

# Kamu Kurumlarında Yetenek Yönetimi: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uygulamaları

*Talent Management in Public Institutions: Applications Presidency of The Republic of Türkiye Human Resources Office*

**Abdullah EVİRGEN**  
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi  
evirgenabdullah3@gmail.com

Makale Başvuru Tarihi: 14.06.2024  
Makale Kabul Tarihi: 30.06.2024  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Yetenek,  
Yetenek yönetimi,  
İnsan kaynakları yönetimi,  
İnsan kaynakları ofisi,  
Türk kamu personel yönetimi

Günümüz dünyasında yetenekli çalışanların önemi giderek daha fazla kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında gelişen yetenek yönetimi uygulamaları, ilk olarak özel sektörde ilgi görmüş, daha sonra kamu sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Türkiye, çağdaş personel yönetimi uygulamalarını modernize etmek ve uygulamak için ilk yıllarından itibaren adımlar atmıştır, ancak bunların etkinliği konusunda tartışmalar devam etmektedir. Günümüzde kamu sektöründe, insan kaynakları yönetimindeki gelişmeler ve yetenekli bireylerin kamu sektörüne çekilmesi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte kurulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin çalışmalarına da yansımaktadır. Bu sebeple çalışma "neden yetenek yönetimi?" sorusuna cevap aramayı amaçlamaktadır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi uygulamalarına odaklanarak, başta kamu sektörü personel yönetimi olmak üzere yetenek yönetimi uygulamalarının yeterliliği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmada öncelikle kamu kurumlarında yetenek yönetimi ve kavramları incelenecek, ardından Türkiye'de kamu personel yönetimindeki değişimler tartışılacaktır. Son olarak Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin uygulamaları ele alınacaktır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Talent,  
Talent management,  
Human resources management,  
Human resources office,  
Turkish public personnel management

In today's world, the importance of talented workers is increasingly recognized. Talent management practices, which have evolved within human resources management, initially gained traction in the private sector and have since been implemented in the public sector as well. Türkiye has taken steps from its early years to modernize and implement contemporary personnel management practices, although debates persist about their effectiveness. Today, developments in public sector human resources management and the attraction of talented individuals to the public sector are reflected in the efforts of the Presidency of The Republic of Türkiye Human Resources Office, established alongside the Presidential Government System. Consequently, the study aims to explore the question "why talent management?" and assess the adequacy of talent management practices, particularly in public sector personnel management, focusing on the practices of the Presidency of The Republic of Türkiye Human Resources Office. Therefore, the study will first examine talent management and its concepts in public institutions, followed by a discussion on changes in Türkiye's public personnel management. Finally, the practices of the Presidency of The Republic of Türkiye Human Resources Office will be discussed.

## GİRİŞ

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramının günümüzde örgütler açısından kullanılması artık tartışmasız bir hale gelmiştir. Sahip olduğu işgücünden en etkin şekilde yararlanmak isteyen ve gelecekte marka değerini artırarak daha fazla yetenekli çalışmanı kendisine çekebilecek örgütler rakiplerine karşı avantajlı bir konuma gelmektedir. Küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin ve ekonomik değişimlerin etkisiyle, dünyada kamu alanında hizmet sunumu anlayışında ve çalışanlara bakış açısında değişiklikler meydana gelmiştir. Ülkeler kamuda insan kaynağını etkin şekilde kullanmanın yolunu aramakta ve bu yönde projeler gerçekleştirmektedirler.

Türkiye’de kamuda insan kaynağının kullanılması anlayışı yıllar içerisinde farklılıklar göstermiş, ancak etkin bir adımın atılması mümkün olmamıştır. 2000’li yıllardan itibaren AB uyum süreci kapsamında bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Ancak, bunların yeterli olmadığı görülmüş ve yeni reform çalışmaları tartışmaları yapılmıştır. 2018 yılında kurulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, bu noktada atılan en önemli adımlardan birisidir. Çalışmada kurulduğu günden günümüze ofisin uygulamaları ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında birinci bölümde yetenek ve yetenek yönetiminin kavramsal açıklamaları yapılmış, yetenek yönetiminin tarihsel gelişimi incelenmiş ve yetenek yönetimine yönelik yaklaşımlar ele alınmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetiminde uygulanan süreçler ele alınmıştır.

İkinci bölümde, kamu kurumlarında yetenek yönetimi olgusu incelenmiştir. Türkiye’de kamu personel yönetiminin gelişimi tarihsel olarak ele alınmıştır. Buradan hareketle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin gerçekleştirmiş olduğu uygulama ve projeler ele alınarak, ofisin yetenekli çalışanları kamu alanına çekme ve geliştirilmesi noktasındaki uygulamaları incelenmiştir. Son olarak sonuç kısmında uygulamaların geçerliliği, yeterliliği ve kamuda gerçekleştirdiği veya gerçekleştirebileceği değişimler tartışılmıştır.

### 1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi

#### 1.1. Yetenek

Yetenek, kelime anlamı olarak Temel Türkçe Sözlüğü’nde şu şekilde tanımlanmaktadır: ‘Yetenek, bir şeyi öğrenmek, herhangi bir işi yapmak, tamamlamak ya da kavramak açısından insanda doğuştan kazanılmış gücü (kabiliyeti) ifade etmektedir’ (Demiray, 1988: 961). Bir diğer tanıma göre; ‘yetenek, bireyin verimli bir şekilde tekrar eden düşünme, hissetme ve davranma duygularını etkin şekilde uygulayabilmesidir. Yetenekler kalıcı ve benzersiz olabilmektedir. (Buchingham & Vosburgh, 2001: 21).

Yetenek kavramının kullanımı ve ihtiyacı tarihsel süreç içerisinde farklılık göstermiştir. Bunun nedeni, her toplumun kendi döneminde farklı beceri ve niteliklere duyduğu ihtiyaçtır. Eski çağlarda, yetenek askeri amaçlar için kullanılmaktadır. 19. yy. itibariyle zekâ ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Günümüzde yetenek bilginin, işe uygulanmasında ortaya çıkan başarı ile ilişkilendirilmektedir (Atlı, 2017: 33).

Çalışma yaşamında yetenek, ‘yüksek potansiyele sahip, yüksek bilgi ve becerisi olan, değişimlerin yönetimini gerçekleştirebilecek, örgüt içinde değer yaratacak ve geliştirecek kişiler için kullanılmaktadır. Çalışma yaşamında yetenek kavramı yetkinlik, potansiyel ve performans kavramları ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Yetkinlik, ‘mükemmele ulaşma noktasında bilgi, beceri ve tutumların tümünü’ kapsamaktadır. Potansiyel, ‘ortaya çıkmamış

gizil gücü tanımlamaktadır.' Performans ise 'yapılan işin sonucunda oluşan çıktıya göre örgüt ve kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesine' odaklanmaktadır (Atlı, 2017: 37).

Yetenek kelime anlamı olarak üç ayrı şekilde tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2016: 44):

- Bireyin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat durumu,
- Oluşan durumlara uyma noktasında organizmada bulunan, doğuştan gelen güç, kapasite,
- Kişide kalımsal olarak bulunan öğrenmesini çevreleyen sınır olarak tanımlanmıştır.

Yetenek, kişinin analiz edebilme, ilişkileri kavrayabilme, çözümlene yapma, sonuca ulaşma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştiribilmesi özelliklerinin tamamını kavramasını ifade etmektedir (Çayan, 2011: 5).

Yetenek kelimesinin İngilizce karşılığı olarak iki kelime bulunmaktadır. Bunlar; 'Gift' ve 'Talent' kelimeleridir. Gift sözcüğü, 'bireyin herhangi bir eğitim ve öğrenim gerçekleştirmeden, bireyi belli alanlarda diğerlerinden üstün konuma getiren doğal ve doğuştan gelen özellikleri' ifade etmektedir. Talent ise 'doğal ve doğuştan gelen yeteneğin, eğitim ve uygulama yöntemleri sonucunda, çevresel ve içsel faktörlerin etkisiyle özel bir yeteneğe dönüşmesi, gözlenebilen hüner ve marifet' gibi anlamlara gelmektedir. Gift kelimesi potansiyeli ifade ederken, talent kelimesi performansı ifade etmektedir (Atlı, 2017: 25).

Yeteneğin doğuştan geldiği kabul edilmektedir. Yeteneğin geliştirilebilir ve eğitilebilir olması doğuştan gelme özelliğini değiştirmemektedir. Yeteneğin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler; 'gelişim ve değişime açık olmak, çalışanlara rol model olmak, örgüt içerisinde güven sağlanmak, takım olarak çalışabilmek, başarıya istekli olmak, engellerle mücadele etme konusunda açık olmak, yetenekli çalışanları örgüte kazandırabilmektir' (Yavuz & Mesci, 2019: 93-94).

## **1.2. Yetenek Yönetimi**

Yönetim, belirli bazı amaçlara ulaşmak için elde bulunan fiziksel ve ekonomik kaynakların beşerî kaynaklar ile birlikte kullanılmasını ifade etmektedir (Yavuz & Mesci, 2019: 96). Yetenek yönetimi, örgütlerin ellerinde bulunan çalışanları etkin bir şekilde kullanarak amaca ulaşmayı hedeflemektedir.

Yetenek yönetiminin ortaya çıkışı 1970'li yıllara kadar uzanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi kavramı 1997 yılından itibaren ön plana çıkmaya başlamıştır. Etkili bir yetenek yönetiminden bahsedilebilmesi için örgütler, kritik pozisyonları belirlemeli, bu pozisyonlara en uygun adayı bulmak için yetenek havuzları oluşturmalı böylece en uygun adayı örgüte kazandırmalıdır (Atay vd., 2023: 16).

Günümüzde yetenek yönetimi, örgüt ya da kuruluşların verimliliğini artırmak için kullanılan kapsamlı ve bütünleştirici bir süreci ifade etmektedir. Doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişinin olmasından emin olunması amaçlanmaktadır (Çelik & Zaim, 2012: 34). Yetenek yönetimi, yeteneği performansa göre yönetmeye odaklanmaktadır. Bu açıdan, yetenek yönetimi yüksek potansiyel barındıran bireyleri, potansiyellerine uygun olarak yüksek performanslı bir kurulaşa doğru yönetmeyi ifade etmektedir. Bireylerin gelişimini ve gelişim sürecini yönetme süreçlerini içermektedir. Örgütlerde yetenek yönetiminin etkin şekilde uygulanması için yöneticiler arasında iş birliği ve iletişim sağlanmalıdır (Yılmaz, 2019: 12-13).

Yetenek yönetiminin gelişiminde etkili olan faktörler; ‘işgücü profilinde, çalışma biçimlerinde ve ekonomide meydana gelen değişimlerin yanı sıra küreselleşme ve teknolojik gelişmeler’ olarak ifade edilmektedir. Bu değişimler şu şekilde özetlenebilir (Topdemir & Satır, 2022: 209-211):

- İşgücüne katılımda demografik değişimler meydana gelmiştir. Kadın ve yaşlıların çalışma yaşamına katıldıkları görülmeye başlanmıştır. Demografik değişimler kuşak çatışmalarını da beraberinde getirmiştir.
- Sözleşmeli çalışan ve serbest çalışan gibi yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Dijitalleşmenin çalışma hayatını ve çalışma biçimini değiştirdiği görülmüştür.
- Küreselleşme ile ulusal ve uluslararası ekonomilerin birbirine etkisi artmaya başlamıştır. Üretim ve tüketim arası dengesizlikler meydana gelmeye başlamış ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı düşük maliyetli üretim, gelir eşitsizliğini ve işsizliği artığı görülmektedir.
- Teknolojik gelişmeler, çalışma hayatında bilginin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Yeni teknolojik ürünlerin kullanılması için bilgi ve becerisi yüksek, yetenekli çalışanlara talep artmıştır.

Çırpan ve Şen, yetenek yönetimini, ‘örgütlerin karşılaşabileceği zorluklarla baş edebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olan yetenekli çalışanlar ile sahip olduğu yetenekler arasındaki boşluğu sistemli bir şekilde doldurmaya çalışan, merkezine insan kaynağını alan yönetim süreci olarak tanımlamaktadır’ (2009: 110). Yetenek yönetimi süreci ve insan kaynakları yönetimi (İKY) süreci arasındaki en temel fark, yetenek yönetimi merkeze insanı koyarken, insan kaynakları yönetiminin görev odaklı olmasıdır. İnsan kaynakları, beşerî sermaye ölçütlerine odaklanırken, yetenek yönetimi, beşerî sermayenin yanında entelektüel sermayenin, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın artırılmasını hedeflemektedir (Dilber, 2022: 69).

Yetenek yönetim modeli olarak Lepak ve Snell (1999) tarafından geliştirilen model sıklıkla kullanılmaktadır. Modele göre işgücü ‘beşerî sermaye’ olarak nitelendirilmekle birlikte, ‘değer’ ve ‘eşsizlik’ kavramlarıyla incelenmektedir. Değer, beşerî sermayenin örgüte kazandırdığı avantajlara vurgu yaparken, eşsizlik ise örgütün sahip olduğu yeteneklerin taklit edilememesini ifade etmektedir (Atay vd., 2023: 17).

<b>Yüksek</b>	<b>4.Bölge</b>	<b>1.Bölge</b>	
<b>Eşsiz</b>			
<b>Düşük</b>	<b>3.Bölge</b>	<b>2.Bölge</b>	
	<b>Düşük</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüksek</b>

**Şekil 1:** İnsan Kaynakları Modeli (Lepak & Snell, 1999: 37; Atay vd., 2023: 18).

**1.Bölge**, değerli ve örgüt için eşsiz olan insan kaynağını göstermektedir. Örgütler bu bölgede bulunan sahip oldukları yetenekli çalışanları korumaya çalışırlar. Bu bölgede bulunan yeteneklere sahip örgütler bilgi odaklıdır ve çalışanlar değerli bilgiye sahiptirler.

**2.Bölge**, değeri yüksek ama işgücü piyasasında sıklıkla karşılaşılan yetenekleri göstermektedir.

**3.Bölge**, Yeri kolayca doldurabilen yetenekleri ifade etmektedir. Bu bölgede yer alan çalışanlar örgüt için stratejik öneme sahip değildir. Hem eşsizlik bakımından hem de değer bakımından düşük seviye olarak ifade edilmektedir.

**4.Bölge**, örgüt içerisinde değer yaratmayan ancak işgücü piyasasında çok fazla bulunmayan yetenekleri ifade etmektedir. Bu bölgede bulunan yetenekler kurumun rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmazlar (Atay vd., 2023: 18).

Örgütler, sahip oldukları yetenekli çalışanlarında en verimli şekilde yararlanmak için çalışan ve iş arasındaki uyuma dikkat etmelidir. Yetenek yönetim sürecinde örgütler verimli bir süreç elde edebilmek için (Yavuz & Mesci, 2019: 96) bazı aşamalar uygulamalıdır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Çırpan & Şen: 2009; Yavuz & Mesci, 2019: 96):

- Stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesi,
- Kritik pozisyonların saptanması,
- Yetenek profilinin çıkarılması,
- İhtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesi,
- Gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması,
- Performans değerlemesi yapılması,
- Durum değerlemesi ve terfi süreci uygulanmalıdır.

### **1.3. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Personel yönetimi, örgütlerde verimliliğin artırılması, personelin etkin bir konuma getirilmesi ve personelden en iyi şekilde faydalanmayı amaçlayan yönetsel ve örgütsel işlevleri ifade etmektedir. Bu işlevler, 'planlama; tedarik ve işe yerleştirme', 'organizasyon; eğitim ve geliştirme', 'emir-komuta; ücretleme', 'kontrol; motivasyon' olarak ifade edilmektedir (Yılmaz & Erdem, 2022: 377).

Literatüre personel yönetimi kavramı ilk olarak 1950 yılından itibaren girmiştir. Personele yönelik davranışların çalışma yaşamına etkisi üzerinde durulmuştur. 1900'lü yılların başından itibaren personel yönetimi olarak isimlendirilen yaklaşım uygulamaları başlamıştır. 1930'lu yıllara kadar klasik personel yönetimi, 1930 ve 1960 yılları arası neo-klasik dönem ve 1960 ve 1990 yılları arasında personel yönetiminin önemi giderek artmış ve çalışanların ihtiyacı ile örgütün hedefleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İncelemeler personel yönetimi kavramının yetersizliğini ortaya koymuş ve insan kaynakları yönetimi sürecine geçişi hızlandırmıştır (Gündoğdu, 2021: 6).

Personel yönetimi anlayışının bakış açısının yetersiz kalması ve çalışan odaklı bir anlayışın gelişmesi ile insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki en önemli fark insan faktörüne bakış açısıdır. Dünya genelinde meydana gelen değişim ve gelişmelerin çalışma yaşamına yansımaları sonucu insan kaynağı maliyet olarak değil, örgütün stratejisi, gelişimi ve rekabet avantajı için önemli bir faktör olarak ele alınmaya başlamıştır (Öktan, 2019: 14-15).

1980’li yıllardan itibaren örgütler bakış açılarını değiştirmiş ve nitelikli çalışanlara sahip olmayı en önemli unsur olarak kabul etmeye başlamıştır. Bu değişim insan kaynakları yönetim sürecinin gelişim göstermesi ve örgütler için öncelikli bir unsur olarak ön plana çıkması ile sonuçlanmıştır (Alayoğlu, 2010: 74).

İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan ilkeler; ‘yansızlık, eşitlik, güvence, liyakat ve kariyerdir.’ Bunlara ek olarak açıklık ilkesi, insana saygı ilkesi ve bilimsellik ilkelerinin İKY sürecini etkiledikleri ortaya konmuştur (Yılmaz & Erdem, 2022: 378).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ise insan kaynakları yönetiminin, stratejik planlama süreciyle bütünleşmesini ifade etmektedir (Öktan, 2019: 15). 1990’lı yıllarla birlikte küreselleşmenin ve bilişim alanında ortaya çıkan gelişimlerin bir sonucu olarak insan kaynaklarının yeni uygulamalar arayışı sonucu ortaya çıkmıştır (Alayoğlu, 2010: 74). Bu arayışın bir diğer sonucu olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Çalışanı koruyan, ayrımcılığa izin vermeyen ve işten çıkarmayı zorlaştıran kanunların getirilmesiyle birlikte, çalışanlardaki yetkinliğin ön plana geçtiği bir süreç başlamıştır (Öktan, 2019: 16).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminin son aşaması olarak yetenek yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Yetenek Yönetiminin ortaya çıkış sürecinde McKinsey danışmanlık şirketinin ABD’de yaptığı araştırmalar sonucunda ‘yetenek savaşları’ kavramının ortaya atılması önemli noktalardan biri olmuştur. Araştırma 77 şirketin 6000 çalışanıyla anket yoluyla, 20 şirketten ise örneklem yoluyla yapılmıştır. Şirketlerin yetenekli çalışanları örgüte kazandırma ve elde tutma sürecinde sorunlar yaşadığı ortaya konmuştur. Rekabet açısından en hazırlıklı olarak görünen şirketlerin yetenekli çalışan konusunda yetersiz oldukları görülmüştür (Öktan, 2019: 19; Atay vd., 2023: 15).

Yetenek yönetimine geçiş sürecinde küreselleşme, rekabet, demografik değişimler ve entelektüel sermayenin etkisi etkili olmuştur (Öktan, 2019: 20). Bunlara ek olarak toplam kalite yönetimi, çalışanı güçlendirme, öğrenen örgüt, öz yeterlilik ve dış kaynaklardan etkilenme tekniklerinin sürece etkileri yüksek olmuştur (Atlı, 2017: 16).

#### **1.4. Yetenek Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar**

Yetenek yönetim sürecinin kuruluşlar tarafından farklı yaklaşımlarla ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetim yaklaşımları, Bolander vd. (2017) tarafından yapılan çalışma kapsamında ele alınacaktır. Bolander vd. (2017), çalışmalarında dört yaklaşımda yetenek yönetim sürecini ele almıştır. Bu yaklaşımlar; hümanist yaklaşım, rekabetçi yaklaşım, seçkinci yaklaşım ve girişimci yaklaşımdır.

##### **1.4.1. Hümanist Yaklaşım**

Hümanist yaklaşımı benimseyen örgütler, tüm çalışanlarını yetenek olarak görmektedir. Örgütler, çalışanların ne kadar iyi çalıştığından çok, nasıl gelişmek istediğine ve nasıl çalışmaktan zevk alacağına daha fazla önem vermektedir. Söz konusu örgütlerde, yıllık olarak çalışanların yetenek incelemeleri yapılır. Değerlendirmeler aşamasında belirli kriterlere değil bütünsel bir yetenek anlayışına odaklanılır. Hümanist yaklaşım içerisinde yetenek geliştirme temel uygulama aracıdır. Her çalışanın ayrı bir önemi vardır ve geliştirme süreci tüm çalışanlara odaklı şekilde gerçekleşir. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler kendilerini rakiplerinden farklı olarak

görürler ve tüm çalışanlar için gelişim fırsatlarına odaklanırlar. Rekabetçi maaş politikası yerine makul çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesini gerçekleştirmeyi amaç edinirler (Bolander vd., 2017: 1530-1531).

Hümanist yaklaşımı benimseyen örgütler, yetenek geliştirme sürecini desteklemekte ve tüm çalışanlara uygulamaktadır. Örgütler, kapsayıcılık kültürüne sahiptir. Bu örgütler içerisinde yeteneklere hem girdi hem çıktı olarak bakılmaktadır (Atay vd., 2023: 19).

#### **1.4.2. Rekabetçi Yaklaşım**

Rekabetçi yetenek yönetim sürecine sahip örgütler, herhangi bir çalışan grubunda her zaman için az sayıda çalışan bulundurmaktadırlar. Çalışanların, örgüt içerisinde belirli bir seviyeye ulaşmak için doğuştan gelen bir özelliği bulunmaktadır. Yetenek geliştirme süreci, örgütü en üst noktaya getirecek az sayıda kişiye odaklanmaktadır (Bolander vd., 2017: 1532).

Rekabetçi yaklaşımı benimseyen örgütler yetenek kazanmaktan ziyade, yetenek satın almaya odaklıdır. Bu örgütler içerisinde kariyer yolları açık olarak tanımlanmıştır. Yetenek programları, yetenekli çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlamak ve hızlı bir gelişim süreci içerisinde yeteneği geliştirmeye odaklıdır (Bolander vd., 2017: 1532).

Bir grup çalışanın yeteneğine odaklanan rekabetçi yaklaşım, yıldız olarak görülen yetenekleri örgüte çekmeyi amaçlamaktadır. Çalışanlar, yeteneklerinin örgüt için değerli olduğunun farkındadırlar. Yetenek geliştirme süreçleri örgütsel bağlılık ve sadakat geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler için yetenek çıktı olarak ele alınmaktadır (Atay vd., 2023: 19).

#### **1.4.3. Elitist (Seçkinci) Yaklaşım**

Elitist yaklaşımı benimseyen örgütlerde amaç en yetenekli kimselerin işe alınmasıdır. İşe alım süreci, yüksek derecede seçici bir süreçtir. Yetenekleri doğuştan gelen özelliklerin ortaya çıkışı olarak görürler. Bu yaklaşımda örgütlerin en önemli aşaması işe alım sürecidir. En iyinin en iyisini örgüte çekmek ve seçebilmek için çok zaman harcarlar (Bolander vd., 2017: 1533).

Elitist yaklaşımda marka değeri çok önemlidir. Yetenekli öğrencileri örgüte çekmek için faaliyetler düzenlerler ve öğrencilerle ilişki kurarak en yeteneklileri örgüte dahil etmeyi amaçlarlar. Yetenekleri elde tutmak için farklı stratejiler uygularlar, en önemli stratejileri çalışanın, örgüte ortak olma noktasına kadar ilerleme imkânı sunulması ve performansa dayalı olarak verilen ikramiyelerdir (Bolander vd., 2017: 1534). Güçlü bir işveren markasını ön plana çıkaran elitist yaklaşım içerisinde yetenekler hem girdi hem çıktı olarak görülmektedir (Atay vd., 2023: 19).

#### **1.4.4. Girişimci Yaklaşım**

Girişimci yaklaşımı benimseyen örgütler kendilerini kanıtlamaları için çalışanlarına imkân vermektedirler. Tüm çalışanlarını yetenekli olmadığı görüşüne sahiptirler. Ancak, yeterli olanağın verilmesiyle birlikte yetenek potansiyelinin ortaya çıkacağını kabul etmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler sonuç odaklıdırlar. Bireylerin deneyim kazandıkça daha yetenekli olacağı inancı vardır (Bolander vd., 2017: 1534).

Girişimci yaklaşım, yeteneklerini ortaya çıkarmaları için çalışanlarına imkân vererek, yeteneklerini gösterme olanağı vermektedir. Çalışanlara fırsatlar verilir ve performans olarak en iyiye odaklanmaları ve en iyi performansı ortaya çıkarmaları beklenir. Yeteneklerin dışarıdan değil kurum içinden geliştirilmesine odaklanmaktadır (Atay vd., 2023: 19).

## 2. Yetenek Yönetimi Süreçleri

Yetenek yönetiminin standartlaşmış bir süreç olduğunu söylemek mümkün değildir. Genel olarak örgütler ‘planlama, örgüte çekme, örgüte kazandırma, performans değerlendirme ve yetenekleri elde tutma’ aşamalarını uygulamaktadırlar. Yetenek yönetim sürecinin sonunda başarıya ulaşmak isteyen örgütler, en üst kademededen başlayarak en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından süreci sahiplenmelidir (Öztırak & Bayram, 2023: 149).

Planlama, yetenek yönetimi sürecinin en başında gelmektedir. Bu aşamada örgütler ihtiyaç duydukları insan kaynağını ve hangi nitelikleri gerektirdiği üzerinde durmaktadırlar. Küreselleşme ve dijitalleşmenin artması, yeni yeteneklere ihtiyacı artırmış planlama sürecini etkilemiştir (Atay vd., 2023: 21). Planlama süreci sadece ihtiyaç duyulan yetenekleri belirlemek için değil, işe alınan insanların kurumda geliştirilmesi ve elde tutma sürecinin nasıl olması gerektiğini de kapsamaktadır.

Örgüte çekme ve örgüte kazandırma yüksek potansiyele sahip olan, gelecek vadeden, yenilikçi ve yetenekli kimselerin örgüte kazandırılması yetenek yönetim süreci açısından önemli bir durumdur (Çelik & Zaim, 2012: 34). İşveren markası, örgütün çalışana verdiği değer, örgüte çekme aşamasında önemli faktörlerdir. Örgüte çekilen yeteneklerin, örgüte kazandırılması, örgüt için başarılı bir süreci ifade etmektedir (Atay vd., 2023: 22).

Geliştirme aşaması, yeteneklerin desteklenmesi ve gelişme imkanının verilmesini ifade etmektedir. Örgütler işe aldıkları çalışanların gelişimine yönelik destekler vererek hem kendilerine hem çalışanlarına yatırım yapmaktadırlar. Çalışanlarına gelişme fırsatı vermeyen örgütler, çalışanları elde tutma noktasında zorlanma ile karşı karşıya geleceklerdir (Utangaç, 2021: 36). Günümüzde çalışanların kendilerini ve yeteneklerini geliştirebildikleri uygun çalışma ortamını sunan örgütleri tercih ettikleri görülmektedir. Yedekleme ve lider geliştirme programları, koçluk, mentorluk, elektronik öğrenme, işe alıştırma ve üniversitelerin geliştirme programları örnek olarak verilebilir (Atlı, 2017: 126-135).

Performans değerlendirme sürecinde örgüte kazandırılan yeteneklerin başarılı bir yetenek yönetim süreci için performans değerlemeleri yapılmaktadır. Bu aşamada elde edilen veriler ile örgütler, yeteneklerin gelişimi ve stratejik planlamalar noktasında etkili olmaktadır (Atay vd., 2023: 23). Yeteneklerin değerlendirilmesi geliştirme sürecinden geçen çalışana yönelik yapılan yatırımın etkilerinin görüldüğü ve eksikliklerinin ortaya çıkarıldığı bir süreçtir (Alayoğlu, 2010: 82).

Bir örgüt en yetenekli çalışanları içerisine dahil ettikten ve rakiplerine karşı yetenek avantajını elde ettikten sonra bu avantajını korumalı, yetenekli çalışanlarını elde tutmaya ve bağlılıklarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir (Atlı, 2017: 137). Elde tutma aşaması örgütlerin en çok zorlandığı aşama olarak görülmektedir. Yeteneklerin örgütlerden ayrılmasının engellenmesi için çalışanlara gelişim imkanları, uygun çalışma ortamı ve motivasyon artırıcı imkanlar sunulmaktadır (Atay vd., 2023: 23). Yetenekli çalışanların örgüt için önemli



olduklarının hissettirilmesi için gösterdikleri performans ve katkılara karşılık olarak terfi, ücret artışı ve ödüllendirme gibi uygulamalar yapılmaktadır (Alayoğlu, 2010: 82-83).

### 3. Kamu Kurumlarında Yetenek Yönetimi ve Gelişimi

1980'li yıllardan itibaren kamu yönetimi süreçlerinde ortaya çıkan sorunların çözümü için özel sektör uygulamalarının kamu yönetiminde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Yeni kamu işletmeciliği olarak adlandırılan bu yönetim anlayışı geleneksel kamu yönetimi içerisinde, kamu personel yönetimi olarak ifade edilen süreci insan kaynakları yönetimi içerisinde ele almaktadır. Söz konusu değişimin temel nedeni, küreselleşmenin etkileriyle beraber insan kaynağına bakış açısında meydana gelen değişikliklerin etkili olduğu görülmektedir (Özdemiray & Gün, 2024: 345).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı, örgütlerin kavramlarını ve prensiplerini uygulamayı amaçlamıştır. Kamu personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir. İnsanı bütüncül olarak ele alan geleneksel yaklaşımın yeni kamu yönetimi içerisinde yeterli olmaması sebebiyle, insan kaynakları yönetimi içerisinde yetenek yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır (Gün, 2023: 22).

Kamu kurumlarında yaşanan kayırmacılık ve liyakatsizliğin bir sonucu olarak yozlaşmaların meydana geldiği ve buna bir çözüm olarak yetenek yönetimi uygulamalarının faydalı olacağını ifade eden çalışmalar bulunmaktadır. Çalık ve Naktiyok (2018), çalışmalarında kayırmacılığın önüne geçebilmek için işe alım süreçlerinin adil ve şeffaf olarak yürütülmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Gün (2023), yaptığı çalışmasında kamu kurumlarında nepotizme karşı yetenek yönetimi uygulamalarının çözüm olarak kullanılabilmesi sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım (2013), nepotizme karşı liyakat ilkesi üzerinde durmuş ve kamu kurumlarının personel sistemlerinde meydana gelebilecek kayırmacılık sorununa karşı Liyakat İlkesi Koruma Kurulu'nun kurulması önerisinde bulunmuştur. Turan, vd. (2019), kayırmacılık ve yozlaşmaya karşı olarak yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde durmuşlar ve yetenek yönetiminin kamu hizmetlerinde etkinliği, verimliliği ve sürekliliği artıracığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kamu sektöründe yozlaşmanın önüne geçebilmek için çeşitli öneriler bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Turan vd., 2019: 297-303):

- Çalışanların yetenekleri ve yetenek tespiti alanında bilgi edindirilmesi ve iş stratejilerinin birbirlerine bağımlı hale getirilmesi,
- İhtiyaç duyulan doğru yeteneklerin tespiti için insan sermayesi planlama yaklaşımının uygulanması,
- Çalışanların kariyer odaklarının geliştirilmesi ve iş içi eğitimlerin sağlanması,
- Yerel yetenekleri geliştirmek ve yabancı yetenekleri ülkeye çekmek için politikalar geliştirilmesi,
- Kamu sektörü içerisinde nepotizme kesinlikle müsaade edilmemesi,
- Kilit pozisyonlara liyakatlı kimselerin yerleştirilmesi.

Başarılı olmak isteyen örgütler, tavsiye edilen uygulamalar doğrultusunda yetenekleri yönetmeyi ve geliştirmeyi bilmelidir (Turan vd., 2019: 297-303).

Türk kamu personel yönetiminin tarihsel olarak gelişim süreci dört dönem olarak ele alınmaktadır. Bunlar; arayış dönemi olarak kabul edilen 1923-1960 arası dönem, kurumsallaşma dönemi olarak kabul edilen 1960-1980 arası

dönem, değişimin başlangıç dönemi olarak kabul edilen ve yeni kamu yönetimi ile insan kaynakları yöntemi kapsamında dönüşümlerin gerçekleşmesi ve son olarak parçalı uygulama dönemi olarak kabul edilen 2000 sonrası dönem olarak ifade edilmektedir (Acar, 2019: 120). 2017 yılında yapılan referandum ile Türkiye, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş yapmış ve yeni sistemle birlikte Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur ve kamu personel yönetiminde önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren kamu personel yönetimi Türkiye'nin önemli kabul edilen bir konusu olmuştur. Nasıl daha iyi ve daha ideal bir kamu yönetim süreci işletilebilir? sorusuna cevap aranmıştır (Acar, 2019: 123). 1924 Anayasası memuru hükümetin bir görevlisi olarak ifade etmiştir (Bayansar, 2024: 39). 23. Maddede memuriyet ile milletvekilliğinin farklı olduğu ifade edilmiştir. 93. Maddesinde ise bütün memurların hakları, nitelikleri, maaş ve atamaları, işten çıkarma ve terfileri düzenlenmiştir. 1926 yılında getirilen 'Memurin Kanunu' ile birlikte memurların hizmet şartları ve aylıkları düzenlenmiştir. (Eroğlu, 2016: 183). Türk kamu personel yönetimi açısından 1929 yılından itibaren gelişen süreç reform çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. 1929 yılında çıkarılan 'Maaşların Birleştirilmesi ve Denkleştirilmesi Hakkındaki Kanunlar' bu dönemde atılan önemli adımlardan biridir. Bu kanunlar ile Türk kamu personel yönetimine 'Barem sistemi' getirilmiştir. Barem sistemi, memurların maaşlarının miktar ve derecelerini gösteren bir çizelgedir. Bu sistem ile memurlar kendi içerisinde kategorilere ayrılmıştır (Bayansar, 2024: 39-40). 1933-1934 yıllarında yabancı uzmanlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda memurların bilgi ve donanımının yetersiz olduğu, çalışma ortamının uygun olmadığı, memur sayısının fazla olduğu, çalışanların uzman olmadıkları alanlarda istihdam edildikleri ve zamanın gerisinde kalan yönetim uygulamalarının kullanıldığı raporlanmıştır (Eroğlu, 2016: 184).

27 Mayıs 1960 darbesinden sonra 1961 yılında yeni anayasa yapılmış ve planlı kalkınma dönemi uygulamalarıyla kamu personel yönetimine bakış açısında farklılıklar meydana gelmiştir. 61 Anayasası 117, 118 ve 199. maddelerinde memurlukla ilgili genel kurallar, işe alım ve memurlara siyaset yasağı ile ilgili düzenlemeler yapmıştır. 24 Anayasası'ndan farklı olarak daha çok ayrıntıya yer verilmiş ve memurun teminatı anayasal düzeyde korunmaya alınmıştır (Bayansar, 2024: 41).

Kurumsallaşmanın başladığı yıllar olarak kabul edilen 1960 sonrası dönemde, önceki dönemde yabancı uzmanların hazırladığı raporların ve Cumhuriyetin yetiştirdiği kadroların etkileri görülmüştür (Acar, 2019: 128). Yabancı uzman raporlarında merkezi bir kamu personel örgütü kurulması tavsiye edilmiştir. Merkezi örgüt kurma girişimi olarak 1956 yılında kamu personel kanun tasarısı hazırlanmış ancak uygulamaya geçememiştir. Bu amaçla 1960 darbesi sonrası 'Devlet Planlama Dairesi' (DPD) kurulmuştur (Acar, 2021: 1029).

Devlet Planlama Dairesi'nin kurulmasıyla ilgili tasarıda amacının 'iş ve ücret uygunluğunun saptanması, memur maaşlarının yaşamın gerçeklerine göre hesaplanması, piyasa şartlarına göre maaşlarda güncelleme yapılması ve kurumların harcamalarının dengesinin sağlanması' olduğu belirtilmiştir (Bayansar, 2024: 42).

Bu dönemde atılan en önemli adımların biriside 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun yürürlüğe girmesi olmuştur. Hâkim ve savcılar ile askeri personel kanun dışında bırakılmıştır. İlk beş yıl eleştirilerden dolayı uygulama imkânı bulunamayan kanun 1972 yılında çıkarılan Kanun Hükmünde Kararname ile bazı değişiklikler

ile yürürlüğe konulmuştur. Takip eden süreçte Kanun Hükmünde Kararnameler ile sürekli değişikliklere uğrayan 657 sayılı Kanun, özgün halini yitirmiştir (Acar, 2019: 128-129).

Bu dönemde kurulan kurumlardan bir diğeri 'Devlet Planlama Teşkilatı' (DPT) olmuştur. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından beş yıllık kalkınma planları hazırlanmıştır. Kalkınma planları içerisinde kamu personel yönetimiyle ilgili sorunlara ve çözüm önerilerine büyük önem verilmiştir (Acar, 2019: 129).

1971 yılında üye sayısını sınırlı tutan, şeffaf paylaşımcılık, doğruluk, sürekli ve düzenli katılım ilkeleriyle Personel Yöneticileri Derneği kurulmuştur. Dernek personel yönetimiyle ilgili kurulan ilk mesleki örgüttür. Personel yönetimiyle ilgili dünyada yaşanan gelişmeleri takip etmekte ve Türkiye'de uygulanabilirliği üzerinde çalışmalar yapmıştır (Eroğlu, 2016: 188).

1960 darbesi sonrası yeni anayasa, siyasi gelişmeler ve idari reform çalışmaları gibi etkenler ile siyaset – yönetim ilişkisinde bürokrasinin yeri belirlenmeye başlanmıştır. 1970 yılından itibaren yaşanan 10 yıllık koalisyonlar döneminde iktidar partileri, kamu personel atamalarında liyakat ve yetkinlik ilkelerini göz ardı etmeye başlamışlardır. Kamu personel sisteminde yaşanan bu gelişme ile iktidar partileri aralarında bürokratik konuları paylaşmışlar ve kendilerini destekleyen kimselere öncelik vermişlerdir. Hükümet değişimleri beraberinde Devlet Personel Dairesi'nin Başkanı'nın, üyelerinin ve Genel Sekreterinin değiştirilmesini getirmiştir (Bayansar, 2024: 43-44).

1980 yılında meydana gelen askeri darbe ile Türk idari yapısında bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Darbe sonrası Bülent Ulusu Başbakanlığında kurulan hükümet Türk idari yapısının dünyada meydana gelen değişim ve gelişimlere ayak uydurmadığını ve memur sayısının fazla olduğunu gerekçe göstererek değişim ihtiyacını gündeme getirmiştir (Bayansar, 2024: 44). Turgut Özal tarafından kurulan Anavatan Partisinin (ANAP) 1983 yılında iktidara gelmesinden itibaren kamu personel politikaları parçalı olarak devam etmiştir. Geleneksel personel yönetim anlayışının yerine insan kaynakları yönetimi anlayışının gelmesi gerekliliği konuları bu dönemde tartışılmaya başlamıştır (Acar, 2019: 130).

Dünyada etkisini gösteren yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının etkileri kamu personel yönetiminde de etkili olmuştur. Geleneksel personel yönetimi, yerini profesyonel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Bu değişiklikler ile birlikte kamu personel yönetiminde 'sürekli yenilik, uyum ve etkinlik ilkeleri' üzerinde durulmuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte personelin istihdamı ve ücretlendirmelerinde farklılıklar meydana gelmiş ve iş güvencesinde esnemeler meydana gelmiştir (Eroğlu, 2010: 229-231).

Bu dönemde, neo-liberal politikalar kapsamında özellikle devletin küçültülmesi ve özelleştirme uygulamaları söylemlerde oldukça fazla yer almıştır. Ayrıca, bürokrasi kırtasiyecilik olarak ele alınmış, merkeziyetçilik, hantallık, rüşvet, yolsuzluk, kayırmacılık ve tutuculuk gibi sorunların çözümüne kavuşturulacağı o dönem iktidarı tarafından dile getirilmiştir. Ancak, bu dönemde kamu personel sayısında azalış beklenirken, tam aksine personel sayısında artış olduğu gözlenmiştir. (Bayansar, 2024: 44). Ayrıca, bu dönemde Devlet Personel Dairesi, Devlet Personel Başkanlığına dönüştürülmüştür. Kamu personellerinin ücret düzenlemeleri yapılmış ve devlet kadroları kanuna bağlanmıştır. Kadro tespit ve taleplerinin belirlenmesi için iş analizi ve ölçüm çalışmaları uygulanmaya

başlanmıştır. Kamu personel politikaları açısından em önemli dönüm noktalarından biriside 1999 yılında getirilen merkezi sınav (DMS) ile işe alım politikası olmuştur (Acar, 2019: 130).

Bu dönemde Kamu Yönetimi Araştırma Raporu (KAYA) ile birlikte kamu yönetiminde mevcut olan sorunlar ele alınmıştır. KAYA raporuna göre, DPB'nin işlevsizliği, personel sınıflandırması, istihdam, iş analizi, yükselme, ücretlerde oluşan reel azalma, performans ölçümünün olmaması, hizmet içi eğitimin yetersizliği gibi kamu yönetimindeki sorunlar ele alınmıştır. Ancak, söz konusu çalışma beklenen etkiyi gösterememiştir (Acar, 2019: 131). 1980 ve 2000 yılları arasında Türk kamu yönetiminde norm kadro çalışmaları ve merkezi sınav gibi adımlar atılmış olsa da gelişim, değişim ve dönüşümün yaşanmadığı görülmektedir. Neoliberal politik adımlar kapsamında birçok değişim yaşanmış fakat planlanan reform çalışmaları gerçekleştirilememiştir (Bayansar, 2024: 46).

2000'li yıllardan itibaren yeni kamu yönetimi anlayışının etkileri görülmeye devam etmiştir. Kamuda insan kaynakları yönetiminden ilk defa söz edilmesi 2003 yılında hazırlanan ancak yasalaşmayan Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı içerisinde olmuştur. Tasarıda norm kadro uygulamaları, hizmet içi eğitim, performans odaklılık, esnek çalışma modelleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve katılımcılığın uygulanabilmesi için şeffaf, etkin, verimli, katılımcı ve hesap verebilir bir personel yönetimi üzerinde durulmuştur (Eroğlu, 2010: 231).

2000'li yılların başından itibaren AB uyum süreci kapsamında birçok alanda demokrasi ve insan hakları yönünden hukuksal düzenlemeler yapılmıştır. İş Güvencesi Kanunu çıkarılmış, İş Kanunu değiştirilmiştir. İnsan Kaynakları uygulamaları olan personel seçme, işe alma, eğitim, kariyer gibi konular bu dönemden itibaren çalışmaların odak noktası haline gelmiştir (Eroğlu, 2016: 190).

Bu dönem değişen uygulamalardan bir diğeri istihdam biçimleri alanında olmuştur. Tek tip istihdam biçimi yerini parçalı istihdama bırakmıştır. Kamu personelinin yerine getirdiği görevlerden bazıları özel sektör aracılığıyla görülmeye başlamıştır. Kamu bürokrasinin katı hiyerarşisi yeni politikalar ile piyasa odaklı, yatay bir yapıda örgütlenmiş ve hizmet alan vatandaşın müşteri olarak görüldüğü bir anlayış üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Bayansar, 2024: 47).

2011 yılında Devlet Planlama Teşkilatı kapatılarak görevleri yeni kurulan Kalkınma Bakanlığına devredilmiştir. 2014-2018 Onuncu Kalkınma Planı, Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanmış ve 'Kamuda İnsan Kaynakları' başlığı altında kamu personeline ilişkin atılacak yeni adımlar üzerinde durulmuştur. Liyakat, eşitlik ve tarafsızlık ilkelerinin uygulanması hedeflenmiştir. (Bayansar, 2024: 49).

2017 yılında gerçekleştirilen Anayasa Değişikliği ile birlikte 2018 yılı Cumhurbaşkanlığı ve Genel Seçimlerden itibaren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi fiilen uygulanmaya başlanmıştır. Yeni rejim kamu yönetimi alanında yeni örgütlenmeleri beraberinde getirmiştir (Bayansar, 2024: 49). Yeni sistemle birlikte Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış ve görevleri yeni kurulan Çalışma Genel Müdürlüğü, Cumhurbaşkanlığı Personel Prensipler Genel Müdürlüğü ile Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynaklar Ofisi'ne (CBİKO) devredilmiştir (Acar, 2021: 1030).

1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, İnsan Kaynakları Ofisinin görevlerini şu şekilde sıralamıştır (1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi):

- Türkiye'nin insan kaynakları envanterinin çıkarılması ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişiminin sağlanması,
- Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesi sağlamaya yönelik projeler üretmek,
- Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek,
- Politika kurullarının öncelendiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak,
- Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi,
- Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılmasına yönelik projeleri üretmek ve çalışmalar yapma.

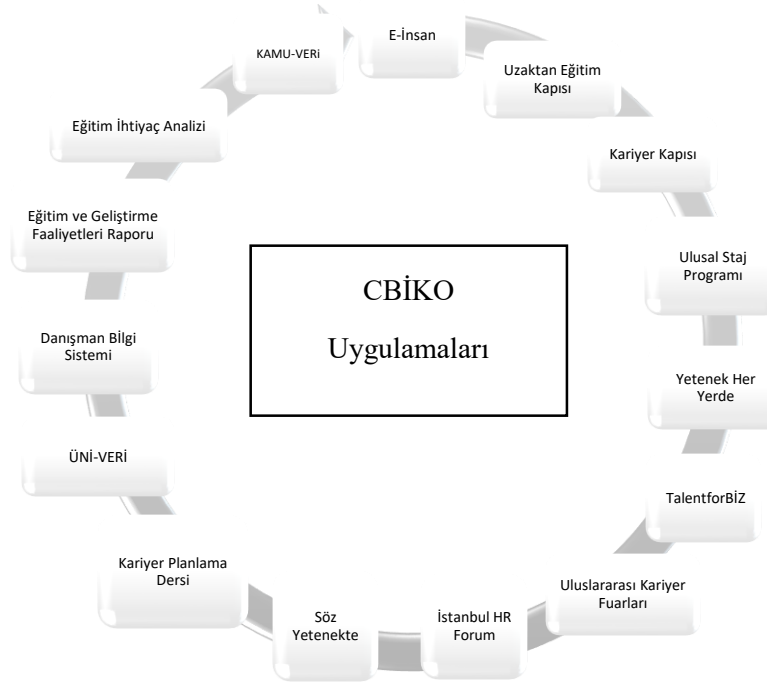
Bu görevlerin uygulanması kapsamında 'İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı', 'Yetenek Kazanımı ve Organizasyon Dairesi Başkanlığı', 'Ölçme ve Değerleme Dairesi Başkanlığı', 'İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı', 'Projeler ve Bilişim Teknolojileri Başkanlığı', 'Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı' ve 'Hukuk Müşavirliği' kurulmuştur (1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi).

Ofis tipi veya kurul tipi yönetimlerin ilk çıktığı ülke Amerika Birleşik Devletleridir. Gürel (2023) tarafından yapılan çalışmada Amerikan idari teşkilatında bulunan İnsan Kaynakları Çözüm Ofisi'nin, Türkiye'de kurulan İnsan Kaynakları Ofisi'ne örnek olup olmadığı noktasını ele almıştır. Görevi; 'hükümetin kamusal sektörde işgücünü doğru ve verimli şekilde kullanması için stratejiler geliştirmek' olan Amerika İnsan Kaynakları Dairesi'nin (OPM-HRS) Türkiye'ye örnek teşkil ettiğini söylemektedir. Her iki kurumunda işletmecici mantıkla kurulduğu, politika uygulayıcısı değil danışma niteliği taşıdığı çıkarımına ulaşmıştır. Her iki ofiste alt hizmet birimleri bulunmakta ve bu birimlerin yaptıkları işler benzerlik göstermektedir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi başkanı Cumhurbaşkanınca atanmakta ve Cumhurbaşkanına karşı sorumlu konumdadır. ABD'de ise hükümetten bağımsız bir kuruluş olan ofisin başkanı Amerika başkanı tarafından atanmakta ve Senato tarafından onaylanması gereklidir (Gürel, 2023: 85-90)

İnsan Kaynakları ofisi 2019 yılı itibariyle 'Yetenek Her Yerde Bölgesel Kariyer Fuarları' ile çalışmalarını başlatmıştır. İlerleyen süreçte 'TalentforBİZ', ÜNİ-VERİ, gibi uygulamalar başlatılmıştır (Bayansar, 2024: 51). Çalışmanın devamında kurulduğu günden günümüze kadar bir sürü proje gerçekleştiren Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin uygulamaları ele alınacaktır.

#### **4. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uygulamaları**

CBİKO yurt içi ve yurt dışında bulunan yeteneklerin keşfedilmesi, ülkeye çekilmesi noktalarında çeşitli projeler gerçekleştirmiştir. Bununla beraber kamu personelinin gelişimi ve eğitimi, kamuda istihdamın sağlanması için önemli kurumlardan biri haline gelmiştir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin gerçekleştirdiği projeler ve uygulamaların incelemesi bu başlık altında yapılacaktır.



#### 4.1.1. E-İnsan

E-İnsan, 'CBİKO tarafından geliştirilen Kariyer Kapısı, Uzaktan Eğitim Kapısı, Yetenek Kapısı ve YTNK TV gibi araçlarla birlikte kamuda çalışma hayatıyla ilgili işlem ve verilerin paylaşıldığı dijital hizmet noktası' olarak açıklanmaktadır. E-İnsan tarafından sunulan hizmetler kamu ve özel sektörde bulunan iş/staj imkanları, sertifikalı eğitimler, kariyer fuarlarına, etkinliklere ve birçok eğitici içeriğe tek noktadan ulaşmayı sağlamaktadır. Platformun amacı; 'Tek bir noktada birleştirilen insanı ve teknoloji odağına alan, fırsat eşitliği sağlamaya yönelik, erişebilirliği yüksek olan şeffaf hizmetler ile kişilerin istihdam edilebilirliğini artırmak ve gelişimlerini desteklemek' olarak ifade edilmiştir. E-İnsan projesi, öğrenciliği devam eden ve yeni mezun olan gençler ile kamu çalışanları başta olmak üzere tüm vatandaşların hizmetine sunulmuştur (CBİKO, 2024).

#### 4.1.2. Uzaktan Eğitim Kapısı

Kamu personelinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılması için tüm kamu kurumlarının hizmetine açık olan yerli ve milli dijital eğitim platformu olarak kurulmuştur. Türkiye'nin dijitalleştirilmesi çalışmaları ekseninde hazırlanan platform personelin eğitiminde fırsat eşitliğinin sağlanması, insan kaynağı verimliliğinin artırılması ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Platform sayesinde tüm kamu kurumları, personelinin mesleki ve kişisel gelişiminin sağlanması için hazırladıkları eğitimleri video, canlı sınıf, sunu veya webinar gibi çevrimiçi yöntemleri kullanarak çalışanlarına sunabilmektedir. Platform içerisinde ölçme ve değerlendirme sistemi ve raporlama sistemi gibi ölçekler kullanılarak eğitimlerin takip edilmesi ve sonuçlarının verilerle incelenmesi olanakları sunulmaktadır. Eğitimlere katılacak çalışanların istedikleri zaman erişim imkânı bulunmaktadır. Platformu Cumhurbaşkanlığı teşkilatı, 17

Bakanlık, 10 Başkanlık ve bunlarla ilişkili veya koordine olan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra üniversiteler ve yerel yönetimler kullanabilmektedirler (CBİKO, 2024).

#### **4.1.3. Kariyer Kapısı**

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, ‘kamu kurumlarında bulunan kariyer olanaklarının şeffaf olarak paylaşılmasını sağlayan ve kamu kurumlarının personel alırken başvurudan yerleştirmeye tüm işe alım ve yerleştirme süreçlerini yürüttükleri çevrim içi platformdur.’ Kamuda istihdam sürecinin e-Devlet ile bütünleşik tek bir platformdan sağlanması ile adayların başvuru yapmaları ve kurumların başvuruları kontrol etme aşamasını kolaylaştırmıştır. Kurumların iş yükünün azaltılması ve insanlar tarafından yapılacak hataların engellemesi sağlanmak hedeflenmektedir. İstihdam sürecinin ‘şeffaf, fırsat eşitlikçi, liyakate bağlı, verimliliğin ve etkinliğin desteklenerek artırılması sağlamak’ ve bu ilkeler ışığında gerçekleşmesini sağlamak için geliştirilmiştir. Neredeyse tüm kamu kurum ve kuruluşları ile birlikte bazı üniversite ve belediyeler işe alım süreçlerini platform üzerinden gerçekleştirmektedir. İşe alım ilanlarına tüm adaylar tarafından erişim sağlanabilmektedir (CBİKO, 2024).

#### **4.1.4. Ulusal Staj Programı**

CBİKO’nun koordinasyonunda gerçekleştirilen, kamu kurumlarının ve özel sektörden gönüllü iş verenlerin katılımıyla gerçekleştirilen, üniversite okuyan gençlere yönelik staj programıdır. Staj imkanlarının ‘fırsat eşitliği ve liyakat ilkelerine uygun olarak’ gençlerin önüne sunulmasını sağlanmak temel hedeftir. Program ile üniversite eğitimine devam eden gençlerin mezun olmadan çalışma deneyimi kazanmaları ve istihdam edilme imkanlarının desteklenmesi amaçlanmaktadır. Nitekim, söz konusu program, kurumların ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağına ulaşması yönünde önemli adımlar biridir. Ulusal Staj Programı’nda liyakat öncelikli olmak üzere adaylar objektif olarak incelenmektedir. Adayların eğitim hayatı sürecinde gösterdikleri performans ve kendilerini geliştirmek için yaptıkları çalışmalar dikkate alınarak e-Devlet bilgileri ve beyan ettikleri belgeler ışığında ‘akademik/mesleki’, ‘sanatsal/sosyal’ ve ‘sportif’ puanları hesaplanmaktadır. Sunulan belgelerin doğruluğu 14 farklı kurum ve kuruluş tarafından gözden geçirilmektedir (CBİKO, 2024).

Staj programına başvuran adaylar yeterlilik puanlarıyla birlikte kimlik bilgileri gizli olarak stajyer havuzuna aktarılmaktadır. Kurumlar ihtiyaç duydukları profildeki adaylara sadece yeterlilik puanlarını görerek, kimliğini görmeden gizli bir şekilde staj teklifi sunmaktadırlar. Adaylar kendilerine uygun staj teklifini seçebilmektedirler. Uygulama ile gençler ‘staj için seçilmeyi bekleyen’ değil, ‘staj yapacağı kurumu seçen’ yetenekler olarak değerlendirilmektedir (CBİKO, 2024).

#### **4.1.5. Yetenek Her Yerde**

İlk olarak 2019 yılında gerçekleştirilen Yetenek Her Yerde uygulaması ile üniversiteler, kamu ve özel sektör kurumları ve meslek odalarının iş birliği ile CBİKO’nun koordinasyonunda öğrencilerin işgücü piyasası koşulları ve çalışma yaşamını tanımalarının sağlanması ve istihdam edilme olanaklarının artırılmasını hedefleyen kariyer etkinliğidir. ‘Tüm gençlere yetenek olduğunun hissettirilmesi ve fırsat eşitliğinin sağlanması’, ‘nitelikli öğrenci ve mezunların kamu kurumlarına kazandırılması’, ‘genlerin işveren kuruluşlarla görüşme imkânı bularak kariyer

farkındalıklarının yükseltilmesi' amaçlanmaktadır. 2019 yılından bu yana Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde üniversitelerin desteklemesiyle etkinlikler gerçekleştirilmektedir (CBİKO, 2024).

#### **4.1.6. TalentforBİZ**

Türkiye'nin dünya genelinde bulunan yetenekler için bir çekim merkezi haline gelmesi ve yurt dışında eğitim alan, yurt dışında yaşayan gençlerin uluslararası Türk firmalarından ve kariyer olanaklarından haberdar edilmesi için dünya genelinde düzenlenen kariyer etkinliğidir. TalentforBİZ etkinliklerinin amacı, uluslararası Türk markalarının her milletten yetenekler ile buluşmasını sağlamaktır. Türk kurum ve kuruluşları etkinlikler sayesinde genç yetenekler ile bir araya gelmekte ve genç yeteneklere sunabilecekleri kariyer imkânlarıyla ilgili bilgi vermektedir. TalentforBİZ etkinlikleri kapsamında '2019 yılında Almanya, İngiltere, Özbekistan ve Güney Afrika'da; 2020 yılında Özbekistan, Pakistan, Kazakistan'da; 2022 yılında Hollanda, İngiltere, Almanya, Özbekistan ve Malezya'da, 2023 yılında ise Endonezya'da' organizasyonlar gerçekleştirilmiştir. (CBİKO, 2024).

#### **4.1.7. Uluslararası Kariyer Fuarları**

Uluslararası Kariyer Fuarları, CBİKO koordinasyonunda Türkiye'den ve Dünya'dan katılan kurum ve kuruluşlar, eğitim kurumlar, sektörde profesyonel olanlar ve eğitimine devam eden veya mezun gençlerin katılımıyla gerçekleştirilen kariyer etkinliğidir. Kariyer fuarı etkinliklerinde amaç; 'gençler öncelikli olmak üzere bireylerin ilgili sektörler konusunda bilinçlenmesi ve istihdamın artışının sağlanması', 'gerçekleşen yeni gelişmelerin kurumlar arası paylaşılması', 'profesyonel bir iletişim sağlanması', 'girişimciliğin desteklenmesinin sağlanmasıdır.' 2023 yılında 'Uluslararası Sağlık, Estetik ve Medikal Kariyer Fuarı', 'Uluslararası Finans, Ticaret, Lojistik ve Bilişim Kariyer Fuarı' ve 'Uluslararası Tarım ve Orman Kariyer Fuarı' gerçekleştirilmiştir (CBİKO, 2024).

#### **4.1.8. İstanbul HR Forum**

İlk olarak 15 Aralık 2023 tarihinde İstanbul Kongre Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir. 26 ülkeden 3.000'den fazla profesyonel, 'Yeni Yüzyılın Yetenek Üssü' teması ile bir araya gelmiştir. Forum'a özel sektörden, yerel yönetimlerden ve akademik camiadan insan kaynakları profesyonelleri ile uluslararası kuruluşların temsilcileri katılmaktadır. Forum'un ikinci teması 'Toplum 5.0' olarak belirlenmiştir. Forum'da temel amaç, ulusal ve uluslararası insan kaynakları profesyonellerini bir araya gelmesini sağlayarak, insan kaynakları alanında geliştirilen strateji ve uygulamaların paylaşılmasını sağlamaktır (CBİKO, 2024).

#### **4.1.9. Söz Yetenekte**

Söz yetenekte projesi, 'Türkiye'de gerçekleştirilen mega projeler ve bu projelerde bulunan kariyer olanaklarının genç yeteneklere tanıtılması sağlayan canlı yayınlardır.' YTNK TV üzerinden gerçekleştirilen canlı yayınlar ile üniversite öğrencileri ve mezunlar bilgilendirilmektedirler. Gençlerin mesleki ve sektörel bilgilerini artırarak kendi için doğru olduğunu düşündükleri meslekleri tanımaları, hedef ve potansiyellerini keşfetmeleri amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilen canlı yayınlar YTNK TV üzerinden herkesin ulaşımına açıktır (CBİKO, 2024).

#### **4.1.10. Kariyer Planlama Dersi**



Üniversitelerde okuyan öğrencilerin çalışma hayatlarında karşılaşacakları kariyer basamaklarıyla ilgili 14 haftalık içerikten oluşturulan ve ‘YTNK TV’ üzerinden yayınlanan derslerdir. Bu dersler ile öğrencilerin çalışma yaşamıyla ilgili beklentilerinin ve kariyer farkındalığının sağlanması, mezuniyet sonrası çalışma yaşamında kariyer planlamalarını yapabilmeleri ve niteliklerin uygun iş alanlarına yönlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Öğrencilerin beceri, yetenek ve yetkinliğine uygun olarak kariyer planlaması yapması hedeflenmektedir. Kariyer Planlama Dersi alan öğrenciler kariyer merkezleri uygulamalarından ve kendi kişisel özelliklerini nasıl geliştireceğini haberdar olmaktadır. Yetenek Kapısı üzerinden stajyer, profesyonel ya da gönüllü olarak kendilerine uygun iş ortamlarında çalışabilirler ve kendilerini geliştirebilirler (CBİKO, 2024).

#### **4.1.11. ÜNİ-VERİ**

Üniversiteye başlayacak öğrenciler için, lisans mezunlarının işgücü piyasasında performanslarının bölüm bazında verilerle ele alındığı bir sistemdir. Öğrencilerin yararlanabileceği sistem içerisinde mezun olan öğrencilerin ‘iş bulma süreci’, ‘başlangıç ücreti’, ‘nitelik uyumsuzluğu’, ‘kamuda işe yerleşme oranı’, ‘firma büyüklüğü dağılımı’ ve ‘sektör bazında dağılım’ verileri bulunmaktadır (CBİKO, 2024).

Nitelik uyumsuzluğu ‘mezunların nitelikleri ile istihdam edildikleri çalışma alanları arasındaki farklılıklar’ olarak ifade edilmektedir. ÜNİ-VERİ, nitelik uyumsuzluğu verilerinin hesaplamalarını Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafında geliştirilen ‘standart meslek ve beceri setleri sınıflandırması’ yöntemi ile gerçekleştirmiştir. İşgücü piyasasında önemli bir konumda olan nitelik uyumsuzluğu göstergesi, çalışanların iş tatminini, üretkenliğini ve ücret farklarını etkilemektedir (Çakır & Kellevezir, 2020: 8-9)

#### **4.1.12. Danışman Bilgi Sistemi**

Danışman bilgi sistemi, üniversite mezunlarının işgücünde performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının tercih danışmanlığı veya mesleki danışmanlık gibi alanlarda kullanmalarını sağlayan dijital bilgi platformudur. ÜNİ-VERİ verileri, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS) kullanılarak geliştirilmiş ve mevcut işgücü raporları üniversite bazında ele alınmıştır. 81 bölümün işgücü performansı, mezunların ‘iş bulma süreci’, ‘başlangıç ücreti’, ‘nitelik uyumsuzluğu’, ‘kamuda işe yerleşme oranı’, ‘firma büyüklüğü’ ve ‘sektör dağılımı’ verileri paylaşılan DABİS sistemi ile iki üniversitenin veya bölümler arasında karşılaştırma yapılma imkânı sağlanmaktadır. Lise öğrencileri ve mezunlardan tercih danışmanlığı veya mesleki danışmanlık hizmetinden yararlanmak isteyenler ile sistemde kayıtlı kariyer danışmanları, rehber öğretmenler, psikolojik danışmanlar gibi uzmanlar tarafından kullanılmaktadır (CBİKO, 2024).

#### **4.1.13. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu**

Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu, ilgili Bakanlıkların personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve veri kullanılarak çözüm uygulamaları sunulması amaçlanmıştır. Mevcut uygulamaların güçlü yönlerinin ve geliştirilmesi gerekli yönlerinin tespit edilmesi ve işlevi yüksek uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Rapor kapsamında Bakanlıklar ve ilgili, ilişkili kurumlar tarafından uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ‘eğitim’, ‘eğitici’, ‘katılımcı profili’ ve ‘bütçe’ detaylı olarak incelenmekte ve analiz edilmektedir. Raporlar yıllık olarak hazırlanmakta ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sorumlu kişilerle ‘Yönetici Bilgi Sistemi’ (YÖBİS) üzerinden paylaşılmaktadır (CBİKO, 2024).

#### 4.1.14. Eğitim İhtiyaç Analizi

Kamu kurumlarında çalışanların misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda, kişisel ve mesleki gelişim ihtiyacı için gerekli olacak eğitimlerin tespit edilmesi için gerçekleştirilmektedir. Analizin temel amacı, 'kurumlarda görev başlıklarına', 'kurumlara özgü yetkinliklere' ve 'yeni yüzyılın gereklerine yönelik' eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve öneminin ele alınmasıdır. Analiz altı unvan grubunda yapılmıştır. Bunlar; 'üst yönetici, yönetici, idari, teknik, meslek ve hizmet' unvan gruplarıdır. Bakanlıklara bağlı kurum ve kuruluşların belirlenmiş görevleri ve sorumlulukları, mevzuat, yetkinlik ve bilgisayar sistemleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Araştırma 560 binden fazla kamu çalışanın verileri ile gerçekleştirilmiştir (CBİKO, 2024).

#### 4.1.15. KAMU-VERİ

Kamu-veri, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin geliştirdiği bilimsel, çağdaş ve kişiye özel bilgi toplama aracıdır. Kamu çalışanlarının kurumlarında uygulanmakta olan insan kaynakları süreçlerini, kuruma dair memnuniyet ve aidiyet gibi konulardaki görüşlerinin ve önerilerinin alınması için geliştirilmiştir. Anket ilk olarak 11 Haziran 2019-26 Temmuz 2019 tarihleri arasında 'anket.cbiko.gov.tr' adresinde erişime açılmıştır. Kamu-veri ile tüm kamu çalışanlarının 'kurumlarını karşı tatmin ve aidiyet duyguları, İK süreçleri, organizasyonlar, iletişim ve yönetim' faktörleri ölçümü yapılmaktadır (CBİKO, 2024).

### SONUÇ

Yetenek yönetimi kavramı günümüzde örgütler açısından önemli bir konumdadır. Yıllar içerisinde çalışma hayatında kaynakların kullanımının ve veriminin artırılması araştırması yapılmış, bireye ve işgücüne bakış açısı değişiklik göstermiştir. Örgütler, insan kaynakları ofisleri aracılığıyla insan kaynağının verimi ve etkinliğini artırmayı amaçlamışlardır. Bu durum küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilginin öneminin artması gibi faktörlerle birlikte ekonomide meydana gelen değişimlerinde etkisiyle kamu personel yönetimi açısından insan kaynağına bakış açısını değiştirmiştir.

Türkiye'de ilk kurulduğu günden günümüze kadar olan kamu personelinin idari yapısı, istihdamı ve çalışma koşulları gibi alanlarda farklı adımlar atılmıştır. Özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda yabancı uzmanlar tarafından raporlar hazırlanmış, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durulmuştur. Bu raporların kesin bir etkisi olmamakla birlikte en önemli etkisi Devlet Personel Dairesinin kurulması olmuştur. DPD'de amaç, kamu personel örgütünün merkezi bir şekilde örgütlenmesini sağlayarak parçalanmışlığın ortadan kaldırılmasıdır. 1980'lerde DPD, Devlet Personel Başkanlığına dönüştürülmüş ve istenilen verimi sağlamadığı gerekçesiyle 2018 yılında kapatılmıştır.

Yeni kamu işletmeciliği anlayışının etkileriyle birlikte kamu örgütlenmeleri sunduğu hizmetlerin verimliliğini artırmak için işletme mantığı ile örgütlenmeye başlamıştır. Bu durumun Türkiye'ye yansımaları 80'lerden sonra Özal döneminde gerçekleştirilen neo-liberal politikalar ile olmuştur. 2000'lerden sonra da bu süreç devam etmiştir.

Türk kamu personel yönetimi açısından en önemli sorun kayırmacılıktır. Liyakatlı olmayan kimselerin siyasi, dini veya etnik farklılıklarından göreve getirilmesi kamu hizmetlerinin aksamasına sebep olmuştur. Cumhurbaşkanlığı

İnsan Kaynakları Ofisi'nin hem kuruluş hem projelerinin içinde liyakat ve şeffaflık ilkelerine özellikle vurgu yapılmaktadır. Özellikle kariyer kapısı işe alım platformu uygulaması buna örnek gösterilebilir.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi uygulamaları ile teknolojik gelişmelerin gerisinde kalınmaması, dünyada gerçekleştirilen uygulamaların incelenmesi ve Türkiye'yi yetenekler için cazibe merkezi olarak gösterme amaçları görülmektedir. Bu amaçlarla projeler gerçekleştirilmiş olsa henüz yeterli bir çıktı elde edildiğini söylemek mümkün görünmemektedir.

E-insan uygulaması ile Yetenek Kapısı, Kariyer Kapısı, YTNK TV ve Uzaktan Eğitim Kapısı gibi uygulamalara kişilerin erişimi kolaylaştırılmaktadır. Ulusal Staj Programı ile isteyen öğrencilerin staj yaparak meslek hayatını tanımaları ve kendilerini keşfetmelerinin önü açılmıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı, kamu çalışanlarına verilecek eğitimler için geliştirilmiş ve ulaşma imkânının kolay olduğu bir platform olmuştur. ÜNİ-Veri gibi araştırmalar sayesinde üniversite bölümlerinin verileri ele alınmış ve DABİS sistemi ile tercih yapacak gençlere yönelik danışmanlık hizmetleri sunulmuştur. Gerçekleştirilen fuarlar ile genç yeteneklerin keşfedilmesi ve hem kamu hem özel sektörde kariyer olanakları ile ilgili bilgilendirmeler sağlanmıştır.

Yapılan proje ve uygulamaların yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak liyakat esaslı, şeffaf ve verimli bir kamu yönetimi için atılacak adımların başlangıcı olarak değerlendirilebilir. İlerleyen süreçte uygulamalardan elde edilecek veriler ışığında yeni uygulamalar gerçekleştirilebilir ve mevcut uygulamaların güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılabilir. Ülkemizde bulunan yetenekli kimselerin eşit imkanlar sunularak keşfedilmesinin sağlanması ve ülkede kalmaları yönünde kariyer, kendini geliştirme gibi imkanların sunulması ülkemizin ve insanımızın gelişimi önünde atılacak adımlardan en önemlisi olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Acar, O. K. (2021). Devlet personel başkanlığın'dan cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi'ne: kamu personel yönetiminde örgütsel değişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 1026-1046.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Atay, vd., (2023). Yetenek yönetiminde dönüşüm: en iyi uygulama örneği olarak ulusal staj programı-kariyer kapısı işe alım platformu. *T.C. İnsan Kaynakları Ofisi*.
- Atlı, D. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi*. Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- Bayansar, R. (2024). Türk kamu personel yönetimi ve cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisinin beşeri sermayeye etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 35-60.
- Bolander, P., Werr, A. & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.

- Çayan, D., (2011). Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve niğde sağılık sektöründe bir uygulama. *Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Çakır, Ö., & Kellevezir, İ. (2020). Yükseköğretim mezunlarında işsizlik ve nitelik uyumsuzluğu olgusu: UNIVERİ araştırma sonuçları ışığında bir değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi, 1, 1-17.*
- Çalık, A., & Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, 18(3), 343-351.*
- Çelik, M., & Zaim, A. H. (2012). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10(20), 33-38.*
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve, 110-116.*
- Demiray, K. (1988). *Temel türkçe sözlük.* İnkılâp Kitapevi.
- Dilber, Y. (2022). Yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi, 3(1), 65-81.*
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personel yönetimine etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(12), 225-233.*
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten günümüze Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29), 181-193*
- Gün, M. S. (2023). Nepotizm ve kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Gündoğdu, T. (2021). Stratejik insan kaynakları bağlamında yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin beyaz yaka personellerin iş tatmini üzerine etkisi: otomotiv sektörü üzerine bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Gürel, G. B. (2023). Türkiye'de kamu personel yönetiminde yeni bir aşama: cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi örneği. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24(1), 31-48.*
- Öktan, S. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi: işletmelerin yetenek yönetimi birimlerine ilişkin keşifsel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Özdemiray, S. M., & Gün, M. S. (2024). Kamuda yetenek yönetimi: politika uygulama boşluğuna yönelik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 61, 343-360.*
- Öztırak, M., & Bayram, V. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin önemi üzerine nitel bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 140-151.*
- Topdemir, T. S., & Satır, S. (2022). *Yetenek yönetimi.* A. R. Sönmez & T. Ala (Ed), *İşletme biliminde güncel konulara bütünsel bakış: teori, uygulama ve yaklaşımlar* içinde (ss. 199-228). Orion Akademi.
- Turan, E., Çetin, S., & Bayrakdar, E. (2019). Kamu yönetiminde kayırmacılık ve yozlaşmanın önlenmesinde yetenek yönetimi yaklaşımının değerlendirilmesi. *Türk İdare Dergisi, 91(489), 287-308.*
- Utangaç, B. (2021). Kariyer ve yetenek yönetiminin kamu kurumları ve özel sektör bağlamında araştırılması: Gaziantep örneği. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Yavuz, A., & Mesci, M. (2019). Yetenek yönetimi ve kamu sektöründe bir inceleme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7(4), 92-104.*
- Yıldırım, E. (2016). Stratejik yetenek yönetimi ve işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*

Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.

Yılmaz, S. (2019). Kamu kurumlarında yetenek algısı: bir kamu kurumunda yetenek yönetimi araştırması. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Yılmaz, Ö. & Erdem, Ö. (2022). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi gerektiren etmenler: bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 8(3), 376-381.

1 Nolu CBK, Cumhurbaşkanlığı Ofisleri; <https://www.cbiko.gov.tr/kurumsal/1-nolu-cumhurbaşkanlığı-kararnamesi> son erişim tarihi: 07.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/e-insan> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uzaktan-egitim-kapisi> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kariyer-kapisi> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/ulusal-staj-programi> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/yetenek-her-yerde> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/talentforbiz> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uluslararası-kariyer-fuarları> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/istanbul-hr-forum> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/soz-yetenekte> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kariyer-planlama-dersi> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uni-veri> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/danisman-bilgi-sistemi> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/egitim-ve-gelistirme-faaliyetleri-raporu> son erişim tarihi: 08.05.2024

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kamu-veri> son erişim tarihi: 08.05.2024

#### **YAZAR BEYANI :**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir.

#### **ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur.