın gibi öngörülemeyen dönemlerde tahmin yapmanın güçleşmesi İKP sürecini zorlaştırır da planlamaya duyulan ihtiyacın ortadan kalkmadığı vurgulanmaktadır (Beardwell vd., 2004). İKP'nin organizasyonlar açısından temel önemine ilişkin belirgin noktalar şöyledir (Reilly, 1999; Beardwell vd., 2004):

-İnsan kaynağının beceri ve yetkinliklerini geliştirme sürecini destekleyerek, teknolojik ve yapısal değişimlere uyumu kolaylaştırır ve organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını sağlar.

-Yöneticilerin iç ve dış çevredeki değişimleri önceden görmesine yardımcı olur, stratejik karar alma süreçlerinin daha düzenli, bilgiye dayalı ve öngörülebilen şekilde yürütülmesini sağlar.

-İKY'nin işe alım, eğitim, performans ve terfi gibi uygulamalarının birbiriyle uyumlu çalışmasını sağlayarak kurum içindeki birimlerin hedefleriyle bütünleşik bir yapı oluşturur.

Sonuç olarak, organizasyonların krizlere karşı dirençli, rekabetçi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması, insan kaynağının planlı şekilde istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasıyla mümkündür.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Modeli Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden durum incelemesi yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel çözümlemeler, sosyal olay, gerçeklik ve süreçlerin nedenlerinin, sonuçlarının anlaşılması ve açıklanmasına yarayan araştırma yöntemidir (Baltacı, 2017). Durum incelemesi, belirli bir olayın, kurumun, sürecin ya da programın gerçek ortamında derinlemesine araştırılmasını kapsamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013:83). Bu çalışmada incelenen “durum”, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS) sonrasında Türkiye’de kamu sektöründe İKP’nin kurumsal yapısının oluşumu ve dönüşüm sürecidir. Dolayısıyla araştırma, belirli bir zaman aralığında gerçekleşen yapısal değişimleri, yasal düzenlemeleri ve kurumsal ilişkileri inceleyerek İKP’nin güncel kurumsal çerçevesini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Veri Toplama Araçları Verilerin Analizi

Bu çalışmada nitel yöntem benimsenmiş olup, veriler belge taraması tekniği ile toplanmıştır. Belge taraması, amaca uygun verileri seçme, doğrulama ve analiz için düzenleme sürecidir (Patton, 2002; Merriam, 2009). Kullanılan belgeler şunlardır: Resmî Gazete arşivlerinden elde edilen Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Kamu kurumlarının (Cumhurbaşkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı-SBB, Çalışma Genel Müdürlüğü-ÇGM, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı-ASHB) internet sayfalarında yayımlanan faaliyet raporları, YÖK Tez Merkezi, DergiPark ve uluslararası veri tabanlarından ulaşılan akademik makaleler ve kitap bölümleridir.

Araştırma için kullanılacak veriler bilinçli ve amaca yönelik olarak belirlenmiştir (Creswell, 2014). Bu çalışmada, alan yazından, İKY ve İKP ile düzenlemelerden ve ilgili kurumların internet sayfalarından derlenen veriler kullanılmıştır. Yasal belgelere ulaşılırken Resmi Gazete’nin internet sitesinden yararlanılmıştır. Yazım aşamasında ilgili site zaman zaman kontrol devam edilmiş, güncellemeler veri havuzuna dâhil edilmiştir.

Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde amaç, verileri sistematik biçimde kodlayarak temalara ulaşmak ve bu temalar aracılığıyla anlamlı bir bütün oluşturmaktır (Alanka, 2024:64). Nitel araştırmalarda, araştırmacılar kullanacakları kategori isimlerini kendileri oluşturabilecekleri gibi önceki çalışmalarda kullanılan kategorilerden de yararlanabilirler (Elo & Kyngas, 2008:109; Merriam, 2009:185). Bu doğrultuda, çalışmada Pilbeam ve Corbridge (2010) tarafından geliştirilen İKP modeli temel alınmış ve bu modelin aşamaları kategori ismi olarak kullanılmıştır. Bulgular bölümünde bu kategoriler şu başlıklar altında sunulmuştur: “Bilgi toplama ve analiz”, “İnsan kaynağının talep ve arz tahmini”, “Eylem planların geliştirilmesi” ve “Uygulama ve kontrol” biçiminde bulgular kısmında sunulmuştur.

Araştırmada Geçerlik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, bulguların inandırıcılığını, tarafsızlığını ve aktarılabilirliğini sağlamada kritik öneme sahiptir. Araştırmanın sürecinin detaylı bir şekilde sunulması, kullanılan formların standartlaştırılması, katılımcı teyidi, veri çeşitlemesi, uzman kontrolü, meslektaş görüşü, kodların farklı uzmanlar tarafında yapılması ve uyumluluk sağlanması, alan yazındaki bulgular ile karşılaştırma gibi tedbirler ve eylemler bunlar arasında sayılabilir (Lincoln & Guba, 1986; Graneheim & Lundman 2004). Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği artırmak amacıyla bir dizi strateji uygulanmıştır. Öncelikle, veri toplama, analiz ve raporlama süreci ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Kategorilerin uygunluğu ve kodlama sürecinde tutarlılığın sağlanması için, kamu insan kaynakları alanında doçent düzeyinde görev yapan bir akademisyenin görüşüne başvurulmuş ve kodlama uyumu sağlanmıştır. Bulguların doğruluğunu güçlendirmek amacıyla, daha önce Devlet Personel Başkanlığı'nda (DPB) görev yapmış ve günümüzde ÇGM bünyesinde görevine devam eden, 25 yıla yakın deneyime sahip bir uzmandan teyit alınmıştır. Bulgular bölümünde, araştırma belgelerinden doğrudan alıntılar yapılarak araştırmacı yorumunun metinden ayrılması sağlanmıştır. Ayrıca, Resmî Gazete ve ilgili kurumların internet siteleri düzenli aralıklarla takip edilerek yayımlanan yeni düzenlemeler veri havuzuna dâhil edilmiştir.

BULGULAR

Türkiye'de 2018 yılında CHS geçişle birlikte genelde kamu yönetiminde özelde de kamu İKY'nin kurumsal yapısında önemli değişiklikler yaşanmıştır (Kırışık & Öztürk, 2020; Albayrak, 2020). CHS'nin yürürlüğe girmesi ile Başbakanlık ve Bakanlar Kurulu kaldırılmış, Cumhurbaşkanı ve atanmışlardan oluşan Cumhurbaşkanlığı Kabinesi, yürütme yetkisini uygulamaya başlamıştır (Sayan ve Urhan, 2020). CHS ile tüm kamu kurum kuruluşların kurulması ve kaldırılması Cumhurbaşkanlığı kararnamesi (CBK) ile düzenlenme imkânı getirilmiştir (Turan, 2018).

CHS öncesinde İKP ve kamu personel yönetiminde rol oynayan başlıca kurumlar arasında Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO), DPB, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT/Kalkınma Bakanlığı) ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ve yer almaktadır. BÜMKO, 1936–2018 yılları arasında bütçe ve kadro yönetimini mali ölçütler çerçevesinde yürütmüştür (Albayrak, 2020). DPB ise 1960'tan 2021'e kadar merkezi personel politikalarının uygulanması ve istişari görevlerde bulunma sorumluluğunu üstlenmiştir (Aslan vd., 2016; Bilmez & Akay, 2024). DPT, 1960–2011 yılları arasında kalkınma planlarının hazırlanması ve üst kademe yönetici belirlenmesinde etkili olurken (Sayan ve Urhan, 2020), TODAİE 1952–2018 yılları arasında kamu personelinin eğitim ve geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Akça, 2019; Yıldırım, 2023). Son olarak, 2018 yılında kurulan İnsan Kaynakları Ofisi (İKO) yeterince etkin olmadığı tartışmaları (Acar, 2021) arasında, 7 yıl sonra CBK ile görevlerinin önemli kısmı PPGM'ye devredilerek kapatılmıştır (183 sayılı CBK, Resmi Gazete, 28 Mart 2025, 32855). Bu değişimler, CHS sonrası İKP'nin yeniden yapılandırılmasının bir göstergesidir.

Türkiye’de CHS ile birlikte kamu sektöründe İKP’nin kurumsal bağlamda sorumlulukları yeniden dağıtılmış ve belirli kurumlar altında yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, Cumhurbaşkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile ASHB bünyesindeki ilgili birimlerin İKP alanında kritik roller üstlendiği belirlenmiştir. Elde edilen veriler, Pilbeam ve Corbridge (2010) tarafından geliştirilen İKP aşama modeli çerçevesinde analiz edilerek tablolar halinde sunulmuştur.

Bilgi Toplama ve Analiz

Bu aşama, mevcut insan kaynağına ilişkin verilerin toplanmasını, iş analizlerinin yapılmasını, görev tanımlarının ve kurumların organizasyon yapılarının belirlenmesini içermektedir (Pilbeam ve Corbridge, 2010).

Tablo 1. Bilgi toplama ve analiz

Kurum Adı	Açıklamalar	Veri Kaynağı
PPGM	Üst düzey yönetici sicil ve biyografilerinin tutulması	1 sayılı CBK 2018
PPGM	İş analizi, görev tanımı ve unvan standartları çalışmaları	73 sayılı CBK 2021
PPGM	Kurumların dijital envanterinin oluşturulması	183 sayılı CBK 2025
SBB	Kamu personeli istatistiklerinin derlenmesi	73 sayılı CBK 2021
SBB	Merkezi personel kayıtlarının tutulması	73 sayılı CBK 2021

Derlenen verilerin analizi sonucunda, bu aşamada PPGM ile SBB’nin belirgin şekilde öne çıktığını tespit edilmiştir. Tablo 1’e göre PPGM, insan kaynaklarına ilişkin verilerin toplanması, düzenlenmesi ve analiz edilmesine yönelik önemli sorumluluklar üstlenmiştir. Bu sorumluluklardan biri belgelerde “*Kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve unvan standardizasyonu, iş analizleri ve görev tanımları ile ilgili çalışmalar yapmak ve bu konularda gerekli koordinasyonu sağlamak*” şeklinde vurgulanmaktadır (Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461). Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşların verilerinin elektronik ortama aktarılması ve merkezi bir veri tabanı oluşturulması ulusal İKP yapılabilmesi açısından önemli bir görev olarak değerlendirilmiştir. Son olarak “*...üst kademe yöneticileri hakkında, sicil özetlerini ve biyografilerini tutmak*” ilgili yetkilendirilmesi PPGM’nin stratejik önemini ortaya koymaktadır (Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461)

SBB’nin ise bu aşama bağlamında Resmî İstatistik Programı kapsamında kamu istihdam verilerini konsolide etmekle ve merkezi personel bilgi sisteminin altyapısının oluşturulmasıyla görevlendirildiği tespit edilmiştir. SBB’nin faaliyet raporu incelendiğinde “*Kamu personeli bilgi sistemi altyapısının oluşturulmasına ve yürütülmesine yönelik çalışmaları yapmak*”, “*Resmî İstatistik Programı çerçevesinde kamu istihdam verilerini konsolide etmek*” vurgusunun metin içerisinde yer aldığı görülmüştür (SBB 2024 Faaliyet Raporu, 2025: 16). Bu yetki, personel hareketliliği, istihdam türleri ve kadro dağılımı gibi alanlarda merkezi istatistik üretimini mümkün kılmaktadır. Bu görev dağılımı, İKP’nin ilk aşamasında PPGM’nin operasyonel düzeyde veri üretimini, SBB’nin ise bu verilerin makro düzeyde standartlaştırılması ve merkezi kayıt sistemi oluşturulmasını üstlendiğini göstermektedir.

İnsan kaynağının Talep ve Arz Tahmini

Bu aşama, gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücü sayısını ve niteliklerinin öngörülmesini ve mevcut insan kaynağının bu ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceğinin analiz edilmesini içermektedir. Bu süreçte hem üst düzey yönetimden gelen öngörüler hem de birim yöneticilerinden gelen ihtiyaç bildirimleri eş zamanlı olarak değerlendirilmeye alınarak tahmin yapılır (Pilbeam & Corbridge, 2010).

Tablo 2. İnsan kaynağının talep ve arz tahmini

Kurum Adı	Açıklamalar	Veri Kaynağı
PPGM	Kamu personeli istihdam planlamasının çerçevesinin oluşturulması	73 sayılı CBK 2021

Tablo 2’de görüldüğü üzere bu aşamada yalnızca PPGM’nin doğrudan bir görev üstlendiği görülmektedir. PPGM, istihdam planlamasında uyulacak yöntemleri, veri kaynaklarını, ihtiyaç bildirim süreçlerini ve arz talep karşılaştırmasına ilişkin standartları belirlemektedir. Bu durum metin içerisinde “*Kamu personel istihdam planlaması ile personel alım ve yerleştirilmesinde uygulanacak usul ve esasların belirlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek*” biçiminde belirtilmiştir (73 sayılı CBK, Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461).

Eylem Planlarının Geliştirilmesi

Bu aşama, personelin niteliksel gelişimini, yetenek yönetimini, eğitim planlamasını ve istihdam politikalarının sosyal boyutlarını kapsayan faaliyetleri içermektedir. İş süreçlerinin ve birimlerin yeniden yapılandırılması, eğitim ve geliştirme, işe alım ve seçme, iş modelleri geliştirme, işe alımda ve terfilerde eşitlik, performans değerlendirme, çalışanları elde tutma, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri bu eylemler arasında sıralanabilir (Pilbeam ve Corbridge, 2010).

Tablo 3. Eylem planlarının geliştirilmesi

Kurum Adı	Açıklamalar	Veri Kaynağı
PPGM	Üst yönetici eğitimlerinin planlanması	1 sayılı CBK 2018
PPGM	Kamu personel rejimi ilkelerinin belirlenmesi	73 sayılı CBK 2021
PPGM	Yetenek geliştirme çalışmalarının yürütülmesi	183 sayılı CBK 2025
PPGM	İnsan kaynağı geliştirme projelerinin hazırlanması	183 sayılı CBK 2025
PPGM	Personelin yurtiçi–yurtdışı eğitim programlarının hazırlanması	73 sayılı CBK 2021
SSB	Kamu istihdamı harcama politikasının belirlenmesi	13 sayılı CBK 2018
ASHB+SBB	Özel istihdam gruplarına yönelik işlemlerin yürütülmesi	73 sayılı CBK 2021

Eylem planlarının geliştirilmesi aşamasında PPGM’nin insan kaynağının niteliğini artırmaya ve kamu personel sisteminin temel ilkelerini oluşturmaya yönelik temel rolü oynadığı görülmektedir. PPGM’nin CHS sonrasında başlangıçta rolü üst kademe yöneticilerin eğitim koordinasyonu ile sınırlı iken 2021 yılında kamu personel sisteminin düzenlemelerin çerçevesini belirleyen bir üst politika kurumu haline gelmiştir. Bu yetkilendirme ilgili belgede “...memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin temel ilke ve esaslarının belirlenmesine...ilişkin iş ve işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek” biçiminde vurgulanmaktadır (Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461). Aynı düzenleme ile tüm kamu personelinin kapsayacak şekilde “...yurtiçinde ve yurtdışında eğitim ve

yetiştirilmeleri ile ilgili çalışmaları yapmak” görevlendirmesi ile PPGM’nin eğitim koordinasyonu sorumluluğu genişlemiştir. 2025 yılında ise daha önce İKO tarafından üstlenilen kamu yönetiminde “insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler geliştirmek, ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek” sorumluluğunun PPGM’ne devir edildiği anlaşılmaktadır (183 sayılı CBK, Resmi Gazete, 28 Mart 2025, 32855). Böylelikle kamu personel yönetiminde yetkinlik ve beceri temelli çağdaş İKY yaklaşımının düzenlemeler içerisinde geçirildiği görülmektedir.

Diğer yandan Tablo 3’e göre SBB’nin “kamu istihdamı ve giderlerle ilgili uygulamaya ilişkin politikaların oluşturulması amacıyla çalışmalar yapmak...” olarak belirlenen sorumluluğu ile kamu istihdamı harcama politikasını oluşturma görevini yürüttüğü belirenmiştir (13 sayılı CBK, Resmi Gazete, 27 Temmuz 2018, 30488). Ayrıca bu aşama ile ilgili olarak engelli, yaşlı, şehit yakını ve gazi istihdamına ilişkin süreçlerin ASHB ile SBB tarafından ortaklaşa yürütüldüğü belirlenmiştir (73 sayılı CBK, Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461). Bu faaliyet İKP açısından kamu istihdam politikalarının sosyal boyutunu yansıtmada önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu aşama genel olarak değerlendirildiğinde kamu İKP, personelin sayı olarak gereksiniminin dikkate alındığı kadar, niteliğinin artırılması, bütçe durumunun gözetilmesi ve dezavantajlı kesimlerin dikkate alındığı çok boyutlu bir süreç olduğu görülmektedir.

Uygulama ve Kontrol

İKP’nin bu aşaması planlanan insan kaynağı politikalarının hayata geçirilmesini ve uygulamaların mevzuata uygunluğunun izlenmesini kapsayan süreçleri içermektedir (Pilbeam ve Corbridge, 2010).

Tablo 4. Uygulama ve kontrol

Kurum Adı	Açıklamalar	Veri Kaynağı
PPGM	Mevzuat çalışmalarını koordine edilmesi	1 say. CBK 2018
PPGM	Üst düzey yönetici atamalarını incelenmesi	1 say. CBK 2018
PPGM	Personel rejimlerinde uyum ve uygulama birliğini sağlanması	73 say. CBK 2021
PPGM	Kamu istihdam ilanlarının duyurması	183 say. CBK 2025
PPGM	Kadro, pozisyon, atama ve açıktan alım izinlerine ilişkin işlemlerin yürütülmesi	73 sayılı CBK 2021
PPGM	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin denetlenmesi	73 sayılı CBK 2021
ÇGM	İstihdam fazlası personelin nakil işlemlerini yürütülmesi	73 sayılı CBK 2021
ÇGM	Kamu görevlileri sendikalarına ilişkin koordinasyonun sağlanması	73 sayılı CBK 2021
KMYD	Kamu istihdamı ve giderlerine ilişkin mevzuatın uygulanması ve izlenmesi	43 sayılı CBK 2021
HMGM	Kamu kurumlarınca hazırlanan mevzuat taslaklarının incelenmesi	1 sayılı CBK 2018

PPGM mevzuat çalışmalarını koordine etme, farklı personel rejimleri arasındaki uyum ve uygulama birliğini sağlama, kamu istihdam ilanlarını duyurma ve kadro, pozisyon, atama izinleri ile açıktan alım izinlerine ilişkin işlemleri yürütme faaliyetleri ile eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini izleme, değerlendirme ve denetleme görevi sorumlu tutulmuştur. Bu düzenlemelerin vurgulandığı bölümlere

“kamu kurum ve kuruluşlarının kadro, pozisyon, atama izni ve açıktan alım izinlerine ilişkin olarak öngörülen iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek” şeklindeki görevlendirmeler örnek olarak sunulabilir (73 sayılı CBK, Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461).

Diğeri sorumlu kurum ÇGM’nin İKP ile ilgili iki ana faaliyeti olduğu belirlemiştir. Birincisi “istihdam fazlası personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakil işlemlerini” yerine getirmesidir. İkinci ise “kamu görevlileri sendikalarına ilişkin mevzuatın uygulanmasında personel konularında uyum birliğini sağlayacak tedbirlerleri almak” ile ilgili çalışma ilişkilerinin düzenleyen sorumluluktur (Resmi Gazete, 21 Nisan 2021, 31461). Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü (KMYD) ve Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü (HMGM)’nin İKP ile ilgili birer faaliyetinin olduğu tespit edilmiştir. KMYD, kamu istihdamına ilişkin giderlerin mevzuata uygun şekilde yürütülmesini sağlamakla sorumlu olduğu görülmüştür (43 sayılı CBK, Resmi Gazete, 7 Ağustos 2019, 30855) HMGM’nin ise bakanlıklar ve kamu kurumlarınca hazırlanan mevzuat taslaklarını “Anayasaya, kanunlara, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine, genel hukuk kurallarına, Cumhurbaşkanlığı Programına uygunluğu açısından incelemek” biçiminde kritik bir denetim işlevi üstlenmekte olduğu belirlenmiştir (1 sayılı CBK, Resmi Gazete, 10 Temmuz 2018, 30474).

Türk Kamu İnsan Kaynakları Planlamasından Sorumlu Kurumlar

Bu bölümde Türkiye’de İKP süreçlerinden sorumlu kamu kurum ve kuruluşların toplu olarak sunulmaktadır. Güncel olarak Cumhurbaşkanlığına bağlı PPGM-SBB-HMGM, Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı KYMD ile ASHB’nin Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bağlı ÇGM’nin İKP ile görevlendirildikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5. Türk kamu İKP ile sorumlu kurumlar

İKP Aşaması	Kurum Adı
Bilgi toplama ve analiz	PPGM (f-3), SBB (f-2)
İnsan kaynağı Talep ve Arz Tahmini	PPGM (f-1)
Eylem planlarının geliştirilmesi	PPGM (f-5), SBB (f-1), ASHB (f-2)
Uygulama ve kontrol	PPGM (f-6), ÇGM (f-2), KYMD (f-1), HMGM (f-1)

Tablo 5’te İKP aşamaların kurumsal temelde dağılımı yapılmıştır. Faaliyet dağılımı, PPGM (f-15), SBB (f-3), ÇGM (f-2) ve ASHB (f-2), diğerleri (f-1) şeklinde sıralanmaktadır. Tabloya göre, Türkiye’de İKP’nin dört aşamada farklı kurumlara dağıtılmış çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle PPGM’nin her aşamada belirleyici konumda olması, İKP’nin merkeziyetçi bir yapıda yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Mali çerçevenin belirlenmesinde SBB ve KYMD ’nin, özel istihdam alanlarında ASHB’nin, uygulama-mevzuat denetiminde ise PPGM, ÇGM, KYMD ve HMGM’nin rol aldığı görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Türk kamu sektöründe İKP'nin kurumsal yapısı ile bulgular Pilbeam ve Corbridge'in (2010) "Bilgi toplama ve analiz", "İnsan kaynağı talep ve arz tahmini", "Eylem planlarının geliştirilmesi" ve "Uygulama ve kontrol" şeklindeki dört aşamalı İKP modeli doğrultusunda değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, Türkiye'de İKP'nin kurumsal olarak çok aktörlü bir yapı içerisinde yürütüldüğünü, ancak süreçlerin ağırlıklı biçimde Cumhurbaşkanlığı'na bağlı PPGM tarafından şekillendirildiğini göstermektedir.

Öncelikle "Bilgi toplama ve analiz" kategorisine göre PPGM ile SBB'nin tamamlayıcı roller üstlendiği görülmektedir. PPGM'nin kamu organizasyonları düzeyinde insan kaynağı verilerini üretmesi, dijitalleştirilmesi ve iş analizi, görev tanımları gibi teknik süreçleri yürütmesi, operasyonel zeminde güçlü bir konuma sahip olduğunu göstermektedir. SBB'nin ise ulusal ölçekte istihdam verilerini derlemesi ve merkezi kayıt sistemine yönelik görevleri, veri yönetimi açısından iki katmanlı bir yapının varlığına işaret etmektedir. Bu durum, merkezi personel kayıt sisteminin geliştirilmesi noktasında önemli olarak değerlendirilmektedir.

"İnsan kaynağı talep ve arz tahmini" aşamasında tek yetkili kurumun PPGM olması, bu sürecin merkezî biçimde yönetildiğini göstermektedir. Oysa Pilbeam ve Corbridge (2010), üst düzey yönetimden gelen öngörüler ile birim yöneticilerinin istihdam taleplerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır; mevcut uygulama ise bu ilkeyle çalışmaktadır. Pratikte kamu kurumları istihdam ihtiyacı taleplerini PPGM'ye iletmekte ve PPGM bu talepleri bütçe olanakları doğrultusunda karşılamaktadır. Ancak, taleplerin iletilme biçimine dair yazılı ve şeffaf verilerin bulunmaması, uygulamanın değerlendirilmesini güçleştirmekte ve planlama sürecinde belirsizlik yaratmaktadır. Ayrıca, kamuda istihdam süreçlerinin bütçe ve yasal kısıtlarla şekillendiğine ilişkin tespitler (Öktem, 1990), merkezî yapının arz-talep uyumunu pratikte sınırlayan bir unsur olarak işlediğini doğrulamaktadır. Bu durum, İKP'nin daha bütüncül, veri temelli ve kurumlar arası etkileşime açık bir yapıya kavuşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

"Eylem planlarının geliştirilmesi" aşamasında PPGM'nin yetkilerinin arttığı görülmektedir. PPGM'nin rolü 2018'den itibaren önemli bir dönüşüm geçirmiş, başlangıçta üst kademe yöneticilerin eğitim koordinasyonundan sorumlu olan kurum, 2021 sonrasında kamu personel rejimini şekillendiren politika üretici birim konumuna evrilmiştir. 2025 yılı itibarıyla yetenek yönetimi, yetkinlik temelli İKP gibi modern insan kaynakları yaklaşımlarına yönelmesi, Türkiye'de kamu personel yönetiminin nitelik odaklı bir döneme geçiş yaptığını göstermektedir. Diğer yandan SBB'nin istihdam harcamalarını belirleme yetkisi, İKP'nin mali sürdürülebilirlik boyutunu öne çıkarmaktadır. ASHB ile SBB'nin ortak yürüttüğü dezavantajlı grupların istihdam süreçleri ise kamu istihdam politikasının sosyal devlet ilkeleriyle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

“Uygulama ve kontrol” aşamasında Türkiye’de İKP sürecinin farklı kurumlar arasında dağıtılmış çok aktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. PPGM’nin mevzuat koordinasyonu, personel rejimleri arasındaki uyumun sağlanması, kadro ve atama izinlerinin yürütülmesi gibi kritik alanlarda merkezi bir konumda olduğu, ÇGM’nin ise istihdam fazlası personelin nakli ve sendikal mevzuatın uygulanmasında uyumun sağlanması gibi daha çok çalışma ilişkileri ekseninde rol üstlendiği görülmektedir. Buna ek olarak KMYD’nin kamu istihdamına ilişkin mali süreçleri gözetmesi ve HMGM’nin mevzuat taslaklarını hukuki açıdan denetlemesi, İKP’nin mali ve hukuki boyutlarının da farklı kurumlarca şekillendirildiğini ortaya koymaktadır. Ancak görevlerin bu biçimde dağılması, uygulamada koordinasyon ihtiyacını artırmakta özellikle veri paylaşımı, süreç takibi ve kurumlar arası iletişim açısından güçlü mekanizmalara duyulan ihtiyacı belirginleştirmektedir.

PPGM’nin güncel olarak bilgi toplama faaliyetlerinden, kadro, pozisyon işlemlerine kadar tüm İKP aşamalarında aktif rol aldığı görülmektedir. Alan yazında, kamu İKY uygulamalarının tek merkezden yürütülmesi gerektiğine dair önerilerin yoğunlukla dile getirilmesine rağmen (Aslan vd, 2016; Albayrak, 2020; Sayan & Urhan, 2020; Demirelli & Aydın, 2020; Acar, 2021) İKP bağlamında KMYD ve HMGM’nin mali ve hukuki boyuttaki kritik roller bunun henüz gerçekleşmediğine işaret etmektedir. Tarihsel olarak kamu istihdamına yönelik harcama ve gider odaklı yaklaşımların (Tutum, 1970) devam ettiği de anlaşılmaktadır, Ayrıca, merkezi bir kurumun avantaj ve dezavantajlarını başlı başına incelenmesinin gerektiğini vurgulamak yerinde olacaktır.

Diğer yandan, PPGM’nin artan görev yükünün kurumsal kapasite ile orantılı olup olmadığı tartışma konusudur (Bilmez & Akay, 2024). 2025 yılında İKO’dan devredilen görevlerle bu yük daha da artmıştır; bu durum, DPB döneminde yaşanan iş yükü ve kaynak yetersizliği tartışmalarıyla paralellik göstermektedir (Güler, 1988). Ayrıca, kamu personeline ilişkin düzenlemelerin sıklıkla CBK ile yapılması ve benzer nitelikteki KHK’lerin hızlı yürürlüğe girmesi uygulamada aksamalara yol açmaktadır (Mıhçıoğlu, 1987; Güler, 1988). Örnek olarak, 2019’da gerçekleştirilen Güney Kariyer Fuarı’ndan kısa süre sonra, 28 Mart 2025’te İKO’nun kapatılması, karar süreçlerinin hızlı ve yeterince tartışılmadan yürütüldüğüne dair somut bir örnek oluşturmaktadır.

TODAİE’nin kapatılmasıyla eğitim alanında ortaya çıkan boşluk, nitelikli kamu personeli gelişimi açısından önemli bir eksiklik yaratmaktadır. TODAİE, merkezi bir eğitim kurumu olmasının yanı sıra siyaset-bürokrasi-akademi iş birliğine zemin sağlayarak önemli bir rol üstlenmekteydi (Sayan ve Urhan, 2020). Son olarak, PPGM’nin rapor ve verilerinin sınırlı olması, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından akademik araştırmaları ve performans değerlendirmelerini güçleştirmektedir; kurumun insan kaynağı sayısı, istihdam biçimi ve organizasyon şemasına erişim bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye’de İKP çok aktörlü ve merkezî ağırlıklı bir yapıya sahiptir. PPGM, SBB, ÇGM, KMYD, HMGM ve ASHB süreçlere katkı sağlamakla birlikte, ağırlık merkezi PPGM’dir. Henüz merkezi bir kamu istihdam kurumunun bulunmaması, mali ve hukuki süreçlerin farklı kurumlarca

yürütülmesi, artan iş yükü, kaynak yetersizliği, şeffaflık eksikliği ve merkezi eğitim kurumunun yokluğu, İKP'nin sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından temel sorunlar olarak öne çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, mevcut uygulamaların geliştirilmesine ve ileride yapılacak akademik çalışmalara katkı sağlamak amacıyla çeşitli öneriler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

PPGM'nin kurumsal yapısı ile personel durumuna ilişkin verilerin kamuoyu ile paylaşılması, İKP'nin kurumsal analizini güçleştirmektedir. Bu nedenle, söz konusu bilgilerin şeffaflık ilkesi çerçevesinde erişime açılması, hem araştırmacılar için nitelikli veri sağlayacak hem de kamu yönetiminde hesap verebilirlik düzeyini artıracaktır.

DBP'nin kapatılmasının ardından yaşanan geçiş sürecinde kurumsal bilgi birikimi ve zaman kayıpları meydana geldiği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, PPGM'nin mevcut iş yükü yeniden gözden geçirilmeli ve kurumun kamu insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlere daha etkin biçimde odaklanabilmesi sağlanmalıdır.

TODAİE'nin kapatılması sonrasında eğitim alanında ortaya çıkan boşluğun giderilmesi amacıyla, merkezi bir kamu bürokrasi okulu veya eğitim kampüsünün yeniden yapılandırılması önerilmektedir. Bu tür bir yapılanma, hem yönetsel kapasitenin geliştirilmesine hem de İKP çalışmalarının kurumsal olarak desteklenmesine önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Kamu İKY'ye ilişkin düzenlemelerin mümkün olduğunca yasama aracılığıyla, tartışmaya açık, katılımcı ve müzakereye dayalı süreçlerle gerçekleştirilmesi, uzun vadeli ve sürdürülebilir İKP faaliyetleri açısından önem taşımaktadır.

Kamu İKY alanında maliyeci perspektifin ağırlık kazandığı uzmanlar tarafından dile getirilmektedir. Bu kapsamda, Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı KMYD'nin görev tanımının netleştirilmesi, İKP süreçlerinde yaşanabilecek yetki çakışmalarının önlenmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada belge taraması yöntemi kullanılmıştır. Ancak gelecekte gerçekleştirilecek akademik araştırmalarda kamu yöneticilerinin görüşlerini içeren saha analizlerinin yapılması, İKP uygulamalarının pratikteki etkilerini daha kapsamlı ve derinlikli biçimde ortaya koyacaktır.

Yazar Katkıları

Bu çalışma tek yazarlı olup, tüm araştırma, veri analizi, yazım ve literatür taraması süreçleri yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Finansman

Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. study was not funded by any institution or organization.

Sorumlu Yapay Zeka Beyanı

Bu çalışmada, yapay zeka araçları literatür taraması aşamalarında kullanılmış olup, içerikten doğabilecek tüm sorumluluklar yazara aittir.

Çıkar Çatışması

Yazar, bu çalışmanın yayımlanmasıyla ilgili herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Etik Onayı

Bu çalışma, insan veya hayvan denekler üzerinde doğrudan bir uygulama içermediği için etik kurul onayı gerektirmemektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2021). Devlet personel başkanlığından cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisine: Kamu personel yönetiminde örgütsel değişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 1026–1046.
- Akça, H. (2019). *Kamu yönetimi eğitimi ve öğretimi içerisinde etik eğitiminin yeri ve önemi* (Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Denizli.
- Akçakaya, M. (2008). *İnsan kaynakları planlamasının bir aracı olarak norm kadro uygulaması* (Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ankara
- Alanka, D. (2024). Nitel bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi: Teorik bir çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 62–82.
- Albayrak, S. (2020). Türkiye’de kamu personel yönetiminin yeni kurumsal yapısı ve kamu istihdamının yeni görünümü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(4), 1517–1549.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Aslan, O. E., Kavruk, H., Yıldız, M., Üstüner, Y., Özkal Sayan, İ., Şener, H. E. & Urhan, V. F. (2016). Merkezi personel hizmetleri örgütlenmesi: Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Japonya. TODAİE.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles–Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1–14.
- Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (Eds.). (2004). *Human resource management: A contemporary approach* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Bilgin, K. U. & Aytürk, N. (2003). Türkiye’de kamu kuruluşlarında norm kadro. *Türk İdare Dergisi*, 438, 157–179.
- Bilgin, K. U. (2023). Türk idare sisteminde güncel sorun ve çözüm önerileri açısından kamu personeli. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 986 1001.
- Bilmez, N. & Akay, H. (2024). Kamu personel yönetiminde merkezi kurum ihtiyacı: Devlet personel başkanlığından yeni sisteme geçiş. *Journal of History School*, 73, 3142–3169.

- Canman, D. & Öktem, M. K. (1992). Kamu yönetiminde insan kaynağının geliştirilmesinde insangücü planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(4), 31–55.
- Canman, D. (1992). Kamu personel rejimimiz ve personel reformu üzerine düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(3), 3–11.
- Cotten, A. (2007). *Seven steps of effective workforce planning*. IBM Center for the Business of Government.
- Cowling, A. & Walters, W. (1993). Manpower planning – Where are we today? *Personnel Review*, 19(3), 3–18.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Demirelli, L. & Aydın, R. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde Türk kamu personel yönetiminin örgütlenmesi. *Yasama Dergisi*, 42, 49–96.
- Demirkan, M. (2003). Kamuda insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarına ilişkin bir değerlendirme. *Siyasal Vakfı Bülteni*, 9(14), 15–18.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175–185.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107–115.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personeli yönetimine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 225–233.
- Freyens, B. (2010). Managing skill shortages in the Australian public sector: Issues and perspectives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 262–286.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112.
- Güler, B. A. (1988). Devlet Personel Başkanlığı üzerine bir inceleme-I. *Amme İdaresi Dergisi*, 21(1), 79–99.
- Güneyi, A. (2024). Türk kamu personel sistemine bütünsel bir bakış. *Publicus*, 2, 32–82.
- Harel, G. & Tzafrir, S. (2001). HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities. *Public Administration Quarterly*, 25(3/4), 316–355.
- Kırışık, F. & Öztürk, K. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle kamu yönetiminin geliştirilmesi. *Adalet Dergisi*, 65, 167–180.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 73–84.
- Mansaray, E. H. (2019). The consequence of human resource planning on organizational performance: An ephemeral review. *Britain International of Humanities and Social Sciences*, 1(2), 50–61.
- Melchor, H. O. (2013). *The government workforce of the future: Innovation in strategic workforce planning in OECD countries* (OECD Working Papers on Public Governance No. 21). OECD Publishing.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

- Mihçioğlu, C. (1987). Devlet Personel Dairesi'nin kuruluş yılları: Anımsamalar, düşünceler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1(42), 43–50.
- O’Riordan, J. (2012). *Workforce planning in the Irish public service*. Institute of Public Administration (IPA).
- Öktem, M. K. (1990). Kamu yönetiminde insangücü planlamasının kuramsal temelleri üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4), 71–90.
- Öktem, M. K. (1991). Türk kamu yönetiminde insangücü planlaması uygulamaları. *Türk İdare Dergisi*, 63, 163–197.
- Öktem, M. K. & Ömürgönülşen, U. (1989). Türkiye’de iş çözümlemesi çalışmaları üzerine. *Verimlilik*, 3, 27–46.
- Parker, B. & Caine, D. (1996). Holonic modelling: Human resource planning and two face of Janus. *International Journal of Manpower*, 17(8), 30–45.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2010). *People resourcing and talent planning: HRM in practice* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New Public Management*. New York: Oxford University Press.
- Reilly, P. (1996). *The human resource planning: An introduction*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
- RG: 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, R.G: 10/07/2018, sayı: 30474.
- RG: 13 sayılı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, R.G: 24/07/2018, sayı: 30488.
- RG: 43 sayılı Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, R.G: 07/08/2019, sayı: 30855.
- RG: 73 sayılı Cumhurbaşkanlığı Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı... Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, R.G: 21/04/2021, sayı: 31461.
- RG: 183 sayılı Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, R.G: 28/05/2025, sayı: 32855.
- Sayan, Ö. İ. & Urhan, V. F. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkezi Personel Hizmetleri Örgütlenmesi. *The Journal of International Social Research*, 13(7), 1007–1022.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı-SBB. (2025). *Faaliyet raporu*.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 241–255.
- Sinclair, A. (2004). *Workforce planning: A literature review*. Institute for Employment Studies.
- Timur, H. (2004). Norm kadro saptama teknikleri ve norm kadro kılavuzu hazırlama yöntemi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 201–221.

- Turan, M. A. (2018). Türkiye'nin yeni yönetim düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), 42–91.
- Tutum, C. (1970). Yeni personel rejimi üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 3(3), 11–29.
- Tutum, C. (1990). Kamu personeli sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 23(3), 31–45.
- Yıldırım, A. (2023). Türkiye'de kamu yönetimi eğitimi üzerine bir çözümleme. *Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1–10.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de kamu personel yönetimi sorunu. *Maliye Dergisi*, (157), 293–302.