

Yazar(lar) / Author(s)

Çalışma Uzmanı Ümit Arslan 
Hacettepe University, Institute of Social
Sciences, Public Administration, Ankara,
Türkiye
e-posta: umitarslann@gmail.com
(Sorumlu Yazar/Corresponding author)

Makale Bilgileri/Article information

Tür-Type: Araştırma makalesi-Research article
Geliş tarihi-Date of submission: 29.04.2025
Kabul tarihi-Date of acceptance: 21.08.2025
Yayın tarihi-Date of publication: 30.11.2025

Hakemlik-Review

Çift Taraflı Kör Dış Hakemlik
Double-Blind External Peer Review

Etik beyan/Ethics statement

Yazar(lar), çalışmanın hazırlanma sürecinde etik ilkelere uydıklarını beyan etmiştir.
The author(s) declared that they complied with ethical principles during the preparation of the study.

Benzerlik taraması- Plagiarism checks



Çıkar çatışması-Conflict of interest

Çıkar çatışması beyan edilmemiştir
No conflict of interest declared

Finansman-Grant support

Fon, hibe veya destek alınmamıştır
No funding or support was received

Lisans- License



Türk Kamu Personel Seçim Sürecinde KPSS Ekosisteminin İncelenmesi ve Bu Ekosisteme İlişkin Değerlendirmeler

Öz

KPSS, Türkiye’de kamu personeli seçiminin temel araçlarından biridir. Merkezi sınav ve merkezi yerleştirme girişimleri 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Kanun ile başlasa da sonuçsuz kalmıştır. En köklü değişim ise 1999 yılında gerçekleşmiş; DMS 1999’da KMS 2001’de ve KPSS 2002’de uygulanmaya başlanmıştır. KPSS, A Grubu kadrolar ile B Grubu kadrolar olmak üzere iki temel meslek grubunu hedefler. A Grubu, kariyer mesleklerini kapsar ve merkezi sınav sonrası kurumsal sınavlar yapılır. B Grubu ise diğer memur kadrolarıdır ve ağırlıklı olarak merkezi sınav ve yerleştirme yöntemine dayanır. Ancak zamanla, B Grubu kadrolarda da merkezi sınav sonrası kurumsal alımlar artmıştır. Yerel yönetimler ve KİT’ler ise merkezi sınavı kullanmakla birlikte merkezi yerleştirmeden büyük ölçüde bağımsız hareket eder. Bazı kurumlar, az da olsa KPSS’den tamamen bağımsız özel sınavlar yapmaktadır. Sonuç olarak, KPSS ekosistemi parçalı bir yapı sergilemektedir. Bu sorunları çözmek için ulusal istihdam stratejisi oluşturulması, kamu personeli planlaması yapılması, KPSS sisteminin güncellenmesi ve mülakat süreçlerinin yeniden ele alınması gereklidir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Personel Seçme Sınavı, Merkezi Sınav, Merkezi Yerleştirme, Kurumsal Yerleştirme, A Grubu Kadro ve B Grubu

An Analysis of the KPSS Ecosystem in The Turkish Public Personnel Selection Process and Evaluations on This Ecosystem

Abstract

KPSS is one of the main tools for public personnel selection in Türkiye. Although the Civil Servant Law No. 657, enacted in 1965, initiated efforts for centralized exams and placements, these attempts remained largely unsuccessful. A major reform occurred in 1999 with the introduction of DMS, followed by KMS in 2001, and KPSS in 2002. KPSS targets two main groups: Group A and Group B positions. Group A covers career professions and requires additional institutional exams after the central exam, while Group B includes other civil servant positions, where central examination and placement are the main methods. However, institutional recruitment after the central exam has also grown in Group B over time. Local administrations and state economic enterprises use mixed recruitment methods. While they mostly adhere to the central exam requirement, they often opt out of centralized placement. Some institutions, although a minority, conduct their own exams independently of KPSS. As a result, the KPSS ecosystem has become fragmented. To solve these problems, we need to take some steps like developing a national employment strategy, implementing public personnel planning, updating the KPSS system, and revising interview processes

Keywords: Kadro Public Personnel Selection Exam, Central Exam, Central Placement, Institutional Placement, Group A staff and B staff

Yazar Katkı Oranları/ Author Contributions

Çalışmanın Tasarımı/Conceiving the Study	Yazar-1 (%100)
Veri Toplama/Data Collection	Yazar-1 (%100)
Veri Analizi/Data Analysis	Yazar-1 (%100)
Makale Yazımı/ Article Writing	Yazar-1 (%100)
Gönderim ve Revizyon/Submission and Revision	Yazar-1 (%100)

Atıf- Citation (APA)

Arslan, Ü. (2025). Türk kamu personeli seçim sürecinde KPSS ekosisteminin incelenmesi ve bu ekosisteme ilişkin değerlendirmeler. *İctimaiyat*, 9(2), 871-890. <https://doi.org/10.33709/ictimaiyat.1686240>

1. Giriş

Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS), pek çok merkezi sınavın yapıldığı ülkemizde işgücüne katılmak isteyen yüz binlerce adayı ilgilendiren, kamu personel seçim sistemimizin belkemiğini oluşturan önemli bir sınavdır. İşsizliğin görece yüksek olduğu ülkemizde kamu sektöründe işe girmek isteyen adaylar KPSS'ye yüksek düzeyde önem atfetmektedir. ÖSYM'nin son 3 yıla ilişkin istatistiklerine baktığımızda da durumun önemi daha iyi anlaşılacaktır. KPSS lisans düzeyinde A grubu, B grubu ve öğretmenlik alanlarından 2022 yılında 1.316.495 aday sınava başvurmuş, 1.180.552 aday sınava girmiştir (Ösym,2022). 2023 yılında lisans düzeyinde KPSS A grubu ve öğretmenlik oturumlarına 924.167 aday başvurmuş, 790.317 aday sınava girmiştir (Ösym,2023). 2024 yılında KPSS lisans düzeyinde A grubu, B grubu ve öğretmenlik alanlarından 1.470.487 aday başvurmuş, 1.357.098 aday sınava girmiştir (Ösym,2024). Görüldüğü gibi çift sayılı yıllarda B grubu kadroların kullanabileceği sınavın yapılması nedeniyle KPSS'ye katılım daha fazla olmaktadır. Ayrıca geçmiş yıllarda daha fazla aday bu sınava başvurursa ve aday sayısı değişkenlik gösterse bile KPSS'ye katılan aday sayısı çift sayılı yıllarda 1 milyonun altına düşmemiştir. Ancak KPSS sonucuna bağlı olarak merkezi yerleştirmede alım sayısı yıllar ilerledikçe azalmaktadır. Bunun başlıca nedeni de kamu idarelerinin, merkezi yerleştirme sisteminin dışına çıkarak kendi alım süreçlerini işletmeyi tercih etmeleridir. KPSS'ye bu kadar rağbet gösterilmesini göz önünde bulundurarak bir kamu personel seçim politikası olarak KPSS'nin tarihsel süreç bağlamında analizi gerekmektedir. Bu tarihsel süreç içerisinde KPSS'nin işleyişinin incelenmesi, sınavın avantaj ve dezavantajlarının ortaya konması gerekmektedir. Bu kamu personel seçim politikasının geliştirilmesi için kısa, orta ve uzun vadede atılacak adımların tespit edilmesi de gerekmektedir. Ayrıca KPSS ekosistemi içerisindeki farklı uygulamaları daha bütüncül ve daha istikrarlı bir model üzerinden hayata geçirilmesi için iyi bir iletişim politikasının da takip edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda makalenin temel amacı KPSS ekosistemini şekillendiren mevzuat ve kadro unsurları başta olmak üzere farklı boyutların bütüncül bir resmini çizerek kamu personel seçim sistemimizin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması yoluyla bazı öneriler geliştirmektir. Kamu personel seçim politikasında yapılacak yenilikler için, ülkemize uyarlanabilecek şekilde gelişmiş ülke örneklerine bakılmasında fayda bulunmaktadır. Özellikle kamu menşeli merkezi sınavlar yanında, ABD menşeli Educational Testing Service (ETS) ve İngiltere menşeli Pearson Test of English (PTE) sınav çözümleri incelenebilir.

2. Literatür

Bu çalışmada yayımlanmış basılı ve dijital kaynaklar kullanılmıştır. Bu kaynaklara ulaşılması amacıyla özellikle internet ortamında dijital kaynaklara ulaşmaya çalışılmış; ULAKBİM, YÖK, JSTOR gibi akademik arama motorları ile, KPSS konusunda raporlar hazırlayan yerli ve yabancı kurumların internet siteleri ziyaret edilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar halinde literatür yapılandırılmış ve incelenmiştir.

2.1. Kamu Personel Sistemi ve KPSS

Türkiye'de kamu personel sistemi birbirinden farklı ancak iç içe geçmiş dört bölüm üzerinde inşa edilmiştir. Bu dört farklı bölüm sırasıyla idari, askeri, akademik ve adli personel sistemi olarak sıralanmaktadır (Sayan,2009: 201-245). Ülkemizde idari kamu personel sistemi Devlet memuru, sözleşmeli personel ve kamu işçileri tarafından şekillendirilmektedir. İdari kamu personeli denildiğinde akla daha çok Devlet memurları gelmekte ise de 1980 sonrası değişen

kamu personel uygulamaları pratiğinde sözleşmeli personel ve kamu işçileri de idari kamu personel sisteminin bir parçası haline gelmiştir. İdari kamu personel seçim sürecinde KPSS temel araç olarak kullanılmaktadır. KPSS, kamu kesimine girmeye yönelik temel araç olması nedeniyle kısıtlı kadrolara atanabilmek için yüz binlerce aday bu sınava başvurmuştur. Bununla birlikte KPSS dışında sosyal amaçlara ulaşmak maksadıyla farklı usullerle de personel seçimi yapılmaktadır. Bu seçim süreçlerinde KPSS kullanılabilse de daha çok kura usulü kullanılmaktadır. Bu alım usullerinde alınan kişilerin hizmetine ihtiyaçtan çok Devletin istihdamı sosyal amaçlı olarak kullanması söz konusu olmaktadır. Bu şekilde şehit/gazi yakınları, yetiştirme yurdundaki gençler, engelliler, eski hükümlüler gibi kategorilerden atamalar yapılmaktadır. Bunlara ilaveten istisnai memuriyetlere yapılan atamalar, diğer personel kanunlarına tabi olanların atamaları, mecburi hizmet yükümlülerinin atamaları, milli sporcu atamaları ve hizmet alımı yoluyla istihdam edilen personelin kadroya geçirilmesi de KPSS kullanılmaksızın yapılan atamalara örnektir.

Bu makalede idari kamu personel seçim sürecinde KPSS Ekosistemi incelenirken sınava ilişkin mevzuat ve kadro unsurları (A ve B tipi kadrolar, sözleşmeli personel, kamu işçileri ve öğretmenlik) ile yerleştirme mekanizmaları göz önüne alınacaktır. Ancak bu incelemede bu unsurların iç içe geçtiği dinamik bir analiz yapılacaktır. İlk etapta KPSS'nin tarihsel arka planı üzerinde durulacaktır. Sonrasında sınavın unsurları ve bu unsurların birleşmesiyle oluşan ekosistem açıklanmaya çalışılacaktır. Değerlendirme kısmında ise bir kamu personel seçim politikası olarak KPSS'nin personel seçiminde nasıl bir rol oynadığı ve geliştirilmeye açık olan alanlar üzerinde durulacaktır. Zira mevcut haliyle KPSS adayların adil bir seçim sistemine tabi olması bakımından önem arz etmekle beraber bazı kurumlar KPSS ekosisteminden ayrı bir çizgi çizebilmekte ve bu da avantajları ve dezavantajları beraberinde getirmektedir. Sistemin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, kamu yönetiminin esasını oluşturan kamu personel sistemi açısından da önem arz etmektedir.

2.1.1. KPSS'nin Tarihsel Arka Planı

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 14/07/1965 tarihinde çıkarılmış olup, anılan kanunun 46-53'ncü maddeleri "Devlet Memurluğuna Alınma" konusunu düzenlemektedir. Kanun ilk haliyle Başbakanlık Devlet Personel Dairesi'nin merkezi rolünü öne çıkaran ve belli bir kodifikasyonu içeren düzenlemeler içermekte iken zamanla bu rol gevşetilmiştir (Albayrak,2006: 100).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun hizmete alma konusundaki önemli düzenlemeleri, 14/08/1970 tarihinde Resmî Gazete' de yayımlanan 1327 sayılı Kanun ve akabinde 23/12/1972 tarihinde çıkarılan 2 sayılı KHK ile büyük ölçüde esnetilmiştir. Bu esnetilme uygulamada pek çok usulsüzlüğe ve yeknesaklığı bozacak memur alım işlemine neden olmuştur (Albayrak,2006: 101). 657 sayılı Kanun'da 1327 sayılı Kanun ile yapılan değişiklik sonrası 1974 yılında "Devlet Memurluğuna Atanacaklar İçin Zorunlu Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği" çıkarılmıştır. Yukarıda da belirtildiği üzere, bu Yönetmelik ile getirilen düzenlemeler 657 sayılı Kanun'un öngördüğü yarışmacı ve merkezîyetçi modeli zayıflatmıştır. Görüldüğü üzere, 657 sayılı Kanun'un ilk halinde merkezîyetçi bir yapı öngörülmüşken 5 yıl gibi kısa bir süre sonra bu yapıdan ödünler vermeye başlanmıştır. 1970'li yıllarda uygulanan kurumsal alım yöntemi liyakat dışı alımların artmasına neden olmuş ve 1980'lerin başında bu konuda düzenleme yapma ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu amaçla, 1982 yılında 2670 sayılı Kanun yürürlüğe konulmuştur. 2670 sayılı Kanun ile tekrar merkezi işe alım uygulaması gündeme gelmiş ancak bu Kanun ile gelen modelin uygulanması da 1983 yılında çıkarılan 243 sayılı KHK ile daha önceki

tecrübelerde olduğu gibi rafa kaldırılmıştır. Görüldüğü üzere, merkezi idare tekrar merkezi sınava dayalı modele geçiş denemesi yapmış ancak bu deneme de yarım kalmıştır.

1986 yılında, “İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği” çıkarılmıştır. Bu Yönetmelik ile benimsenen yöneme göre her kurum alacağı personel için kendi sınavını kendisi yapacaktır. Bu düzenleme ile de tekrar kurumsal alım yöntemi benimsenmiştir.

2.1.2 Devlet Memurluğu Sınavı (DMS)

1986 yılı sonrasında uygulanan kamu idarelerinin kurumsal sınavlar yoluyla kurumsal personel alım yöntemi daha önceki dönemlerde olduğu gibi pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Bununla birlikte kamu idarelerinde kurumsal alım yöntemi ile personel alımı 1999 yılına kadar devam etmiştir. 1999 yılında iktidarda bulunan ANASOL-M Koalisyon Hükümetinin isteği ve teknokratların yoğun çabasıyla merkezi sınav ve merkezi yerleştirme yöntemine geçilmiştir. Bu amaçla ilk etapta anılan Yönetmeliğin Ek-1’inci maddesi 1999 yılında çıkarılarak merkezi sınav ve yerleştirme sisteminin yasal altyapısı oluşturulmuştur. Getirilen yeni düzenleme ile kamu idarelerinde devlet memuru olarak çalışmak isteyenlerin “yazılı sınavları” yılda iki defadan fazla olmamak üzere ülke genelinde ve merkezi olarak Devlet Personel Başkanlığı (DPB) tarafından Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezine (ÖSYM) yaptırılacaktır. Yapılan merkezi sınavda başarılı olanlar için bu başarı tek başına hak teşkil etmemekte olup, adaylar kamu idarelerinin yapacağı sözlü sınava çağırılma imkânını kazanmış olacaklardır. Kamu idareleri, merkezi sınavdaki başarı sırasına göre, atama yapacakları kadro sayısının iki katını geçmeyecek sayıda adayı sözlü sınava tabi tutacaklar ve sonrasında sözlü sınavda başarılı olanlar memur olmaya hak kazanacaklardır. Merkezi personel örgütünün koordinasyonunda yapılan merkezi sınav ve merkezi memur yerleştirmesine ilişkin çok önemli olan bu adımla, kamu idareleri tarafından yapılan kurumsal yazılı sınavın yerine, ÖSYM tarafından yapılan merkezi sınav geçecektir. Ancak merkezi sınavda başarılı olanların merkezi yerleştirme sonuçlarına göre ilave bir sınav olmaksızın atanması aşamasına geçilememiştir. Merkezi sınavda başarılı olan adaylara sonradan sözlü sınav yapılması imkânının verilmesi kamu idarelerine verilen bir takdir yetkisidir. Bu şekilde kamu idareleri yazılı sınav ile ölçemedikleri beceri ve yetenekleri ölçme imkanına sahip olmuşlardır.

Yapılan yeni sınav düzenlemesinden sonra ilk merkezi sınav İlk Defa Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Seçme Sınavı (DMS) adıyla ÖSYM tarafından 17/10/1999 tarihinde yapılmıştır. DMS sonuçları kullanılmaya başlamadan önce ilk defa Devlet memuru kadrolarına atanmayı düzenleyen Genel Yönetmelik’te sürpriz bir değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklik sonrası kamu idarelerine alınacak memur kadrolarında, kamu idarelerinin sözlü sınav yapma yetkisi kaldırılmış, merkezi sınav sonuçlarına dayalı merkezi personel alım sistemine geçilmiştir. Görüldüğü gibi DMS öncesi memur adayları için öngörülen sözlü sınav şartı DMS ile kaldırılmıştır. Ancak kariyer meslekler diye tarif edilen mesleklerde merkezi sınav sonuçlarına dayalı olmak şartıyla kurumsal yazılı ve/veya sözlü sınav sonuçlarının kullanılmasına devam edilecektir.

Yapılan ilk DMS sonrası, sınava katılan, kazanan ve yerleşen aday sayısı, DMS için önemli bir performans göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sınava toplam 1.328.959 aday katılmıştır (Hürriyet Gazetesi, 1999). Sınavı kazanan aday sayısı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 1: DMS’de Başarılı Olan Adaylara İlişkin Sayısal Bilgiler (Albayrak,2006: 130)

Öğrenim Durumu	Sınavı Kazanan Aday Sayısı
İlköğretim	59.871
Lise ve Dengi Okul	264.151
Ön Lisans	34.153
Lisans	34.364
Toplam	392.539

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, DMS’de toplam 392.539 aday 70 puan ve üzeri puan alarak başarılı sayılmış ve yapılacak ilanlarda tercihte bulunma hakkı elde etmiştir. DMS sonuçlarının kullanıldığı 1999-2002 yılları arasındaki yerleştirmelere ilişkin verilere aşağıda yer verilmiştir. DPB tarafından aşağıda topluca dağılımı yapıldığı üzere bu yıllar arasında DMS kapsamında toplam 5 defa merkezi yerleştirme işlemi yapılmıştır.

Tablo 2: DPB Tarafından Yapılan Memur Yerleştirmelerine İlişkin Genel Görünüm 1999-2002 (Albayrak,2006: 133)

Öğrenim Durumu	Başvuran Aday Sayısı	Kontenjan	Yerleşen Aday Sayısı	Boş Kontenjan Sayısı
İlköğretim	138.398	10.359	10.260	99
Lise ve Dengi Okul	603.131	49.342	44.614	4.728
Ön Lisans	69.619	13.949	10.406	3.543
Lisans	39.428	15.228	7.454	7.774
Toplam	850.576	88.878	72.734	16.144

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, yapılan beş ayrı yerleştirmeye, daha önce yerleşemeyen adayların tekrar başvurması nedeniyle 1999-2002 yılları arasında toplam 850.576 başvuru olmuştur. 4 kategoriden toplam 88.878 adet kadroya yerleştirme yapılmak üzere ilana çıkmıştır. En çok alım da yaklaşık 50.000 adet ile lise seviyesinde olmuştur. Ancak bu kadrolardan 16.144 adedi yerleşen aday ile adayların kadro nitelik uyumsuzluğu nedeniyle doldurulamamıştır. Beş ayrı yerleştirme sonrası 72.734 aday işe yerleşmiştir. Yerleştirmelerde, 70 puan ve üzeri puan alan 392.539 adayın yaklaşık yüzde 18’i bir kadroya merkezi olarak ikinci bir sınav olmaksızın yerleşmiştir. Aşağıda görüleceği üzere, gelecek yıllarda yapılan merkezi yerleştirmeler ile karşılaştırıldığında, bu yerleştirme oranı yüksek bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.3. Kurumlar İçin Merkezi Eleme Sınavı (KMS)

2001 yılında çıkarılan “Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmelik” ile özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen kariyer meslekler olarak bilinen müfettiş yardımcılığı, uzman yardımcılığı, kaymakam adaylığı, denetmen yardımcılığı vb. meslekler ile öğretmenlik mesleğine personel alımı ayrı bir merkezi sınava giriş şartına bağlanmıştır. ÖSYM tarafından yapılacak Kurumlar İçin Merkezi Eleme Sınavı (KMS) kariyer mesleklere özgü olup, bir eleme sınavı mahiyetindedir. Kurumlar, KMS sonrası kendi mevzuatları çerçevesinde yine yazılı ve/veya sözlü giriş sınavı yapabileceklerdir. Bu şekilde, DMS ile B grubu kadrolarda yapılan düzenlemeler yürürlükte iken, KMS ile A grubu kadrolara yönelik bir düzenleme yapılmıştır. KMS, ÖSYM tarafından, 7- 8 Temmuz 2001 tarihlerinde sabah ve öğleden sonra olmak üzere dört oturumda Ankara’da yapılmıştır (Ösym,2001).

2.1.4. Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS)

DMS, 1986 yılında çıkarılan Kurumsal Alım Genel Yönetmeliği'nde 1999 yılında eklenen ek madde ile yapılan düzenlemeye istinaden hayata geçirilmiştir. Bu şekilde kurumsal alım yönetmeliği, merkezi sınav ve merkezi yerleştirme yapılacak şekilde revize edilmiştir. Daha sonra kariyer meslekler için de 2001 yılında ayrı bir düzenleme olan "Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmelik" çıkarılmış ve KMS sınavı yapılmıştır. Ancak bu iki yönetmeliğin ayrı ayrı yürütülmesi yerine kamu personel seçim sürecinin bütüncül yönetilmesi için 2002 yılını beklemek gerekecektir.

2.1.4.1. KPSS Yönetmeliğinin Kapsamı ve Kadro Türleri

2002 yılında yukarıda bahsedilen ikili yapıyı ortadan kaldırmak ve kamu personel seçim sürecini bütüncül bir yapıya kavuşturmak için "Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik" yürürlüğe konulmuştur. Bu düzenleme ile diğer iki yönetmelik yürürlükten kaldırılmış, KPSS adıyla tek bir sınav uygulamasına geçilmiştir. Bu Yönetmeliğin "Kapsam" başlıklı 2'nci maddesinde; kadrolar A grubu kadrolar ve B grubu kadrolar olarak ikiye ayrılmıştır. Bu hüküm ile kadrolarda ayrıma gidilmiş, mesleğe özgü seçme sınavında başarı elde edilerek girilen ve belirli bir staj ve eğitim programının ardından tez/yazılı/sözlü gibi aşamalardan geçerek atanılan kadro ve görevler A Grubu olarak tanımlanmıştır. Bu kadrolar, kariyer meslekler olarak bilinen müfettiş yardımcısı ve uzman yardımcısı gibi kadrolardır. A grubu kadrolar dışında kalan kadro ve görevler ise B Grubu kadro olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yönetmeliğin kamu idarelerinin merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde, sosyal güvenlik kurumlarında, mahalli idarelerde ve döner sermayeli kuruluşlarda geçerli olduğu ifade edilmiştir. Burada yapılan geniş tanım ile birlikte kamuda yer alan kadro ve görevleri A Grubu ve B Grubu ayrımına tabi tutmak mümkündür. Ancak Yönetmeliğin dayanağı olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun dışında kalan A Grubu ve B Grubu olarak addedeceğimiz görevler de yer almaktadır. A Grubu kadrolar 657 sayılı Kanun'un 36'ncı maddesinin (A) bendinin 11'inci fıkrasından çıkarım yolu ile sayılabilmekle beraber bu Kanun dışında da A Grubu niteliği olan görevler bulunmaktadır. TSE Uzman Yardımcılığı, KOBİ Uzman Yardımcılığı, Ulusal Ajans Uzman Yardımcılığı, MYK Uzman Yardımcılığı, TMSF Fon Uzman Yardımcılığı gibi unvanlar bu kapsamda sayılabilir.

Diğer taraftan B Grubu kadrolar için de benzer bir durum mevcuttur. Örneğin aşağıda yer verileceği üzere Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler) doğrudan bu Yönetmeliğe tabi olmamakla beraber 399 sayılı KHK'da yer verilen II sayılı cetvelde sayılan pozisyonlarda çalışanlar da B Grubu olarak kabul edilmektedir. KPSS'ye ilişkin usul ve esaslar, DPB ve ÖSYM tarafından müştereken belirlenmiştir. 2020 yılından itibaren KPSS'ye ilişkin usul ve esasları belirleme yetkisi, Mülga DPB yerine önce Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmiş, ardından Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmiştir. ÖSYM de 2011 yılında 6114 sayılı Kanun ile yeniden yapılandırılmıştır.

KPSS, ÖSYM tarafından yapılmakta olup sınav sonuçları yönetmelikte belirtildiği üzere iki yıl geçerlilik süresine sahiptir. Uygulamada pek rastlanmasa da iki yıl bitmeden yeni sınav yapılmazsa önceki sınav sonuçları geçerliliğini korumaktadır.

Halihazırda A grubu kadrolar ve B grubu kadrolar için olmak üzere iki temel sınav yapılmaktadır. Bunun dışında din hizmetleri ve öğretmenlik kadroları için ayrı bir alan sınavı yapılmaktadır. A

grubu kadrolar ve öğretmenlik kadroları için her yıl, B grubu kadrolar için ise 2 yılda bir sınav yapılmaktadır. B grubu kadrolar için 2002'den bu yana çift yıllarda sınav yapılmaktadır.

A Grubu kadrolara atanmak isteyen adaylar temmuz ayının ilk hafta sonu yapılan cumartesi sabah oturumuna katılmak zorundadır. Bu adaylar, seçecekleri mesleğin aradığı testlere göre pazar sabah ve öğleden sonra oturumlarına da katılmak zorundadırlar.

Millî Eğitim Bakanlığı öğretmen kadrolarına atanmak isteyen adaylar cumartesi sabah ve cumartesi öğleden sonra; bazı branşlarda ise takip eden hafta sonu öğretmen alan bilgisi testine katılmak zorunda idiler. Ancak, 10/10/2024 tarihli ve 7528 sayılı Öğretmenlik Mesleği Kanunu ile öğretmen olarak istihdam edileceklerin, öğretmenlik mesleğine kaynak teşkil eden en az lisans düzeyinde yükseköğretim programlarının birinden mezun ve Milli Eğitim Akademisi tarafından verilecek hazırlık eğitiminde başarılı olanlar arasından seçileceğine yönelik düzenlemeler yapılmıştır (Meb,2025). Bu düzenleme ile birlikte öğretmen kadrolarına alım sürecinde artık KPSS kullanılmayacak olup KPSS benzeri bir sınav olan Millî Eğitim Bakanlığı Akademi Giriş Sınavı (MEB-AGS) sınavı yapılacaktır. Anılan sınav, Millî Eğitim Akademisinde hazırlık eğitime alınacak öğretmen adayları için ÖSYM Başkanlığınca 13 Temmuz 2025 tarihinde 2025 Akademi Giriş Sınavı (AGS) ve 2025 Öğretmenlik Alan Bilgisi Testi (ÖABT) şeklinde olacaktır (Ösym,2025).

B Grubu kadrolara atanmak isteyen adayların ise yukarıda belirtildiği gibi çift yıllarda yapılan KPSS'nin cumartesi sabah oturumuna katılarak geçerli bir puan almaları gerekmektedir.

KPSS'nin yukarıda anlatılan kurgusunun ötesinde sınav içeriği, sınav süreleri, sınav müfredatı, sınav yapılma sıklığı bağlamında tartışılması gerekmektedir. Bu parametrelerde yapılacak değişiklikler işlem maliyetinde bir değişime neden olsa da adaylar açısından olumlu geri dönüş sağlayabilir.

3. Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri tercih edilmiş olup, ağırlıklı olarak da doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel yöntem ile yürütülen bir çalışmada verilerin anlamlandırılmasında içerik analizi metodu kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar içerisinde en çok tercih edilen yöntemlerden bir tanesi olan içerik analizi, genellikle yazılı ve görsel verilerin anlamlandırılmasında araştırmacılara yardımcı olmaktadır. (Özdemir, 2010: 335). İlaveten, KPSS'nin kamu insan kaynakları yönetiminde kullanılması noktasında merkezi yönetim, mahalli idareler ve kamu işletmelerinin seçilmiş İK yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Yapılan mülakatlar yoluyla da alana ilişkin uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda bu makale şu konulara odaklanmaktadır:

- Makale içerisinde merkezi yerleştirme ve kurumsal yerleştirme karşılaştırılması yapılmakta, merkezi yerleştirmeye tabi kurumların neden kurumsal yerleştirmeye geçmek için uğraştığı sorgulanmaktadır.
- Eğer kurumsal yerleştirmeye geçmeyi kurumlar çok istiyorsa ideal bir kurumsal yerleştirme sisteminin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.
- Az da olsa bazı kurumlar tamamen KPSS sisteminin dışına çıkmışlardır. Bu kurumlar KPSS sisteminin dışına çıkarak hedeflediği sonuçlara ulaşmışlar mıdır?
- KPSS'nin mevcut yapısının (sınav içeriği, süresi, müfredatı, sınav yapılma sıklığı, vb.) tartışılması gerekmektedir.

- Merkezi yerleştirmede kullanılan nitelik kodları sisteminin tartışılması gerekmektedir.

4. Bulgular

4.1. KPSS'ye İlişkin Sayısal Veriler

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, KPSS A grubuna katılan aday sayısı 2005'den itibaren her yıl artmıştır. Bir kamu kurumu tarafından merkezi bir sınavın yapılması, sınava giren adaylardan başarılı olup atanana ilişkin olumlu haberler, genel olarak A grubu kadroların sahip olduğu prestij KPSS A grubuna katılan aday sayısını yıllar içinde arttırmıştır.

Tablo 3: 2005-2023 Tarihleri Arasında KPSS A grubuna Katılan Adaylar (DPB ve ÖSYM verileri,2019)

Yıllar	Toplam	Yıllar	Toplam
2005	243.738	2015	603.447
2007	299.734	2017	664.230
2009	408.749	2019	610.137
2011	412.984	2021	652.916
2013	450.645	2023	790.317

Aşağıdaki tabloda da KPSS A-B grubuna katılan adaylar birlikte gösterilmektedir. Yapılan düzenlemeler ile A grubu kadrolar kadar olmasa da B grubu kadroların özlük haklarında yapılan iyileştirmeler de B grubu kadrolara ilgiyi arttırmıştır. O nedenle yıllar içerisinde KPSS A ile birlikte B grubuna katılan aday sayısı artmıştır. Genel olarak ekonomik belirsizliklerin özel sektör istihdamını azaltması, 90'lı yıllarda doğan genç nüfusun işgücüne katılım yaşına gelmesi, eğitim reformlarının gençlerin kariyer tercihlerine olası etkileri ve neticesinde gençlerin sosyal güvenlik arayışı gibi eğilimler KPSS ye katılımın dağılımını etkilemektedir. Ayrıca Tablo 4'te ilginç bir istatistiki değişimin arka planını açıklamakta fayda bulunmaktadır. 2014 yılından 2016 yılına geçildiğinde KPSS Ortaöğretim ve Önlisans başvurularında iki katına yakın bir artış olmuştur. Bu artışı, KPSS Ortaöğretim ve Önlisans sınavının 15 Temmuz 2016'daki Hain Darbe Girişimi sonrası yapılmasına bağlayabiliriz. Şöyle ki 15 Temmuz sonrası ilan edilen Ohal Döneminde kamudan çok sayıda ihraç yapılmıştır. Ohal Kararnameleri ile kamu görevinden çok sayıda ihraç yapılmaya başlanınca, yapılan ihraçlar sonrası ortaya çıkan boş kadroların KPSS ile doldurulacağına yönelik büyük bir beklenti oluşmuştur. KPSS Ortaöğretim ve Önlisans sınavları sonbahar aylarında yapıldığı için adayların ortaya çıkan kadro boşluğunu anlaması için yeterli zamanları da olmuştur. Aynı yıl yaz aylarında yapılan KPSS Lisans sınavına ise olağandışı bir başvuru olmamış, bir önceki yıla göre başvuru sayısında çok az bir artış olmuştur.

Tablo 4: 2004-2020 Tarihleri Arasında KPSS A-B grubuna Katılan Adaylar (DPB ve ÖSYM verileri,2019)

Yıllar	Ortaöğretim	Önlisans	Lisans	Toplam
2004	1.092.479	246.434	392.846	1.731.759
2006	1.379.211	283.554	456.804	2.119.569
2008	1.483.767	373.922	550.690	2.408.379
2010	1.812.103	606.663	835.320	3.254.086
2012	1.877.684	695.175	931.307	3.504.166
2014	1.683.696	779.314	1.128.032	3.591.042
2016	3.294.958	1.280.111	1.231.479	5.806.548
2018	1.024.001	749.396	1.175.027	2.948.424
2020	983.609	921.842	1.305.675	3.211.126

4.2. Sürekli İşçilerin KPSS ile Alımı

1999 yılında memur alımlarının merkezi sınav sonucuna bağlanmasından sonra, kamu idarelerinde çalıştırılacak işçilerin işe alımında da merkezi sınav şartı getirilmiştir. Bu amaçla “Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Daimî Kadrolarına İlk Defa İşçi Olarak Alınacaklar hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği’nde değişiklik yapılması için yeni bir yönetmelik çıkarılmıştır. B grubu memur kadrolarında merkezi yerleştirme öngörülmüşken, işçiler için merkezi yerleştirme öngörülmemiştir. B grubu memur alımında DPB koordinatör kurum iken sürekli işçi alımında koordinatör kurum Türkiye İş Kurumu olmuştur. Sürekli işçi kadrosunda personel talep eden kamu idareleri Türkiye İş Kurumuna başvurmakta, Türkiye İş Kurumu nitelikleri uygun adaylardan talep edilen kontenjanın iki katını ilgili kamu idaresine seçme sınavı için göndermektedir. Bu sınav yapma zarureti kamu idarelerinde mülakat, uygulama sınavı veya yazılı sınav yapma konusunda bir tecrübe oluşmasını sağlamıştır. Bahse konu tarihsel arka plan kapsamında da görüleceği üzere KPSS ekosisteminin oluşumu tarihsel süreçte edinilen tecrübelerle şekillenmiştir. Bir sonraki kısımda bu ekosistemin unsurları değerlendirilecektir. Zira KPSS merkezi bir sınav olmakla birlikte bu ekosistem içerisinde farklı uygulamalar bulunmaktadır.

4.3. Merkezi ve Kurumsal Yerleştirmeler ve İstisnai Durumlar

4.3.1. Merkezi ve Kurumsal Yerleştirme Kavramları

KPSS Genel Yönetmeliğinde “merkezi sınav” (KPSS) tanımlanmış olmasına rağmen “merkezi yerleştirme” tanımlanmamıştır. Ancak merkezi yerleştirme kavramı Genel Yönetmeliğin birkaç maddesinde yer aldığı için bu süreci aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz. Geçmişteki uygulama kapsamında kamu idareleri, ilgili mevzuat uyarınca, ilgili yıl içerisinde açıktan atama yapabilecekleri kadro ve pozisyonlara yerleştirme yapılması için DPB’den talepte bulunmaktaydı. Bu talepler DPB tarafından incelenerek ve gerekli düzeltmeler yapılarak yerleştirme yapılması için ÖSYM Başkanlığının Tercih Kılavuzuna konulacak şekilde gönderilmekteydi. Geçerli bir KPSS puanı olan adayların tercihleri alınarak ve öğrenim durumları puanı ve tercihleri çerçevesinde yerleştirme işlemleri gerçekleştirilmekteydi. Mevcut durumda Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği Personel Prensipler Genel Müdürlüğü, DPB’nin rolünü yürütmektedir.

Bu çerçevede, “merkezi yerleştirme” mülga DPB’nin süreci yönlendirdiği ve ÖSYM Başkanlığının da adayların tercihlerini alarak yerleştirme işlemini yaptığı, genellikle yılda iki kez B grubu kadrolar için gerçekleştirilen yerleştirmelerdir. Merkezi yerleştirmenin gerek adaylar gerekse de kurumlar için verimli, ekonomik ve pratik bir yöntem olduğu söylenebilir. Adaylar, merkezi sınavın ardından KPSS tercih kılavuzlarındaki kadro ve pozisyonları tercih ettiğinde kamu idarelerine gitmek gibi bir maliyete katlanmalarına gerek kalmadan puan üstünlüğüne ve niteliklerine göre yerleşebilmekte ve atanabilmektedir. Merkezi yerleştirme dışında kalan personel alımlarını ise “kurumsal alım” şeklinde de tanımlayabiliriz. Kurumsal alımları genel olarak; A grubu personel alımları, öğretmen alımları, merkezi yerleştirme yapılmayan her türlü sözleşmeli personel alımı (Kamu idareleri, yüksek sayıda sözleşmeli personel alımlarında merkezi personel örgütünün rolü olmaksızın doğrudan ÖSYM aracılığıyla da personel alabilmektedir. Bu personel alımları da puan üstünlüğüne bağlı ve ikinci bir sınav olmaksızın yapılmaktadır. Bu yönüyle bahse konu alımlar melez bir uygulama olarak tasvir edilebilir), gerek

Genel Yönetmelikte istisna sayılan gerekse kanunlarda alımı düzenlenen personel alımları şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Merkezi yerleştirme ve kurumsal yerleştirme/atamayı birkaç durum itibarıyla şöyle karşılaştırabiliriz:

Tablo 5: Merkezi Yerleştirme ile Kurumsal Yerleştirme/Atamanın kıyaslanması

Merkezi Yerleştirme	Kurumsal Yerleştirme/Atama
1- Yalnızca merkezi sınav sonuçları (KPSS) esas alınarak B grubu kadrolara yapılacak yerleştirmeler için kullanılmaktadır.	1- KPSS'de başarılı olan adaylara ek kurumsal sınav uygulanması suretiyle A grubu kadrolara yapılacak yerleştirmeler için kullanılmaktadır. A grubu personel istihdam eden bazı kamu idareleri KPSS'yi de kullanmaksızın yalnızca kendi özel yarışma sınavını yapmaktadır. (Dışişleri Aday Meslek Memurluğu, Kaymakamlık Adaylığı, İletişim Uzmanlığı gibi)
2- Merkezi sınavın ardından ikinci bir sınav olmaksızın nitelik ve puan üstünlüğüne göre atama şartlarını karşılayanların atamaları yapılmaktadır.	2- Bazı durumlarda ikinci bir sınav olmaksızın (4/B sözleşmeli personelin ilgili unvanlara alımlarında olduğu gibi) bazı durumlarda ise ikinci bir sınav (yazılı ve/veya sözlü) öngörülmektedir.
3- ÖSYM Başkanlığınca tercihler alınmakta ve yerleştirme yapılmaktadır.	3- Başvurular alımı gerçekleştiren kurumlarca alınmaktadır. Bazı 4/B sözleşmeli personel alımlarında ÖSYM Başkanlığınca başvurular alınmakta ve yerleştirme yapılmaktadır.
4- Atamalar ilgili kamu idarelerince yapılmaktadır.	4- Atamalar ilgili kamu idarelerince yapılmaktadır.

4.4. Merkezi Yerleştirme Süreci

Yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere mevcut durumda kapsama dâhil kamu idarelerinde merkezi, diğerlerinde ise kurumsal olmak üzere iki farklı personel alım yöntemi kullanılmaktadır. Merkezi yerleştirme yöntemi, KPSS sonuçları kullanılarak, merkezi personel örgütüne belirli usul ve esaslar kapsamında adayların herhangi bir ek kurumsal yarışma sınavına tabi tutulmaksızın doğrudan kamu idarelerine B grubu kadrolar için yapılan atamaları ifade etmektedir. Bu yöntem çerçevesinde KPSS sonuçlarının açıklanmasından sonra, belirlenen takvime göre yerleştirme süreci başlamaktadır. Bilindiği üzere kamu idareleri her yıl bütçe kanunun öngördüğü açıktan atama izinleri çerçevesinde bir personel planlaması yapmaktadırlar. Bu planlamaya göre alım yapılacak kadrolar belirlenmekte ve bu kadrolar merkezi personel örgütüne belirlenen Nitelik Kod Kılavuzunda belirlenen kodlar esas alınarak elektronik ortam üzerinden yerleştirmeyi yapan kuruma bildirilmektedir. Nitelik Kod Kılavuzu, YÖK Başkanlığı ve Millî Eğitim Bakanlığı görüşleri ile yargı kararları çerçevesinde hazırlanmakta ve merkezi yerleştirmeyi koordine eden kurum kılavuzda gerekli değişiklikleri yapmaktadır. Kamu idarelerinin Nitelik Kod Kılavuzu haricinde özel nitelik belirleme yetkileri yoktur.

KPSS ortaöğretim, ön lisans ve lisans düzeyinde yapıldığından bu üç düzeyde Nitelik Kod Kılavuzları hazırlanmaktadır. Bunun yanında özel koşullar Nitelik Kod Kılavuzu da yer almaktadır. Özel koşullar Nitelik Kod Kılavuzunda sertifikalar, bonservisler, yabancı dil bilgisi düzeyleri, sürücü belgesi, herhangi bir programlama dilini bildiğini belgelemek gibi ayrıca kamu idarelerinin tercih kılavuzlarında adayları bilgilendirmek için talep etmiş olduğu kodlar yer almaktadır. Ortaöğretim Nitelik Kod Kılavuzu Millî Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü ile; ön lisans ve lisans nitelik kod kılavuzu ise Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile DPB'nin yapmış olduğu çalışmalar çerçevesinde oluşturulmuştur. Mevcut durumda Nitelik Kod Kılavuzu, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü koordinasyonunda gerek Millî Eğitim Bakanlığının gerekse YÖK Başkanlığının kararları

doğrultusunda güncellenmektedir. Özel Nitelik Kod Kılavuzu da kurumlardan gelen talepler ve kadro/pozisyon unvanının gerektirdiği özel koşullar gereği güncellenmektedir.

KPSS merkezi yerleştirme kapsamında kamuya alınabilecek 200'ün üzerinde kadro/pozisyon unvanı bulunmaktadır. Söz konusu kadro/pozisyon unvanlarına hangi nitelik kodlarının kamu kurum ve kuruluşlarınca istenebileceği 3795 sayılı Kanun, 657 sayılı Kanun ve 2547 sayılı Kanunun 43/b maddesi gereği verilen Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı kararları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Merkezi yerleştirmeyi koordine eden kamu idaresi, yerleştirme yapılmak üzere gelen bildirimleri, Nitelik Kod Kılavuzunu dikkate alarak, gerekli değişiklikleri yaptıktan sonra ÖSYM Başkanlığına göndermektedir. Yerleştirme yapılacak (B) grubu kadrolara ait bilgiler, merkezi yerleştirmeyi yaptıran kamu idaresi adına ÖSYM tarafından ilan edilmektedir. Merkezi yerleştirmeyi yaptıran kamu idaresi adına ÖSYM adayların tercihlerini almaktadır. Adaylar (B) grubu kadrolara; KPSS puanları, tercihleri, kadro sayıları ve koşulları dikkate alınmak suretiyle bilgisayar ortamında yerleştirilmektedir. Yerleştirmede adayların beyanları esas alınmaktadır. ÖSYM, yerleştirme işlemini gerçekleştirip sonuçları adaylara, kamu idarelerine ve merkezi yerleştirmeyi yaptıran kamu idaresine bildirmektedir.

Adayların, yerleştirildikleri kamu idarelerine, gerekli belgeler ile birlikte atanmak üzere süresi içinde başvurmaları gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları, atamaya yetkili amirin onayı ile bir sınav değerlendirme komisyonu kurarlar. Bu komisyon, atanması söz konusu olan adayları, mevzuatta aranılan şartlar yönünden inceler ve şartları uyan adayların atamalarının yapılmasını teklif eder. Son olarak atamaya yetkili amir, ataması teklif edilen adayın atamasını yapmaktadır. Merkezi yerleştirmelerde herhangi bir üst yaş sınırı belirlenmemiştir. Buna ilişkin Genel Yönetmeliğin Ek 3'üncü maddesinde; "Kamu kurum ve kuruluşları, kanunlarda ya da kanunların bu konuya dair düzenleme yetkisi öngördüğü tüzük ve yönetmeliklerde yer alan özel hükümler haricinde, merkezi yerleştirme yapılmasını talep edecekleri kadro ve pozisyonlar için yaş sınırı tespit edemezler." hükmü yer almaktadır. Son olarak öğretmenlik alımlarındaki "40 yaşından gün almamak" ifadesi de kaldırılmıştır. Ancak kurumsal alımlarda gerek kanun, yönetmelik ile gerekse yapılan ilanlar ile yaş şartı konulabilmektedir.

Görüldüğü üzere adaylar herhangi bir ikinci sınav yapılmaksızın, duyurulan kadrolara doğrudan atanmakta, ancak atama için gerekli şartları taşımayan veya istenen belgeleri süresi içinde getiremeyen adayların atamaları yapılmamaktadır. 1999 yılı sonrası hayata geçirilen merkezi yerleştirme yöntemi, uzun yıllardır gerçekleştirilmesi hedeflenip gerçekleştirilemeyen bir yöntemin hayata geçirilmesi adına kritik öneme sahip bir yöntemdir. Bu yöntem ile getirilen, ikinci bir sınav yapılmaksızın puan üstünlüğüne ve adayın niteliklerine göre bilgisayar ortamında yapılan yerleştirmeler gerek adaylar gerekse kamu idareleri için alışılmadık bir tecrübe kazandırmıştır.

Son olarak belirtmek gerekirse, Nitelik Kod Kılavuzunun, özel nitelik gerektiren bazı kadrolarda örneğin teknik ve sağlık alanında yeterli olmadığı için güncellenmesi gerekmektedir. Ayrıca MEB ve YÖK kaynaklı denklik sorunlarının minimize edilmesi gerekmektedir.

4.5. Mahalli İdarelerde Personel Alımı: Melez Bir Yaklaşım

Mahalli İdareler, 1999 yılında getirilen merkezi yerleştirme sisteminden önce diğer kamu idarelerinde olduğu gibi kurumsal alımla personel almaktaydı. 1999 yılında getirilen merkezi yerleştirme sisteminden sonra ise 2007 yılına kadar; mahalli idareler B grubu kadrolarına diğer kamu idareleri gibi merkezi sınav (KPSS) ve merkezi yerleştirme ile personel alımı yapmışlardır.

İlaveten belirtmek gerekir ki, mahalli idarelerde A grubunda yer verilen teftiş kurullarına merkezi idaredaki kamu idareleri gibi kurumsal yerleştirme yöntemi ile personel alınmaktadır. Ancak, B grubu kadrolara personel alımında KPSS'nin kullanılarak merkezi yerleştirme yapılması belediyelerde çok rağbet görmemiştir. Bu nedenle belediyelerde B grubu kadrolara personel alımında yeni bir düzenlemeye gidilmiştir. 2007 yılında KPSS Yönetmeliğinde, kısaca KPSS Yönetmeliğinde yapılan değişiklikle mahalli idarelerde B grubu kadrolara yapılacak memur alımlarında; merkezi yerleştirme sisteminden vazgeçilerek, KPSS'ye giren adaylar arasından mahalli idarelerin kendi yapacakları sınavlarla memur alma imkânı getirilmiştir. Yapılan bu düzenleme ile mahalli idarelere ait boş kadrolara; artık merkezi yerleştirme yapılması yerine, KPSS'ye girenler arasından ikinci bir sınavla seçim yapılacaktır. Anılan değişiklik yapıncaya kadar (1999-2007 yılları arası) olan süreçte, mahalli idareler, memur kadrolarını İçişleri Bakanlığı üzerinden DPB'ye bildirmiştir. DPB de boş memur kadrolarını ÖSYM'ye bildirmekte ve nihayet bu kadrolar ÖSYM'nin merkezi yerleştirme kılavuzunda yer almaktaydı. Adaylar puan üstünlüğü ve niteliklerine göre tercihlerine yerleşmekte ve yerleşme sonrasında, adayların nitelik kodlarındaki şartları taşıyıp taşımadığı kontrol edildikten sonra herhangi bir ikinci sınava tabi tutulmadan yerleşmekteydiler. Yani mahalli idareler bu süreçte merkezi yerleştirme kapsamındaki diğer kamu idareleri gibi personel almışlardır. 17/01/2007 tarihli Resmî Gazete 'de yayımlanan yönetmelik değişikliği sonrası mahalli idarelerin kadroları artık ÖSYM'nin KPSS tercih kılavuzunda yayınlanmayacak, bunun yerine mahalli idareler, memur kadrolarına yapacakları alımlar için "Türkiye genelinde yayın yapan gazetelerin en az birine ve bir mahalli gazeteye" ilan vererek sınav süreçlerini yürüteceklerdir. Bu sınav sürecinde, KPSS'ye girenler arasından puan üstünlüğüne göre yapılan başvurulara göre boş kadro sayısının beş katı kadar adayın yazılı veya sözlü sınav ile yarışma sınavına girmeleri hedeflenmiştir. KPSS Yönetmeliğinde 17/01/2007 tarihinde yapılan değişikliğin akabinde; Mahalli İdareler de İlk defa memur olacaklar için özel Sınav Yönetmeliği 11/04/2007 tarihinde yayınlanarak, KPSS Yönetmeliğinde öngörülen modeldeki alımın usul ve esasları ortaya konulmuştur.

Ancak; KPSS Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinin (27/A, 27/B, 27/C ve 27/D) yürütülmesinin durdurulmasına Danıştay 12. Dairesinin 2007/412 Esas No.lu Kararı ile karar verilmiştir. Bu adım, mahalli idarelerde öngörülen kurumsal alım sisteminin işlemlerini durdurmuştur. İçişleri Bakanlığı 07/06/2007 tarih ve 14515 sayılı genelgesi ile yürütmenin durdurulmasından sonra ortaya çıkan yeni durumda ne yapılacağını açıklamıştır. Buna göre KPSS Yönetmeliği'nin mahalli idareler ile ilgili maddelerinin yürütülmesinin durdurulması sonrası Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği dayanaksız kalmıştır. Bu nedenle mahalli idareler müstakilen ilan yoluyla memur alımı yapamayacaklardır. Danıştay 12. Dairesi, 24/03/2010 günlü kararıyla yürütmeyi durdurma kararındaki tercihinin tekrar ederek gerekçeli kararını açıklamıştır. Gerekçede özetle, B grubu kadrolara merkezi sınavdan sonra öznal ikinci bir sınavın yapılmasının hakkaniyetli olmadığına vurgu yapılmıştır. Danıştay tarafından bu düzenlemenin önce yürürlüğünün durdurulması sonrasında ise iptal edilmesi nedeniyle belediyeler uzun süre B grubu kadrolara KPSS ile memur alamamışlardır. Belediyeler personel ihtiyaçlarını naklen memur alımı, istifa eden uzman çavuşların alımı ya da sözleşmeli personel alımı yoluyla karşılamaya çalışmışlardır. Danıştay 12. Dairesi'nin kararına yapılan itiraz üzerine; Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu (İDDK) 06/02/2014 tarih ve 2010/2803 E., 2014/271 K. sayı ile Danıştay 12. Dairesi'nin kararını bozmuştur. Daha sonra yapılan itirazlar da reddedilmiştir.

Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen uzun yargılama sürecinin sonucunda KPSS Yönetmeliğinin 27/A-B-C-D maddeleri tekrar yürürlüğe girmiştir. Ancak, DPB mahalli idarelerin KPSS

yerleştirme taleplerini düzenleyici işlem eksikliği nedeniyle 2014/2 KPSS yerleştirmesinden sonra almamıştır. DPB, mevcut durum ile ilgili İçişleri Bakanlığının yönetmelik hazırlaması gerektiğini belirtmiş ve yönetmelik çerçevesinde mahalli idarelerin personel alım yapması gerektiğini vurgulamıştır (Memurlar.net, 2015) İçişleri Bakanlığı, 14/11/2017 tarihinde Resmî Gazete’ de yayımlanan yeni yönetmelik ile bu boşluğu gidermeye çalışmıştır. Ancak bazı belediyelerin doğrudan merkezi yerleştirme talepleri KPSS Yönetmeliğinde değişiklik ihtiyacı doğurmuştur. Bu nedenle 2019 yılında KPSS Yönetmeliğinde değişiklik yapılmıştır. İlaveeten, 2019 yılında mahalli idarelerle ilgili ilk defa personel alım yönetmeliği yenilenerek çıkarılmış, 2017 yılındaki yönetmelik ise yürürlükten kaldırılmıştır. Bu şekilde mahalli idarelerde merkezi yerleştirme ve kurumsal alımın bir arada kullanılabildiği melez bir personel alım sistemi oluşturulmuştur. Mevcut karma sistem mahalli idarelerin personel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kullanılmaktadır.

4.6. KİT’lerin Merkezi Yerleştirmeye Katılması

DMS döneminde merkezi yerleştirme ile personel alan KİT’ler, KPSS Yönetmeliğinin yayımından sonra 2002 yılında personel alımı gerçekleştirmemişlerdir. 2001 yılındaki ekonomik kriz nedeniyle alınan mali tedbirler kapsamında, KİT ve bağlı ortaklıklarında istihdam edilen memur, sözleşmeli, daimî ve geçici işçi dâhil toplam personel sayısının, program hedefleri doğrultusunda azaltılmasına devam edilmesi, eleman ihtiyacının öncelikle ana kuruluş veya bağlı ortaklık içindeki birimlerin elemanlarının statü değiştirilmeksizin nakli suretiyle karşılanması kararlaştırılmıştır. 22/10/2004 tarihli ve 25621 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile 2005 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının 3’üncü maddesinde açıktan personel alımlarının Genel Yönetmelik çerçevesinde gerçekleştirilmesi kararlaştırılmış, Genel Yönetmeliğe tabi olmayan KİT’lerin personel alımında yeknesaklığın sağlanması amacıyla “merkezi yerleştirme” benimsenmiştir. Ancak daha sonrasında 2010 yılı Genel Yatırım ve Finansman Programında değişiklik yapılarak (sınavlar başlıklı 7’nci maddesine bir fıkra eklenerek) DHMİ Genel Müdürlüğü Stajyer Hava Trafik Kontrolörleri, Asistan Hava Trafik Kontrolörleri, Stajyer AİM memuru ve AFTN memuru pozisyonları merkezi yerleştirmenin dışına çıkarılmıştır. İlerleyen yıllarda da KİT’lerde aşağıdaki pozisyonlar başta olmak üzere merkezi yerleştirme dışındaki alımlar artmıştır (Memurlar.net, 2017).

- TİGEM taşra teşkilatındaki bazı teknik kadrolar,
- Savunma sanayi alanında çalışan KİT’lerin Ar-Ge birimlerinde görev alacak mühendis pozisyonları,
- Türkiye Taşkömürü Kurumunun bazı projelerinde görev alacak mühendis pozisyonları,
- Milli Tren Projesinde ve yapımında çalışılacak mühendis pozisyonları,
- KİT’lerin talebi dikkate alınarak, Hazine ve Maliye Bakanlığınca uygun görülecek ve faaliyet alanı itibarıyla özel niteliği haiz diğer pozisyonlar.

Görüldüğü üzere KİT’lerde de hizmet gereği olarak merkezi yerleştirme dışına çıkma talepleri gündeme gelmiş ve bu talepler uygun görülerek bu kamu idarelerinin ihtiyaç duyduğu personeli kurumsal alım ile temininin önü açılmıştır. Diğer bir deyişle merkezi yerleştirmede olduğu gibi KPSS’ye giren adaylar arasından en yüksek puanı alan adaylar seçilmemektedir. KPSS’de belli bir başarı puanını alıp kısa listeye giren adayların, ilan edilen liste sonrası seçme sınavında başarılı sayılmasıyla ek bir kurumsal sınav yapılarak seçilmesine imkân verilmiştir.

4.7. Merkezi Yerleştirme Dışına Çıkan Diğer Kurumlar

Kamuya personel alımında kamu kurum ve kuruluşlarının KPSS puanlarını kullanma zorunluluğu, kurumların özel kanunları uyarınca kaldırılabilir. Bu çerçevede kamu kaynağı kullanılarak personel istihdamı gerçekleştiren ancak KPSS puanlarını kullanmak durumunda olmayan kurumlar da mevcuttur. Diğer taraftan Genel Yönetmeliğin 28'inci maddesi ile isteyen kamu idarelerine KPSS sonuçlarını kullanma imkânı da getirilmiştir. Bu şekilde bu yönetmelik kapsamına girmeyen kurumların ihtiyari olarak KPSS sonuçlarını kullanabileceği (örneğin kamu bankaları, kalkınma ajansları, ihracatçı birlikleri gibi) belirtilmiştir. Bilindiği gibi KPSS Yönetmeliğinin kurgusuna göre B grubu kadrolarda merkezi yerleştirme esas iken zamanla bu ilkedan sapılmaya başlanmıştır. Anılan Yönetmelik'te yapılan istisna düzenlemeleri ile veya üst norm olan kanunlarda yapılan düzenlemelerle bazı kurumlar KPSS Yönetmeliğindeki merkezi yerleştirme sisteminden çıkmışlardır. Aşağıdaki tablo, merkezi yerleştirmede ilan edilen kadro ve pozisyonların sayısının son 8 yılda azalma gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6: Merkezi Yerleştirmelerde İlan Edilen Kadro/Pozisyon Sayıları (DPB ve ÖSYM verileri,2019)

Yıl	Kadro/Pozisyon	Yıl	Kadro/Pozisyon
2002	8.483	2014	19.799
2003	7.805	2015	15.372
2004	8.721	2016	15.033
2005	12.105	2017	4.739
2006	21.411	2018	3.201
2007	23.494	2019	2.746
2008	18.817	2020	4.256
2009	16.503	2021	3.400
2010	20.476	2022	4.709
2011	25.299	2023	5.536
2012	24.810	2024	3.431
2013	30.261		

Yukarıda görüldüğü gibi B grubu kadrolarda merkezi yerleştirme yıllar içerisinde azalmıştır. Bu durumun arka planına baktığımızda, kurumsal alım kapsamında alım yapılan B grubu kadrolara aşağıdaki kadrolar örnek olarak verilebilir. Aşağıda yer verilen bazı kurumlarda A grubu ve B grubu kadrolar birlikte kurumsal alıma tabidir. Bu kadrolara yapılacak alımlarda KPSS şartı bulunmakta ancak merkezi yerleştirme şartı bulunmamaktadır.

- Kamu İdarelerinin Avukat ve Hukuk Müşaviri Kadroları
- Adalet Bakanlığı İdari Personel Kadroları
- AB Başkanlığı Mütercim Kadroları
- Diyanet İşleri Başkanlığı'nın Din Hizmetleri Sınıfında Yer Alan Kadroları
- Emniyet Teşkilatı Kadroları
- Ticaret Bakanlığı Kadroları
- Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Teknik Hizmetler Sınıfındaki Kadroları
- Orman Genel Müdürlüğü'nün Taşra Teşkilatında Görevli Orman Muhafaza Memur Kadroları
- Devlet Su İşleri ve Orman Genel Müdürlüğü mühendis kadroları
- Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Sivil Memur Kadroları
- Türkiye Adalet Akademisinin koruma ve güvenlik görevlisi kadrolarına
- Üst kurulların Kadroları

Yukarıda da ifade edildiği üzere, kamu idarelerinde belli ölçüde merkezi yerleştirme dışına çıkma eğilimi bulunmaktadır. Ancak merkezi yerleştirme sonrası yapılan ikincil sınavların başarısı konusunda yeterli çalışma elimizde bulunmamaktadır. Bu nedenle merkezi yerleşme ile yerleşen aday profili ile merkezi yerleştirme sonrası yapılacak sınavların sonuçları ile yerleşen adayların karşılaştırılmasının yapılması gerekmektedir. Ancak bu aşamada merkezi yerleşme ile yerleşen adayların akademik başarısının yüksek olduğu söylenebilir. Merkezi yerleştirme dışına çıkan kamu idarelerinin kurumsal alım süreçlerine yatırım yapması gerek kamu idareleri gerekse adaylar açısından elzem bir konudur. Diğer taraftan, KPSS şartı bulunmaksızın kurumsal alım yapılan A grubu kadrolar da bulunmaktadır. Aşağıdaki kadrolar da bu duruma örnek olarak verilebilir:

- Kaymakam adayları
- Dışişleri Bakanlığı aday meslek memurları, aday konsolosluk ve ihtisas memurları
- Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar uzman yardımcıları
- İletişim uzman yardımcıları

Yukarıda görüldüğü gibi tamamen KPSS sürecinin dışına çıkan az sayıda kamu idaresi bulunmaktadır. Bu idareler her ne kadar KPSS dışına çıksa da personel seçiminin ilk aşamasında yine ÖSYM tarafından yapılan sınavları kullanabilmektedir. Bu idareler bizzat ÖSYM'ye sınav yaptırabildiği gibi ÖSYM tarafından yapılan YDS sınav sonuçlarını da kullanabilmektedir.

Buraya değin, KPSS ekosisteminin ana unsurları olan mevzuat düzenlemeleri, kadro çeşitleri, sınav içeriği, sınav yapısı, farklı meslek gruplarına yönelik genel ve istisnai uygulamalar ile bu uygulamaların tarihsel bağlamda değişimi ve dönüşümü incelenmeye çalışılmıştır. Görüldüğü üzere, zaman içerisinde merkezi idarenin kamu personel seçim sınavını her ne kadar merkezi olarak yapmaya ve düzenlemeye çalıştığı gözlemlense de kamu idareleri değişen ve dönüşen ihtiyaçları nedeniyle merkezi sınavın ve merkezi yerleştirmenin dışına çıkma eğiliminde olmuşlardır. Bu da KPSS ekosistemini parçalı bir hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, bahse konu ekosistem içerisinde KPSS merkezi konumunu görünürde korumakla birlikte bu sistemin dışarısında personel seçim sistemi uygulayan farklı kurumlar mevcuttur. Bu parçalı sistem hem devlet teşkilatı hem de adaylar için performans, tutarlılık ve istikrar açısından zayıflıklara neden olabilmektedir. Bu zayıflıkların birisi adayların yaşayabileceği stres sorunu olup bu durum özellikle öğretmen belirleme sürecinde kendisini gösterdiği akademik kaynaklarda da kendisini göstermektedir (Can, 2011: 1367-1377). Bu nedenle KPSS'nin getirdiği stres yükünün yansımalarını ifade eden çalışmalar daha çok öğretmen adayları üzerinde yapılmıştır.

5. Sonuç

Yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere, Türk kamu personel sisteminde personel ihtiyacının karşılanması, basit ve doğrusal bir süreçten ibaret olmayıp farklı unsurları içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Kuşkusuz bu sürecin gelişmeye açık yönleri olduğu gibi, zayıf yönleri de bulunmaktadır. Genel olarak, KPSS gibi merkezi bir sınavın varlığı olumlu bir unsur olarak değerlendirilmekle birlikte, belirli kurumların sınav sistemi dışarısına çıkma eğilimi olduğu gözlemlenmektedir. Buna yönelik örnekler yukarıda ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunun sebebi olarak sektörel ihtiyaçların farklılaşması gösterilebilir. Bu bağlamda sınav sistemi ve istihdam piyasası arasındaki bağın öneminin altı çizilmelidir. Sınav sisteminde yapılacak değişiklikler ile doğru insan gücü planlamasına olanak sağlayacak bir sınav sistemi tasarlanabilecektir. Bu

noktada, kamuda daha iyi bir personel seçim sürecinin tasarlanması için başlıklar itibarıyla aşağıdaki adımların atılması gerektiği düşünülmektedir.

Ulusal İstihdam Stratejisi Belirlenmesi

Öncelikle sektörel ihtiyaçlara uygun bir ulusal istihdam stratejisi belirlenmelidir. Bu stratejinin belirlediği çerçevede milli insan gücü planlaması yapılmalıdır. Bu çerçevede ulusal istihdam stratejisi kamu personel planlaması için de yol gösterici olacaktır.

Kamu Personel İhtiyaç Analizi ve Planlama

Kamu idarelerinin günümüzde ve gelecekteki işgücü ihtiyacının, görev tanımları ve iş analizleri çerçevesinde belirlemesi gerekmektedir. Personel alımları boş kadroları doldurmak yerine kurumun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine uygun bir insan kaynağı planlamasına göre yapılmalıdır.

Okullarda ve Üniversitelerde Verilen Eğitimin Niteliği

Okullarda ve üniversitelerde verilen eğitimin iş gücü piyasasının ve kamu sektörünün ihtiyaçlarına uygun olması sağlanmalıdır.

Özel Sektörde Kurumsallaşmanın Sağlanması

Makalede anlatılmaya çalışıldığı üzere ülkemizde görece yüksek işsizliğin olması ve kamu sektöründeki çalışanların mali ve sosyal haklarının görece iyi olması iş arayanları devlete yöneltmektedir. Özel sektörün kurumsallaşması desteklenmeli ve özel sektörün uygun koşullar sunarak iş arayanlar için iyi bir alternatif olması sağlanmalıdır.

KPSS Sınav İçeriğinin Güncellenmesi

KPSS, sadece akademik bilgiyi ölçmemeli, analitik düşünme, doğru karar verme, sorun çözme, dijital beceriler, proje analizi ve kamusal yetkinlikler gibi yetenekleri de ölçmelidir. Farklı meslek grupları için yapılan sınavların sayısı arttırılmalıdır. Hâlihazırda öğretmenler ve din görevlileri için ayrı sınavlar olmakla birlikte diğer meslek grupları (sağlık ve teknik gruplar gibi) için de mesleki seçime uygun testler hazırlanmalıdır.

Genel Kültür ve Genel Yetenek sınavının içeriği gözden geçirilmeli ve bu kapsamda sorular ezbere dayalı olmaktan çok analiz yapma yeteneğini, muhakeme yeteneğini ve kamu hizmetiyle ilgili bilgi ve değerleri ölçmelidir. KPSS sınavına hazırlanan adayların elde ettiği birikimin özel sektörde de karşılığının olacağı bir sınav içeriği tasarlanmalıdır.

KPSS Sınavı Sonrası Yapılan Sınavların Kalitesinin Arttırılması

Bilindiği gibi yalnızca KPSS sonuçlarına bağlı alım yapan kurumların dışında önemli bir grup kurum da ek kurumsal sınav yapmaktadır. Bu sınavlarda mülakat/sözlü sınavların kalitesi arttırılarak mülakat/sözlü sınav süreçleri tarafsız ve bilimsel bir çerçevede yürütülmelidir. Yetkinlik bazlı değerlendirmeler devreye sokulmalı ve kamu hizmetine uygunluğu ölçen uygulamalı sınavlar, vaka analizleri veya psikometrik testler gündeme getirilmelidir. Adaylık Değerlendirmesi: Atandıktan sonra adayların işe uygunluğu belirli bir süre boyunca deneme sürecinden geçirilerek sağlanmakta olup, bu süreç işe uygunluk açısından daha iyi analiz edilebilir.

Kamu İdarelerinin Merkezi Yerleştirme Dışına Çıkma Eğilimlerinin Analizi

Kamu idarelerinin merkezi yerleştirme dışına çıkmak istemeleri doğru anlaşılmalı, merkezi yerleştirme dışına çıkan kurumların nesnel mülakat/sözlü sınavlar yapmaları sağlanmalıdır. Merkezi yerleştirmede kullanılan Nitelik Kod Kılavuzunun kamu idarelerinin taleplerine cevap verecek şekilde geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde merkezi yerleştirme dışına çıkmak isteyen kamu idarelerinin talepleri karşılanmalıdır. Mülakat/sözlü sınav süreçleri kayıt edilmeli, belirlenen objektif kriterler üzerinden puanlanmalı ve idari yargının denetimine açık olmalıdır. Mülakat/sözlü sınav komisyonları bağımsız, tarafsız olmalı ve konuyla ilgili uzmanlardan oluşmalıdır. Mümkünse mülakat yerine uygulamalı sınavlar ve gözlem tabanlı değerlendirmeler tercih edilerek objektif ölçme yöntemleri kullanılmalıdır.

Aday Havuzu Oluşturma ve Erişilebilirlik

KPSS şartlı ve/veya KPSS şartsız aday arayan kamu idarelerine daha geniş ve kapsayıcı bir aday havuzu oluşturulmalıdır. İş ilanları hâlihazırda merkezi birkaç platformda yayınlamak ile birlikte bu platformların daha kullanışlı hale getirilmesi amacıyla merkezi iş ilanları yayın sürecinin geliştirilmesi gerekmektedir. Tüm iş başvuruları ve değerlendirme süreçlerinin uygun e-Devlet benzeri merkezi dijital platform üzerinden yürütülerek, sürecin hızlanması ve şeffaflaşması sağlanmalıdır. Engelli bireyler, yetiştirme yurdundaki gençler, gazi ve şehit yakını gibi dezavantajlı gruplar ve mahrumiyet bölgeleri gibi farklı bölgelerden adayların açık işlere başvurmasını teşvik eden politikalar uygulanmaya devam edilmelidir.

KPSS'nin Şeffaflığının ve Güvenilirliğinin Arttırılması

Sınav süreçleri bağımsız denetime açılmalı ve ÖSYM'nin soru hazırlama süreci daha şeffaf hale getirilmelidir. Her ne kadar ÖSYM'nin sınav güvenliği son yıllarda ciddi düzeyde artmış olsa da, daha sıkı denetimler geliştirilmeli, bu kapsamda yapay zekâ destekli kopya tespiti teknolojileri kullanılmalıdır. Sınav sonuçları şeffaflaştırılmalı ve adaylar, yanlışlarının hangi konulardan geldiğini detaylı analizlerle görebilmelidir. KPSS ekosisteminin bir bileşeni olan KPSS kursları ile daha yapıcı bir ilişki geliştirilerek bu kursların ekosisteme katkı vermesi sağlanmalıdır.

KPSS Tekrarına Bağlı Stres ve İş Yükünün Azaltılması

Sınav geçerlilik süresinin uzatılması yoluyla KPSS puanlarının 2 yıl yerine 4 yıl geçerli olması adayları rahatlatabilecek ve her yıl veya her 2 yılda bir milyonlarca insanın tekrar sınava girmesinin önüne geçilebilecektir. B grubu kadrolarda 2 yılda bir yapılan sınavın her yıl yapılması sağlanarak çeşitli nedenlerle sınava katılamayan adaylara sınava katılma fırsatı sağlanmalıdır. Modüler sınav sistemi getirilerek esneklik sağlanmalı ve adaylar tek oturum yerine yıl içinde farklı zamanlarda kendi belirledikleri tarihlerde sınava girebilmelidir. Pearson PTE ve TOEFL gibi sınavları yapan kuruluşların sınav tecrübelerinden faydalanılması amacıyla farklı merkezi sınav örneklerinin analizi yapılmalı ve faydalı yönlerinin uygulamaya geçirilmesi sağlanmalıdır. Örneğin ETS ve Pearson gibi kuruluşların adayların ihtiyaçlarına yönelik olarak esnek zamanlı ve yaygın şekilde sınav yapma uygulamasının, KPSS'de de uygulanarak, adayların sınava hazırlanma motivasyonunun ve performanslarının bu esneklik yoluyla arttırılması sağlanmalıdır.

Dijital Yenilikler ve İleri Sınav Teknolojisi Kullanımı

Dijital sınav merkezlerinin sayısı arttırılmalı ve YDS'de olduğu gibi KPSS'de de adaylar, bilgisayar üzerinden daha güvenli ve esnek zamanlı şekilde sınavlara girebilmelidir. Çevrimiçi deneme sınavları yaygınlaştırılarak ve ÖSYM tarafından düzenli olarak ücretsiz çevrimiçi

denemeler sunularak adayların kendilerini test edebilmeleri sağlanmalıdır. KPSS kursları ile bir bilgi ağı oluşturularak adayların bu kurslar üzerinden doğru bilgilenmesi sağlanmalıdır. Yapay zekâ destekli sınav analizleri yapılarak adaylara hangi konularda zayıf olduklarını gösteren ve gelişim önerileri sunan sistemler geliştirilmelidir. Personel seçim sistemi kamu yönetiminin işleyişi açısından kritik öneme sahiptir. Bu makalede bahse konu ekosistemin korunması savunulmakta ancak yapılacak iyileştirmeler yoluyla mevcut sorunların giderilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Yukarıda yer verilen öneriler orta ve uzun vadede gerçekleştirilecek öneriler olup KPSS ekosisteminin mevcut durumdaki ikilemli yapısının önüne geçilebilmesi açısından faydalı olabilecektir. Zira kamu personel seçim sistemi merkezi bir sınav etrafında tasarlanmış olmakla birlikte teknik yetersizlikler, merkezi sınav sisteminin idari olarak yeterli şekilde destek görmemesi, uygulayıcı kuruluşların kurumsal kapasitesinin yetersiz olması, ÖSYM'nin rolüne ilişkin belirsizlikler ve kurumsal alımlarda mülakat sınavı konusunda yaşanan tartışmalar gibi konular nedeniyle sistem zafiyete uğramaktadır. Cumhurbaşkanlığı Personel Prensipler Genel Müdürlüğü, bahse konu önerilerin hayata geçirilmesi noktasında başat aktör konumunda olup bu bağlamda ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğinin sağlanması büyük önem arz etmektedir. Bu idareler Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü, Çalışma Genel Müdürlüğü, ÖSYM, Türkiye İş Kurumu, Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, YÖK Başkanlığı, Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'dür. Bahse konu kuruluşların sınav sistemine yönelik birlikte çalışma kültürünün geliştirilmesi ve bu alandaki nitelikli iş birliğinin arttırılması, kuşkusuz bu yolda atılabilecek en önemli adım olacaktır.

Kaynakça

- Albayrak, S. O. (2006). Türk kamu yönetiminde hizmete alma politikaları (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Ateş, M. (1995). Kamu hizmetlerinde işe alma sistemleri ve Türkiye'de uygulanan politikalar üzerine bir inceleme. DPT Yayını No: 2383.
- Can, S. (2011). Social behavior and personality: An international journal, 39(10), 1367-1377.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.10.1367>
- Hürriyet. (2025, Mart 22). 3 adaydan biri kazandı. Erişim adresi: <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/3-adaydan-1-i-kazandi-39113944>
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2025, Mart 25). MEB AGS'nin detayları belli oldu. Erişim adresi: <https://www.meb.gov.tr/mill-egitim-bakanligi-akademi-giris-sinavinin-detaylari-belli-oldu/haber/35428/tr>
- Memurlar.Net. (2018, Mart 27a). Belediye ve il özel idareleri, personelini, yine kendisi almaya başlayacak. Erişim adresi: <https://www.memurlar.net/haber/707785/belediye-ve-il-ozel-idareleri-personelini-yine-kendisi-almaya-baslayacak.html>
- Memurlar.Net. (2018, Mart 27b). KİT'lere KPSS ile yapılacak atamalarda 2 yeni düzenleme. Erişim adresi: <https://www.memurlar.net/haber/704706/kit-lere-kpss-ile-yapilacak-atamalarda-2-yeni-duzenleme.html>
- Memurlar.Net. (2025, Mart 22). Belediyelerin personel alımı İçişleri Bakanlığına takıldı. Erişim adresi: <https://www.memurlar.net/haber/548947/belediyelerin-personel-alimi-icisleri-bakanligina-takildi.html>
- Mevzuat Takip Sistemi. (2018, Ağustos 11). Belediyelerin memur alımlarına ilişkin işlemler. Erişim adresi: <https://mevzuattakip.com.tr/haber/belediyelerin-memur-alimlarina-iliskin-islemler>
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/113287>
- Özkal Sayan, İ. (2009). Türkiye'de kamu personel sistemi: İdari, askeri, akademik, adli personel ayrımı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64(1), 201-245. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002092
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi. (2001, Nisan 20). 20 Nisan 2001 tarihli KMS basın duyurusu. Erişim adresi: <https://www.osym.gov.tr/TR,3560/20-nisan-2001-tarihli-kms-basin-duyurusu.html>
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi. (2022). KPSS: Kamu Personel Seçme Sınavı, sayısal bilgiler. Erişim adresi: <https://www.osym.gov.tr/TR,24039/2022-kpss-lisans-genel-yetenek-genel-kultur-egitim-bilimleri-alan-bilgisi-ve-oabt-sinav-sonuclarina-iliskin-sayisal-bilgiler.html>
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi. (2023). KPSS: Kamu Personel Seçme Sınavı, sayısal bilgiler. Erişim adresi: <https://www.osym.gov.tr/TR,25749/2023-kpss-a-grubu-ve-ogretmenlik-genel-yetenek-genel-kultur-egitim-bilimleri-alan-bilgisi-ve-oabt-sinav-sonuclarina-iliskin-sayisal-bilgiler.html>
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi. (2024, Ağustos 23). KPSS: Kamu Personel Seçme Sınavı, sayısal bilgiler. Erişim adresi: https://web.archive.org/web/20240930091800/https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2024/KPSS/LISANS/sayisabilgiler_kid23082024.pdf
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi. (2025, Ocak 16). MEB AGS giriş sınavı ile ilgili açıklama. Erişim adresi: <https://www.osym.gov.tr/TR,32963/milli-egitim-bakanligi-akademi-giris-sinavi-meb-ags-2025-akademi-giris-sinavi-ags-ile-2025-ogretmenlik-alan-bilgisi-testi-oabt-sinava-iliskin-aciklama-ve-konu-dagilimlari-16012025.html>
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi. (2025, Mart 22). KPSS: Kamu Personel Seçme Sınavı, sayısal bilgiler. Erişim adresi: <https://www.osym.gov.tr/TR,32969/2025.html>
- Polat, E. (t.y.). Türkiye'de kamu personel sistemi (mevzuat-analiz-yorum). Memur-Sen. Erişim adresi: <https://www.memursen.org.tr/yayinlar/kitaplar/kamupersonelsistemi.pdf>
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2018). 11. Kalkınma Planı kamuda insan kaynakları yönetimi çalışma grubu raporu. Ankara. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaInsanKaynaklariCalismaGrubuRaporu.pdf>
- Yapıcı, N. (2014). Kamu hizmetine giriş yöntemleri ve istisnai durumlar üzerine bir inceleme (Uzmanlık tezi). T.C. Devlet Personel Başkanlığı, Ankara.
- Mevzuat**
- 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname. (1984, 12 Aralık). Resmi Gazete (Sayı: 18603).

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965, 23 Temmuz). *Resmî Gazete* (Sayı: 12056).
- 1327 sayılı Kanun. (1970, 14 Ağustos). *Resmî Gazete* (Sayı: 13579).
- 2670 sayılı Kanun. (1982, 16 Mayıs). *Resmî Gazete* (Sayı: 17696).
- 2001/2031 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (2001, 13 Mart). *Resmî Gazete* (Sayı: 24341).
- 2002/3975 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (2002, 3 Mayıs). *Resmî Gazete* (Sayı: 24744).
- 7/7734 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (1974, 29 Ocak). *Resmî Gazete* (Sayı: 14783).
- 85/10260 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (1986, 30 Ocak). *Resmî Gazete* (Sayı: 19004).
- 99/12377 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (1999, 22 Şubat). *Resmî Gazete* (Sayı: 23619, Mükerrer).
- 99/12378 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (1999, 4 Mart). *Resmî Gazete* (Sayı: 23629).
- 99/13781 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı. (1999, 29 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı: 23921).
- Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2007, 17 Ocak). *Resmî Gazete*.
- Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelikte Değişiklik. (2017, 14 Kasım). *Resmî Gazete* (Sayı: 30240).
- Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelikte Değişiklik. (2019, 24 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı: 30988).
- Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği. (2007, 11 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 26490).

Extented Abstract

Introduction

KPSS is one of the main tools of public personnel selection in Türkiye. When we look at the history of public personnel recruitment in Türkiye, we see that there have been attempts at centralized personnel exams and centralized placement in the process starting with the Civil Servant Law No. 657 enacted in 1965, but it is known that these attempts were inconclusive. The most radical change in the field of central personnel examination and central placement took place in 1999. DMS was introduced in 1999, KMS in 2001 and KPSS in 2002. The KPSS addresses two main occupational groups: Group A and Group B positions. Group A positions are career professions, while Group B positions are other civil servant positions. In Group A positions, institutional exams are held after the central exam. In Group B positions, central examination and central placement is the dominant method in principle. In Group B positions, institutional recruitment after the central exam has become prominent over time. On the other hand, local administrations and state economic enterprises may use mixed recruitment methods. While these administrations have not opted out of the central exam, they have largely opted out of centralized recruitment. Some institutions, albeit a small number of them, also opt out of the KPSS and conduct their own special exams. As a result, the KPSS ecosystem is fragmented. In this context, in order to solve the problems, a national employment strategy, public personnel planning, updating the KPSS system, interview processes

Methods

In this study, qualitative research methods were preferred and mainly document analysis technique was used. In the study conducted within the scope of qualitative method, content analysis method was used to analyze the data. Content analysis, which is one of the most preferred methods among qualitative research, generally mediates researchers in analyzing written and visual data (Özdemir, 2010: 335). In addition, interviews were conducted with selected HR managers of central government, local administrations and public enterprises on the use of KPSS in public human resources management. Through these interviews, it has been attempted to obtain information about the practices in the field.

In this context, this article seeks answers to the following research questions:

- The article compares centralized placement and institutional placement. It is questioned why institutions subject to centralized placement are trying to switch to institutional placement.
- If institutions want to switch to institutional placement, it is thought that an ideal institutional placement system should be created.
- Some institutions, albeit a few, have gone completely outside the KPSS system. It should be questioned whether these institutions have achieved their targeted results by going outside the KPSS system.
- The current structure of KPSS (exam content, duration, curriculum, frequency of exams, etc.) should be discussed.
- The system of qualification codes used in centralized placement needs to be discussed.

Conclusion

As explained in the article, meeting the personnel needs in the Turkish public personnel system is not a simple and linear process, but has a complex structure involving different elements. Undoubtedly, this process has weaknesses as well as aspects open to improvement. In general, while the existence of a centralized examination such as the KPSS is considered a positive element, there is a tendency for certain institutions to opt out of the examination system. Examples of this have been mentioned above. The reason for this may be the differentiation of sectoral needs. In this context, the importance of the link between the examination system and the labor market should be underlined. With the changes to be made in the examination system, an examination system that will enable proper manpower planning can be designed. At this point, it is considered that some basic steps should be taken in order to design a better personnel selection process in the public sector.

The main steps are: defining the National Employment Strategy, analyzing and planning Public Personnel Needs, updating the KPSS Examination System, reviewing the trend of Public Administrations opting out of Central Placement, making KPSS more transparent and reliable, and adopting Digital Innovations and Advanced Examination Technology. The personnel selection system is critical to the functioning of public administration. This article argues for the preservation of this ecosystem, but suggests that the current problems can be overcome through improvements. The above-mentioned recommendations can be realized in the medium and long term, and may be useful in overcoming the current dilemma in the KPSS ecosystem. Although the public personnel selection system is designed around a centralized examination, the system is weakened due to technical inadequacies, lack of administrative support for the centralized examination system, insufficient institutional capacity of implementing agencies, uncertainties regarding the role of ÖSYM, and controversies over the interview test in institutional recruitments. The Presidency's Directorate General of Personnel Principles is the main actor in the implementation of these recommendations, and it is important to ensure coordination with other relevant public institutions and organizations. These institutions and organizations are the Presidency of Strategy and Budget, the Ministry of National Education, the Ministry of Family and Social Services, the General Directorate of Public Financial Management and Transformation, the General Directorate of Labor, ÖSYM, the Turkish Employment Agency, the General Directorate of Local Governments, the Presidency of Higher Education Council, and the General Directorate of Publicly Funded Institutions and Enterprises. Developing a culture of collaboration among these organizations on the examination system and increasing qualified cooperation in this field will undoubtedly be the most important step that can be taken on this path.