

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ: PİYASA
GÖZETİM VE DENETİM PERSONELİNİN YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Çilem Nehir AKŞİRİN BORLUK

Ankara, 2020

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ: PIYASA
GÖZETİM VE DENETİM PERSONELİNİN YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Çilem Nehir AKŞİRİN BORLUK

PROF DR. İLKAY SAVCI

Ankara, 2020

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

**KAMUDA İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ: PİYASA GÖZETİM
VE DENETİM PERSONELİNİN YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Tez Danışmanı
PROF. DR. İLKAY SAVCI**

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

- 1- Prof. Dr. İlkay Savcı (Danışman)
- 2- Prof. Dr. Azize Ergeneli
- 3- Prof. Dr. Müge Ersoy Kart
- 4-
- 5-

İmzası

İ. Savcı
A. Ergeneli
M. Ersoy Kart

Tez Savunması Tarihi

20.01.2020

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

PROF. DR. İLKAY SAVCI danışmanlığında hazırladığım “Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Piyasa Gözetim Ve Denetim Personelinin Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma (Ankara, 2020) ” adlı yüksek lisans - doktora/bütünleşik doktora tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 20.01.2020
Çilem Nehir Akşirin Borluk

ÖNSÖZ

Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Piyasa Gözetim ve Denetim Personelinin Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma adlı bu tezde, insan kaynaklarının geliştirilmesinde çağdaş bir yaklaşım olan ve dünyada yaygın olarak kullanılan yetkinlik yönetiminin Türk Kamu Yönetimi'nde uygulanabilirliği incelenmiştir. Tezin alan çalışmasında, kamu sektöründe ürün güvenliği denetimi rolünü yürüten Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli meslek grubu için yetkinlikler belirlenmiş ve bu yetkinliklerin değerlendirilmesine yardımcı olacak performans değerlendirme formu tasarlanmıştır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve hazırlanma sürecinin her aşamasında değerli bilgilerini ve zamanını benden esirgemeyerek her fırsatta çalışmamla yakından ilgilenen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışman hocam Prof. Dr. İlkay SAVCI'ya, hayatımın her evresinde bana destek olan değerli eşim Sinan BORLUK'a, oğlum Kuzey Rüzgâr BORLUK'a ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın veri toplama çalışmalarına katılan tüm kamu emekçilerine teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ç. Nehir AKŞİRİN BORLUK

Ankara, 2020

İçindekiler

ÖNSÖZ.....	i
TABLO DİZİNİ	iii
ŞEKİL DİZİNİ.....	iii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ: YETKİNLİK BAZLI YÖNETİME GEÇİŞ	5
1.1. YETKİNLİK YÖNETİMİ KAVRAMI.....	5
1.2. YETKİNLİK YÖNETİMİ’NİN TARİHÇESİ.....	7
1.3. GELENEKSEL İKY’DEN YETKİNLİK BAZLI YÖNETİME GEÇİŞ	14
1.4. YETKİNLİK MODELLERİ	19
1.4.1. TEK İŞ TEMELLİ YETKİNLİK MODELİ.....	22
1.4.2. GENEL YETKİNLİK MODELİ.....	26
İKİNCİ BÖLÜM.....	32
KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ.....	32
2.1. KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİNİN UYGULANMASININ NEDENLERİ	34
2.2. KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI.....	37
2.3. KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER.....	39
2.3.1. DÜNYADAN KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖRNEK UYGULAMALAR.....	40
2.3.2. TÜRKİYE’DE KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ.....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	60
ALAN ARAŞTIRMASI.....	60
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN TEKNİKLER	61
3.2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	63
3.2.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	67
3.3. BULGULAR.....	68
3.3.1. ODAK GRUP TOPLANTISI BULGULARI	68
3.3.2. GÖRÜŞME YAPILAN KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	90

3.4. PİYASA GÖZETİM VE DENETİM PERSONELİ İÇİN GELİŞTİRİLEN YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	94
3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME FORMU	96
3.5.1 UYGULAMA SONUÇLARI	98
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	100
KAYNAKÇA	109
EKLER	114
Ek 1- Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli Performans Değerlendirme Formu	115
Ek 2- Odak Grup Toplantısı Soru Yönergesi	124
Ek 3- Görüşme Soru Yönergesi	125
Ek 4- Akreditasyon Kuruluşları Denetçileri İçin Genel Yetkinlik: ISO/IEC 17011'in Uygulanması (IAF Zorunlu Dokümanı)	126
ÖZET	146
ABSTRACT	147

TABLO DİZİNİ

Tablo 1- Yetkinlik Tanımları	6
Tablo 2.1-Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar	16
Tablo 2.2- Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar.....	17
Tablo 2.3- Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar.....	18
Tablo 3- Bir İpotek Bankası Satış Temsilcileri İçin Geliştirilen Yetkinlik Modeli	25
Tablo 4- Spencer ve Spencer Tarafından Teknisyenler ve Profesyoneller İçin Geliştirilen Genel Yetkinlik Modeli.....	30
Tablo 5- Yetkinlik Modelleri (Ülke Örnekleri).....	42
Tablo 6- İnsanların En İyi Oldukları Yönleri Keşfetmek Yetkinliği ve Davranışsal Göstergeleri	46
Tablo 7-1998 Tarihli Liderlik Yetkinlik Modeli	52
Tablo 8-2006 Tarihli Yöneticinin Temel Nitelikleri Modeli.....	53
Tablo 9- Odak Grup Toplantısı Katılımcıları Demografik Bilgileri	69
Tablo 10- Odak Grup Toplantısının Birinci Aşamasında Belirlenen Yetkinlikler	74
Tablo 11- Odak Grup Toplantısının İkinci Aşamasında Belirlenen Yetkinlikler.....	82
Tablo 12- Odak Grup Toplantısında Katılımcıların Belirttikleri PGDP Yetkinlikleri.	89
Tablo 13- Odak Grup Toplantısı Sonrasında Sadeleştirilen PGDP Yetkinlikleri	90
Tablo 14- Nihai PGDP Yetkinlikleri	96

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1.....	24
--------------	----

GİRİŞ

Bilgi, beceri ve davranışlar üzerine odaklanan yetkinlik modelleri özellikle son yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Dünyanın önde gelen örgütleri personel seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, insan kaynaklarını geliştirme gibi en önemli İKY işlevlerini artık yetkinlikler üzerine kurmakta ve etkinliklerini her geçen gün daha da artırmaktadırlar. Özellikle, insan kaynağını geliştirme sürecinde yetkinliklere odaklanan kurum ve kuruluşlar, çalışanların motivasyonlarını artırarak ve örgütte sürekli öğrenme kültürü yaratarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde performans artışı sağlamaktadır.

Örgütün çalışanlarından sergilemelerini beklediği beceri ve davranışları gruplandıran, rasyonelleştiren ve nesnelleştiren yetkinlik modelleri aynı zamanda yetkinliklerin ölçülmesine ve geliştirilmesine temel oluşturmaktadır. Bu modeller sayesinde, çalışanların örgütün beklentilerini karşılayacak yetkinliklere sahip olup olmadıkları belirlenir ve ortaya çıkan yetkinlik açıkları eğitim, kariyer planlama gibi insan kaynaklarını geliştirme araçlarıyla giderilmeye çalışılır.

Özel sektör işletmelerinde yaygın biçimde kullanılan yetkinlik modelleri özellikle 1980'lerden sonra, başta Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık olmak üzere, birçok ülkenin kamu yönetiminde yer almaya başlamıştır. Bu modellerin kamu sektöründe uygulanmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi, yetkinlik modellerinin özel sektör işletmelerinde işgücü verimliliğine olumlu etkisinin fark edilmesidir. Bürokrasinin hiyerarşik ve kuralcı yapısı ile çok uyumlu olmayan bu tür yeniliklere geçiş için örgüt yapılarının daha esnek ve organik yapıya dönüştürülmesine ihtiyaç vardır. "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışı bu fikirden hareketle ortaya çıkmıştır.

Bu ihtiyaç ikinci nedeni oluşturmaktadır. Bu bağlamda “Yetkinlik Yönetimi”nin eşlik edeceği “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı ile kamu düzeninde, yönetsel yapıda ve süreçlerde verimlilik ve kalite artışı sağlanabilecektir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, kamu kurumlarının modernize edilmesini; etkinlik, etkililik ve verimlilik odaklı çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Bunun sonucunda, kamu kurumlarında özel sektör yönetim yaklaşımları ve teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. İşletmelerde insan kaynağının gelişiminde kullanılan yetkinlik modelleri böylelikle kamu personeli için de uygulanır olmuştur.

Bu araştırma iki temel çerçevede ele alınmıştır. Bunlardan ilki, çalışmanın "kuramsal çerçevesinin" oluşturulmasıdır. Bu amaçla ilk olarak literatür taraması yapılarak, farklı kaynaklardan yetkinlik yönetimi kavramı, geliştirilen değişik yetkinlik modelleri ve kamu sektöründe yetkinlik yönetimi uygulamalarıyla ilgili ayrıntılı bilgi edinilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise, Türk Kamu Yönetiminin, başka deyişle, kamu kurumlarının ve çalışanlarının performans, maliyet, etkinlik bakımından daha piyasa yönelimli ve denetim odaklı olmalarını hedefleyen Yeni Kamu Yönetimi anlayışına geçiş sürecinde (kamu kurumlarının denetim rolünün de artmasıyla), bu faaliyetleri yürüten denetim personelinin niteliklerinin artırılması için bir yetkinlik modeli tasarlanmış ve biçimlendirilmiştir.

Araştırmanın alan çalışmasında Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli'nin (PGDP) yetkinlikleri ve performans değerlendirme formu oluşturma fikrinden hareket edilmiştir. Amaca yönelik olarak örneklem iki nedenle seçilmiştir. Bunlardan ilki, ürün güvenliği ve denetimi alanında hizmetler yürüten X Bakanlığı PGDP için yetkinliklerin belirlenmesinin giderek zorunluluk haline gelmesidir. Bu meslek grubunun tercih edilmesindeki ikinci neden ise tez yazarının X Bakanlığında

yetkinlikle ilgili konularda çalışıyor olması ve denetçilere erişim kolaylığının bulunmasıdır.

Bu çalışma, son dönemde yaygınlaşan yetkinlik yönetimi ve kamu sektöründeki uygulamaları konusunda derleyici ve kapsamlı bir literatür tarama çalışması olmanın yanı sıra; Türk kamu personel rejiminde “İnsan Kaynakları Yönetimi” modeline doğru geçiş sürecinde yetkinliklerin öne çıkarılmasının gerekliliğini vurgulaması bakımından özel bir öneme sahiptir. Bu tezin özgün boyutu ise, önemli kamusal hizmetlerden biri olan ürün güvenliğinin denetimiyle görevlendirilen bir meslek grubu için yetkinliklerin belirlenmesi ve söz konusu yetkinliklerin değerlendirileceği bir performans değerlendirme aracının geliştirilmesidir. Bu araç sayesinde, ürün güvenliğinin denetimi konusunda yetkilendirilen kamu kurumları, hem bu meslekte görev alacak çalışanlarının gelişimine yönelik bir altyapı oluşturmuş olacak hem de kamu hizmetinde piyasa gözetim faaliyetlerinin kalitesi yükseltilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, yetkinlik yönetimi kavramı, tarihçesi, geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi’nden Yetkinlik Yönetimi’ne geçiş süreci ve bu geçişin nedenleri tanıtılmıştır. Ayrıca, bu bölümde, yetkinlik modelleri örnek uygulamalarla derinlemesine anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, kamu sektöründe yetkinlik yönetimi anlayışı, yetkinlik modeli geliştirme aşamaları ve uygulama modelleri açıklanmıştır. Bunlara ilaveten, kamu sektöründe yetkinlik yönetimi yaklaşımını uygulayan ülke örnekleri, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık detaylı olmak üzere, incelenmiş ve bu yaklaşımın ülkemiz kamu sektöründeki durumu irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, kamusal hizmet olan piyasa gözetim ve denetim faaliyetlerini yürüten denetim personelinin niteliklerinin geliştirilmesine yönelik “yetkinliklerin belirlenmesini” ve söz konusu yetkinliklerin değerlendirileceği bir “performans değerlendirme aracının geliştirilmesini” içermektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, veri toplama teknikleri ile verilerin bulgulara dönüştürülerek değerlendirilmesi yer almaktadır. Ayrıca, çalışma sonucunda geliştirilen performans değerlendirme ve geliştirme formu da bu bölümde bulunmaktadır.

Beşinci ve son bölüm ise, araştırmanın sonuç ve değerlendirme bölümüdür. Burada, araştırma bulgularının ışığında geliştirilen değerlendirmelere yer verilmektedir.

Bu çalışmada Piyasa Gözetim ve Denetim personeli için belirlenen yetkinlikler ile performans değerlendirme ve geliştirme formu, ihtiyaçlar arttıkça veya değiştikçe yeniden gözden geçirilerek revize edilebilir ve tekrar modellenebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ:

YETKİNLİK BAZLI YÖNETİME GEÇİŞ

Değişen dünyamızda, özellikle üretim ve hizmet süreçlerinde dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmelerin rekabeti şiddetlenmekte, çalışma koşulları ve tarzları değişmekte; çalışanlarda daha fazla esneklik ve özerklik beklentileri ön plana çıkmaktadır. Bu beklentileri, işe dayalı bir yaklaşıma sahip olan klasik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yeteri kadar karşılayamamaktadır. Bu nedenle, çalışan yönetiminde, sabit işler yerine bireysel özelliklere, tavır ve davranışlara odaklanan “Yetkinlik Yönetimi” yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır.

Bu bölümde ilk olarak yetkinlik yönetimi kavramı ve bu kavramın temelini oluşturan “yetkinlik” terimi açıklanacaktır. Daha sonra Yetkinlik Yönetimi’nin tarihçesi ile “Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi”nden “Yetkinlik Bazlı Yönetime” geçişin nedenleri ve iki yaklaşım arasındaki farklara ilişkin bilgilere yer verilecektir. Bu bölümde son olarak da Yetkinlik Modelleri irdelenecektir.

1.1. YETKİNLİK YÖNETİMİ KAVRAMI

Yetkinlik Yönetimi yaklaşımının temelinde, işlerde başarılı performans göstermek için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, belirlenen bu yetkinlikler üzerine yapılandırılması bulunmaktadır. Bu bağlamda, yetkinlik yönetimi yaklaşımının açıklanmasından önce yetkinlik kavramının doğru bir şekilde tanımlanması yararlı olacaktır.

Yetkinlik kavramı çoğu zaman performans kavramıyla karıştırılmaktadır. Yetkinlikler, performans için gerekli olan fakat yeterli olmayan unsurlardır. Çalışanlar

yetkinlikler olmadan istenen düzeyde performans gösteremezler. Ancak, yetkinlikler çalışanın istenen düzeyde performans göstereceğini de garantileyemez. Gerçekleştirdiği işte yetkin olan bir çalışan da, kişisel veya dışsal nedenlerle bir işi yaparken hatalı olabilmektedir.

Performanstan farklı olan yetkinlik kavramıyla ilgili olarak, yönetim literatüründe, herkes tarafından kabul edilen ve yaygın olarak kullanılan tek bir tanım bulunmamaktadır. Yetkinlik konusunu araştıran ve bu konuda uygulama çalışması yürütenler, kendi yetkinlik yaklaşımlarına hizmet edecek şekilde, değişik yetkinlik tanımları geliştirmişlerdir. Bu tanımlar Tablo 1’de gösterilmektedir:

Tablo 1- Yetkinlik Tanımları*

Yazar	Yetkinlik Tanımı
McClelland,1973	Bir işte <u>etkin ve/veya üstün performansla</u> sonuçlanan temel kişisel özelliklerdir.
Boyatzis,1982	Kişinin işte kendisinden beklenen özel <u>davranışları</u> sergilemesine imkân veren bireysel özelliklerdir ve bunlar güdüyü, beceriyi, kişinin imajını ya da sosyal rolünün bir yönünü ve bilgi birikimini içermektedir.
McLagan, 1989	Temel çıktılarını üretmek için gereken kritik bilgi ve beceri alanıdır.
Spencer ve Spencer, 1993	Bireyin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği <u>etkili performansıyla ve/veya üstün başarısıyla</u> neden-sonuç ilişkisi bulunan temel özellikleridir. Güdü, bireysel özellik, öz-kavram, tavır veya değerlerin yanı sıra bilginin veya bilişsel davranışsal becerinin bileşiminden oluşan, <u>güvenilir bir şekilde ölçülebilen</u> ve ortalama performans gösterenlerden farklılığı rahatlıkla ispatlanabilen bireysel özelliklerdir.
Sparrow, 1997	Kişilerin davranış repertuarı, bir diğer ifadeyle, <u>mükemmel performans</u> gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran davranış kalıplarıdır.
Catano, 1998	Bir işte etkili veya başarılı performans gösterilmesinin temelinde bulunan ve <u>mükemmel performans</u> gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran, <u>gözlemlenebilir ve ölçülebilir</u> bilgi, beceri ve yeteneklerdir.
Green, 1999	İşteki hedeflere ulaşılabilmesi için <u>ölçülebilir</u> iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı bir şekilde tanımlanmasıdır.
Whiddett ve Hollyforde, 2003	Bireylerin, örgüt içerisinde, işle ilgili verilen bir görevi, etkili bir biçimde tamamlamak için gösterdikleri davranışlardır.
Dubois ve Rothwell, 2004	Yaşam rolünde başarılı performansla öncülük eden temel bireysel özelliklerdir.
Van Beirendonck, 2009	Belirli bir role veya fonksiyona başarılı bir şekilde katkıda bulunmak için kullanılan uygulamalı bilginin veya davranışın <u>gözlemlenebilir özellikleridir.</u>

*Bu tablo ilgili yazarların tanımlarından derlenmiştir.

Yukarıda belirtilen tanımlar incelendiğinde, yetkinlik tanımlamasında iki temel kavramın öne çıktığı söylenebilir. Bunlar; “**başarılı veya mükemmel performans**” ile “**gözlemlenebilir davranışlar**”dır. Bütün bu kavramlar birleştirildiğinde yetkinlik tanımı aşağıdaki şekilde yapılabilir:

“Yetkinlik, bir bireyin veya grubun bir işte mükemmel performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır” (Akşirin, 2008:40).

Yetkinlik yönetiminin temelinde ise örgütün hedeflerine ve stratejilerine uygun yetkinliklerin belirlenerek İK uygulamalarıyla bütünleştirilmesi bulunmaktadır. Bu yaklaşımla yetkinlik yönetimi *örgütte mükemmel performans gösteren çalışanları ortalama performans gösterenlerden ayıran yetkinliklerin belirlenmesini ve İKY işlevlerinin bu yetkinliklerin tüm çalışanlarda geliştirilmesine yönelik uygulanmasını içeren dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir.*

Yetkinlik yönetimi aynı zamanda örgütte kültürel değişimi de içermektedir. Çünkü bu yaklaşımda çalışanlardan, geleneksel İKY yaklaşımından farklı olarak, standardın ötesinde mükemmel performans sergilemeyebilmeleri için kendi gelişimlerine yönelik daha aktif rol oynamaları, bir başka ifadeyle bu konuda inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları beklenmektedir (Horton vd., 2002).

1.2. YETKİNLİK YÖNETİMİ’NİN TARİHÇESİ

Yetkinlik kavramı işletme çevresinde 1970’lerde kullanılmaya başlanmış ve buradan da ilgili literatüre girmiştir. Harvard Üniversitesi profesörü ve aynı zamanda McBer danışmanlık şirketinin kurucusu David C. McClelland'ın 1973 yılında Amerikan Psikologlar Derneği dergisinde yayımlanan "Zekâ Yerine Yetkinliklerin

Ölçülmesi"* adlı makalesi ile "yetkinlik" kavramı İK literatürüne girmiştir. McClelland bu makalede, geleneksel akademik yeteneği ve bilgiyi ölçen testlerin, akademik performansı doğru bir şekilde ölçtüğünü ancak, iş performansını önceden tahmin edemeyeceğini iddia etmiş ve bu testlerin genellikle azınlıklara, kadınlara ve düşük sosyo ekonomik düzeydeki kişilere karşı önyargılı olduğunu bu nedenle de performans ölçümünde başarılı olamayabileceğini öne sürmüştür. McClelland makalesinde, iş başında performansın belirlenmesinde en önemli unsurun, yetkinlikler olarak adlandırdığı kişisel özellikler olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, iş performansını doğru tahmin edecek, ırk, cinsiyet veya sosyo ekonomik faktörlere karşı önyargılı olmayan bir dizi kişilik testi geliştirmiştir. McClelland, dönemin bilgi testlerinden çok farklı olan bu testlerle, üstün performans gösteren çalışanların hangi davranış ve alışkanlıklara sahip olduğunu belirlemeye çalışmıştır (McClelland,1973).

McClelland'ın yaklaşımı ilk defa, ABD Dış Hizmetler Bilgi Servisi çalışanları üzerinde test edilmiştir. McClelland ve meslektaşı Dailey bu işyerinde üstün performans gösteren çalışanların tutum ve davranışlarının gözlemlenerek ve diğer çalışanların performansı ile karşılaştırılarak yaygınlaştırılması gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Bu amaçla, işyerinde iki grup oluşturulmuş ve bu iki grup arasında karşılaştırma yapılmıştır. İlk grup üstün performans gösteren, ikinci grup ise ortalama veya düşük performans gösteren çalışanlardan oluşturulmuştur. McClelland ve Dailey bu iki gruptaki her bir çalışanla kendi geliştirdikleri ve "davranışsal durum görüşmeleri" olarak adlandırdıkları tekniği kullanarak birebir görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Bu görüşme tekniğinde çalışanlardan, son 12 ya da 18 ayda iş

* Testing for Competence Rather Than Intelligence

hayatlarında yaşadıkları başarıyla ve başarısızlıkla sonuçlanan üç olayı anlatmaları istenmiştir. Görüşmecilerin aktardıkları olaylar analiz edilmiş, iki grup arasında farklılık gösteren çalışan özellikleri belirlenmiş ve üstün performansa sahip çalışanların gösterdikleri ancak ortalama performansa sahip çalışanların göstermedikleri davranışlar ortaya çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen detaylı görüşmeler sonucunda, işinde üstün performans gösterenlerin ortalama performans gösterenlerden farklı yetkinliklere ve akademik olmayan becerilere sahip oldukları belirlenmiştir (McClelland ve Dailey, 1972). Bunların yanı sıra McClelland ve Charles Dailey, ABD Dış Hizmetler Bilgi Servisi çalışanları arasından seçtikleri üstün ve ortalama performans gösteren iki gruba, empati ve sosyal duyarlılığı ölçmek için geliştirdikleri psikolojik testi de uygulamışlar ve sonucunda üstün performans gösteren çalışanların bu testlerde de yüksek performans gösterdiklerini, ortalama performans gösteren çalışanların ise bu testlerde de düşük performans gösterdiklerini saptamışlardır. Bu testler sonucunda, sosyal duyarlılık ve belirlenen diğer kilit yetkinliklerin aslında iş performansıyla çok fazla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (Lucia ve Lepsinger, 1999). McClelland'ın bulguları daha sonra yapılan birçok araştırmayla kültürlerarası düzeyde de onaylanmıştır (Vazirani, 2010: 121).

Yetkinlik konusunda, McClelland tarafından gerçekleştirilen ilk çalışmaların çarpıcı sonuçlarından sonra, ABD hükümeti işletmelerin rekabet düzeylerinin azalmasında yönetsel yetkinliklerin etkisinin araştırılması için bir çalışma başlatmış ve bunun için Amerikan Yönetim Danışmanları Birliği**ni görevlendirmiştir. Bu birlik tarafından hazırlanan raporda Amerikan işletmelerinin en başarılı yöneticilerinin özellikleri ortaya konulmuştur. Bu raporun yazarı Richard Boyatzis (1982)

* American Association of Management Consultants

araştırmasında, başarılı yöneticileri daha az başarılı olanlardan ayıran tek bir faktörün değil; bir dizi faktörün var olduğu, bunların da yetkinlikler olarak tanımlanabileceği sonucuna varmıştır. Yönetimsel yetkinliklerin geliştirilmesi üzerine odaklanan bir yetkinlik modeli tasarımı yapan Boyatzis'in modeli ABD'nin yönetim yaklaşımında önemli bir etki yaratmıştır (Horton, 2000b: 12).

1980'lerde, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) özel sektör işletmelerinde bir fikir olarak ortaya çıkan yetkinlik modelleri, aynı dönemde ABD'nin ve Birleşik Krallık'ın (BK) yeni kamu yönetimi yaklaşımına da referans olmuştur. Değişen teknoloji ve buna bağlı olarak mevcut işgücünün vasıf düzeyindeki değişim ihtiyacı, artan rekabet, azalan kârlar, rekabet avantajı ve performans artışı yakalama arayışı her iki ülkede de yetkinlik yönetimine geçişin itici gücünü oluşturmuştur (Op de Beeck ve Hondeghem, 2010).

Küreselleşmenin, şirketlerin ve sermayenin uluslararası hareketine sebep olması, beraberinde işgücü hareketliliğini getirmiştir. Bunun yanında yeni mesleklerin ortaya çıkışı da işgücünde yeni vasıflara duyulan talebi artırmıştır. Bu nedenler hem ABD ve BK'da hem de diğer ülkelerde işgücü piyasasının beklentilerini karşılayacak şekilde gençlerin yetiştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu yeni beklentilerle, ABD ve BK, eğitim sistemlerinin standardını ve performansını artıran, ulusal beceri düzeyini geliştiren bir hareket başlatmıştır. Daha sonra bu hareket, her iki ülkede de, işyerlerindeki eğitim düzeyinin artırılması için, tüm meslek gruplarına yönelik ulusal standartların belirlenmesine evrilmiştir. Yeni meslek standardı oluşturma fikrinin giderek diğer ülkeler tarafından da izlendiği görülmektedir.

Meslek standartları oluşturmak ve mesleki özelliklerin bu standartlara dayalı olmasını sağlamak amacıyla 1988 yılında, İngiltere hükümeti tarafından Ulusal Mesleki Nitelikler Konseyi* kurulmuştur. Bu konsey tarafından her bir meslek için, teknik ve işle ilgili yetkinlik listelerinden oluşan “Ulusal Meslek Standartları¹” isimli bir sistem geliştirilmiştir.

Birleşik Krallıkta ulusal meslek standartlarına sağlanan politik desteğin temelinde, emek gücünün etkinliğinin ve dolayısıyla ekonominin performansının artırılacağına duyulan inanç bulunmaktaydı. Mesleki vasıflar için geçerli ortak standartların olmaması, emek piyasasında verimsizliğe ve insanları uygun işlere yerleştirmede zorluklara neden olmaktaydı. Bu nedenle, yetkinliği dışsal bir şekilde tanımlayan mesleki standartlar, bu problemin üstesinden gelebilecek ortak geçerlilik olarak görülmekteydi.

Amerika Birleşik Devletleri BK örneğini takip ederek 1994 yılında “Ulusal Beceriler Standardı Kurulu”nu** kurmuştur. Bu kurulun rolü ortak beceri standartlarını kullanabilecek meslek gruplarını belirlemek ve beceri standartlarının geliştirilmesinden sorumlu gönüllü işbirliklerinin kurulmasını sağlamaktır. Beceri

* The National Council for Vocational Qualifications

** National Skills Standards Board

¹Ulusal Meslek Standardı süreci, belirli bir işi yapabilmek için gerekli olan becerilerin tanımlanmasını, işlerin düzeylerinin belirlenmesini ve kişilerin bu standartlara ulaştığını değerlendirmeye yarayan testlerin geliştirilmesini içermektedir (Horton vd., 2002:7).

standartlarının geliştirilmesi ise bir meslek grubunda işle ilgili fonksiyonları başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve yetkinlik düzeyinin belirlenmesine yöneliktir (Horton vd., 2002:8).

Yetkinlik yönetiminin gelişimine yönelik olarak, her ne kadar ABD’de ve BK’da benzer ilerlemeler yaşanmış olsa da, her iki ülkenin yetkinlik yaklaşımları farklılaşmaktadır. Bu da yetkinlik yönetimine ilişkin terminolojik karmaşa yaratmaktadır (Horton, 2000b; Lodge ve Hood, 2005). Bu karmaşa kısaca şöyle açıklanabilir: BK’da yetkinlik kavramı mesleki performansla ilgili standartları tanımlamak için kullanılmaktadır. Yani yetkinlikler, her bir meslek dalında istenen standartlara ulaşmak için gerekli olan bilgi ve becerileri tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda, yetkinlik kriterleri belirlenirken, görev yönelimli yöntem olan fonksiyonel analiz kullanılmakta, işin gerekleri tespit edilmekte, ancak o işi yapacak çalışanın davranışları ve nitelikleri göz ardı edilmektedir. Kısaca, BK’nın yetkinlik yaklaşımı bir işin gerektirdiği çıktıyı tanımlamaya odaklanmaktadır. Bu nedenle de belgelendirme ve akreditasyon önem kazanmaktadır (Cheng vd, 2002). ABD’nin yetkinlik yaklaşımı ise girdi odaklı olup, mükemmel performansı yeterli performanstan ayıran bireysel davranış ve tutumlar belirlenmekte ve bunların geliştirilmesi üzerine odaklanılmaktadır (Horton, 2000b; Lodge ve Hood, 2005). Bir diğer ifadeyle yetkinlik kavramı, BK’da mesleki düzeyleri standart bir şekilde tanımlamak için kullanılırken, ABD’de üst düzey performans göstermek için gerekli davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır.

ABD’nin ve BK’nın yetkinlik yaklaşımları arasındaki temel fark, ABD’nin mükemmellik arayışı ve bunun gözlemlenebilecek, değerlendirilebilecek, dolayısıyla eğitilebilecek ve gerçekleştirilebilecek bir olgu olmasına rağmen, İngilizlerin

yetkinliklere bakışının daha çok bir rolü gerçekleştirmek için gerekli becerilerin sistematik olarak tanımlanması üzerinedir (Horton, 2000a: 12).

Özel sektör işletmelerinde yaygınlaşan yetkinlik yönetimi'nin kamu sektöründe uygulamaya başlatılması da 1980'li yıllarda yine ABD ve BK'da olmuştur. Her iki ülkede de örgütsel ve kültürel değişimi sağlamak için kamuda dönüşüm programları başlatılmıştır. Kamu kurumlarındaki geleneksel bürokratik kültürün esnek ve daha kişisel bir örgüt kültürüne dönüştürülmesinde yetkinlik yönetimi önemli bir kaldıraç olarak değerlendirilmiştir (Hondegghem ve Vandermeulen, 2000; Hondegghem vd., 2005).

Kamunun nitelikli personel istihdamını sağlayabilmesi için özel sektör ile her geçen gün daha da artan rekabet içine girmesi, çağdaş İKY uygulamalarını kamu yönetiminde önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu bağlamda, çağdaş İKY uygulamalarından olan "Yetkinlik Yönetimi" yaklaşımı, kamuda nitelikli personel istihdamını sağlarken aynı zamanda kamu görevlilerinin hem mevcut hem de gelecekteki verimliliklerini ve dolayısıyla istihdam edilebilirliklerini de artırmaktadır (Horn, 2004). Bu nedenle, 1990'lı yılların sonunda yetkinlik yönetimi kamu sektöründe yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kore, Avustralya, Belçika gibi birçok ülkede, BK ve ABD örneğinde olduğu gibi, yetkinlik yönetimi kamudaki daha geniş çaplı bir reform veya değişim sürecinin bir parçası olarak tanıtılmıştır (Op de Beeck ve Hondegghem, 2010: 13). 2000'li yılların ortalarında Fransa, İtalya ve Almanya'da da Kamu Sektöründe yetkinlik yönetimi ihtiyacını belirlemeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Belçika, Hollanda ve Finlandiya'nın da aynı dönemde yetkinlik yönetimini bazı kamu kurumlarında uyguladığı görülmüştür. Ancak, Doğu Avrupa ülkelerinin komünizm sonrasında liberal demokrasilere ve piyasa

ekonomilerine geçiş sürecinde yetkinlik yönetimi yerine daha geleneksel kamu yönetimi sistemlerini kurmaya çalıştığı belirlenmiştir (Op De Beeck ve Hondeghe, 2010: 5).

Yetkinlik yönetiminin ülkelerin kamu yönetimlerindeki yeri incelendiğinde, her ülke için evrensel tek bir yetkinlik modeli uygulamasının geçerli olmadığı, her ülkenin kendilerine uygun kendi özgün yetkinlik yönetimi yaklaşımını benimsedikleri söylenbilir.

1.3. GELENEKSEL İKY'DEN YETKİNLİK BAZLI YÖNETİME GEÇİŞ

4. Sanayi Devrimi ve dijitalleşmeyle birlikte iş yapış Őekilleri büyük bir dönüşüm geçirmekte; bazı sektörler yok olmaya başlarken daha önce hiç bilinmeyen yepyeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler, hem örgütlerin hem de çalışanların değişime uyum sağlayabilmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki statü ve roller de hızlı bir Şekilde değişmekte ve çalışanlardan bu rollere uyum sağlayabilmeleri için yeni beceriler göstermeleri beklenmektedir. Kısaca, yeni çalışma düzeninde çalışanların daha esnek, yaratıcı, yenilikçi ve özerk olmaları önem kazanmaktadır. Çalışma yaşamındaki bu dönüşüm İKY'de, işe dayalı geleneksel yaklaşımdan yetkinliklere dayalı yaklaşıma geçişi gerekli kılmaktadır. Çünkü, artık işlerden ve görevlerden daha önemli olan unsur, çalışanlar ve onların geliştirilebilir kapasiteleridir (Dubois ve Rothwell, 2004).

Yetkinliklere dayalı İKY yaklaşımı örgütlere hem günümüzün değişen isteklerini karşılayan hem de olası gelecek gereksinimlerini belirleyen araçlar sunmaktadır. Bu yaklaşım, yeni girişim alanları için ihtiyaç duyulan ve mevcut çalışanlar arasında, geleneksel işletmelerde veya istihdam piyasasında yeterli düzeyde

bulunmayan beceri ve yetkinliklerin belirlenmesini de sağlamaktadır. Bu nedenle de, günümüzde geleneksel İK sistemlerinden yetkinlik temelli İK sistemlerine geçişin yaygın bir şekilde başladığı görülmektedir. Bu geçiş, örgütlerin işi yapan kişi üzerine odaklanan yetkinlik temelli İK sistemlerinin, iş üzerine odaklanan geleneksel İK sistemlerine göre daha etkin olduğunun fark edilmesiyle daha da hız kazanmıştır.

Aşağıdaki tablolardan (Tablo 2.1, Tablo 2.2, Tablo 2.3) yetkinlik temelli İKY ile geleneksel İKY'nin, ilkinin bireye, ikincisinin ise işe odaklanan uygulamalar içermesi nedeniyle farklılaştığı söylenebilir. Geleneksel İKY yaklaşımı örgütleri iş yapıları çerçevesinde tasarlamaya odaklanmaktadır. Bunun için de çalışanların belirli bir işte başarılı olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer özelliklerinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu yaklaşımda İK birimleri iş analizi tekniklerini kullanarak işle ilgili görev setleri oluşturmakta ve bu görevleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan bilgi ve beceri düzeyiyle ilgili öngöründe bulunmaktadır. Yetkinlik temelli İKY yaklaşımında ise, üstün performans gösterenlerin sahip oldukları özelliklerin yetkinlik analizleriyle belirlenmesi ve bu yetkinliklerin diğer çalışanlara, aynı anda bir dizi faaliyeti başarıyla yürütebilmeleri için, yaygınlaştırılması vardır. Bir başka ifadeyle, yetkinlik temelli İKY örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın sahip olması gereken yetkinlikleri vurgulamasına karşın geleneksel İKY, işlere ve çalışanın formel niteliklerine ve deneyimine odaklanmaktadır.

Tablo 2.1-Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar

	GELENEKSEL İKY	YETKİNLİK TEMELLİ İKY
TEMEL	Geleneksel İKY 'nin temelini iş analizleri ve iş tanımları oluşturmaktadır. İş analizleri, personel seçiminin yapılmasında, işe yeni başlayanların oryantasyonlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların eğitilmesinde, performanslarının değerlendirilmesinde ve ödüllendirilmesinde temel teşkil etmektedir. İş tanımları sadece iş faaliyetlerini tanımlamakta ve “ne yapıldı?” sorusunun cevabını vermektedir. İş tanımlarında temel görevler ile bilgi, beceri ve sorumluluklardan oluşan işlevsel gereklilikler yer almaktadır. Bu yaklaşım ölçülebilir veya gözlemlenebilir beklenen iş sonuçlarını saptamamaktadır.	Yetkinlik temelli İKY sistemlerinde üstün performansa neden olacak çalışan özellikleri belirlenmekte ve İK faaliyetleri bu özellikleri geliştirecek şekilde yapılandırılmaktadır. Bu amaçla yetkinlikler belirlenmekte, modellenmekte ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Bu sistemin temelini yetkinlik profilleri oluşturmaktadır. Yetkinlik profillerinde “Hedefler nasıl başarıldı?” veya “İşler başarıyla nasıl tamamlandı?” gibi insan odaklı soruların cevapları verilmektedir. Yetkinlik profillerinde temel görevler ile yetkinlik gereksinimleri (bilgi, beceri, kişilik, tavır, değerler ve normlar, güdü) bölümleri bulunmaktadır.
GÜÇLÜ YANLAR	Geleneksel İKY yaklaşımı, takım üyeleri arasında uyum sağlamaya yöneliktir. Bu yaklaşım bireyleri, örgütsel tablolarla sınıflandırmaktadır. Böylelikle, yapılması gereken işler ile bu işleri yapmakla sorumlu kişiler tanımlanabilmektedir.	Yetkinlik temelli İKY yaklaşımı, insan yeteneğini rekabetçi avantaj ile kullanan ve verimliliği teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, istenen iş çıktılarının elde edilebilmesi için bireysel yeteneklerde olması gereken değişiklikleri belirler. Bu yaklaşıma göre, üstün performans gösteren çalışanların bireysel özelliklerinin tespit edilip bütün çalışanlara yaygınlaştırılmasıyla, örgüt aynı miktarda iş gücü ile daha verimli olacaktır.
ZAYIF YANLAR	<ul style="list-style-type: none"> Günümüzde işler hızlı bir şekilde değiştiğinden iş tanımları da hızlı bir şekilde değişmekte ve mevcut geçerliliğini yitirmektedir. Bu yaklaşım insan yeteneğini en avantajlı şekilde kullanacak liderliği sağlama konusunda nadiren başarılıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> Yetkinlik teriminin anlamı açık olmadığından herkes tarafından tam olarak anlaşılammamaktadır. Ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı ayırt edecek yetkinliklerin belirlenmesi emek-yoğun bir çalışma olduğundan uzun zaman almakta; bu nedenle de maliyetli bir çalışma olmaktadır.
İK İŞLEVİNİN ROLÜ	<ul style="list-style-type: none"> Yasalar, kurallar, düzenlemeler ile örgütsel politikalar ve prosedürler arasında uyum sağlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamada liderlik yapılmaktadır. Bunun için üstün performans gösterebilecek kişiler işe alınmakta ve çalışanlar üstün performans sergileyebilmeleri için geliştirilmektedir. İş ile çalışan arasındaki uyumun sağlanmasına yönelik sorumluluklar yerine getirilmeye devam edilmektedir.

Kaynak: Dubois ve Rothwell, 2004:11-13 ve Limbourg,1997:4’ den uyarlanmıştır.

Tablo 2.2- Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar

<p style="text-align: center;">İK PLANLAMA SİSTEMİ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün hangi sayıda ve ne tür özelliklere sahip insan kaynağına ihtiyacı olduğu belirlenir. • İK planlaması, geleceğin geçmişle aynı olacağı varsayımına dayandırılır. Bir başka ifadeyle, geleneksel İK planlama sisteminde, tahmin edilebilir, ölçülebilir iş sonuçlarının başarılabilmesi için aynı sayıda çalışana ihtiyaç duyulacağı inancı vardır. • İşgücü planlama için nicel yöntemler kullanılır. Genellikle çalışan ihtiyacının sayısal olarak belirlenmesi için kullanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının örgüte kazandıracığı yetenek ve değerle ilgilenilir. • Geleceğin geçmiş ile aynı olacağı ve tahmin edilebilir sonuçlara ulaşmak için aynı sayıda personele ihtiyaç duyulacağını düşünülmez. İK sayısından çok, farklı yeteneklere sahip çalışanların örgüte kazandırılması gerekliliği üzerinde durulur. • İşgücü planlama için nitel yöntemler de kullanılır. Örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünün, nitelik açısından belirlenmesi amacıyla kullanılır.
<p style="text-align: center;">PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Birey ile iş arasındaki uygunluğun sağlanmasına çalışılır. • Adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter, işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş tanımları ve iş gereklidir. • Seçim kriterleri bilgi, kişilik ve tavır üzerine odaklanır. • Belirtilen iş aktivitelerinin gerçekleştirilebilmesi için eğitim, geçmiş deneyim ve diğer özelliklerin yeterli olduğu düşünülür. • Seçme ve yerleştirme faaliyeti sadece mevcut pozisyonları doldurmak için gerçekleştirilir. • Eğitim gereklilikleri ve test sonuçları üzerine odaklanan geleneksel seçme sistemleri, işi yapmak için gerekli donanıma sahip olan adayları belirler; gösterecekleri performansla ilgili garanti veremez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Birey ile örgüt arasındaki uygunluğun sağlanmasına çalışılır. • Adayların işe uygunluğunu belirlemek için yetkinlik profillerinden faydalanılır. İşin içeriğinden çok, adayların söz konusu işte gösterecekleri performans konusu üzerine odaklanılır. • Üstün performans gösteren çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarından oluşan geçmiş kaynakları incelenerek, personel seçme ve yerleştirmede işe alınacak personelde aynı veya benzer özelliklerin olmasına dikkat edilir. • Seçme ve yerleştirme faaliyeti örgütün uzun vadeli ihtiyaçları ve gelecekteki pozisyon gereksinimleri göz önünde tutularak gerçekleştirilir. • Seçim kriterleri bilgi, kişilik ve tavır yanı sıra beceri, değer ve davranışlara da odaklanır. Böylece işte başarılı olma olasılığı yüksek olan adaylar işe alınmış olur. • Geleneksel iş görüşme sürecine kıyasla daha sistematik görüşme sağlanır.

Kaynak: a.g.e 2004, 1997

Tablo 2.3-Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar

<p>EĞİTİM ve GELİŞTİRME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanın bilgi ve beceri düzeyini arttırmaya odaklanılır. • Bütün sorumluluk eğitimci üzerinde olduğundan doğru eğitimcinin seçimi, büyük önem taşımaktadır. • Eğitim gereklilikleri, yönetim gerekliliklerinden ayrılır. • Çalışanların dikey olarak yükselmesi amaçlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanın hem bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesine hem de davranışlarının örgütün beklentileriyle uyumlu olmasına odaklanılır. • Çalışanların mevcut kapasitelerini daha iyi değerlendirmelerine ve geliştirmeye ihtiyaç duyacakları davranışları kendilerinin belirlemelerine yardımcı olunur. Çalışanlar kendi gelişimlerinde daha aktif olmaları konusunda cesaretlendirilir. • Çalışanların yatay hareketliliği amaçlanır. • Eğitim ve gelişim fırsatlarının, örgütün değer ve stratejileriyle uyumlu olması sağlanır. • Sürekli rehberlik ve geri besleme sağlanarak, çalışanların yetkinlik açıklarını kapatmalarına yardımcı olunur. • İnsan potansiyelinden maksimum düzeyde faydalanabilmeye yöneliktir.
<p>PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Performans olarak <i>ne</i> sergilendiği üzerine odaklanılır. • Geçmiş yönelimlidir ve ücret odaklıdır. • Çalışanın işlerdeki performansı, gereklilikler ve sorumluluklar bağlamında değerlendirilir. • Sonuçlara yönelik ödüllendirme uygulanır. • Ücret artışları, terfiler vb konularla ilgili karar alınır. • Değerlendirmeler daha çok spesifik iş becerileri üzerinedir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performansın <i>nasil</i> sergilendiği üzerine odaklanılır. • Gelecek yönelimlidir ve gelişim odaklıdır. • Çalışanın mevcut işlerdeki performansı ve gelecek işlerdeki potansiyeli, beceriler ve bireysel özellikler üzerinden değerlendirilir. • Niteliklere göre ödüllendirme uygulanır. Çalışanların üstün performans göstermelerine yardımcı olacak geri besleme sağlanır. • Örgütün bütünü için tanımlanmış stratejik bir yön belirtir.
<p>ÜCRETLENDİRME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşe dayalı ücretlendirme yaklaşımı vardır. • Ücretler iş değerlendirme sistemine dayalı olarak belirlenir. Bir başka ifadeyle, işlerin önem derecesine göre ücretler belirlenir. • Sorumluluk, bilgi ve kıdem faktörlerine odaklıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performansa dayalı ücretlendirme yaklaşımı vardır. • Ücretler örgüt tarafından belirlenen yetkinliklere dayalı olarak belirlenir. • Çıktı odaklıdır.

Kaynak: a.g.e 2004, 1997

Tablo 2.1, 2.2 ve 2.3’de yetkinliklere dayalı İKY’de çalışanın standart değil; mükemmel performans sergilemesine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle, geleneksel İKY yaklaşımından farklı olarak yetkinlik temelli yaklaşımda, çalışanların kendi gelişimleri konusunda sorumluluk almaları da beklenmektedir.

Yetkinlik temelli İKY’de sadece mevcut işgücü gereksinimi değil; aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek yetkinlik açıkları da belirlenmektedir. Bu bağlamda, yetkinlik yaklaşımı geleneksel İKY yaklaşımından, gelecek yönelimli olması nedeniyle de farklılaşmaktadır.

Geleneksel ve yetkinlik temelli İKY yaklaşımları arasında farklar olsa da iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı nitelikte değerlendirilebilir (Hondegheem ve Vandermeulen, 2000). İşletmeler işe alımlarda hem iş tanımlarındaki gereklilikleri karşılayan hem de etkili ve üstün örgütsel performans için gerekli olan yetkinliklere sahip bireyleri seçerek bireysel performansla örgütsel başarı arasında statik değil; dinamik bir bağlantı kurmuş olacaklardır (Rodriguez vd., 2002; Ulrich vd., 2009).

Geleneksel işe dayalı İKY’den yetkinliklere dayalı İKY’ye geçerken, mevcut süreçlerin gelecek yönelimli olarak ve yetkinlik bakış açısıyla yeniden yapılandırılması ve işletmeye özel, kapsamlı yetkinlik setlerinin oluşturulması gerekmektedir.

1.4. YETKİNLİK MODELLERİ

Yetkinliklerin İKY işlevlerinde bir araç olarak kullanılabilmesi için bir modelle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Yetkinlik modeli, çalışanların bir işte, meslekte veya örgütte başarılı olabilmeleri ve örnek performans gösterebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve bireysel özellikleri (yetkinlik) gruplandırarak,

detaylı ve yazılı bir şekilde tanımlayan ve İKY süreçlerinde uygulanmasını sağlayan kavramsal bir çerçevedir (Marrelli, 1998; Dubois ve Rothwell, 2004). Bu model herhangi bir standart oluşturmak için değil; farklılıkların ve performansın nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin yol göstermek amacıyla geliştirilmektedir (Juraj, 2013).

Yetkinlik modeli geliştirmeye yönelik birçok farklı yöntem ve teknik kullanılmaktadır. Ancak buna rağmen, yetkinlik modeli geliştirme sürecinin, aşağıdaki temel ortak aşamaları içerdiği söylenebilir (Liskova ve Tomsik, 2013: 499):

- **Hazırlık Aşaması:** Bu aşamada, modelin amacı, yaklaşımı ve uygulama alanı belirlenir. Karşılaştırma yapmak amacıyla, üstün performans gösterenlerden oluşan bir grup ile ortalama performans gösterenlerden oluşan bir diğer grup olan kontrol grubu kurulur.
- **Veri Toplama:** Modelin hedeflediği iş veya görevlerde etkin performansı yansıtan kritik olay ve hikâyelerle ilgili bilgi almak amacıyla veri toplanır (Lucia ve Lepsinger, 1999: 67). Veri toplamada kullanılan iki yaklaşım vardır. İlk yaklaşımda, yetkinlikleri belirlemek için, davranışsal durum görüşmeleri, odak grup toplantıları, uzman panelleri, soru formları ve çalışanın iş başında gözlemi gibi içsel veri toplama teknikleri kullanılır. İkinci yaklaşımda ise, daha önce onaylanan yetkinlik modellerindeki bütün işler veya pozisyonlar için hazırlanmış yetkinlik kriterleri kullanılır. Bu yaklaşım, veri toplama, analiz etme ve onaylama açısından zamandan tasarruf sağlamakta; ancak, belirli iş veya görevler için gerekli olan yetkinlikleri tam olarak karşılayamamakta, başarı için gerekli olan teknik bilgi ve becerileri ön plana çıkaramamaktadır (Borluk, 2015: 6).

- **Bilgiyi analiz etme ve sınıflandırma:** Veri toplama tekniği ile elde edilen veriler, üstün performans gösteren çalışanların ortalama performans gösterenlerden farklı olan yetkinliklerini saptamak amacıyla analiz edilir (Borluk, 2015: 6). Analiz sonucunda elde edilen veriler sınıflandırılır.
- **Yetkinlik modelinin tanımı ve tasarımı:** Analiz sürecinin sonunda üstün performans için gerekli yetkinlikler ve göstergeleri tanımlanır.
- **Modelin doğrulanması, geçerliliğinin onaylanması:** Bunun için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Spencer ve Spencer (1993) bunun için üç yöntem önermektedir. Birinci yönteme göre, üstün ve ortalama performans gösteren çalışanlardan oluşan iki gruptaki davranışların sıklıkları istatistiksel olarak anlamlı farklılık içerip içermediği bakımından test edilmektedir. Üstün performans gösteren çalışanlar, ortalama performans gösterenlere göre bir önceki aşamada belirlenen yetkinlikleri daha fazla gösteriyorsa model onaylanır. İkinci yönteme göre, üstün ve ortalama performans gösteren gruplar içerisinde yer alan, ancak modelin oluşturulması sürecinde dikkate alınmayan çalışanlar analiz edilerek yeni veriler elde edilir. Söz konusu veriler ışığında, modelin ortalama ve ortalamasının üzerinde performans gösteren çalışanları doğru bir şekilde tahmin edip etmediği test edilir. Üçüncü ve en sağlam yöntem ise, örgüt içinde belirlenen yetkinliklere sahip olmayan çalışanların tespit edilerek, onlara eğitim yoluyla bu yetkinliklerin kazandırılması ve bu çalışanların işlerini daha iyi yapıp yapmadıklarının izlenmesidir (Borluk, 2015: 7). Bu yöntemlerden biri seçilerek model doğrulandıktan sonra, örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bütünleştirilebilmektedir.

Yukarıda sıralanan yetkinlik modeli geliştirme aşamalarından sonra kesinleşen modelin birleştirici, kullanıcı dostu, uyumlu, geniş kapsamda uygulanabilir ve paylaşılabılır olmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Liskova ve Tomsik, 2013: 500).

Örgütlerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre yetkinlik modelleri farklılaşmaktadır. Geliştirilen her bir yetkinlik modelinin güçlü yanları olduğu gibi zayıf yanları da bulunmaktadır. Bu nedenle, uygun yetkinlik modeli geliştirme yaklaşımının seçilmesi, büyük önem taşımaktadır. Yetkinlik yönetimi literatürü ve yayınlanmış danışmanlık uygulamaları incelendiğinde yetkinlik modellerinin “Tek İş Temelli Yetkinlik Modelleri”^{**} ve “Genel Yetkinlik Modelleri”^{***} olmak üzere ikiye ayrıldığı söylenebilir (Mansfield, 1996). Bu modellerden ilki belirli bir örgütün belirli bir pozisyonu için geliştirilirken, ikincisi bir çok örgütteki spesifik bir pozisyon için geliştirilmektedir (Kubes vd., 2004). Bu modellere ilişkin bilgiler aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır.

1.4.1. TEK İŞ TEMELLİ YETKİNLİK MODELİ

Tek iş temelli yetkinlik modeli, yetkinliklerin oluşturulmasında en yaygın kullanılan model olarak öne çıkmaktadır ve ilk yetkinlik modelleri de bu modele dayanmaktadır. Modelin geliştirilme süreci, birim yöneticileri veya İK uzmanlarınca örgüt içerisindeki önemli pozisyonların belirlenmesiyle başlar. Yetkinlik modeli, çalışanların ve yöneticilerin katıldıkları odak grup toplantılarından, çalışanlar ve müşteriler ile birebir yapılan görüşmelerden, çalışanların iş başında yaptıklarıyla ilgili doğrudan gözlemlerden ve iş tanımlarından elde edilen verilerden faydalanılarak,

* The single- job competency model

** Generic competency model veya the one –size- fits-all competency model

belirli bir pozisyon için geliştirilir. Tek iş temelli yetkinlik modelinin geliştirilmesi geniş kapsamlı olduğundan ve yoğun veri toplama aşamasını içerdiğinden, uzun süreli ve oldukça maliyetlidir. Öte yandan, bu yaklaşımda sadece belirlenen pozisyonlar için yetkinlik modelleri geliştirildiğinden İKY uygulamalarına yönelik bütünsellikte bozulmalar yaşanabilmektedir. Örneğin, sadece satış temsilcileri için geliştirilmiş bir yetkinlik modeli işe alım sürecinde kullanılırken, genel işe alım politikalarıyla ve programlarıyla uyumlaştırma konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir (Mansfield, 1996).

Spesifik yetkinlik modeli yaklaşımıyla geliştirilen modellere örnek olarak McClelland (1973), McLagan (1980), Dubois ve Rothwell (2004) ile Lucia ve Lepsinger (1999) tarafından geliştirilen modeller gösterilebilir. Burada tek iş temelli yetkinlik modeline bir örnek olarak, literatürde sıklıkla referans olarak gösterilen Lucia ve Lepsinger (1999) yetkinlik modeli yaklaşımı kısaca anlatılacaktır.

Lucia ve Lepsinger Yetkinlik Modeli Yaklaşımı'nda Şekil 1'de gösterilen yetkinlik piramidi kullanılmıştır. Bu piramide göre yetkinlik modelleri hem doğuştan gelen yetenekleri hem de sonradan eğitim, deneyim ve özel çabalarla edinilebilen bilgi ve becerileri içermelidir. Piramidin en tepesinde ise hem doğuştan kazanılan hem de sonradan edinilen yetenekleri içeren ve davranışlardan oluşan özellikli bir set bulunmaktadır. Yetkinlik modellerinin sadece yetkinlik tanımlarıyla sınırlı kalmaması aynı zamanda davranışsal göstergeleri de içermesi gerektiği ifade edilmiştir. Kuramcılar, yetkinlik piramidindeki (Şekil 1) bilgi, beceri ve kabiliyet bileşenlerinin somut ve ölçülebilir göstergeler içermesine karşın, bireysel özellik bileşeninin daha

karmaşık olması nedeniyle², ölçülmesinin zor olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, bireysel özelliklerin ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi için davranışsal olarak tanımlanması gerektiği vurgulanmıştır. Şekil 1’de yer alan piramitteki yeteneklerin davranışsal göstergelere dönüştürülmesi yoluyla, hem yetkinliklerin daha kolay değerlendirilebileceği hem de değiştirilmesi zor bazı yetkinliklerin, eğitim, koçluk ve diğer gelişim yaklaşımlarının yardımıyla, örgüt beklentileriyle uyumlu hale getirilebileceği belirtilmiştir (Lucia ve Lepsinger,1999).

Şekil 1- Yetkinlik Pirami



Lucia ve Lepsinger (1999) tarafından bir ipotek bankasında* çalışan satış temsilcileri için özel olarak geliştirilmiş yetkinlik modeli aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (bkz. Tablo 3). Bu modelde, bir ipotek bankası satış temsilcisinde olması gereken yetkinliklerin, Şekil 1 temelinde yapılandırıldığı görülmektedir. Bir

² Lucia ve Lepsinger (1999) bir bireysel özelliğin bilgi, beceri ve kabilyet bileşenlerinin üçüne de uygun olabileceğini söylemişlerdir. Buna örnek olarak, matematiğe yatkın olan birinin muhasebe becerilerini edinme potansiyeline sahip olması gösterilmiştir.

* Mortgage Banking Company

başka ifadeyle, bu modelde bir satış temsilcisinin kabiliyeti, bireysel özellikleri, becerisi ve bilgisi kapsamlı ve açık bir şekilde tanımlanmaktadır.

Tablo 3- Lucia ve Lepsinger Tarafından Bir İpotek Bankasının Satış Temsilcileri İçin Geliştirilen Yetkinlik Modeli

Kabiliyet (Ability)	Kıvrak Zeka: Birçok konuyla ve detayla baş edebilir; atiktir ve öğrenme yeteneğine sahiptir.
	Sayısal Düşünme: Sayılarla analiz yapabilir ve doğru sonuçlara ulaşabilir; sayısal verilerle rahat çalışabilir.
	İraksak Düşünce: Belirli olanların ötesini görebilir, düşünebilir ve orijinal çözümler üretebilir.
Bireysel Özellikler (Personal Characteristics)	Duygusal Dayanıklılık: Stresli ve moral bozucu durumlarda bile odaklı ve etkili kalabilir.
	Kararlılık: Yüz yüze durumlarda uygun taktiklerle ve diplomasıyla idareyi ele alabilir.
	Öz Yeterlilik: Öz motivasyonunu koruyabilir; uzun dönemler boyunca az destek ve takdir alarak bağımsız çalışır.
	Sosyallik: Diğerleriyle etkileşimde olmayı ister, sıcak ilişkiler kurar, çok farklı insanla ilişki kurabilir.
	Rekabetçilik: Kazanmaktan zevk alır, engeller olsa bile hedefleri tutturur veya geçer.
	Yüksek Enerji Düzeyi: Hızlı tempoyu kurabilir ve koruyabilir.
Beceri (Skills)	Temel Satış Becerileri: Yakınlık kurar, müşterinin isteklerini belirler, ürün özellikleriyle yararlarını ilişkilendirir ve hedefleri yakalar.
	Problem Çözme Becerileri: Problemleri önceden tahmin ederek ona göre davranır; belirtileri nedenlerden ayırt eder; önerileri değiştirir ve çözümler geliştirir.
	Sunum Becerileri: Büyük ve küçük gruplarla iletişim kurabilir, grupla yakınlık geliştirebilir, fikirlerin ifade edilmesini sağlar, grup ipuçlarını doğru okuyabilir, görsel desteği etkili bir şekilde kullanır, egemen duruşunu korur.
	Koçluk /Eğitim Becerileri: Eğitim gereksinimlerini değerlendirir ve bilgi açıklarını kapatır, bilgiyi basitleştirir ve anlaşılmasını sağlar, istenen davranışların sergilenmesi için destek olur ve öğrenciyi motive eder.
Bilgi (Knowledge)	Finansal Analiz: Kararların müşteri, müşterinin müşterisi ve şirket üzerindeki finansal etkisini anlar.
	Bilgisayar Bilgisi: Pazarlama programlarını uygulayabilmek için temel bilgisayar becerilerine sahiptir (örneğin muhtemel müşteri listesi, müşteri bilgileri ve ilgili ekonomik veriler gibi verileri sisteme girebilir).
	Ürün Bilgisi: Şirketin ürünleriyle, hizmetleriyle ve işin diğer önemli yönleriyle ilgili uzmanlık bilgisine sahiptir.
	Rekabetçi Çevre: Rekabetçi güçler hakkında bilgi sahibidir ve rakipler ile ürünlerine karşı şirketin nasıl başarılı görüneceğini bilir.

Kaynak: Lucia ve Lepsinger, 1999: 3-4

1.4.2. GENEL YETKİNLİK MODELİ

"Genel Yetkinlik Modeli" yaklaşımı, tek bir kuruluşun ötesinde bir meslek grubunun tümünü kapsayan işler, (örneğin bütün satış temsilcileri, hemşireler, öğretmenler için) belirli endüstriler ya da yöneticilik gibi genel iş pozisyonları için ortak yetkinlik setlerinin (yetkinlik sözlüğü olarak da ifade edilmektedir) oluşturulmasına ve İKY uygulamalarında kullanılmasına yöneliktir. Kamu kurumları veya büyük ölçekli firmalar gibi birçok bölümü ve birimi olan geniş örgütlerde, ortak bir dilin oluşturulmasını ve başlangıç yetkinliklerinin standardizasyonunu sağlayan genel yetkinlik modeli, örgüte özel olarak oluşturulacak birden çok bağımsız modelin geliştirilmesine ve uygulanmasına kıyasla, maliyetleri azaltması nedeniyle, daha etkilidir (Soderquist vd., 2009: 329).

Bu model için gerekli veriler meslek grubunun temsilcilerinden oluşan gruplarla yapılan meslek analizlerinden, iş tanımlarından, literatürden elde edilir. Elde edilen veriler birleştirilerek yetkinliklere ve davranışsal göstergelere dönüştürülmektedir. Bu yaklaşımın zayıf yanı, aynı meslek grubu için farklı örgütlerde farklı iş gerekleri, görevler veya sorumluluklar olabileceğini göz ardı ederek tek bir yetkinlik gereksinimi setinin oluşturulmasıdır. Ayrıca, genel yetkinlik modellerinde, çalışanı doğru işe yerleştirmede önemli bir gösterge olan teknik bilgi veya beceri düzeyine ilişkin bilgilerin yer almaması da bu yaklaşımın önemli eksikliklerinden biridir.

Genel yetkinlik modeli yaklaşımıyla hazırlanan birçok yetkinlik modeli (Boyatzis,1982, Boyatzis vd. 1995, Spencer ve Spencer, 1993, Garavan ve Mcguire, 2001) olmakla birlikte, Spencer ve Spencer (1993) tarafından 200'den fazla iş için geliştirilen yetkinlik modelinin, yetkinlik yönetimi literatüründe sıklıkla referans

olarak gösterildiği belirlenmiştir (Cockerill vd., 1995, Soderquist vd., 2010, Norton,1997, Dubois ve Rothwell, 2004, Green,1999). Spencer ve Spencer (1993) teknisyenler/profesyoneller, hizmet sektöründe çalışanlar, girişimciler, satış/pazarlama/ticaret işinde çalışanlar ve sanayi, kamu, askeriye, sağlık, eğitim veya dini kurumlardaki yöneticiler için genel bir yetkinlik sözlüğü oluşturmuşlardır. Bu sözlükte yukarıda adı geçen meslek grupları için yetkinlikler tanımlanmış ve bu yetkinliklere ilişkin 3 ila 6 arasında değişen davranışsal gösterge³ belirlenmiştir. Yetkinliklerin belirlenmesi ve davranışsal göstergelerinin oluşturulması aşamasında, daha önce bu alanda yapılan çalışma raporları (Boyatzsiz,1982) ve oluşturulan genel yetkinlik modelleri (286 model) derinlemesine analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Spencer ve Spencer (1993) 200'den fazla iş için genel yetkinlik modeli ölçeği geliştirmişlerdir. Birbirinden farklı işler için geliştirilen bu yetkinlik modellerinde, meslek grupları arasında yetkinlik karşılaştırması yapmaya imkan tanımak için, yetkinliklerin önem derecesine göre ağırlıklandırılması yoluna da gidilmiştir.

Spencer ve Spencer (1993), yetkinlik modelinin işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi tüm İKY uygulamalarıyla nasıl bütünleştirileceğini de Competence at Work (İşteki Yetkinlikler) adlı kitaplarında ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadırlar.

³ Davranışsal gösterge, bir işte çalışanın ilgili yetkinliğe sahip olup olmadığını belirlemeye yardımcı spesifik davranışlardır.

Spencer ve Spencer (1993), modellerinde yetkinlik özelliklerini, güdü, kişilik özellikleri, benlik kavramı*, bilgi ve beceri olmak üzere 5 gruba ayırmakta ve bunları şöyle tanımlamaktadır:

Güdü:** Kavramla, kişinin tutarlı bir şekilde üzerinde düşündüğü şeyler veya olmasını istediği faaliyetler kastedilmektedir. Güdüler, belirli faaliyeti veya amacı olan, diğer faaliyet ve amaçlardan farklı olarak, "*idare eden, yönlendiren ve seçen*" davranışlardır. Başarı güdülü kişilerin, kendileri için tutarlı bir şekilde iddialı hedefler belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmak için kişisel sorumluluk almaları ve daha iyisini başarmak için geri bildirim önem vermeleri örnek olarak gösterilebilir.

Kişilik Özellikleri*:** Bu tür özellikler fiziksel özellikler ile olaylara veya haberlere verilen istikrarlı tepkiler olarak betimlenmektedir. Savaş pilotları için keskin görüş duyuları ve hızlı tepki vermesi bu özelliklere örnek olarak verilebilir.

Benlik Kavramı**:** Bu kavram kişinin davranış, değer veya imajını betimlemektedir. Örneğin kendine güvenen bir kişinin, kendi alanına giren her konuda etkin olabileceğine inanması "benlik kavramını" açıklayıcıdır.

Bilgi: Kişinin belirli konular hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olması durumunu ifade eden kavramdır. Örneğin, bir cerrahın insan vücudundaki sinirler ve kaslar hakkında bilgi sahibi olması gibi.

* Self-concept

** Motives

*** Traits

**** Self-Concept

Beceri: Kavram kişinin belirli fiziksel veya zihinsel görevleri yerine getirebilmesi için bilgi ve becerisiyle kazanılan davranışları betimlemektedir. Bir dişinin bilgi ve deneyimle kazanılmış el becerisi sayesinde, bir dişi sınırlara zarar vermeden doldurabilmesi örnek olarak verilebilir.

Spencer ve Spencer (1993) bu tanımlamalardan yola çıkarak, bilgi ve beceri yetkinliklerinin, kolay ölçülebilen, bu nedenle de kolay geliştirilebilen, özellikler olduğunu, benlik kavramı, kişisel özellikler ve güdü yetkinliklerinin ise kişiliklerin temelini oluşturmaları nedeniyle, zor ölçümlendiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, Spencer ve Spencer'a (1993) göre özellikle güdü ve karakter özellikleri, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi en zor olan yetkinliklerdir. Bu nedenle, örgütlerin işe alma ve yerleştirme sürecinde, adayların işe uygunluğunu bilgi ve beceri yerine güdü ve karakter özellikleri bakımından değerlendirmelerinin daha etkili olacağını belirtmişlerdir. Çünkü, Spencer ve Spencar'a göre örgüt için çalışanlarını iş gereklerine uygun bilgi ve beceriyle donatmak kolaydır ancak, güdü ve karakter özelliklerini eğitim veya gelişim faaliyetleriyle değiştirmek oldukça zordur.

Teknisyenler ve profesyoneller için geliştirilen yetkinlik modelinde, Spencer ve Spencer (1993) 12 temel yetkinlik belirlemişler ve bu yetkinlikleri de önem derecesine göre ağırlıklandırmışlardır (bkz. Tablo 4). Bu tabloya göre, teknisyenler ve profesyoneller için en önemli yetkinlik "başarı odaklılık" olup ikinci sırada etkileme ve ikna etme yetkinliği gelmektedir.

Tablo 4- Spencer ve Spencer Tarafından Teknisyenler ve Profesyoneller İçin Geliştirilen Genel Yetkinlik Modeli

Ağırlık	Yetkinlik
XXXXXX	Başarı Odaklılık <ul style="list-style-type: none"> • Performansını ölçer • Çıktıları iyileştirir. • İddialı hedefler koyar. • Yenilik getirir.
XXXXX	Etkileme ve İkna Etme <ul style="list-style-type: none"> • Doğrudan ikna etmek için gerçekleri ve rakamları kullanır. • Dinleyici kitlesine uygun sunum yapar. • Profesyonel itibara önem verir.
XXXX	Kavramsal Düşünme <ul style="list-style-type: none"> • Kritik adımların ve temel problemlerin farkındadır. • Bağlantı kurar ve modeller.
XXXX	Analitik Düşünme <ul style="list-style-type: none"> • Engellerin farkındadır. • Sorunları sistematik olarak parçalara ayırır. • Mantıklı çözümler üretir. • Sonuçları ve etkilerini görür.
XXXX	İnisiyatif Kullanma <ul style="list-style-type: none"> • Sorun çözme konusunda ısrarcıdır. • Herhangi bir talimat olmadan sorunu çözmek için uğraşır.
XXX	Özgüven <ul style="list-style-type: none"> • Verdiği kararların doğruluğuna ilişkin karşı tarafa güven verir. • İddialıdır ve bağımsızdır.
XXX	Kişilerarası İlişkileri Anlama <ul style="list-style-type: none"> • Başkalarının tavırlarını, ilgilerini ve isteklerini doğru bir şekilde algılar.
XX	Kaliteye Önem Verme <ul style="list-style-type: none"> • Rollerin ve bilgilerin açık olmasına önem verir. • İşin veya bilginin kalitesini kontrol eder. • Dosya ve belgeleri düzgün bir şekilde saklar.
XX	Bilgi Arama <ul style="list-style-type: none"> • Birçok farklı kaynağı araştırır. • Kitap, makale vb. yayınları takip eder.
XX	Takım Çalışması ve İşbirliği <ul style="list-style-type: none"> • Beyin fırtınası vb. yöntemlerle girdi elde etmeye çalışır. • Diğerlerine güvenir.
XX	Uzmanlık <ul style="list-style-type: none"> • Teknik bilgi kullanır ve bilgisini geliştirir. • Teknik çalışmayı sever, uzmanlığını paylaşır.
X	Müşteri Hizmetleri Odaklılık <ul style="list-style-type: none"> • Temel beklentileri bulur ve bunları karşılar.

Kaynak: Spencer ve Spencer,1993:163

“Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Piyasa Gözetim ve Denetim Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma” adlı bu tezin uygulama bölümünde, yukarıda anlatılan yetkinlik modellerinden "genel yetkinlik modeli" yaklaşımı benimsenmiştir. Piyasa gözetim ve denetim faaliyetlerinin sadece tek bir kamu kurumu tarafından değil; birçok kamu kurumunca yürütülmesi nedeniyle piyasa gözetim ve denetim personelinin tamamına yönelik tek bir yetkinlik formu geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın uygulanmasının bir diğer nedeni ise, kamu kurumları gibi büyük kurumlarda genel yetkinlik modellerinin daha kısa sürede tamamlanması ve dolayısıyla daha etkili olmasıdır. Belirli bir zaman diliminde tamamlanması gereken tez çalışması düşünüldüğünde, yukarıdaki tercihin nedeni daha açık hale gelmektedir.

Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli'ne yönelik genel yetkinlik modeli geliştirilirken Spencer ve Spencer'ın (1993) Teknisyenler ve Profesyoneller için belirledikleri 12 yetkinliğin PGDP için uygunluğu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilişkin çalışmalar araştırmanın uygulama bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ

Bu bölümde kamu kurumlarında yetkinlik yönetiminin uygulanma nedenleri ile kamu sektöründe yetkinlik modeli geliştirmeye yönelik yol haritası anlatılacaktır. Ardından, kamu kurumlarında yetkinlik yönetimi yaklaşımını uygulayan ve bu alanda diğer ülkeleri etkileyen Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri örnekleri incelenecektir. Son olarak da ülkemizde kamu sektöründeki yetkinlik yönetiminin durumu irdelenecektir.

Kamu kurumlarında yetkinlik yönetimine geçiş, 1970'lerin sonlarında kamu sektöründe yaşanan değişim nedeniyle olmuştur. Küresel ekonomiye uyum sağlamak isteyen ülkeler, kamu yönetimlerinde radikal bir değişikliğe giderek, klasik bürokratik organizasyon prensibinden uzaklaşmışlardır. Birleşik Krallık'ta "Yeni Kamu Yönetimi"⁴, ABD'de ise "Girişimci ya da Yeniden Yapılandırılmış Devlet" olarak adlandırılan kamu sektöründeki dönüşüm yaklaşımları, daha esnek ve piyasa odaklı bir kamu yönetimi anlayışını ortaya koymuştur.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışında devletin faaliyet alanı da sınırlandırılmıştır. Devlet, oldukça az kamu hizmeti sunan ancak kamu hizmeti niteliği olan her alanda kurallar koyan, politikalar belirleyen ve alanda faaliyet gösteren aktörler arasında hakem olan, kamu hizmeti sunarken de verimlilik, etkililik ve etkinlik denetimi yapan bir yapıya doğru evrilmiştir (Işıkcı Mamur, 2017:171). Bu bağlamda,

⁴ Yeni Kamu Yönetimi, kamu sektörü kuruluşlarının tasarlanması, düzenlenmesi, yönetilmesi hakkında bir dizi varsayım ve değer beyanıdır (Diefenbach, 2009: 893).

araştırmanın uygulama çalışmasında yer alan piyasa gözetimi ve denetimi faaliyetleri YKY anlayışında kamunun yeni görevlerine uygun düşmekte; devletin denetim rolünü ön plana çıkarmaktadır (bkz. sf. 65).

Dünyada yaşanan örgütsel değişim ve gelişim sürecine kamu kurumlarının uyumunu sağlamak üzere geleneksel kamu yönetimine bir alternatif olarak ortaya çıkan YKY'nin önemli amaçlarından biri, özel sektör yönetim anlayışını ve uygulamalarını kamu sektörüne uyarlamak ve bu kurumları daha etkin, verimli ve şeffaf hale getirmektir. Kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine dönüşümü ifaden YKY, kamu kurumlarının ve çalışanlarının daha piyasa yönelimli olmalarını ve çalışmalarında performans, maliyet, etkinlik ile denetim odaklı olmalarını hedeflemektedir. Aynı zamanda YKY kamu yönetim yapısının daha fazla adem-i merkeziyetçi, daha esnek ve daha az hiyerarşik olacak şekilde değişimini de amaçlamaktadır. YKY'nin aşağıda sıralanan 7 temel bileşeni bulunmaktadır (Hood, 1991: 4-5):

- profesyonel yönetim,
- açık standartlar ve performans kriterleri,
- çıktı kontrolü,
- kamu sektörü birimlerinin ayrıştırılması,
- daha fazla rekabet,
- özel sektör yönetim tarzına yapılan vurgu,
- kaynak kullanımında tutumluluk ve disiplin'dir.

Yukarıda sıralanan YKY bileşenlerinden biri olan özel sektör yönetim tarzının ve tekniklerinin kamu kurumlarına adaptasyon sürecinde, geleneksel kamu

yönetiminde “Kamu Personel Yönetimi” başlığı altında tanımlanan kamu personel rejimi, YKY ile “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak yeniden tasarımılanmıştır. Öte yandan, YKY’de profesyonel yönetimin öne çıkarılması, kamu yöneticilerinden beklenen tavır ve davranışların da temelden değişmesini zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel kamu yönetiminde yöneticilerden yerleşik kurallara ve düzenlemelere uygun olarak, sadece hükümet politikalarını uygulaması beklenmektedir. Bu nedenle, geleneksel kamu yönetimi anlayışında yöneticilerin yetkileri ve sorumlulukları oldukça kısıtlıdır. Ancak, YKY’de kamu yöneticilerinin kendi özel yetki alanında her türlü kararı ve sorumluluğu alabilme yetkileri bulunmaktadır. Bu bağlamda, kamu yöneticilerinden beklenen nitelikler artmış; “fırsatları fark ederek hızlı ve doğru kararlar vermek”, “yaratıcı olmak”, “risk almak” ve “radikal değişiklikler yapmak” gibi yetkinliklere sahip olmaları önem kazanmıştır (Vienažindienė ve Čiarnienė, 2008: 407). Bu bağlamda, kamu sektöründe İKY uygulamalarıyla birlikte “Yetkinlik Yönetimi” anlayışı da öne çıkmıştır.

2.1. KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİNİN UYGULANMASININ NEDENLERİ

Kâr amacı güden işletmelerin rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için modern yönetim tekniklerini uygulama eğilimleri günümüzde, vatandaşa daha iyi hizmet sunmak isteyen kamu kurumlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda, kamunun en önemli kaynağı olan insan faktörünün etkililiği ve verimliliği daha da önem kazanmaktadır. İnsan kaynağının yetkinlikleri doğrultusunda yönetilmesinin işletmelere sağladığı olumlu etkilerin fark edilmesiyle birlikte, kamu görevlilerinin yönetiminde “Yetkinlik Yönetimi” yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.

Lawler'a (1994) göre, örgütlerin İKY alanında yetkinlik yönetimi yaklaşımını benimsemesinin dört temel nedeni bulunmaktadır:

- İşlerin yapısının toplu hizmet ve üretimden, müşteri odaklı hizmet ve üretime, bilgiye doğru evrilmesi,
- Küreselleşme olgusunun rekabeti artırması nedeniyle bu süreçte fark yaratan insan faktörünün öneminin anlaşılması,
- Değişen çevrenin örgütler arası rekabeti artırması,
- Örgüt yapılarının daha basık ve yatay hale gelmesi, yani örgütsel hiyerarşinin azaltılması nedeniyle geleneksel örgütsel kariyerlerde değişim ihtiyacının doğması.

Bu nedenlere ek olarak, yetkinlik yönetiminin örgüt içerisinde sürekli öğrenme kültürü yaratması, çalışanlara işleri ve sorumlulukları değiştiğinde gerekli bilgi ve becerileri geliştirme ve uygulama fırsatı sağlaması da, bu yaklaşımın öne çıkmasının nedenleri arasında sayılabilir. Böylelikle, çalışanlar değişen müşteri isteklerine ve çalışma koşullarına hızlıca uyum sağlayabilmektedir.

Yetkinlikler örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için arzu edilen davranışların tüm örgüt çalışanlarınca anlaşılmasını, böylelikle kurum içinde ortak bir dilin ve anlayışın oluşmasını sağlar. Bu anlamda yetkinlikler, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanların göstermeleri gereken davranışları anlaşılabilir ve uygulanabilir bir şekilde ortaya koyduğundan önemli iletişim araçları haline dönüşmektedir (Hondeghe vd., 2005; Vakola, 2007). Bu da yetkinlik yönetiminin kamu sektörü tarafından benimsenmesini hızlandıran bir diğer önemli unsur olmaktadır.

Lawler'ın (1994) yetkinlik yönetiminin itici gücü olarak 20.yy için belirlediği yukarıda sıralanan nedenlere günümüzde, işgücündeki farklılaşma ve yaşlanma ile finansal krizler gibi yenileri de eklenmiştir. Tüm bu sıralanan nedenler, yetkinlik yönetiminin özel sektör kuruluşlarında öneminin artmasını açıklamakla birlikte, kamu sektörüne de yetkinlik yönetiminin bir dereceye kadar uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Hondegghem ve Vandermeulen, 2000; Lawler,1994; Nunes, 2007).

Yetkinlik yönetiminin kamu kurumları tarafından benimsenmesinin en önemli nedenlerden biri kamu çalışanlarının hem mevcut hem de gelecekteki verimliliklerini dolayısıyla istihdam edilebilirliklerini artırmasıdır (Op De Beeck ve Hondegghem, 2010:16). Bu yaklaşımı benimseyen kamu kurumları, stratejik planlarında ve programlarında değişikliğe gitmeye karar verdiklerinde, kamu görevlilerinin esnekliği sayesinde, değişikliklere kolayca uyum sağlayabileceklerdir. Böylelikle örgüt, zor zamanlarda ayakta kalabilmesine yardımcı olabilecek çalışanlarının yetkinlikleri sayesinde, önündeki belirsizliği azaltmış olur (Horn, 2004).

Hükümetler yetkinlik yönetimini genellikle, geniş kapsamlı kültürel ve örgütsel reform sürecinin bir parçası olarak tanıtmakta ve bunu değişim için bir kaldıraç olarak kullanmaktadırlar (Van Schaardenburgh ve Van Beek,1998). Çünkü, yetkinlik yönetimi kamu tarafından, geleneksel bürokratik süreçlerin modern ve esnek örgütsel yapılara dönüştürülmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Hondegghem vd., 2005). Bürokratik düzende herhangi biri olan çalışan, yetkinlik yönetimi yaklaşımında örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli faktör olarak, daha görünür hale gelmektedir. Bunun sonucunda, kamuda egemen olan bürokratik kültür daha kişiselleştirilmiş bir kültüre doğru evrilmekte ve böylelikle kamu personeli değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayabilmektedir (Nunes, 2007). Bu da YKY'nin

performans odaklı değerlendirmeye zemin sağlaması bakımından önemini ortaya çıkarmaktadır.

Yetkinlik yönetimi ademi merkezietçi kamu sektöründe, yatay ve dikey bütünüleşmeyi sağlayarak, merkezden yönlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Kamu görevlilerinin davranışlarıyla kurumun misyonu ve stratejileri arasında bağlantı kurarak dikey bütünüleşmeyi sağlayan yetkinlik yönetimi, İK döngüsündeki her bileşen ve araç arasında sıkı bağlantılar kurarak yatay bütünüleşmeyi de sağlamaktadır (Brans ve Hondeghem, 2005).

Bu nedenlerin yanında, ülkelerin kamu idaresinde yetkinlik yönetimi yaklaşımını benimsemelerinin başka nedenleri de olabilmektedir. Örneğin, yetkinlik yönetimi Avustralya, Belçika ve Kanada'da kamu görevlilerinin esnekliğini ve etkililiğini artırmak, Danimarka'da çalışanlara gelişme öncelikleri konusunda netlik sağlamak, Fransa'da klasik bürokratik modeli kaldırmak, Kore'de hükümetin rekabet edebilirliğini artırmak, Hollanda'da hükümetin karşılaştığı zorluklara kolaylıkla uyum sağlamasına imkân tanıyacak esnek ve profesyonel kamu hizmeti yaratmak, Belçika'da ve Birleşik Krallık'da kültürel değişimi sağlamak, ABD'de birey ile örgüt arasında stratejik uyumu yakalamak için kullanılmaktadır (Op de Beeck ve Hondeghem, 2010: 16).

2.2. KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI

Yetkinlik Yönetimi yaklaşımının kamu sektöründe başarılı sonuçlar vermesi için bazı ön (öncül) alışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Bu bölümde kamu

kurumlarında yetkinlik yönetiminin geliştirilmesi ve uygulanması için önemli beş aşama genel olarak anlatılacaktır.

Birinci aşamada, yetkinlik yönetime geçilmeden önce, bu sistemden beklentilerin ortaya konulması, amaçlarının ve hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle, farklı paydaşlar yetkinlik yönetimi konusunda ortak bir bakış açısının oluşturulmasına katkıda bulunabilecektir. Daha sonra, yetkinlik modellerinin kimler tarafından geliştirileceğine, hedef kitlesinde hangi personel gruplarının bulunacağına ve uygulamanın koordinasyonundan hangi birimlerin sorumlu olacağına ilişkin bilgilerin olduğu örgütsel planlamalar yapılmalıdır. Ayrıca, bu aşamada yetkinlik yönetimi yaklaşımının da belirlenmesi gerekmektedir.

Kamu kurumlarında yetkinlik yönetimi ancak katılımcı bir yaklaşımla sağlanabilir. Bu nedenle ikinci aşamada, başlangıçta ya da sürecin başında yetkinlik yönetimi sisteminin yöneticilere ve çalışanlara etkili bir şekilde aktarılması, kendilerinden beklenenlerin ayrıntılı bir şekilde açıklanması ve desteklerinin alınması oldukça önemlidir.

Kamu sektöründe yetkinlik yönetimi yaklaşımına geçişte üçüncü ve en önemli aşama yetkinliklerin belirlenmesi ve hedef gruplar için yetkinlik modellerinin geliştirilmesidir. Yetkinliklerin kurumun amaçlarına, hedeflerine, stratejilerine uygun ve doğru davranışları özendirecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yetkinlik modellerinde ise, yetkinlik tanımlarının ve her bir yetkinliğe ilişkin davranışsal göstergelerinin olmasına özen gösterilmelidir.

Dördüncü aşamada, yetkinlik modellerinin İKY işlevleriyle uyumlandırılmasıdır. Kamu kurumları yetkinlik modellerini tüm İKY işlevlerinde

kullanabilecekleri gibi işe alma, yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi sadece belirledikleri alanlarda da uygulayabilirler.

Yetkinlik yönetimi geliştirme çalışmalarının beşinci aşaması, yetkinlik modellerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, değişen gereksinimlere ve gelecekte gereksinim duyulacak yetkinliklere göre güncellenmesidir.

2.3. KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER

Kamu yönetimlerinde yetkinliklere dayalı bakış açısını benimseyen ülkeler incelendiğinde, genel yetkinlik modellerinin daha yaygın olarak kullanıldığı ve bu modellerin merkezi bir yaklaşımla, kamunun geneli için geliştirildiği belirlenmiştir (Op de Beeck ve Hondeghe, 2010: 22). Örneğin, Avusturya, Belçika, Kanada, Kore, BK ve ABD’de tüm kamu hizmetleri için tek bir genel yetkinlik modeli kullanılmakta; tek iş temelli yetkinlik modeli yaklaşımı uygulanmamaktadır. Bunun üç temel nedeni vardır. Birincisi, kamu kurumlarında benzer hizmetlerin sunulması nedeniyle kamu personelinin sahip olması gereken yetkinliklerin de birbiriyle benzeşmesidir. İkinci nedeni, kamu personelinin yönetimine yönelik farklı uygulamaların personel rejimine yönelik karışıklıklar yaratması endişesidir. Üçüncüsü ise genel yetkinlik modellerinin geliştirilmesinin daha az maliyetli ve daha kolay olmasıdır.

Kamu kurumlarında yetkinlik modellerinin hedef kitlesinin farklılaştığı, daha ziyade yöneticilerin liderlik işlevlerinin geliştirilmesi için kullanıldığı anlaşılmaktadır. Alt düzeydeki meslek gruplarındaki personelin niteliklerinin geliştirilmesinde yetkinlik modellerinin çok fazla tercih edilmediği söylenebilir. Ülkelerin kamu

yöneticilerinin yetkinliklerine odaklanmalarının temel nedeni, kamusal hizmetlerin kapasitesinin artırılmasında ve çağdaştırılmasında yöneticilerin uzmanlıklarının, bilgilerinin ve kapasitelerinin kilit role sahip olduğunun düşünülmesidir (Hood ve Lodge, 2004).

2.3.1. DÜNYADAN KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖRNEK UYGULAMALAR

Kamu kurumlarında uygulanan yetkinlik yönetimleri incelendiğinde birbirlerine çok benzer süreçleri içerdiği, hedef kitlelerinin ve uygulayıcılarının birbirine yakın olduğu ve temel yetkinliklerinin benzeştiği söylenebilir.

Kamu kurumlarında yetkinlik modelini geliştirme, uygulama ve koordine etme sorumluluğu genellikle, merkezi kamu personeli birimi veya ajansı tarafından gerçekleştirilmektedir. Ülkelerin yetkinlik modeli geliştirme süreçleri de yaklaşık olarak birbirine benzemektedir. Kamu kurumundan konuyla ilgili çalışanlardan oluşan bir grup (genellikle odak gruplar), çoğunlukla özel bir danışman önderliğinde, yetkinlikleri belirlemektedir. Daha sonra belirlenen yetkinlikler farklı paydaşlara (İK profesyonelleri, üst yönetim, kamu çalışanları, sendikalar vb.) görüş alınmak üzere sunulmaktadır. Alınan görüşler doğrultusunda modele son şekli verilmektedir (Op de Beeck ve Hondeghe, 2010:25).

Kamu sektöründe uygulanan yetkinlik modelleri, hedef kitle bağlamında değerlendirildiğinde, Kanada'nın diğer ülke örneklerinden farklılaştığı söylenebilir. Bunun nedeni, Kanada'da yöneticiler de dahil olmak üzere tüm kamu personeli için tek bir yetkinlik modeli uygulanmaktadır. Bir başka farklı örnek ise Avustralya'dır.

Burada da, sadece kamuda istihdam edilen insan kaynakları birimi personelinin niteliğini geliştirmek üzere “İnsan Kaynakları Birimi Kapasite Modeli**” adıyla bir yetkinlik modeli kullanılmaktadır. Bu iki örnek dışında tüm ülkelerde en az iki yetkinlik modeli uygulanmaktadır (bkz. Tablo 5). Bunlardan ilki, kamu sektöründeki yöneticilerin liderlik işlevini geliştirmek, diğeri ise tüm kamu görevlilerinin kapasitelerini artırmak amacıyla uygulanmaktadır (Op de Beeck ve Hondegheem, 2010:22). Aşağıdaki tabloda ülkelerin kamu yönetimlerine kullandıkları yetkinlik modelleri ve bu modellerin hedef kitleleri yer almaktadır (Tablo 5). Bu tabloya göre Avustralya kamu sektörüne yönelik en fazla yetkinlik modelini kullanan ülkedir. Avustralya’da tüm kamu personeline yönelik “APS Değerler Çerçevesi*” ve “Bütünleştirilmiş Liderlik Sistemi Modeli**” olmak üzere iki, üst düzey yöneticilere yönelik “Üst Düzey Yönetici Liderlik Yetenek Modeli***” adıyla bir ve İK biriminde çalışan personel için “İK Birimi Kapasite Modeli” olmak üzere toplamda dört yetkinlik modeli kullanılmaktadır. ABD ve BK’da yöneticiler ve diğeri personel için farklı iki yetkinlik modeli kullanılırken Avusturya, Belçika, Danimarka, Hollanda, Kanada, Kore ve Japonya’da hedef kitlesi farklılaşmakla birlikte (üst düzey yöneticiler ya da tüm kamu personeli) tek yetkinlik modeli uygulanmaktadır. Tablo 5’de adı geçen ülkelerin daha çok üst düzey yöneticilere yönelik yetkinlik modelleri geliştirdiği ve uyguladığı görülmektedir. Bu da YKY anlayışında, kamu yöneticilerinin yetki ve

* Human Resource Capability Model

* APS Values Framework

** Integrated Leadership System

*** Senior Executive Leadership Capability Model

sorumluluk alanının genişletilmesi ve daha bağımsız çalışabilmesi için gerekli yönetsel yetkinliklerinin geliştirilmesine uygun bir yaklaşımdır.

Tablo 5- Yetkinlik Modelleri (Ülke Örnekleri)

Ülke	Yetkinlik Modeli	Hedef Grup
ABD	Federal Hükümet Personeli İçin Genel Yetkinlikler Modeli	Tüm kamu personeli
	Yöneticinin Temel Nitelikleri Modeli	Üst düzey yöneticiler
AVUSTRALYA	APS Değerler Çerçevesi Modeli	Tüm kamu personeli
	İK Birimi Kapasite Modeli	İK birimi personeli
	Üst Düzey Yönetici Liderlik Yetenek Modeli	Üst düzey yöneticiler
	Bütünleştirilmiş Liderlik Sistemi Modeli	Tüm kamu personeli
AVUSTURYA	Yetkinlik Modeli	Üst düzey yöneticiler
BELÇİKA	Federal Yetkinlik Modeli	Tüm federal hükümet personeli
BİRLEŞİK KRALLIK	Üst Düzey Kamu Hizmetleri Yetkinlik Modeli	Üst düzey yöneticiler
	Kamu İçin Profesyonel Beceriler Modeli	Tüm kamu personeli
DANİMARKA	Kamu Yönetimi Mükemmellik Kodu Modeli	Üst düzey yöneticiler
HOLLANDA	ABD Yetkinlik Modeli	Üst düzey yöneticiler
KANADA	Temel Liderlik Yetkinlikleri Modeli	Tüm kamu personeli
KORE	Kamu Standart Yetkinlikleri Modeli	Tüm kamu personeli
JAPONYA	Görevleri Yerine Getirmek İçin Standart Yetenekler Modeli	Örgütlerin hiyerarşisine göre standart hükümet pozisyonları

Kaynak: OECD, 2009

Ülkelerin yöneticilere ve çalışanlara yönelik geliştirdiği farklı yetkinlik modelleri incelendiğinde bazı yetkinliklerin ortak olduğu belirlenmiştir. Bunlar:

“stratejik düşünme”, “vizyonerlik”, “sonuç odaklılık”, “ilişki kurmak”, “bağlılık”, “uyum”, “iletişim”, “karar almak”, “kendini ve diğerlerini geliştirmek” ile “takım çalışması”dır (Op de Beeck ve Hondeghem, 2010:25). Bundan, kamu yönetiminde yetkinlik modeli yaklaşımı benimseyen ülkelerin kamu çalışanlarının, geleceğe yönelik bakış açısına ve iyi iletişim becerisine sahip olmalarını, doğru kararları zamanında almalarını ve sürekli gelişim felsefesine sahip olmalarını önemli buldukları anlaşılmaktadır.

OECD tarafından yapılan bir çalışmada (2009), kamu çalışanlarının gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinlikler ise “inovasyon”, “yaratıcılık”, “esneklik” ve “değişim yönetimi” olarak belirlenmiştir. Bu yetkinlikler, YKY anlayışının kamu çalışanlarından beklentilerinin gelecekte daha da artacağını göstermektedir. Buna göre kamu çalışanları “inisiyatif kullanabilmek”, “iyi iletişim becerilerine sahip olmak” vb. yetkinliklerin yanı sıra “yaratıcı olmak” ve “sürekli değişime ayak uydurabilmek” gibi daha çok özel sektör çalışanlarına özgü yetkinliklere de sahip olmalıdır. Böylelikle, hem kamu yönetiminde esneklik sağlanmış olacaktır hem de kamu çalışanlarının özel sektör kuruluşlarında iş bulma imkânı artacaktır.

Bu bölümde yetkinlik modellerinin kamu sektöründe uygulanmasına öncülük eden, BK ve ABD yetkinlik modellerine ilişkin bilgiler aktarılacaktır. Bu iki ülkenin seçilmesinin iki nedeni vardır. Birincisi, kamu personeline yönelik yetkinlik modellerinin geliştirilmesinde diğer ülkelere örnek olmaları; ikincisi iki ülkenin yetkinlik kavramını farklı değerlendirmeleri ve buna bağlı olarak yetkinlik modellerinin de farklılaşmasıdır. Bir diğer ifadeyle, BK’da yetkinlikler ortalama bir çalışanda olması gereken özellikler ya da standartlar olarak değerlendirilirken,

ABD’de BK’daki görüşün aksine, çalışanların üstün performans göstermeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışlar olarak ele alınmaktadır.

2.3.1.1. BİRLEŞİK KRALLIK

Birleşik Krallıkta (BK) kamu personeli yetkinlik yönetimine, özel sektördeki uygulamalardan yaklaşık 10 yıl kadar sonra, 1980’lerin başlarında geçilmiştir. Yetkinlik yönetimiyle BK hükümeti, kamu sektöründe üst düzey yöneticilerin temel yetkinliklerini belirleyerek, işe alım, kariyer geliştirme ve eğitim süreçlerinde kullanmayı amaçlamıştır. 1987 yılında BK’da kamu yönetiminin en üst 7 düzeyi için yetkinliklere dayalı bir eğitim programı geliştirilmiştir. Bu programdaki tüm kurslar üst yönetim için gerekli temel yetkinliklere göre hazırlanmış olup, meslek standartlarında yer alan işler, görevler ve kişisel özelliklerle de bağlantılı bir şekilde ele alınmıştır (Horton vd., 2002). Yetkinlik yönetimi, 1990’ların başında, BK’da herhangi bir merkezi politika veya direktif olmaksızın kamu personeliyle ilgili işe alım, kariyer planlama gibi birçok alanda kullanılmıştır.

BK’da 1990’lı yıllarda yaşanan üç gelişme, kamu sektöründe yetkinlik yönetiminin uygulanmasını daha da özendirmiş ve artırmıştır. Bunlardan ilki, kamu kurumlarında performans standartlarının yükselmesine yönelik hükümet politikalarını içeren “Yurttaş Beyanı”dır.⁵ İkincisi, 1996 yılında yayımlanan “Kamu Çalışanlarının Eğitimi ve Gelişimi” adlı “Beyaz Kitap”tır. Bu belgede, 2000 yılına kadar kamu hizmetlerinin tamamında “İnsana Yatırım Yapanlar Standardı”na⁶ geçiş

⁵ BK Başbakanlık Ofisi tarafından 1991 yılında yayımlanan Citizen’s Charter.

⁶ Örgütlerin politika ve uygulamalarını çalışanına yaptığı yatırım esasında değerlendiren uluslararası bir standarttır.

öngörülmüştür. Böylelikle, tüm kamu çalışanlarının yetkinlik ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi ve bu çalışanların kendi kariyer gelişimlerine yönelik sorumluluk almalarının sağlanması planlanmıştır. Üçüncüsü ise, hükümetin 1996 yılında örgütsel performans artışı sağlamak için “İş Mükemmellik Modeli⁷”ni uygulamasıdır (Farnham ve Horton, 2002: 34).

BK kamu yönetiminde iki yetkinlik modeli yaygın biçimde kullanılmaktadır. İlk model üst düzey kamu yöneticilerine, diğer model ise tüm kamu personeline yönelik olarak geliştirilmiştir (OECD, 2009). Her iki model de “Genel Yetkinlik Modeli” yaklaşımıyla, bütün kamu kurumlarında kullanılmak üzere geliştirilmiştir. “Üst Düzey Kamu Hizmetleri”^{**} adlı ilk yetkinlik modelinin amacı, üst düzey kamu yöneticilerine, işlerini nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili bilgi vermek ve bu kişilerin liderlik potansiyellerinin belirlenmesine yardımcı olmaktır. “Kamu İçin Profesyonel Beceriler”^{***} adlı ikinci modelde ise her kademedeki kamu personeli için meslekleri ve kariyerleriyle ilgili yol haritası oluşturmak ve yapılandırmak amaçlanmıştır (Op de Beeck ve Hondeghem, 2010: 26). Başka bir ifadeyle, bu model ile hem kamu hizmetinde hem de genel olarak ekonomide, becerilerin aktarılmasına çalışılmaktadır.

Üst düzey kamu yöneticileri için geliştirilen yetkinlik modelinde 6 temel yetkinlik ve 53 davranışsal gösterge belirlenmiştir. Bunlar, “stratejik düşünmek”,

⁷ İş Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından geliştirilen kurumsal değerlendirme aracıdır. Bu araç, kurumların kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmaktadır.

* Senior Civil Service

** Professional Skills for Government

“kişisel bir etki yaratmak”, “insanların en iyi oldukları yönleri keşfetmek”, “öğrenmek ve gelişmek”, “insanlara amaç ve yön belirlemek” ve “çıktılara odaklanmak”tır. Bu yetkinlikler modelde tanımlanmakta ve etkili-etkili olmayan davranışlar olarak listelenip açıklanmaktadır. Ayrıca, üst düzey kamu yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde bu yetkinlikler kriter olarak da kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 6) BK üst düzey kamu yöneticileri için geliştirilen yetkinlik modelinde “İnsanların En İyi Oldukları Yönleri Keşfetmek” yetkinliği yer almaktadır. Bu örnekte de görüldüğü üzere, üst düzey yöneticiler için önemli olan davranışlar tek tek tanımlanmaktadır. Böylelikle, kamu yöneticilerinin BK hükümeti tarafından öne çıkarılan değerlere uygun davranışlar sergilemesi amaçlanmaktadır.

Tablo 6- İnsanların En İyi Oldukları Yönleri Keşfetmek Yetkinliği ve Davranışsal Göstergeleri

Tanımı: Yüksek performans elde etmek için insanları motive etmek ve geliştirmek	
ETKİLİ DAVRANIŞLAR	ETKİLİ OLMAYAN DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Bireyleri ve amaçlarını tanımaya çalışır. • Liderlik tarzını farklı kişilere, kültürlere ve durumlara göre uyumlandırır. • Yeteneklerini, özellikle yeterince temsil edilmeyen gruplar arasında, tanımlar ve geliştirir. • Duruma ne zaman müdahale edip etmeyeceğini bilir. • Farklı bakış açılarını dikkate alır. • Sıklıkla yapıcı geribildirim yapar ve kendisine de yapılmasını ister. • Bireylere koçluk yapar böylelikle onların en iyi performansı sergilemesini sağlar. • Düşük performans gösterenleri veya uygun davranışları sergilemeyenleri takip eder. • Bireylerin başarılını takdir eder ve kutlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sadece en yetkin kişilerle çalışır. • Konuşmaktan çok yazıyla iletişim kurar. • Sabit bir yönetim tarzı vardır. • Zorlu veya ilginç işleri delege etmez. • Farklı geçmişlere sahip insanlarla rahat çalışamaz. • Diğerlerini suçlar. • Kötü haber vermekten kaçınır.

Kaynak: Horton, 2009

Tüm BK kamu çalışanlarına yönelik olarak geliştirilen ve “Kamu İçin Profesyonel Beceriler^{*}” olarak adlandırılan ikinci model ise Amerikan yaklaşımı olan çalışanların mükemmel davranışlar sergilemesi için sahip olmaları gereken yetkinlikler yerine, geleneksel İngiliz standartlar yaklaşımıyla uyumlu bir şekilde, çalışanların bilgileri ve becerileriyle bağlantılıdır (OECD, 2009). Bu model, liderlik, temel beceriler, profesyonel beceriler ve deneyim olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Liderlik yetkinlikleri, kamu kurumlarını yönlendirmeyi, mevcut ve gelecekteki zorlukları ele alma kapasitelerini geliştirmeyi ve kurumlar arası bütünselliği sağlamayı amaçlamaktadır. Modeldeki liderlik yetkinlikleri aynı zamanda bireylerin liderlik becerilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan davranışlara da vurgu yapmaktadır (Op de Beeck ve Hondeghem, 2010: 27). Öte yandan, modelde kamu çalışanlarının etkili bir şekilde çalışabilmeleri için bazı temel yetkinlikler de belirlenmiştir. Bunlar, “insan yönetimi”, “finansal yönetim”, “kanıtların analizi ve kullanımı” ile “program ve proje yönetimi”dir. Ayrıca, yeni kamu yönetimi yaklaşımının uzantısı olarak “iletişim ve pazarlama” ile “stratejik düşünme” yetkinlikleri de modelin temel yetkinlik seti içinde yer almıştır.

Ayrıca bu modelde, kamu çalışanları için işe özel profesyonel yetkinlikler de belirlenmiş; politika geliştirme, operasyonel veya kurumsal hizmetlerde veya uzmanlık birimlerinde çalışanlar için yetkinlik setleri oluşturulmuştur. Öte yandan, modelde kamu çalışanlarının deneyimine de özel bir önem atfedilmiştir. “Alanında geniş ve derin bilgi sahibi olma” yetkinliğinin son derece önemli olduğu modelde,

* Professional Skills for Government

kamu çalışanlarının sadece kamu hizmetleri kariyerinde edindiği deneyim değil; başka sektörlerdeki deneyimleri de dikkate alınmaktadır.

BK merkezi hükümeti, yetkinlik modelini örgütsel ve kültürel değişimi sağlamak amacıyla bütünsel bir yaklaşımla ele almakta; ücretlendirme, kariyer yönetimi gibi tüm İKY süreçlerinde kullanmaktadır. Yetkinlik yönetimi uygulamasının BK'daki kamu hizmetlerine etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (CIPD*, 2005; 2007)

- İK işlevlerinde ortak bir dil ve standart oluşturulmuştur.
- Yöneticilere ve çalışanlara eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirleme ve kendi gelişimleri için sorumluluk almaları konularında yardımcı olunmuştur.
- Örgütün değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini tanıtmaları sağlanmıştır.
- Değişim yönetimine destek olunmuştur.
- Çalışanlar kendilerinden beklenenler konusunda bilgi sahibi olmuştur.
- Performans yönetimi sağlanmıştır.

Kamu sektöründe yetkinlik yönetimi yaklaşımının benimsenmesinin yukarıda sıralanan olumlu etkilerine karşın, statüsüne, ölçeğine veya işlevine bakılmaksızın, BK kamu kurumlarında yetkinlik modellerinin kullanımına yönelik ortak bazı problemler de bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yetkinlik modellerinin üst yönetim ve çalışanlar tarafından sahiplenilmemesidir. İkinci problem, açık ve kolay anlaşılır yapıda olmayan modellerin yetkinlik kriterlerinin uygulanmasında sorunlar yaratmasıdır. Üçüncüsü ise, temel ve uzmanlık yetkinliklerinin dengeli bir şekilde

* Chartered Institute of Personnel and Development (İngiliz Personel ve Gelişim Enstitüsü)

belirlenememesi veya yetkinlik düzeylerinin yanlış belirlenmesi gibi yetkinlik modelinin tasarımından kaynaklanan sorunlardır (Farnham ve Horton, 2002: 45).

Yetkinlik Yönetimi kamu personelinin işe alım ve yerleştirme düzenlemelerinde liyakat ilkesinin güvence altına alınmasına yardımcı olurken, aynı zamanda kamu kurumları arasında, yetkinliklerin yapısını standartlaştırarak, personel hareketliliğini de teşvik etmektedir. BK hükümetleri kamu yönetiminde bazı problemler alanları olmasına rağmen, yetkinlik modellerini kariyer ve beceri gelişimine daha stratejik bir yaklaşım kazandırması, kamu personelinin yönetiminde şeffaflık ve esneklik sağlanması gibi nedenlerle, yaygınlaştırarak uygulamaktadır.

2.3.1.2. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ

ABD’de kamu sektöründe ilk yetkinlik yönetimi çalışmaları 1990 yılında Personel Yönetimi Ofisi* tarafından başlatılmıştır. 1992 yılında, kamu sektöründeki yöneticiler için “Liderlik Etkinlik Sistemi**” adlı bir yetkinlik modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modelle, federal kurumların işleri aynı şekilde yapmasının sağlanması ve kamu kurumlarıyla İK işlevleri arasındaki tutarsızlıkların giderilmesi amaçlanmıştır (Rodriguez vd., 2002:311).

Kamu kurumu çalışanları, yöneticileri ve İK uzmanları arasında yetkinliklerin kullanımına yönelik ampirik bir temel sağlamayı ve böylelikle kamu kurumları arasında yetkinliklere dayalı ortak tek bir dilin yaratılmasını hedefleyen bu model, geleneksel iş analizleriyle yetkinliklerin birleşiminden oluşmaktadır. İki yaklaşımın

* United States Office of Personnel Management

** The Leadership Effectiveness Framework

bir arada kullanılmasının nedeni, iş tanımlarında yer alan bilgi, beceri ve yetenek gibi temel unsurların yanı sıra takım çalışması, iletişim gibi teknik olmayan yetkinliklerin de iş başarısında önemli görülmesidir. Bu yeni yaklaşımın, bireyin yetkinliklerini ve işe özgü kriterleri bir arada örgütsel sonuçlarla uyumlaştırması nedeniyle, çok boyutlu bir yapıda olduğu söylenebilir (Sanchez ve Levine, 2009).

Genel yetkinlik modeli geliştirme yaklaşımıyla hazırlanan model, federal hükümet içindeki bağımsız ve çoğu zaman gereksiz model geliştirme maliyetlerini düşürdüğünden oldukça etkili bulunmuştur.

ABD yetkinlik modeli geliştirme çalışmalarına federal hükümetteki mesleklerin analiziyle başlanmıştır. Bunun için öncelikle kamu ile özel sektör yönetim ve liderlik literatürü taranmış, işle ilgili dokümanlar incelenmiştir. Ayrıca, etkili iş performansı için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla 10.000'in üzerinde federal yönetici, yönetici ve denetçiyle geniş çaplı bir etkin liderlik araştırması yapılmıştır (Getha-Taylor, 2010: 1). Daha sonra görevler birbirleriyle karşılaştırılarak önem ve zorluk derecesine göre sıralanmıştır. Çalışmanın bir sonraki aşamasında yetkinlikler İKY işlevlerinde kullanılma durumlarına göre derecelendirilmiştir⁸. Ardından, görevler yetkinliklerle eşleştirilmiştir. Meslek analizi çalışmasının son aşamasında ise yetkinlikler tanımlanmış ve yetkinliklere ilişkin davranışsal göstergeler belirlenmiştir. Yapılan çalışmaların sonucunda “etkileme/müzakere”, “dış

⁸ Bir yetkinliğin tüm İKY işlevlerinde kullanılmasıyla sadece bir ya da iki İKY işlevinde kullanılması durumunda bu yetkinliğin ağırlığı farklılaşmaktadır. Örneğin, bir yetkinlik sadece işe alım sürecinde kullanılıyorsa farklı ağırlığa, hem işe alım hem de performans değerlendirme sürecinde kullanılıyorsa daha farklı bir ağırlığa sahip olmaktadır.

farkındalık”, “kişilerarası beceriler”, “sözlü iletişim” ve “yazılı iletişim” olmak üzere 5 grup altında 22 liderlik yetkinliği belirlenmiştir (Eyde vd., 1999 : 56). Bu yetkinlikler tüm yöneticiler için önemli yetkinlikler olarak değerlendirilmiş ancak her bir yetkinlik, yönetsel düzeye göre (ilk-orta ve üst düzey yönetici) ayrıca ağırlıklandırılmıştır.

“Liderlik Etkinlik Sistemi**” adlı yetkinlik modeliyle kamu sektöründeki yöneticilerin genel olarak görevlerini ve yetkinliklerini içeren bir çatı oluşturulmuştur. Bu çatı, kurumlara hem bütünleşmiş İK sistemlerini kurmaları konusunda temel oluşturmakta, hem de çalışanlarına, seçme, değerlendirme ve eğitim kriterlerine ilişkin tutarlı mesajları iletilmelerini de sağlamaktadır (Rodriguez vd., 2002).

1992 yılında “Liderlik Etkinlik Sistemi” adıyla geliştirilen yetkinlik modeli, kamu sektöründe yaşanan küçülmenin ve organizasyonel yeniden yapılanma çalışmalarının da etkisiyle, 1998 yılında “Liderlik Yetkinlik Modeli***” adıyla yeniden düzenlenmiştir. Bu yeni modelde, daha önce belirlenen 22 yönetici yetkinliğine 5 yeni yetkinlik (girişimcilik, ortaklık, esneklik, politik anlayışlılık ve hizmet motivasyonu) daha eklenmiştir (bkz. Tablo 7). Tablo 7’ye göre kamu yöneticisinin temel yetkinlikleri altı grupta ele alınmaktadır. “Liderlik Yetkinlik Modeli”ne göre ABD kamu yöneticileri için “Değişime Liderlik Etme” grubunda 8 , “İnsanlara Liderlik Etmek” grubunda 4, “Sonuç Odaklılık” grubunda 6, “İş Zekası” grubunda 3 ve “Koalisyon Kurmak/İletişim” grubunda 6 yetkinlik, temel yetkinliklerdir.

* Leadership Effectiveness Framework

** Leadership Competency Model

Tablo 7-1998 Tarihli Liderlik Yetkinlik Modeli

Değişime Liderlik Etmek	İnsanlara Liderlik Etmek	Sonuç Odaklılık	İş Zekâsı	Koalisyon Kurmak/İletişim
Sürekli Öğrenme	Çatışma Yönetimi	Hesap Verebilirlik	Finansal Yönetim	Etkileme/ Müzakere
Yaratıcılık ve İnovasyon	Farklılıklardan Yararlanma	Müşteri Odaklılık	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kişilerarası Beceriler
Dışsal Farkındalık	Bütünlük/ Dürüstlük	Kararlılık	Teknoloji Yönetimi	Sözlü İletişim
Esneklik	Takım Oluşturma	Girişimcilik		Ortaklık
Dirençlilik		Problem Çözme		Politik Anlayışlılık
Hizmet Etme Motivasyonu		Teknik Güvenilirlik		Yazılı İletişim
Stratejik Düşünme				
Vizyonerlik				

Kaynak: Getha-Taylor, 2010: 2

ABD’de 1998 yılında kamu yöneticileri için geliştirilen yetkinlik modelinin yanı sıra, federal hükümetteki yaklaşık 200 meslek için 37 yetkinlikten oluşan genel yetkinlik listesi oluşturulmuştur (Op de Beeck ve Hondeghe, 2010). Ayrıca, bu meslekler için özel teknik yetkinlikler de belirlenmiştir. Bu mesleklere yönelik yetkinlik modelinin oluşturulmasında kamu yöneticilerine yönelik yetkinlik modeli geliştirme aşamaları (bkz. sf. 39) izlenmiştir. Yetkinliklerin mevcut ve 3 yıl içindeki önem derecesi belirlenirken hem yöneticinin hem de çalışanın değerlendirmeleri esas alınmıştır.

2006 yılında kamu yöneticilerinin liderlik yetkinlikleri tekrar gözden geçirilmiş ve “Yöneticinin Temel Nitelikleri”* adlı yeni bir yetkinlik modeli geliştirilmiştir (bkz. Tablo 8). Bu modelde bir önceki yetkinlik modelinden farklı olarak, diğer yetkinlik setleri için temel oluşturan yetkinlikler temel yetkinlikler başlığıyla ayrı bir grupta ele alınmıştır. Ayrıca, bu yeni yetkinlik modelinde yetkinlik sayısı “diğerlerini geliştirme” yetkinliğinin eklenmesiyle 28’e çıkmıştır.

* Executive Core Qualifications

Tablo 8-2006 Tarihli Yöneticinin Temel Nitelikleri Modeli

Değişime Liderlik Etmek	İnsanlara Liderlik Etmek	Sonuç Odaklılık	İş Zekası	Koalisyon Kurmak/İletişim	Temel Yetkinlikler
Yaraticılık ve İnovasyon	Çatışma Yönetimi	Hesap Verebilirlik	Finansal Yönetim	Ortaklık	Kişilerarası Beceriler
Dışsal Farkındalık	Farklılıklardan Yararlanma	Müşteri Odaklılık	İnsan Kaynakları Yönetimi	Politik Anlayışlılık	Sözlü İletişim
Esneklik	Diğerlerini Geliştirme	Kararlılık	Teknoloji Yönetimi	Etkileme/ Müzakere	Bütünlük/ Dürüstlük
Dirençlilik	Takım Oluşturma	Girişimcilik			Yazılı İletişim
Stratejik Düşünme		Problem Çözme			Sürekli Öğrenme
Vizyonerlik		Teknik Güvenilirlik			Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kaynak: Getha-Taylor, 2010: 3

Amerikan kamu personel yönetiminde yetkinlik modelleri İKY süreçlerinde bütünsellik sağlaması nedeniyle işgücü planlamada, adayların işe alımında, çalışanların performans değerlendirmesinde, eğitimlerinde ve kariyer gelişiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak, ABD yetkinlik modellerinin etkili olmasını engelleyen bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, model geliştirme sürecinde çalışmalar için ayrılan sürenin az olması, finansal kaynağın ve bu alandaki uzmanlık bilgisinin yetersizliği yetkinlik yönetimi çalışmalarını sekteye uğratabilmektedir. İkincisi, İKY’de yetkinlik modellerine ilginin azalması ve sonuç odaklı önlemlere yönelmesi sonucunda, bu modelleri doğrulama ve güncelleme çalışmalarının yürütülmesinde zorluklar yaşanabilme olasılığıdır. Ayrıca, yetkinlik modellerinin doğru bir şekilde kullanılması da başlı başına bir zorluk teşkil etmektedir. Bu nedenle, kamu kurumlarının yöneticilerinin ve çalışanlarının yetkinlikler konusunda eğitilmesi modellerin yanlış kullanımını önleyebilecektir. Öte yandan, kamu kurumlarında yetkinlik modellerinin işle ilgili olduğunun tüm personele benimsetilmesiyle, bu modellere dayalı İK kararlarının yasal olarak gerekçelendirilmesi de sağlanmış olacaktır (Getha-Taylor, 2010: 5).

ABD'nin kamu sektöründe yetkinlik yönetimini etkili bir şekilde yürütmesinde, işgücündeki ve çalışma koşullarındaki değişikliklere göre yetkinlik modellerini düzenli olarak gözden geçirmesi ve gerekli güncellemeleri yapması bulunmaktadır.

2.3.2. TÜRKİYE'DE KAMU SEKTÖRÜNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ

Türkiye'de kamu sektöründe yetkinlik yönetimine geçiş batılı ülkelerdeki değişimden farklı bir yol izlemiştir. Döneminde güçlü bir devlet yapısı ve farklı bir ekonomik model izlemesi nedeniyle Osmanlı İmparatorluğu'nda kamu bürokrasisi kendine özgü özelliklere sahiptir. Bürokraside kamu görevlilerinin seçim ve atanmasında liyakatten ziyade üst yöneticilerin öznel kriterleri geçerli olmuştur. Cumhuriyet dönemine geçişle beraber bu bürokratik yapı ister istemez Türk kamu yönetimine miras olarak geçmiştir. Cumhuriyet dönemi yönetiminin kapitalist kalkınma modelini tercih etmesiyle birlikte, hem özel hem de kamuda yeni yönetim yaklaşımlarına geçiş ihtiyaç halini almıştır. Bu nedenle, Cumhuriyet dönemi kamu bürokrasisinin, ihtiyaçlara göre yeniden yapılanmasına başlanmıştır. İlk düzenlemenin 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu olduğu söylenebilir. Bu kanunla birlikte, devlet görevlilerinin atama, yükselme, sicil, statü durumlarına yönelik düzenlemeler bürokratik hiyerarşi, emir-kumanda çerçevesinde yapılmıştır. Türk yönetim kültürüne ilişkin yapılan çalışmalar geleneksel yapılı kültürlerde pederşahilik ve kadercilik gibi iki özelliğin öne çıktığını ve Türk kültürünün de bu özelliklerle tanımlanabileceğini göstermektedir (Aycan, Kanungo, 2000: 31). Sargut (1994:148) ise çatışmadan ve belirsizlikten kaçma eğiliminin astların "hayır" demeleri gereken yerde "evet" demelerine yol açtığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, klasik yönetim anlayışının emir-kontrol, kurallar gibi boyutlarının kültürel olarak değişmesinin kolay olmayacağı

düşünülebilir. Bu nedenle, geleneksel yapıların değişime dirençli olmaları yeni modellere geçiş hızını yavaşlatmaktadır. Demokrasi kültürüne yeterince uyum sağlanamadığının göstergesi ise, gerek bürokratik gerekse demokratik yapılı örgütlerde yönetici özelliklerinin benzer oluşudur. Dengiz'in (2002) yöneticilerle yapmış olduğu araştırmalarda her iki örgüt modelinde de kumanda yetkisi ve otoritenin amirde toplandığı anlayışı hakimdir.

1990'lı yıllara kadar devlet bürokrasisinin işleyişinde ortaya çıkan sorunlar reform ihtiyacını hep gündemde tutmuştur. 1980'lerde başlayarak tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşme bu ihtiyacı çok daha güçlü biçimde ortaya çıkarmıştır. Küreselleşmenin eşlik ettiği "Yeni Dünya Düzeni", finans kapital bazlı yeni örgütlenmeleri de beraberinde taşımış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi organik ve esnek yapılı yönetim modellerini tüm dünyaya empoze etmiştir (Savcı, 2003). Bu değişimle beraber, 1990'lı yıllardan sonra Türkiye'de kamu yönetiminin etkinliğinin ve verimliliğinin daha güçlü biçimde sorgulanmaya başlandığını söyleyebiliriz. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan bu gelişmeler sonucunda, vatandaşların kamu hizmetinden beklentileri de farklılaşmıştır. Reform ihtiyacının ikinci nedeni, Türkiye'de arkası arkasına yaşanan ekonomik krizlerin, kamu sektöründeki personel fazlalığının ve gündeme gelen yolsuzluk davalarının sonucunda kamuoyunun bilinçlenmesi ve kamu hizmetlerine yönelik güvensizliğin artışıdır (Acar, 2013: 52). Bunun sonucunda daha etkili kamu yönetimi reform arayışları güçlenmiştir. Kamu kurumlarının küçültülerek daha esnek ve verimli hale getirilmesini, özel sektör işletme yönetimi tekniklerinin kullanılmasını içeren YKY bu arayışlara cevap verebileceği değerlendirilmiştir.

Yukarıda sıralanan unsurların yanı sıra, AB üyelik sürecinin başlatılması da Türk kamu yönetimindeki değişimi tetiklemiştir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik adaylığının onaylandığı Helsinki Zirvesi kararlarının ardından, Türk kamu yönetiminde önemli dönüşümler yaşanmış; kamu kurumlarının ve faaliyetlerinin AB mevzuatlarına uygun hale getirilmesi için önemli reformlar başlatılmıştır. Bu nedenle, Türkiye'de geleneksel kamu yönetiminden YKY'ye doğru geçişte, AB üyelik sürecinin önemli etkileri olduğu söylenebilir.

2002 yılından sonra, kamu mali yönetimi, kamu personel rejimi, denetim ve diğer ilgili alanlarda YKY'nin temel unsurlarını uygulamaya geçirecek önemli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, 2003 tarihli ve 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile birlikte kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim ve performans yönetimi uygulamaları başlatılmış, kamu harcama ve denetim sistemi yeniden yapılandırılmıştır (Lamba, 2014: 138). Ayrıca, 2003 yılından itibaren kamu kurumlarında sözleşmeli personel istihdamı yaygınlaştırılmış; performansa dayalı sözleşmeli personel uygulaması başlatılmıştır (Mamur Işıkcı, 2017: 184).

Türk Kamu Yönetiminde özellikle 2010 yılından sonra, YKY bileşenlerinden biri olan özel sektör yönetim tarzının kamu sektöründe uygulanmasına ilişkin bazı değişiklikler başlatılmıştır. 2011 yılında 657 Sayılı “Devlet Memurları Kanunu”nda yapılan önemli bir değişiklik (6111 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun) kamu kurum ve kuruluşlarında 25 yıldır uygulanan sicil raporu sistemi kaldırılmıştır. Sicil sisteminde memurun başarısının objektif bir şekilde değerlendirilmesine yönelik ölçütlerin bulunmaması, sadece üst yöneticilerin değerlendirmesine yer verilmesi,

yöneticilerin sicil doldurma için yeterli zamanlarının olmaması ve bürokrasiyi artırması gibi nedenlerle bu sistem oldukça eleştirilmekteydi. Bu nedenle, kamuda sicil sisteminin kaldırılması kamu personel rejimine yönelik önemli bir reform olarak değerlendirilmektedir.

6111 Sayılı Torba Kanunla kamu kurum ve kuruluşları, memurlarının başarılarını ve verimliliklerini ölçmek için değerlendirme ölçütlerini belirlemeye ve bu ölçütler temelinde performanslarını değerlendirmeye teşvik edilmektedir. Bu bağlamda, Emniyet Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı ve bazı belediyelerde personelin performanslarının değerlendirilmesine yönelik sistemler kurulmuştur. Öte yandan Mülga Devlet Personel Dairesi Başkanlığı tarafından, 2012 yılında tüm kamu kurum ve kuruluşlarının kullanımına yönelik performans değerlendirme sistemi geliştirme çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışma,

- kamu kurum ve kuruluşlarınca memurların görevindeki başarısı ile yeterli ve yetersiz yönlerinin tespit edilebilmesini,
- yetersiz yönlerin geliştirilmesi için tedbirler alınmasını,
- ödüllendirme ve cezalandırmanın performans ölçütüne dayandırılmasını

hedeflemiştir.

Öte yandan, 2017 yılında yaşanan Anayasa değişikliği de kamu yönetimi anlayışında önemli dönüşümleri gerekli kılmaktadır. Bu dönüşüm, kamu kurumlarındaki geleneksel bürokratik düzenin yerini, daha rekabetçi, performans odaklı ve esnek bir yapıya bırakmasını gerektirmektedir. Yeni Anayasayla kamu personelinin sözleşmeli statüye geçirilmesi, üst düzey kamu görevlilerinin dışarıdan atanması ve görev sürelerinin sınırlandırılması konuları gündeme gelmektedir.

Bununla beraber, sözleşmeyle istihdam edilen üst düzey kamu görevlilerinin çalışacakları personeli belirleme, işe alma ve ne kadar ödeme yapılacağı konusunda özgür olma imtiyazı ile donatılması da görüşülen konulardandır. Bu çerçevede Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş sonrası 2018 yılında yürürlüğe giren “1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”, “2 Sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ve “3 Sayılı Üst Kademe Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile öngörülen **yeni kamu personel hukuku**, YKY anlayışının geleneksel kamu personel rejimine yönelik önerdiği çözümlerle paralellik arz etmektedir (Boztepe, 2018: 192).

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş sonrasındaki yeni örgütlenme modelinde Cumhurbaşkanlığı Makamı altında **İnsan Kaynakları Ofisi** kurulmuştur. Bu ofisin görev ve yetkileri şunlardır:

- Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkartmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek,
- Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler üretmek,
- Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek,
- Politika kurullarının öncelediği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak,

- Kamu Sektöründe **kariyer yönetimi, performans yönetimi** ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellemelerini hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek,
- Kamu istihdamında **liyakat ve yetkinliğin artırılması** için gerekli olan projeler üretmek ve çalışmalar yapmak,
- Verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak.

Değişen sosyal, ekonomik ve politik koşullar kamu çalışanlarının yetkinlik gerekliliklerinin kapsamını da genişletmektedir. Bu gereklilikler, çalışanların yeni bilgi ve beceriler edinmesi için teşvik edilmesinde, faaliyetlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmesi ve değişikliklere hızlıca uyum sağlaması için çeşitli yetkinliklerle donatılmasında İKY işlevlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, İnsan Kaynakları Ofisinin kamu personelinin yetkinliklerinin gelişimi üzerine odaklanan bir yapıda oluşturulması oldukça önemlidir.

Türk kamu personel politikasında yukarıda anlatılan köklü değişimlerin YKY'ye doğru dönüşümü hızlandıracağına ilişkin öngöründe bulunmak çok da yanlış olmayacaktır.

Bu bağlamda, gelişmiş ülke örneklerinde olduğu gibi, Türk Kamu Yönetiminde de personel gelişimine yönelik İKY yaklaşımının tam olarak benimsenmesi ve doğru bir şekilde uygulanması sağlanamadıkça, başka bir deyişle “doğru işe doğru insan kaynağı” yerleştirme ve liyakat esası gözetilmedikçe yetkinliklerin belirlenmesi ve performans değerlendirmeye araç olarak kullanılması işlevsiz olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, örnekleme, kısıtları ve bulguları anlatılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

“Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” konulu tezin amacı, bireysel özellikler üzerine odaklanan ve “İnsan Kaynakları Yönetimi”nde yaygın olarak uygulanan “Yetkinlik Yönetimi” yaklaşımının kamu sektöründe uygulanabilirliğini incelemek ve X Bakanlığı örneği özelinde kurumun ihtiyaç duyduğu Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli’nin (PGDP) yetkinliklerini belirleyerek, bu yetkinliklerin gelişimini sağlayıcı uygulama modelini hazırlamaktır.

Bu araştırmada PGDP’nin seçilmesinin nedeni, bu alanda yürütülen hizmetlerde kalitenin sağlanabilmesi için gerekli bilgi ve birikimin yanı sıra beceri ve davranışların da önemli olmasıdır.

Bu tezin özgün boyutu ise, önemli kamusal hizmetlerden biri olan ürün güvenliğinin denetimiyle görevlendirilen bir meslek grubu için yetkinliklerin belirlenmesi ve söz konusu yetkinliklerin değerlendirileceği bir performans değerlendirme aracının geliştirilmesidir. Kuramsal kısımda da vurgulandığı gibi, yetkinlik ile performans arasında nedensel ilişki her zaman kurulamasa da yetkinliklerin belirlenmesinin performans değerlendirme için bir araç olabilme kapasitesi dikkate alınmalıdır (bkz. sf 5). Bu araç sayesinde, ürün güvenliğinin denetimi konusunda yetkilendirilen kamu kurumları, hem bu meslekte görev alacak

çalışanlarının gelişimine yönelik bir altyapı oluşturmuş olacak hem de kamu hizmetinde piyasa gözetim faaliyetinin kalitesi yükseltilecektir.

Bu amaca hizmet etmek üzere ayrıca ürün güvenliği ve denetimi konusunda faaliyette bulunan kuruluşlarla da görüşmeler yapılarak denetim personeli yetkinlikleri konusunda daha kapsamlı bilgi elde edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN TEKNİKLER

Araştırmanın teorik çerçevesinin oluşturulması aşamasında, insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik çağdaş uygulamaları ve bu alanda kamu kurumlarında yürütülen çalışmaları incelemek, insan kaynaklarını geliştirici yetkinlik temelli sistemlerin geleneksel İK sistemlerinden farklılıklarını ortaya koyabilmek ve piyasaya sunulan ürünlerin güvenliğinin sağlanması için yürütülen kamusal hizmeti tüm boyutlarıyla algılayabilmek amacıyla geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasında ise, nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Bunun temel nedeni, PGDP'nin yetkinliklerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için konunun bütüncül bir yaklaşımla ve çok boyutlu olarak ele alınması gerekliliğidir. Nitel araştırmaların en önemli özelliklerinden biri araştırmaya katılanlardan derinlemesine sorular aracılığıyla veri elde edilebilmesidir. Bu bağlamda, PGDP'nin denetim faaliyetleri sırasında yaşadığı deneyimleri ifade etmesi ve değerlendirmesi, başarılı bir PGDP'de olması gereken yetkinlikler hakkında veri sunmaktadır. Nitel araştırmalarda araştırmacının gözlem ve deneyimleri de önemli veriler sağlar. Burada araştırmacının yetkinlik yönetimi konusunda deneyimli olması da verilerin yorumlanmasında önemli katkı sağlamıştır.

Nitel araştırma yöntemi bu özellikleri nedeniyle bu araştırmanın kurgulanmasında işlevsel bulunmuş, katılımcıların görüş ve değerlendirmeleri, odak grup toplantısı⁹ çerçevesinde yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir.

Odak grup toplantısında elde edilen veriler, araştırmanın kuramsal kısmında da aktarılan, Spencer ve Spencer'ın (1993) 200'den fazla iş için oluşturduğu yetkinlik modeli bağlamında irdelenmiştir. Bu modelde, teknisyenler ve profesyoneller, hizmet sektöründe çalışanlar, girişimciler, satış/ pazarlama/ticaret işinde çalışanlar ve sanayi, kamu, askeriye, sağlık, eğitim veya dini kurumlardaki yönetsel işler için oluşturulan yetkinlik setlerinden PGDP için en uygun olanının “Teknisyenler ve Profesyoneller” için hazırlanan olduğu değerlendirilmiştir. Odak grup toplantısında belirtilen özelliklerin Spencer ve Spencer'ın (1993) modelinde belirtilen yetkinliklere uygunluğu analiz edilmiştir.

Spencer ve Spencer'ın (1993) yetkinlik modelinde “Teknisyenler ve Profesyoneller” için belirlenen 12 yetkinlik (bkz Tablo 4) dikkate alınarak odak grup toplantısında kullanılan sorular hazırlanmıştır.

- Başarı odaklılık
- Etkileme /İkna etme
- Kavramsal düşünme
- Analitik düşünme
- İnisiyatif kullanma

⁹ Odak grup toplantıları sosyal bilimlerde nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir veri toplama tekniğidir. Bu toplantılarla amaçlanan, katılımcıların bir konu hakkındaki görüşlerini, önceden belirlenmiş yönergeler aracılığıyla, grup içi etkileşimden de yararlanılarak, detaylı ve çok boyutlu olarak öğrenmektir (Çokluk vd, 2011).

- Özgüven
- Kişilerarası ilişkileri anlama
- Kaliteye önem verme
- Bilgi arama
- Takım çalışması ve işbirliği
- Uzmanlık
- Müşteri hizmetleri odaklılık

Her ne kadar yukarıdaki yetkinlikler birebir PGDP için geliştirilmemiş olsa da, Spencer ve Spencer (1993) tarafından “Teknisyenler ve Profesyoneller” için belirlenen yetkinliklerin odak grup toplantısı katılımcıları tarafından da belirtilmesi önemlidir.

Araştırmanın uygulama kısmında geliştirilen yetkinlik setlerinin doğruluğunu ve uygunluğu belirlemek amacıyla pilot uygulama çalışması yapılmış ve bu çalışma sonunda yapılan geri bildirimler aracılığıyla gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini dokuz kamu kurumu oluşturmaktadır. Bu kurumlarda istihdam edilen PGDP'nin oluşturulması, 2002 yılında yürürlüğe giren “Ürünlerin Piyasa Gözetimi ve Denetimine Dair Yönetmelik¹⁰” ile düzenlenmiştir. Bu yeni oluşum her bir kurumda ihtiyaca göre hâlâ düzenleme aşamasındadır. Bu oluşumu tamamlamış bulunan X Bakanlığı, araştırma için amaçlı örneklem olarak seçilmiştir.

PGDP'nin yapmış olduğu iş, yasal ve operasyonel özellikleri bakımından şu şekilde açıklanabilir:

¹⁰ 17.01.2002 Tarih ve 24643 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak, 11.1.2002 tarihinde yürürlüğe giren “Ürünlerin Piyasa Gözetimi ve Denetimine Dair Yönetmelik”

Piyasaya arz edilen ürünlerin, normal kullanım koşullarında, tüketiciler için risk taşımaması veya makul oranda risk taşıması, onların can ve mal güvenliğine zarar vermemesi, doğadaki tüm canlıların sağlığına ve çevreye özenli olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için de kamusal bir hizmet olarak Piyasa Gözetim ve Denetim (PGD) faaliyetleri yürütülmektedir. Bu faaliyetlerin genel amacı, işletmelerin piyasaya mevzuata uygun ve güvenli ürünler¹¹ arz etmesini sağlamaktır. Böylelikle, hem tüketiciler tehlikeli ürünlerden korunmakta hem de kurallara uyan, ilgili yönetmeliklerden kaynaklanan idari maliyetlere ve gecikmelere katlanan işletmeler ile kurallara uymayanlar arasındaki haksız rekabet engellenmektedir. Ayrıca PGD işleviyle, çevrenin korunması için önemli bir denetim mekanizması da işletilmektedir.

Piyasa gözetimi, 765/2008 sayılı Avrupa Konseyi Regülasyonunda¹², kamu otoriteleri tarafından, ürünlerin yürürlükteki kurallara uymalarını ve sağlık, güvenlik veya kamu yararıyla ilgili diğer yönlerin tehlikeye atılmamasını sağlamak için yürütülen faaliyetler ve alınan önlemler olarak tanımlanmaktadır.

Ürünlere dair teknik mevzuatı hazırlamaya ve yürütmeye yasal olarak yetkili olan kamu kurumlarının, ürünün piyasaya arzı veya dağıtım aşamasında veya ürün piyasada iken, ilgili teknik düzenlemeye uygun olarak üretilip üretilmediğini ve ürünlerin güvenli olup olmadığını denetlemeye yönelik faaliyetlerin tamamı piyasa gözetimine ve denetimine yöneliktir.

¹¹ İnsan sağlığı, can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki yaşam ve sağlığı, çevre ve tüketicinin korunması gibi temel gerekler açısından asgari nitelikleri sağlayan ürüne “Güvenli Ürün” denilmektedir.

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008R0765>

Ülkemizde PGD faaliyetleri dokuz farklı kamu kurumu tarafından yürütülmekte olup, bu kurumlar arasındaki koordinasyon Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. Bu dokuz kurumun her biri farklı ürün gruplarının piyasa gözetimi ve denetiminden sorumludur.

PGD faaliyetleri, proaktif bir şekilde yapılabileceği gibi yetkili kamu kurumlarının inisiyatifinde reaktif olarak, kaza, şikayet ya da soruşturma gerektiren diğer durumlardan sonra da gerçekleştirilebilir.

Piyasa gözetimi ve denetimi faaliyeti esas olarak aşağıdaki aşamalardan oluşur (Gerek vd., 2012:247):

- İlgili kamu kuruluşu denetimin gerçekleştirileceği firmaların, ürün gruplarının ve risk faktörlerinin önceliklendirildiği bir stratejik planlama yapar.
- Bu plan çerçevesinde etiket, işaret, ambalaj ve belge kontrolü gerçekleştirilir ve gerektiğinde numuneler alınır.
- Alınan numuneler laboratuvar analizine tabi tutulur.
- Yapılan denetimin sonucunda güvensizliği tespit edilen ürünle ilgili olarak piyasaya arzın yasaklanması, piyasaya arz edilmiş ürünlerin toplanması, ürüne ilişkin güvensizliğin üretici tarafından giderilmesi, ürünün üretici tarafından güvenli hale getirilmemesi veya ürünün güvenli hale getirilmesinin imkânsız olduğu durumlarda, taşıdıkları risklere göre kısmen veya tamamen bertaraf edilmesine yönelik gerekli tedbirler alınır. Tüketicilerin sağlığının korunması amacıyla alınan bu tedbirlerin kamuoyuna duyurulması da PGD' nin önemli bir parçasıdır (Nar, 2007).

2018 yılında X Bakanlığı tarafından toplam 63.820 farklı marka ve model ürünün denetimi yapılmış olup bu ürünlerden 21.729'u uygunsuz bulunmuştur. Yapılan PGD faaliyetleri sonucu 626 ürün teste gönderilmiş ve 199 farklı marka/model hakkında toplatma kararı verilmiştir¹³.

Piyasaya sunulan ürünlerin güvenilirliğini ve kalitesini denetlemek amacıyla kamusal hizmet veren tüm Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli, araştırmanın evrenini temsil ederken, amaca yönelik örneklem oluşturmak için belirli kriterlerden hareket edilmiştir. Araştırma, X Bakanlığı PGDP yetkinliklerini belirlemek amacı taşıdığı için örnekleme yer alan katılımcılar, denetlenen firma sayısının Türkiye geneline oranla fazla olduğu illerden tercih edilmiştir. Bu iller içerisinde görev yapan en deneyimli 14 PGDP, amaca uygun bulunarak, odak grup toplantısına davet edilmiştir. Bu katılımcılar, denetledikleri firma sayısı, PGD alanındaki deneyim süresi ve kurum içindeki sicilleri bakımından yetkinlik belirlemede en işlevsel olacakları düşüncesiyle örnekleme alınmıştır. Örnekleme yer alan katılımcıların isimleri PGDP olarak kodlandırılmış ve numaralandırılmıştır (bkz. Tablo 9).

Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler yetkinlik olarak nitelendirilirken, ürün güvenliği ve denetimi faaliyeti sürdüren diğer denetim kuruluşlarının da görüşleri alınarak daha geniş kapsamlı bir değerlendirme stratejisi izlenmiştir. Diğer denetim kuruluşları, Türkiye piyasasında yer alan üretici firmaların ürün güvenliği denetiminde, farklı denetim stratejileri izlemektedir. Bu nedenle, araştırmanın kurgulanmasında diğer denetim kuruluşlarının denetim faaliyetleri incelenmiş ve bu kuruluşlarla görüşmeler yapılmıştır.

¹³ X Bakanlığı 2018 yılı Piyasa Gözetimi ve Denetimi Faaliyet Raporu

Araştırmanın örnekleminin yer aldığı X Bakanlığı ürün güvenliği ve denetimi faaliyetini “zorunluluk” temelinde bir görev olarak tanımlamaktadır. Oysa, aynı Bakanlığa bağlı olmasına rağmen piyasa denetimi yapan X Kuruluşu (XK) da piyasadaki üreticilerden gelen taleple, isteğe bağlı, “gönüllü” denetim faaliyeti sürdürmektedir. Gönüllü denetim faaliyeti sürdüren diğer bir denetim kuruluşu da Y Bakanlığına bağlı olarak çalışan YK’dır. Bulgular bölümünde araştırmanın örnekleminde alınan veriler yorumlanıp değerlendirildikten sonra XK ve YK kodlu kuruluş katılımcılarından alınan veriler de ayrıca değerlendirilmiştir.

3.2.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Odak grup toplantısında ön bilgi verilmesine karşın katılımcıların yetkinlik konusuna yabancı oluşları, önemli bir sorun teşkil etmiştir. Toplantıda, zaman zaman konu dışına çıkan katılımcıların, tekrar konuya odaklanmaları konusunda sıkıntılar yaşanmıştır.

Yetkinliklerin doğru bir şekilde belirlenmesinde odak grup toplantısından elde edilen verilerin önemli bir yeri vardır. Katılımcılar denetim faaliyetlerini sekteye uğrattığını düşündükleri konuları, yetkinlikle ilgili konular dışında değerlendirmişler ve daha çok ücret düşüklüğü, kadro beklentileri gibi ihtiyaçların karşılanamamasının olumsuz etkilerine vurgu yapmışlardır. Odak grup faaliyetinin temposunu düşürmekle beraber bu ihtiyaçlar meslekte kariyer arayışı, başarı kriterlerinin belirlenmesi olarak öne çıkmış ve araştırmanın performans değerlendirme formu geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

Araştırmanın en önemli kısıtı, odak grup görüşmeleri sırasında PGDP’nin yetkinlik konusuna çok önem vermiyor oluşudur. Örneğin, katılımcıların “biz görevimizi zaten kurallar çerçevesinde yapıyoruz, yetkinlik belirlemeye neden ihtiyaç

duyuluyor” şeklindeki yaklaşımları izlenmiştir. Bu nedenle, yetkinlikleri belirlerken görüşmelerde katılımcıların sözel ifadelerinin tutum ve davranışlarını yansıtmalarına özen gösterilmiş; gerekli yerlerde tekrarlamaları istenmiştir. Yetkinlik konusuna neden önem verilmediği üzerinde düşünüldüğünde, katılımcıların kültürel bakımdan alışlagelmiş bürokratik teamül ve davranışları yeterli gördüğü sonucuna varılmıştır.

3.3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın uygulama aşamasında elde edilen verilerin yorumlanması ve bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.3.1. ODAK GRUP TOPLANTISI BULGULARI

Örnekleme yer alan katılımcılarla Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli'nin yetkinliklerini belirlemek amacıyla 31/10/2018 tarihinde bir odak grup toplantısı gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır (bkz. Tablo 9).

Tablo 9'dan da anlaşılacağı üzere katılımcıların sadece 4'ü kadındır¹⁴. Kadın denetçi sayısının az oluşu mühendis ağırlıklı bir grupta¹⁵ kadınların mühendislik mesleğini seçmemeleri nedeniyle doğal kabul edilmelidir. Örneklemin ortalama yaşı 42'dir¹⁶. Biri lisansüstü olmak üzere, diğerleri lisans derecesine sahiptir. Mühendisler

¹⁴ X Bakanlığında 2018 yılında 864 PGDP istihdam edilmektedir. Bu personelin 692'si erkek, 172'si kadındır.

¹⁵ X Bakanlığında istihdam edilen PGDP'nin büyük çoğunluğu elektrik, elektrik-elektronik, elektronik ve haberleşme, makine, endüstri, inşaat, kimya ve maden mühendisidir. Tekstil, matematik, gıda, fizik, ziraat vb. diğer mühendislik branşlarından istihdam da mevcuttur.

¹⁶ X Bakanlığında istihdam edilen PGDP'nin yaş ortalaması 44'dür.

içinde Makine Mühendisliği (4 kişi) öne çıkmaktadır. İkinci sırayı Elektrik Elektronik Mühendisliği almaktadır (3 kişi). Sosyal bilimler alanında lisans eğitimi alan iki katılımcı vardır. Örnekleme tek bir yönetici bulunmaktadır. Örneklemin deneyimini gösteren çalışma süresi ortalama 8 yıl olup, 5 yıl ile 11 yıl arasında değişmektedir.

Odak grup toplantısı PGDP'nin çalışma koşulları ve zaman kısıtları düşünülerek bir buçuk saati geçmeyecek şekilde planlanmış, ancak katılımcıların istekli ve çok ilgili olmaları nedeniyle toplantı süresi iki saati aşmıştır.

Tablo 9- Odak Grup Toplantısı Katılımcıları Demografik Bilgileri

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Mezuniyet	Çalışma Süresi*	Kadro Unvanı
PGDP 1	51	Erkek	Üniversite	Makine Mühendisliği	11 yıl	Şube Müdürü
PGDP 2	49	Erkek	Üniversite	İşletme Yönetimi	7 yıl	Mühendis
PGDP 3	38	Erkek	Üniversite	Maden Mühendisliği	5 yıl	Mühendis
PGDP 4	49	Kadın	Üniversite	Kamu Yönetimi	9 yıl	Mühendis
PGDP 5	30	Erkek	Üniversite	Elektrik-Elektronik Mühendisliği	5 yıl	Sözleşmeli Mühendis
PGDP 6	30	Erkek	Üniversite	Makine Mühendisliği	6 yıl	Mühendis
PGDP 7	50	Erkek	Üniversite	Endüstri Mühendisliği	11 yıl	Mühendis
PGDP 8	42	Erkek	Üniversite	Elektrik-Elektronik Mühendisliği	7 yıl	Mühendis
PGDP 9	40	Erkek	Yüksek Lisans	Makine Mühendisliği	7 yıl	Mühendis
PGDP 10	46	Erkek	Üniversite	Makine Mühendisliği	7 yıl	Mühendis
PGDP 11	40	Kadın	Üniversite	Bilgisayar Mühendisliği	7 yıl	Mühendis
PGDP 12	44	Erkek	Üniversite	Elektrik-Elektronik Mühendisliği	9 yıl	Mühendis
PGDP 13	47	Kadın	Üniversite	Maden Mühendisliği	10 yıl	Mühendis
PGDP 14	35	Kadın	Üniversite	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	7 yıl	Uzman

*Bakanlıktaki toplam çalışma süresi değil; PGDP olarak toplam çalışma süresi esas alınmıştır.

X Bakanlığı PGDP katılımcıları ile gerçekleştirilen odak grup toplantısında öncelikle, kavramlar konusunda katılımcılara bilgi verilmiş, toplantıda kullanılacak terimlere ilişkin hatırlatma yapılmıştır.

PGDP için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla Ek 2’de yer alan odak grup toplantısı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında Spencer ve Spencer’in (1993) yetkinlik modeli temel alınmış, buradan teknisyenler ve profesyoneller için belirlenmiş yetkinliklere yönelik sorular geliştirilmiştir. Daha önce benzer bir çalışma yapılmadığı ve PGD faaliyetine yönelik herhangi bir ölçek bulunmadığı için derinlemesine veri elde edebilmek amacıyla nitel araştırma yöntem ve tekniklerine başvurulmuştur. Sorular bütünü, şekilsel olarak asal sorular ve tamamlayıcı ya da açıklayıcı yan sorulardan oluşmaktadır. Soruların beyin fırtınası yöntemi ile cevaplandırılmasına zen gösterilmiş; mümkün olduğu kadar söz almak isteyen bütün katılımcıların söz alması için gayret edilmiştir.

Odak grup toplantılarında kayıtlar genellikle ses ve görüntü cihazlarıyla yapılmaktadır ancak katılımcıların kamu personeli olmaları ve kayıt cihazı kullanılmasını istememeleri nedeniyle toplantıya ilişkin notlar bir raportör aracılığıyla tutulmuştur.

3.3.1.1. PGDP YETKİNLİKLERİ: 3 AŞAMALI ODAK GRUP TOPLANTISI BULGULARI

Odak grup toplantısında ilk olarak PGDP’nin yetkinliklerine ilişkin veri elde etmek amacıyla üç aşamalı sorgulama gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların “başarılı buldukları bir PGDP’nin yetkinlikleri” konusunda değerlendirmeleri

alınmıştır. İkinci aşamada, katılımcılardan bizzat “kendilerinin PGDP için önemli gördükleri yetkinlikleri” nitelemeleri istenmiştir. Üçüncü aşamada ise katılımcıların “bir PGDP’de olmaması gereken bireysel özelliklerin” neler olduğunu ifade etmeleri beklenmiştir. Burada amaç, elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olma kapasitelerini artırmaktır. Bu aşamalar küçük alt başlıklar halinde aşağıda sunulmaktadır:

- **Odak Grup Toplantısının Birinci Aşaması:**

Birinci aşamada katılımcıların öne çıkardığı yetkinliklerden ilki, “**iletişim becerisidir.**” Katılımcıların tamamı (14 kişi) başarılı buldukları bir PGDP’nin iletişim becerisinin yüksek olması gerektiği konusunda hem fikir olduklarını söylemişlerdir. Bu yetkinliğe örnek olarak PGDP3’ün ifadesi şu şekildedir:

*“Denetim süreci eğer PGDP olgun ve duyarlı değilse gergin geçebilmektedir. PGD alanında deneyimli bir abimle çıktığım bir denetimde firma yetkilisi oldukça gergindi. Sürekli hükümet politikalarını eleştiriyor ve yorum yapmamızı istiyordu. Beraber denetime çıktığım PGDP **soğukkanlılığını koruyarak** denetime ve sürece ilişkin kısa bir bilgilendirme yaptı. Daha sonra firma yetkilisinin denetime ilişkin soru sormasına imkân tanıdı. Firma yetkilisinin kaba tavır ve davranışlarına karşın **objektif ve yansız bir tutum sergiledi** ve ürünlerin uygunluğunun tespitine yönelik işlerin sakın bir şekilde tamamlanmasını sağladı.” (PGDP3)*

Yukarıdaki ifadeden PGDP3’ün iletişim becerisine örnek olarak gösterdiği davranışın aslında PGDP’nin **özkontrol yeteneğini (tahammül, strese karşı dayanıklı, soğukkanlı)** öne çıkardığı söylenebilir. Öte yandan bu ifadeden, PGDP’nin **nesnel kalabilmesi** gerektiği de ortaya çıkmaktadır. Bu iki özellik iletişimi tarafsız bir şekilde kurabilme yetkinliğini ifade etmektedir.

Başarılı bulunan bir PGDP'nin iletişim becerisinin kuvvetli olmasının gerekliliğine PGDP 11, sadece firma çalışanlarıyla kurulan ilişkideki becerinin yeterli olmayacağını, PGD işinin takım çalışmasıyla yürütülmesi nedeniyle, aynı zamanda **ekip üyeleri arasındaki iletişimin** de önemli olduğunu vurgulamıştır. 14 katılımcının 5'i bu görüşe katıldıklarını belirtirken (PGDP1-7-8-13-14) diğerleri yorumsuz kalmışlardır. Spencer ve Spencer'ın (1993) teknisyenler ve profesyoneller için belirlediği yetkinlik modelinde de benzer şekilde, "**takım çalışması ve işbirliği**" yetkinliği bulunmaktadır.

İlk aşamada PGDP için üzerinde durulan bir diğer önemli konu "**firma bilgilerinin gizliliğine verilen önemdir.**" Esasında bu husus sadece üstün performans gösteren PGDP'de değil; tüm kamu çalışanlarında olması gereken temel bir kuraldır. Ancak, katılımcıların yarısı (PGDP1-2-4-7-8-11-14) her PGDP'nin bu şartı karşılamadığını; bu nedenle de, söz konusu özelliğin belirtilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu özellik bir yetkinlik olmasa da katılımcılar tarafından yetkinlik düzeyinde algılanmaktadır. Bu ifade de "dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık" yetkinliğinin davranışsal göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

14 katılımcının 6'sı (PGDP1-4-7-8-10-12) PGDP'nin denetimlere hazırlıklı gitmesini **özdisiplin yetkinliğiyle** ilişkilendirmiş ve bir denetçinin bu yetkinliğe sahip olmasının üstün çalışma performansı olarak ortaya çıkacağını vurgulamışlardır. Bu konuda söz alan PGDP4 şunları ifade etmiştir:

"Yıllardır beraber denetime çıktığım bir arkadaşım bu işi layıkıyla yapmaktadır. Şöyle ki; bu meslektaşım, maalesef çok az PGDP'nin yaptığı ancak muhakkak yapılması gereken ön hazırlık çalışmalarını çok güzel yapmaktadır. Denetim yapacağı firmaları ziyaret için aylık çalışma takvimi hazırlar, denetim yapılacak sektör, ürün ve firma hakkında bilgi toplar, ürün

gruplarına yönelik mevzuatta veya ilgili standartlarda herhangi bir değişiklik olup olmadığını düzenli olarak kontrol eder.”(PGDP4)

PGDP 4’ün ifadesinde belirtilen denetimlerin ön hazırlık sürecinin eksiksiz bir şekilde tamamlanması, Spencer ve Spencer’ın (1993) yetkinlik sözlüğündeki **başarı odaklı olma** yetkinliğine işaret etmektedir. Bu nedenle PGDP yetkinlikleri belirlenirken “başarı odaklı olma” yetkinliğinin kullanılabileceği öngörülmüştür. Diğer yandan katılımcıların “özverili olmak” diye niteledikleri özelliğin “özdisiplin” ve “başarı odaklılık” ile ilişkisinin kurulduğu anlaşılmıştır. Örnek olarak PGDP8’in ifadesi aşağıda sunulmuştur:

“PGD faaliyeti bize herhangi ek maddi getiri sağlamayan aksine iş yoğunluğumuzu ve stresimizi oldukça artıran bir iştir. Bu nedenle, sevmeden yapılacak bir iş değildir. Özdisiplini olmayan bir PGDP sadece Bakanlığımızın talimatlarını asgari düzeyde ve kısmen yerine getirmeyi amaçlar. Bunun sonucunda da, doğal olarak, ülkemizdeki ürünlerin güvenliğiyile ilgili gereklilikler tam olarak karşılanmamış olur.” (PGDP8)

14 katılımcının 4’ü (PGDP 2-5-6-13) ise başarılı buldukları bir denetçide en beğendikleri özelliklerinden biri olarak **işinin takipçisi olmasını** göstermişlerdir. PGDP’nin işinin takipçisi olmasının önemine ilişkin olarak PGDP5 şunları ifade etmiştir:

“Beraber denetime çıktığımız bir meslektaşım, ilimizde gerçekleştirdiğimiz bir denetimde ürünlerden birinde uygunsuzluk tespit etti. Uygunsuzluğun düzeltilmesi için firmaya belirli bir süre tanınmasına karar verildi. Bu sürenin ardından, firmanın söz konusu üründe gerekli düzeltmeleri yapıp yapmadığını daha sonra arkadaşım gidip kontrol etti. PGD işinde iş takibi ve kontrolü çok önemli ancak her PGDP’nin, bazen iş yoğunluğundan bazen düzensizlikten, bunu sıkı bir şekilde yaptığını söyleyemem.”(PGDP5)

Esasında, katılımcıların ifade ettiği çalışanın işinin takipçisi olma özelliği, **özdisiplin** yetkinliğinin unsurlarından biridir. Bu nedenle, katılımcıların 10'unun, başarılı buldukları PGDP için özdisiplin özelliğini öne çıkardığı söylenebilir.

14 katılımcının 6'sı (PGDP1-4-7-8-10-12) başarılı buldukları bir PGDP'nin ürün gruplarına yönelik standartlar ve ilgili mevzuat hakkındaki yüksek bilgi düzeylerinin başarılı olmalarında önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Alanında üst düzey bilgi sahibi olmak Spencer ve Spencer'ın (1993) yetkinlik sözlüğünde, **teknik/profesyonel uzmanlık** olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, PGDP için teknik uzmanlık yetkinliğinin kullanılabilmesi değerlendirilmiştir.

PGDP'nin yetkinliklerine ilişkin veri elde etmek amacıyla gerçekleştirilen odak grup toplantısının ilk aşamasında belirlenen yetkinlikler aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır (bkz. Tablo 10):

Tablo 10- Odak Grup Toplantısının Birinci Aşamasında Belirlenen Yetkinlikler

	Yetkinlik	Sıklık
1	İletişim Becerisi* <ul style="list-style-type: none">• Öz Kontrol• Nesnellik	14
2	Başarı Odaklılık ** <ul style="list-style-type: none">• Özdisiplin	10
3	Dürüstlük, Güvenilirlik ve Kuruma Bağlılık	7
4	Teknik uzmanlık	6
5	Takım çalışması ve işbirliği	5

* PGDP'nin özkontrol yetkinliğine sahip olması ve nesnelligi iletişim becerisi yetkinliği altında değerlendirilmiştir.

** PGDP'nin özdisiplin yetkinliği başarı odaklılık yetkinliği başlığa altında düşünülmüştür.

- **Odak Grup Toplantısının İkinci Aşaması:**

Odak grup toplantısının ikinci aşamasında, katılımcılardan bizzat “kendilerinin PGDP için önemli gördükleri özellikleri” nitelermeleri istenmiştir. İlk aşamada en sık tekrarlanan **iletişim becerisi** ikinci aşamada da benzer olarak katılımcıların tamamı (14 kişi) tarafından dile getirilen yetkinlik olmuştur. Katılımcıların yarısı (PGDP1-2-4-7-11-12-13) ilk aşamada söylenen **özkontrol** yetkinliğini iletişim başlığı altında tekrar dile getirmiştir. İletişim becerisiyle ilgili olarak ilk kez bu aşamada, katılımcılar tarafından PGDP'nin “**sözlü anlatım becerisi**” öne çıkarılmıştır. Daha önceki aşamada bu nitelemenin bulunmaması, katılımcıların yetkinlikler konusunda daha derinlemesine düşünmemeleriyle açıklanabilir. Oysa, ikinci aşamada katılımcıların ilk kez, kendilerinde olması gereken özellikler söz konusu olduğunda, sözlü anlatım becerisini vurguladıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durum, katılımcıların kendi yetkinlikleri söz konusu olduğunda daha derinlemesine analiz yapmaya başladıklarını göstermektedir. Sözlü anlatım becerisini vurgulayan katılımcılar, PGDP'nin firmaya denetim süreci, ürünlere ilişkin hatalar ve eksiklikler konularında doğru bir dille bilgi aktarabilmesinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Bir denetçi olarak kendilerinde olması gereken yetkinliklerden bir diğeri, ilk aşamada da belirttikleri **teknik uzmanlıktır**. Katılımcıların tamamı (14 kişi) PGDP'nin çalışma alanındaki “**mesleki ve teknik bilgisinin üst düzeyde olması**” gerektiğini söylemişlerdir. 3 katılımcı (PGDP1-5-11) PGDP'nin “**denetim sürecine hakim olmasının**”, “**mevzuatı anlayabilmesinin ve doğru bir şekilde yorumlayabilmesinin**” önemini vurgulamışlardır. Bunların yanı sıra katılımcılardan 5'i (PGDP2-4-6-8-10) PGDP'nin denetim yaptığı “**firmaya danışmanlık ve**

rehberlik yapabilmesinin” de önemli olduğunu eklemişlerdir. Örneğin bu konuda PGDP2 şunları ifade etmiştir:

“Başarılı bir PGDP’nin firmaları geliştirici bir misyonu da yüklenmesi gerekmektedir. Çünkü taşradaki KOBİ’leri düşündüğümüzde bu onlar için önemli bir ihtiyaçtır. Buradaki KOBİ’lerin çoğu işlerini yetersiz bilgiyle yürütmeye çalışıyor. PGDP’nin bu KOBİ’lere bir nevi danışmanlık yapması, onları doğru bir şekilde bilgilendirmesi de gerekiyor. Örneğin başarılı bir PGDP’nin denetime gittiği KOBİ’leri, yurtdışı satışlarda neleri dikkate almaları veya ürün denetiminde tespit edilen aykırılıkların başka ürünlerde tekrarlanmaması için hangi önlemleri almaları gerektiğine ilişkin olarak doğru bir şekilde yönlendirmesi gerekir.”(PGDP2)

Odak grup toplantısının ikinci aşamasında katılımcılarının tamamı (14 kişi) tarafından hem fikir olunan bir diğer konu ise, PGDP’nin **gizliliğe önem vermesi**¹⁷ gerektiğidir. Bu konu toplantının ilk aşamasında da gündeme getirilen konulardan biridir. Toplantının ikinci aşamasında katılımcılar denetime gidilen firmaların itibarını zedeleyecek davranışlardan (kimlik bilgileri ve resmi yazıların deşifre edilmesi vb.) kaçınılması gerektiğini, şikayet durumunda denetime gidilmesi durumunda ise, şikayetçiye ilişkin bilgilerin gizli tutulmasının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Kendilerinde olması gereken yetkinlikler bakımından da aynı yetkinliğin ikinci kez tekrarlanması yetkinliğin saptanması bakımından önemlidir. Bu konuya ilişkin görüş bildiren 2 katılımcı şunları söylemiştir:

“ALO 130 ihbar hattından veya Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi’nden (CİMER) gelen bir şikayet üzerine çıktığımız denetimlerde şikayet eden firmanın veya şahsın bilgilerinin gizliliği

¹⁷ Odak grup toplantısının ilk aşamasında olduğu gibi bu aşamada da PGDP’nin gizliliğe önem vermesi “Dürüstlük, Güvenilirlik ve Kuruma Bağlılık” yetkinliğinin göstergelerinden biri olarak değerlendirilmesi öngörülmüştür.

çok önemli. Küçük yerlerde bu bilginin paylaşılması çok büyük problemlere yol açabilir.”
(PGDP6)

“Denetlenen kuruluştan alınan bilgilerin 3.taraflarla üstü kapalı dahi olsa paylaşılmaması bizim işimizde çok önemli. PGDP'nin ağzının çok sıkı olması gerekiyor.” (PGDP12)

Odak grup toplantısının ikinci aşamasında katılımcılar tarafından önemi vurgulanan bir diğer yetkinlik ise, toplantının ilk aşamasında da belirlenen **başarı odaklılıktır**. Bu yetkinlik, farklı boyutlarıyla, katılımcıların 9'u tarafından söylenmiştir (PGDP1-2-4-5-6-9-10-12-13). Başarılı odaklı olmanın önemli boyutlarından biri olan çalışmaların **ön hazırlık sürecinin etkili bir şekilde tamamlanması**, katılımcıların 8'i tarafından, ilk aşamada da belirtildiği gibi, **“denetimlere hazırlıklı gitmek”** olarak nitelendirilmiştir (PGDP1-2-4-5-6-9-10-12). Örneğin bu konuda PGDP5 şunları ifade etmiştir:

“PGDP'nin denetim öncesinde daha önce ürüne ilişkin olarak yapılan denetimleri veri tabanından kontrol etmesi ve hatırlatıcı notlar hazırlaması gibi ön hazırlık çalışmalarını yapması gerekir.” (PGDP5)

Başarı odaklı olmanın bir diğer önemli boyutu ise **“zamanı etkili kullanmaktır”**. Bu yetkinlik ilk aşamada dile getirilmemiş ancak katılımcılardan 5'i (PGDP2-6-7-9-13) **“zamanı etkili kullanma”**nın PGDP için önemli bir özellik olarak kendilerinde bulunması gerektiğini söylemişlerdir. Bu zamanı kullanma özelliğinin toplantının ikinci aşamasında ifade edilmiş olması başarı odaklılık konusunda kendilerini sorgulamaları ve bu yetkinlik konusunda düşünmeleri önemli bulunmuştur. Bu konuda PGDP2 şunları söylemiştir:

“Denetimlerin firmanın üretim sürecinde aksamalara yol açmayacak şekilde yapılması gerekiyor. PGDP'nin firmadaki üretim süreçlerini gereksiz şekilde durdurulmaması

gerekmektedir. Açıkça izin verilmediği sürece, PGDP yetkin veya lisanslı olsa bile, herhangi bir ekipmana dokunmamalıdır veya ekipmanı kullanmamalıdır.”

Toplantının ikinci aşamasında PGDP'nin sahip olması gereken bireysel özelliklere ilişkin olarak dile getirilen bir diğer husus **“takım çalışması ve işbirliği”**dir. Bu konuda katılımcıların 8'i, ilk aşamada belirtilenleri tekrar etmişler, ekip üyeleri arasındaki uyumun önemini vurgulamışlardır (PGDP1-4-5-6-8-11-13-14). Takım çalışması ve işbirliğine ilişkin, ilk aşamada söylenenlerden farklı olarak, ekip üyeleri arasındaki **“bilgi paylaşımına”** değinilmiştir. Bu da takım çalışması yetkinliği içinde bilgi paylaşımının önemini fark edilmesi bakımından dikkat çekicidir. Örneğin, PGDP4 beraber denetime gittikleri bir meslektaşının takım çalışmasına yatkın olmaması nedeniyle yaşadığı problemi şöyle açıklamıştır.

“Beraber denetime çıktığımız bir PGDP ile ciddi sıkıntılar yaşadık. Nedeni de ekipte kendi sistemine uygun çalışmayan PGDP'leri dışlamasıydı ve bilgi paylaşmamasıydı. Herkesin kendi çabasıyla öğrenmesi gerektiğini söyledi. Kimseye öğretmenlik yapamayacağını ifade etti. Oysaki bizim işimizde iyi takım çalışması ve bilgiyi paylaşma çok önemli. PGD usta çırak ilişkisiyle yürütülebilecek bir iş.” (PGDP4)

Özdisiplin yetkinliği odak grup toplantısının ikinci aşamasında da öne çıkan yetkinlikler arasındadır. 14 katılımcının yarısı bu yetkinliğin önemini ifade etmiştir. PGDP'nin en önemli bireysel özelliğinin **“denetim işini özveriyle yapması ve işleri zamanında, kurallarına uygun bir şekilde yerine getirmesi”** olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda söz alan PGDP9, PGDP'nin özdisiplininin olması gerektiğini şu sözleriyle vurgulamıştır:

“Katıldığım birkaç denetimde bir PGDP'nin ürün grubu için hazırlanan usul ve esaslara dikkat etmeden işlem yaptığını, kontrol listelerini eksik doldurduğunu ve denetim verilerini veri tabanına hatalı girdiğini fark ettim. Bu konudaki uyarılarıma rağmen, herhangi bir cezai

yaptırımı olmadığından ve bence özdisiplininin olmamasından ötürü, bu meslektaşım benzer hataları tekrarladı.”(PGDP9)

Odak grup toplantısının ikinci aşamasında belirtilen bir diğer yetkinlik de **“inisiyatif kullanabilmektir.”** Bu yetkinlik odak grup toplantısının ilk aşamasında katılımcılar tarafından dile getirilmemesi nedeniyle dikkat çekici olup denetim işinin farklı bir boyutunu yansıtmaktadır. Katılımcıların yarısı (PGDP1-3-5-6-9-11-13) bir PGDP’de **“inisiyatif kullanabilme becerisinin”** muhakkak olması gerektiğini söylemişlerdir. Örneğin PGDP5 bununla ilgili olarak şunları söylemiştir:

“PGDP’nin denetim yaptığı işletmelerle etkili bir şekilde etkileşimde bulunurken, kanunların kendilerine verdiği yetki sınırları içinde, bağımsız olarak hareket edebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir.”(PGDP5)

Katılımcıların PGDP için önemli yetkinlikler arasında ifade ettiği inisiyatif kullanma yetkinliği, benzer olarak, Spencer ve Spencer’in (1993) “Teknisyenler ve Profesyoneller” için geliştirdiği yetkinlik modelinde de yer almaktadır (bkz. Tablo 4). PGDP için geliştirilen yetkinlik modelinde inisiyatif kullanma yetkinliği ayrı bir başlık olarak bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni kurumun ihtiyaçlarına uygun bir model geliştirme önerisi tasarlamaktır.

Odak grup toplantısında PGDP tarafından üzerinde durulan bir diğer önemli yetkinlik ise **“çalışanın kendini sürekli olarak geliştirmesidir”**. Deneyime açık kişilik özelliklerinden biri olan “kendini sürekli geliştirme”, odak grup toplantısının ilk aşamasında hiçbir katılımcının belirtmediği ancak ikinci aşamada 6 katılımcı (PGDP3-4-6-7-13-14) tarafından ifade edilen bir yetkinliktir. Bu konuda bir katılımcı (PGDP3) PGDP’nin **“araştırmacı olmasının”** gerekliliğine vurgu yaparken, 3 katılımcı (PGDP4-13-14) **“alanındaki yenilikleri ve değişiklikleri yakından takip**

etmesi"nin önemini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi, katılımcılar kendilerinde olması gereken yetkinler konusunda gelişmeye açık tutum sergilemektedirler. Bu da **"öğrenen örgüt"**lerin temel özelliklerinden biri olan çalışanların öğrenme ve gelişim konusunda istekliliklerini işaret etmesi bakımından oldukça önemli bir tespittir. Ayrıca çalışanların gelişim konusundaki bu olumlu yaklaşımları **"yaşam boyu öğrenme"** anlayışıyla da uyumludur. Katılımcıların kendilerini sürekli geliştirme yönündeki beklentileri, piyasadaki ve kurum içindeki değişikliklere bağlı olarak, kurumun denetim personeline yönelik hizmet içi eğitim ihtiyacını da vurgulaması bakımından önemlidir. Ayrıca, 3 katılımcı (PGDP4-6-7) ise ilgili mevzuattaki ve standartlardaki güncellemelerin veya yeni eklenen düzenlemelerin takip edilmesinin PGDP için önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

PGDP'de olması gereken yetkinliklere ilişkin olarak katılımcıların belirttiği bir diğer yetkinlik **"temsil yeteneği"**dir. Bu yetkinlik de, bir önceki yetkinlik gibi, toplantının ilk aşamasında katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcıların temsil yeteneği ile ifade ettikleri kavramlaştırma, kurumun itibarını güçlendirici ve erkin kullanılmasına hizmet eden, denetlenen tarafından denetçinin davranışlarının sorgulanmasına olanak sağlamayacak kadar nesnel ve güven verici davranışı tanımlamaktadır. Oysa, temsil yeteneği ifadesi Spencer ve Spencer'ın (1993) modelinde temsil yeteneği olarak değil; daha geniş kapsamlı bir nitelendirme olan **"etkileme"*** olarak yer almaktadır. Görüldüğü gibi katılımcıların ifadesi ile Spencer ve Spencer'ın (1993) kullandığı **"etkileme"** kavramı, farklı adlandırmalar taşımakla birlikte, anlam olarak birebir örtüşmektedir. Nitekim PGDP için temsil etme

* impact/influence

yetkinliğinin önemini 14 katılımcının 5'i (PGDP3-7-9-10-12) vurgulamıştır. Bununla ilgili olarak bir katılımcının görüşleri aşağıda verilmektedir:

“Kamusal hizmet veren bizler Bakanlığın temsilcileri, bir nevi Bakanlığın dış yüzleriyiz. Bu nedenle de yanlış tavır ve davranışlarımız bireysel olarak bizden çok, Bakanlığımızı etkiliyor. Bu nedenle de PGDP'nin, bilgisiyle, davranışlarıyla ve kılık kıyafetiyle Bakanlığımızı güzel bir şekilde temsil etmesi gerekiyor.” (PGDP3)

Odak grup toplantısının ikinci aşamasında katılımcılar tarafından belirtilen ancak ilk aşamada dile getirilmeyen bir diğer yetkinlik de **“empati kurabilme becerisi”dir**. **“Duygusal zekâ”**nın boyutlarından biri olan¹⁸ **empati kurabilmek** 4 katılımcı (PGDP1-3-4-10) tarafından ifade edilmiştir. Bu konuda söz alanlardan PGDP4'ün ifadesi şöyledir:

“Maalesef bazı meslektaşlarım denetime gittiği firmalara üstten bir bakışla yaklaşmakta, karşı tarafı küçük düşürücü, kaba davranışlar sergilemektedirler. Oysaki PGDP'nin kendisini karşısındaki firma yetkilisi yerine koyarak kendisine davranılmasını istediği şekilde tavır ve davranış sergilememdir.” (PGDP4)

Katılımcılar tarafından belirtilen empati yapabilme yetkinliği Spencer ve Spencer (1993) tarafından teknisyenler ve profesyoneller için önemli bir yetkinlik

¹⁸ Duygusal zekânın beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar benlik bilinci (bireyin duygularının farkında olması), duyguların kontrolü (duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması), kendi kendini motive etmek (amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi), empati kurabilmek (başkalarının duygularının farkında olmak) ve ilişkiyi yürütmektir (diğerlerinin duygularını yönetmek) (Goleman, 1998:51) .

olarak değerlendirilmiş ve yetkinlik modelinde “kişilerarası ilişkileri anlamak” olarak yer almıştır.

Sonuç olarak odak grup toplantısının ikinci aşaması sonucunda belirlenen yetkinlikler eklendiğinde ilk yetkinlik tablosunun yeni hali şöyledir: (bkz. Tablo 11)

Tablo 11- Odak Grup Toplantısının İkinci Aşamasında Belirlenen Yetkinlikler

	Yetkinlik	Sıklık
1	İletişim becerisi <ul style="list-style-type: none">• Özkontrol• Sözlü anlatım becerisi	14
2	Teknik uzmanlık	14
3	Dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık	14
4	Başarı odaklı olmak <ul style="list-style-type: none">• Zamanı etkin kullanmak	9
5	Takım çalışması ve işbirliği	8
6	Özdisiplin	7
7	İnisiyatif kullanmak	7
8	Kendini geliştirmek	6
9	Etkileme Gücü <ul style="list-style-type: none">• Temsil yeteneği	5
10	Kişilerarası ilişkileri anlama <ul style="list-style-type: none">• Empati yapabilme	5

Tablo 11’den görüldüğü üzere odak grup toplantısının ikinci aşamasında öne çıkan yetkinliklerin birçoğu, ilk aşamada belirtilenlerle aynıdır. Ancak, ikinci aşamada katılımcılar PGDP için önemli yetkinliklere “**inisiyatif kullanma**”, “**kendini geliştirme**”, “**etkileme**” ve “**kişilerarası ilişkileri anlama**” becerilerini de eklemişlerdir. Toplantının birinci aşamasında “**iletişim becerisi**” yetkinliği altında ifade edilmeyen “**sözlü anlatım becerisi**” ile “**başarı odaklı olma**” yetkinliği altında

belirtilmeyen “**zamanı etkin kullanma**” özellikleri, ikinci aşamada katılımcılar tarafından ilk defa dile getirilmiştir. Bu eklentilerle ikinci aşama sonucunda yetkinlik tablosu son biçimine dönüşmüştür (bkz. Tablo 11). Bir sonraki başlık altında, üçüncü aşamada elde edilen veriler de tabloyla uyumu bakımından gözden geçirilmiştir.

- **Odak Grup Toplantısının Üçüncü Aşaması:**

Odak grup toplantısının üçüncü aşamasında, önceki iki aşamada elde edilen yetkinliklerin geçerli ve güvenilir olma kapasitesini artırmak amacıyla, katılımcıların “PGDP’de olmaması gereken bireysel özellikleri” ifade etmeleri beklenmiş ve alınan ifadeler aşağıda değerlendirilmiştir.

Bu aşamada, ilk iki aşamada öne çıkan “**iletişim becerisinin**” gerekliliği teyit edilmiştir. 14 katılımcının 5’i (PGDP1-4-5-6-14) PGDP’nin iletişiminin kötü olmaması gerektiğini belirtmiştir. İletişimin kötü olmasına ilişkin olarak PGDP’nin denetim yaptığı firma yetkililerine karşı “**hoşgörüsüz olması**”, “**kaba ve kötü tavırlar sergilemesi**” örnek olarak gösterilmiştir.

Katılımcılar üçüncü aşamada “**başarı odaklı olma yetkinliği**”ne ilişkin görüş bildirmişlerdir. Odak grup toplantısının bu aşamasında katılımcılar, başarı odaklı olmanın işi en iyi şekilde ve kurallarına uygun olarak yapma boyutunu öne çıkarmışlardır. Konuya ilişkin olarak 4 katılımcı (PGDP2-3-8-11) PGDP’nin “**iş gereği gibi yapmak yerine, yapmış olmak için geçiştirmesinin**” veya “**aceleci davranarak önemli hususları göz ardı etmesinin**” de hatalı davranışlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Toplantıda katılımcılar tarafından PGDP’de olmaması gereken özelliklere ilişkin olarak etik olmayan, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları”* olarak da tanımlanan davranışlardan bahsedilmiştir. Kısaca, örgütsel normlara zarar vermeye yönelik bilinçli ve planlı davranışlar olarak tanımlanan “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları” 3 katılımcı (PGDP1-4-10) tarafından vurgulanmıştır (Kart vd., 2013: 7). Bu katılımcılar bir PGDP’nin örgüte zarar verici şekilde hareket etmesinin yanlış olacağını belirtmiştir. Nitekim etik olmanın bir kamu çalışanı için “olmazsa olmaz” temel bir özellik olduğu ve olmaması durumunda kamu görevinin yerine getirilmeyeceği vurgusu zaten literatürde yer almaktadır (Spencer ve Spencer, 1993). Bu nedenle katılımcıların etik olma özelliği bir yetkinlik olarak tanımlanmamış ancak, katılımcıların böyle bir ifadeyi kullanmış olmaları da PGDP’nin bu konuda eğitim ihtiyacı olabileceğini düşündürmektedir. Denetlenende suiistimale uğradığı algısını yaratacak düzeyde etik olmayan davranışlara örnek olarak PGDP1 şunları ifade etmiştir:

“Bazı PGDP’lerin denetime gittiği firmadan kendilerine yemek ismarlamalarını ya da ürünlerinden kendisine hediye etmelerini istediğini duyuyorum. Bu Bakanlığın itibarını zedeleyen çok yanlış bir hareket.”(PGDP1)

Verilerin ortaya koyduğu gibi toplantının ilk iki aşamasında öne çıkan “**iletişim becerisi**” ve “**başarı odaklı olma**” yetkinlikleri üçüncü aşamada doğrulanmaktadır. Görüldüğü gibi, PGDP yetkinlikleri üç aşamalı olarak saptanmış ve değerlendirilmiştir.

* Counterproductive Work Behaviors

3.3.1.2. KATILIMCILARIN DENETİM SÜRECİNDE YAŞADIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Odak grup toplantısının PGDP'nin yetkinliklerini belirlemeye yönelik üç aşamalı sorgulamanın ardından, PGDP'nin sorunlar karşısındaki tavır ve davranışlarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Buradan, odak grup toplantısının üç aşamasında belirlenen yetkinliklerin doğruluğunu onaylamak veya bu aşamalarda belirtilmeyen yetkinlikleri açığa çıkarmak amaçlanmaktadır.

Odak grup toplantısında, PGDP'nin denetimlerde yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya cevaben katılımcıların 8'i (PGDP1-3-4-5-7-9-11-12), firma yetkilileriyle yaşadıkları problemleri aktarmışlardır. Konuya ilişkin olarak PGDP3, bazı firma yetkililerinin kanuni bir zorunluluk olan denetim faaliyetlerine karşı dirençli olduklarını ve PGDP'ye kaba davrandıklarını ifade etmiştir. PGDP11 kaba davranışı, yaşadığı bir olayla örneklendirmiştir:

“Bir denetimimde uygunsuz olduğunu düşündüğüm bir ürünü test ve muayeneye göndermek için numune almak istedim. Firma yetkilileri üründe herhangi bir problem olmadığını bu nedenle de numune almamın gereksiz olduğunu belirttiler. Ben de bunu yapmam gerektiğini söyleyince, sözlü şiddete maruz kaldım. Üründe herhangi bir kusur tespit etmem durumunda başıma kötü şeylerin gelebileceği konusunda tehdit edildim. PGD yapılmasına engel olunması halinde, 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 265 inci maddesi gereğince görevi yaptırmamak için direnme suçundan işlem yapılabileceğini kendilerine bildirdim. Gerekli işlemleri yaptıktan sonra firmadan ayrıldım. Aslında her denetimde kolluk kuvvetinden destek alarak onlarla denetime gitme

imkanımız olmasına rağmen onların yoğunluğu nedeniyle maalesef şu ana kadar bu mekanizmadan çok fazla faydalanamadım. ” (PGDP11)

PGDP11’in yukarıdaki ifadesinden, bir kamu görevlisinin, kamu erkini kullanma yetkisine sahip olmasına rağmen, yaptığı iş nedeniyle, kendi can güvenliğini güvence altına almak için kolluk kuvvetinden yararlanma gerekliliğini hissetmesi, oldukça düşündürücüdür. Bu sorun, yetkinliklerin saptandığı görüşmelerin ikinci aşamasında katılımcılar tarafından “**temsil etme**”, Spencer ve Spencer’a göre (1993), “**etkileme**” olarak nitelenen yetkinlikle bağlantılıdır. Sorunlar başlığı altında katılımcıların bu konuyu gündeme getirmesi hem PGDP’de olması gereken yetkinlikle ilgili bilgi sunmakta hem de kamu kurumunun itibarının tartışılması anlamında da bilgi sağlamaktadır. Bu bakımdan katılımcıların sorunlara yönelik açıklamaları oldukça önemlidir. Ne var ki, bu sorun sadece PGDP’nin sahip olması gereken yetkinliklerle ilgili bir sorun olmaktan çıkmakta; daha genel çerçevede ele alınması gereken, “vatandaşın devletin denetim erkini sorgulaması” sorununa işaret etmektedir. Bu nedenle, yukarıda belirtilen sorun, sadece çalışanın niteliklerinin geliştirilmesiyle çözümlenebilecek bir konu olmayıp, kamu yönetimleri tarafından çözüm üretilmesi gereken bir alandır.

Katılımcılar tarafından belirtilen bir sorun da, alanda denetlenenin ve denetleyenin politik görüşlerine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür sorunlara ilişkin olarak PGDP1, denetimlerde sıklıkla firma yetkililerinin hükümet politikalarıyla ve uygulamalarıyla ilgili olumsuz konuşmalar yapmalarından rahatsız olduğunu ifade ederken, PGDP14 PGDP1’in bu sözlerine ilaveten, kendilerinden siyasi görüşlerini bildirmeleri yönünde ısrarcı olmalarının yarattığı huzursuzluğu belirtmiştir. Bu ifadelerden de görüldüğü gibi PGDP alanda politikalar üstü devlet

anlayışının olduğuna inanmayan denetlenenlerle sorun yaşamaktadır. Bu sorunun kökeninde de nesnel davranma yetkinliğinin hem PGDP hem de kamu kuruluşunda olmadığına ilişkin denetlenenin algısı yatmaktadır. Bu sorun, denetim faaliyetlerine ilişkin hem denetçilerin hem de kurumun dikkate alması gereken bir geri bildirim niteliğindedir.

Katılımcılardan 6'sı (PGDP1-3-4-6-11-12) denetimlerde, yukarıda sıralanan sorunlarla karşılaştıklarında PGD faaliyetlerine ilişkin yasal süreci firma yetkililerine açıklayıcı bir şekilde aktardıklarını, karşı tarafla tartışmaya girmeden, soğukkanlı ve sağduyulu davranış sergileyerek denetim sürecini tamamlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Buradan, PGDP'nin, **iletişim becerisi** altında değerlendirilen **özkontolünün** yüksek olması gerekliliği doğrulanmaktadır.

Toplantıda yetkin olmayan denetçilerden kaynaklanan bazı sorunlardan da bahsedilmiştir. Katılımcılardan PGDP6, PGDP'nin “kamu erkini kötüye kullanarak, firma üzerinde üstünlük kurma çabalarının”, “otoriter”, kimi zaman “kaba tavır ve davranışlarının” firma yetkililerinin denetim sürecine tepkili yaklaşmasına neden olduğunu ifade etmiştir. PGDP10 ve PGDP 14 açıkça izin verilmediği sürece, yetkin veya lisanslı olursa bile, denetlenen firmanın üretim sürecine müdahale edilmemesi gerektiğini söylemiştir. PGDP 1 ve PGDP4 ise bunlara ilaveten PGDP'nin denetim yapılan firmaların yönetim ve yürütme işlerine karışmamasının gerekliliğini vurgulamıştır. Bu örnekler kamu kuruluşunun itibarını zedeleyici ve “etkisini” zarara uğraticı fiiller olarak dikkate alınmalıdır. Ayrıca, bu ifadeler PGDP'nin “**etkileme**” olarak belirtilen yetkinliğini işaret etmesi bakımından önemlidir.

Denetim sürecinde yaşanan zorluklar hakkında görüşülürken 5 katılımcı (PGDP3-4-6-7-9) şikayet üzerine yapılan denetimlerde, PGDP'nin firma yetkililerine sürecin şikayet üzerine başlatıldığını aktarmamasının veya şikayetçiye ilişkin bilgilerin gizliliğine önem vermemesinin olumsuz etkilerinden bahsetmişlerdir. Bu katılımcılar gizliliğe özen gösterilmemesinin, Bakanlığın prestijini olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin olarak PGDP6 ise şikayet üzerine gidilen denetimlerde şikayetçiye ilişkin bilgilerin gizli tutulmamasının can güvenliğine kadar varan çok ciddi sorunlar yaratabileceğini vurgulamıştır. Yukarıda belirtilen gizlilik hususu odak grup toplantısının ilk üç aşamasında PGDP için belirlenen “**dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık**” yetkinliğinin gerekliliğini doğrulamaktadır.

Katılımcıların denetimler esnasında yaşadığı sorunlar ile PGDP'nin bu sorunları gidermeye yönelik yaklaşımlarından elde edilen veriler, odak grup toplantısının ilk üç aşamasında öne çıkan **iletişim becerisi, özkontrol, etkileme gücü** ile **dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık** yetkinliklerinin PGDP için temel yetkinlikler olduğunu doğrulamıştır.

Öte yandan, toplantıda cinsiyete dayalı bir sorun belirtilmemiş olması denetim faaliyetlerinde kadın denetçilerin kamu erkini temsil etmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu da kadın yöneticinin sayıca az olduğu kamu sektöründe en azından denetim personeli alanında toplumsal cinsiyete dayalı bir ayrımcılığa maruz kalmadıklarını düşündürmektedir. Bu durum, araştırmanın önemli bir bulgusu olarak dikkate alınmalıdır.

Odak grup toplantısında PGDP yetkinliklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen sorgulamalar sonucunda aşağıda sıralanan yetkinliklere ulaşılmıştır.

PGDP için öne çıkan bu yetkinlikler son kez sırayla yazı tahtasına yazılmış ve katılımcıların uygun bulup bulmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların aşağıda yer alan 10 yetkinliği uygun buldukları teyit edilmiştir (bkz. Tablo 12).

Tablo 12- Odak Grup Toplantısında Katılımcıların Belirttikleri PGDP Yetkinlikleri

1	İletişim becerisi <ul style="list-style-type: none">• Özkontrol• Sözlü anlatım becerisi
2	Teknik uzmanlık
3	Dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık
4	Başarı odaklı olmak <ul style="list-style-type: none">• Zamanı etkin kullanmak
5	Takım çalışması ve işbirliği
6	Özdisiplin
7	İnisiyatif kullanmak
8	Kendini geliştirmek
9	Etkileme Gücü <ul style="list-style-type: none">• Temsil yeteneği
10	Kişilerarası ilişkileri anlama <ul style="list-style-type: none">• Empati yapabilme

Odak grup toplantısı sonrasında yetkinlikler incelendiğinde, PGDP için oluşturulacak yetkinlik modelinde, yetkinlikler arasında geçişkenliğin en aza indirilmesi için birbirleriyle ilgili olan yetkinliklerin birleştirilmesi yönünde değerlendirme yapılmıştır. Örneğin, “**iletişim becerisi**” yetkinliğinin “**kişilerarası ilişkileri anlama**” yetkinliği ile bir arada ele alınabileceği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, “**başarı odaklı**” kişilerin “**özdisiplinli olmaları**” ve “**inisiyatif kullanabilmeleri**” varsayımıyla üç yetkinliğin “**başarı odaklı olma**” yetkinliği

başlığı altında birleştirilebileceği öngörülmüştür. Bunun sonucunda PGDP için belirlenen yetkinlikler 10'dan 7'ye azaltılarak aşağıdaki halini almıştır (bkz. Tablo 13). Odak grup toplantısı katılımcıları tarafından önemi vurgulanan bu yetkinlikler, PGDP için geliştirilen yetkinlik modelinin oluşturulmasına önemli veri sağlamıştır.

Tablo 13- Odak Grup Toplantısı Sonrasında Sadeleştirilen PGDP Yetkinlikleri

1	İletişim becerisi
2	Teknik uzmanlık
3	Dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık
4	Başarı odaklı olmak
5	Takım çalışması ve işbirliği
6	Kendini geliştirmek
7	Etkileme Gücü

3.3.2. GÖRÜŞME YAPILAN KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Odak grup toplantısından elde edilen verilerle oluşturulan PGDP yetkinliklerinin belirlenmesinden sonra, bu yetkinliklerin piyasada denetim yapan diğer kamu kurum ve kuruluşlarının denetim kriterleri olarak belirledikleri yetkinliklerle ne ölçüde benzerlik gösterdiği konusu araştırılmıştır. Ürün güvenliğine ilişkin denetim yapan X Bakanlığının ilgili kuruluşundan (XK) konunun uzmanı iki orta düzey yöneticiyle ve Y Bakanlığı'nın ilgili kuruluşundan (YK) iki üst, bir orta düzey yöneticiyle, görüşme formu aracılığıyla veri alınmış ve değerlendirilmiştir. Görüşmelerde kullanılan bu soru yönergesi ekte bulunmaktadır (bkz. Ek 3).

Görüşmeler için, görüşülen kişilerin istekleri uyarınca iş yerleri tercih edilmiş ve gürültüden uzak, görüşmeci ve görüşülen kişinin görüşme için gerekli yoğunlaşmanın sağlanabileceği mekânların seçilmesine özen gösterilmiş; bu amaçla toplantı odaları görüşme yeri olarak kullanılmıştır. Görüşme süreleri 2 saat ile 2,5 saat arasında değişmiştir.

İlk görüşme 25 Mart 2019 tarihinde, Piyasa Gözetimi ve Denetimi çerçevesinde bazı ürün gruplarında kontrol, test ve muayene hizmetlerini yürüten XK Kurumu'ndan iki orta düzey yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmede, XK Kurumundaki denetmenlerin yetkinlikleri öğrenilmiş ve performanslarının değerlendirilmesinde hedef ve yetkinlik bazlı bir değerlendirme yaklaşımının kullanıldığı anlaşılmıştır. XK kurumunda denetçiler için **“planlama ve organize etme”**, **“önceliklendirme”**, **“insan ilişkileri ve iletişim”**, **“güvenilirlik”**, **“sözlü ve yazılı anlatım becerisi”**, **“analitik düşünme”**, **“çok yönlülük”**, **“kendine güven”**, **“gelişmeye ve işbirliğine açık olmak”** başlıkları altında 9 yetkinliğin kullanıldığını söylenmiştir. Bu yetkinliklerin birçoğu odak grup toplantısında PGDP için belirlenen yetkinliklerle uyumludur. Örneğin **“insan ilişkileri ve iletişim”**, **“güvenilirlik”**, **“gelişmeye ve işbirliğine açık olmak”** yetkinlikleri, PGDP için öne çıkan yetkinliklerle birebir aynıdır. XK kurumu denetçileri için ayrı bir yetkinlik alanı olarak değerlendirilen **planlama ve organize etme, önceliklendirme, sözlü anlatım becerisi ile kendine güven** yetkinlikleri, PGDP için belirlenen **başarı odaklı olma, iletişim becerisi ve etkileme gücü** yetkinliklerinin birer davranışsal göstergeleri olarak ele alınmıştır. Öte yandan, XK kurumu denetçileri için üst başlık altında ele alınan **yazılı anlatım becerisi, analitik düşünme ve çok yönlülük yetkinlikleri** PGDP için belirlenen yetkinlik setinde yer almamaktadır. Bunun nedeni, piyasaya

sunulan ürünlerin güvenliğinin tespitiyle ilgili, X Bakanlığı tarafından yürütülen denetimlerin zorunlu olmasına karşın, XK kurumu tarafından yapılan denetimlerin üreticilerin talebi yoluyla (gönüllülük esası) gerçekleşmesidir. Bu denetimler, işletmelerin rekabet güçlerini artırmak ve ürünlerinin güvenilir olduğunu belgelendirmek için XK Kurumundan denetimleri kendilerinin talep etmesiyle gerçekleştirilmektedir. Denetim işinin zorunluluk veya gönüllülük ilkesine dayanması denetçi yetkinliklerinin farklılaşmasına da neden olmaktadır. Öte yandan, çalışan yetkinlikleri kurumun stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu bir şekilde belirlendiğinden, her iki kurumun denetçi yetkinliklerinde farklılaşmanın olması da doğaldır.

XK kurumu uzmanlarıyla yapılan görüşmede denetçilerin yetkinliklerinin PGDP için de öngörülen 5’li Likert ölçeğiyle ölçüldüğü belirtilmiştir. Ayrıca, görüşmede uzmanlar tarafından denetçilerin saha denetimindeki performanslarının, çok kaynaklı değerlendiriciler (eşit statü, üst statü, müşteri) tarafından, farklı formlar aracılığıyla, yılda bir kere değerlendirildiği ve elde edilen bilgilerin elektronik ortamda saklandığı ifade edilmiştir.

İkinci görüşme YK Kurumunun iki üst, bir orta düzey yöneticisiyle 1 Nisan 2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmede yöneticiler YK Kurumu tarafından yapılan denetimlerin, X Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen denetimlerden, denetim yapılan unsurlar ve denetimin şekli bağlamında farklılaştığını belirtmişlerdir. YK kurumunda yapılan denetimlerin X Bakanlığı tarafından yapılan ürün denetimlerinden farklı olarak, “uygunluk değerlendirme kuruluşlarınca gerçekleştirilen çalışmaların denetimi”, olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, YK kurumunun denetimlerinin X Bakanlığı denetimlerinden farklı olarak gönüllülük ilkesine dayandığını ve denetim sürecinde

kurum dışından kendilerinin belgelendirdiği denetmenlerin de kullanıldığını söylemişlerdir. Bu farklılıklara rağmen, görüşmede yöneticiler, denetim sürecini yürüten çalışanların niteliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların benzeşebileceğini dile getirmişlerdir.

Görüşmede, yetkinliklerin değerlendirilmesinde denetçilerin performanslarının izlenmesinde ve gözetiminde uluslararası bir standart olan ve 25 Mayıs 2018 tarihinde uygulamaya konulan “Akreditasyon Kuruluşları Denetçileri İçin Genel Yetkinlik” (ISO/IEC 17011) standardının kullanıldığı yöneticiler tarafından ifade edilmiştir (bkz. Ek.4). Bu standartta yetkinliklerin tüm denetçiler için zorunlu olan yetkinlikler ve değerlendirme ekibinde yer alan denetçilerden en az birinde olması gereken yetkinlikler olmak üzere ayrıştırıldığı; bu nedenle de, denetçiler için temel yetkinlikler, genel değerlendirme yetkinlikleri ve profesyonel yetkinlikler olmak üzere farklı yetkinlik setlerinin kullanıldığı belirtilmiştir.

ISO/IEC 17011 Standardında denetçiler için belirlenen “**iletişim becerisi**”, “**gizliliğe önem verme**”, “**takım çalışmasına yatkınlık**”, “**sorumluluk sahibi olma**”, “**nesnel ve saygılı olma**”, “**kendine güven**”, “**öz kontrol**” ve “**teknik uzmanlık**” yetkinlikleri odak grup toplantısında PGDP için belirlenen yetkinliklerle örtüşmektedir. Ancak, bu standartta denetçiler için belirlenen “danışman önermez”, “kendi danışmanlık hizmetini satmaz” gibi etik davranışa ilişkin olumsuz göstergeler, YK kurumunun denetimlerde kurum dışı denetçileri de kullanması nedeniyle, PGDP yetkinliklerinden farklılaşmaktadır. Öte yandan, YK Kurumunun denetimlerinin firmanın talebi üzerine başlatılması nedeniyle, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik kapsamlı, akıcı ve yalın bir dille denetim raporunun hazırlanmasına yönelik yazılı iletişim becerileri yetkinliğine ISO/IEC 17011 Standardı’nda vurgu

yapılmaktadır. PGDP yetkinliklerini belirlemeye yönelik olarak katılımcıların odak grup toplantısında yazılı iletişim becerisinden bahsetmemiş olmaları, X Bakanlığı tarafından verilen denetim hizmetlerinin hem kamusal hem de zorunlu olmasından kaynaklanıyor olabilir.

YK Kurumu yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmede, denetçilerin performans değerlendirmelerinde **5’li likert ölçeğinin (çok iyi-iyi-orta-küçük kusurlar mevcut-önemli yetersizlikler mevcut)** kullandığını ve değerlendirmelerin **çok kaynaklı değerlendirmeye** (Başdenetçi, Denetçi, Teknik Sorumlu, Müşteri) tabi tutulduğu belirtilmiştir. Ayrıca, görüşmede **performans değerlendirme sıklığının unvan gruplarına göre farklılaştığı da** ifade edilmiştir. Örneğin denetim ekibi üyelerinin ve YK Kurumundan teknik sorumlunun performansının her bir denetimde, baş denetçinin performansının ise 3 yılda en az bir kere değerlendirildiği söylenmiştir.

YK Kurumu yöneticileri denetçilerin yetkinliklerin değerlendirilmesinde kullanılan ISO/IEC 17011 uluslararası standardının oldukça “karmaşık” olduğunu, bu nedenle uygulamada zorlandıklarını ve değerlendirmeleri 2 yılda bir gerçekleştirebildiklerini ifade etmişlerdir. Buradan YK Kurumunun da kendilerine özgü yetkinlikleri belirleme ve buna uygun değerlendirme ölçeğini geliştirme ihtiyacı içinde olduğu söylenebilir.

3.4. PİYASA GÖZETİM VE DENETİM PERSONELİ İÇİN GELİŞTİRİLEN YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Odak grup toplantısı ve görüşmeler sonucunda elde edilen veriler X Bakanlığı uzman ve yöneticileriyle bir araya gelinerek incelenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda odak grup toplantısı sonrasında sadeleştirilen PGDP yetkinliklerinde (bkz.

Tablo 13) bazı değişikler yapılmıştır. “İletişim becerisi” yetkinliğinin “**insan ilişkileri ve iletişim**”, “**çalışanın kendini geliştirmesi**” yetkinliğinin, denetim işinin ekip olarak gerçekleştirilmesi ve ekipte bilgi paylaşımının önemi nedeniyle “**kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme**”, “**teknik uzmanlık**” isimlendirmesinin “**mesleki ve teknik bilgi**” başlıklarıyla kullanılmasına karar verilmiştir. Toplantı ve görüşmelerde öne çıkan “**etkileme gücü**” yetkinliği’nin ise, oluşturulacak modelde, ayrı bir yetkinlik olarak değil de; “**başarı odaklı olma**” yetkinliğinin davranışsal göstergelerinden biri olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Benzer şekilde, PGDP’nin **gizliliğe önem vermesi** ve **temsil kabiliyetine** sahip olması, **örgütsel farkındalıkla** ilişkilendirilmiş ve **dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık** yetkinliği başlığı altında değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, personel alımında ve kurum içi atamalarda dikkate alınması bakımından PGDP için oluşturulacak yetkinlik modelinde, aşağıda yer alan yetkinliklerin (bkz. Tablo 14) kullanılmasına ve performans değerlendirme formlarında yer almasına karar verilmiştir. Böylelikle, kamu hizmeti olan denetim ve gözetim faaliyetlerinin daha kaliteli ve etkili yapılması sağlanırken aynı zamanda PGDP için sistem içinde liyakatı göz önüne alan bir atama planı olanağı da sağlanmıştır.

Tablo 14- Nihai PGDP Yetkinlikleri

1 Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirmek

2 Mesleki ve Teknik Bilgi

3 Başarı Odaklı Olmak

4 İşbirliği ve Takım Çalışması

5 İnsan İlişkileri ve İletişim

6 Dürüstlük, Güvenilirlik ve Kuruma Bağlılık

Tablo 14’de yer alan PGDP yetkinliklerinin “21.yy İstihdam Becerileri” (esneklik ve uyumluluk, etkili iletişim, sorun çözebilme, yaratıcılık, kişilerarası beceriler, takım çalışmasına yatkınlık) ile uyumlu olması araştırmanın alan çalışmasının dikkat çekici bulgularından biridir.

PGDP için yetkinliklerin saptanmış olması denetim kalitesinin artırılması kadar PGDP’nin başarı düzeylerinin belirlenebilmesinde ilk adım olarak önemlidir. Zaman içinde yeni gelişmeler ve ihtiyaçlar, bu alandaki çalışan sayısını ve içeriğini değiştirebilir. Bu değişim ortaya çıktığında yeni yetkinliklerin ve performans ölçütlerinin geliştirilebileceği bir formun olması büyük kolaylık sağlayacaktır.

3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME FORMU

Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli için uygulanması öngörülen sistemde performans ölçümünde araç olarak kullanılmak üzere "Performans Değerlendirme ve Geliştirme Formu" oluşturulmuştur. Yetkinliklerinin belirlenmesi, performans değerlendirme ve geliştirme formunun hazırlanabilmesi için önemli bir temel teşkil etmiştir. Bu amaçla oluşturulan form 3 aşamada geliştirilmiş, değerlendirilmiş ve nihai

olan son halini almıştır. PGDP için bu araştırmada belirlenen 6 yetkinlik alanı 5’li Likert puanlama stiline göre hazırlanmış ve performans değerlendirme amacıyla kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Formun hazırlanması ve kullanılması sırasında göz önünde tutulması gereken genel ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Performans Değerlendirme, PGDP’nin değerlendirme dönemi süresince yaptığı çalışmalara göre yapılır. Daha önceki dönemlere ait başarı ve hataları göz önüne alınmaz.
- Performans Değerlendirme, PGDP hakkındaki genel görüşlere göre değil, yaptığı iş ve işteki performansına göre, değerlendirme kriterleri kullanılarak ve objektif bir biçimde yapılır.
- Her değerlendirici, PGDP’nin değerlendirme dönemi boyunca gösterdiği davranışlara ve performans göstergelerine ilişkin kayıtları tutar ve performans değerlendirmesini bu bilgilere uygun olarak yapar.
- Nihai değerlendircinin her PGDP için bir gelişim planı hazırlaması ve gelişimini izlemesi esastır.

PGDP için geliştirilen ve kullanılan formun ilk sayfasında, değerlendirilen PGDP ve değerlendiriciye ilişkin kimlik bilgileri, daha sonraki sayfada ise yetkinlik seti ve değerlendirme ölçeği yer almaktadır. Formun izleyen sayfalarında yetkinlik tanımı ve davranışsal göstergeleri 5’li likert ölçekle yer almaktadır. Ayrıca her bir yetkinlik için yetkinlik değerlendirmesine açıklayıcı kanıtlar ortaya koyabilmek amacıyla gözlem ve kanıtlar başlığı altında bir bölüm bulunmaktadır.

PGDP için geliştirilen performans değerlendirme formunun son sayfasında gelişme önerileri başlıklı bir bölüm daha bulunmaktadır. Bu bölümde, değerlendiricinin değerlendirilen hakkında gelişim önerilerini düzenlemesi planlanmaktadır. Böylelikle performans değerlendirme sisteminin kariyer yönetimine altyapı oluşturan bir niteliğe kavuşması beklenmektedir.

Yukarıda özellikleri belirtilen PGDP için geliştirilmiş performans değerlendirme ve geliştirme formu ekte yer almaktadır (bkz. Ek 1). Bu formun işlerliği daha sonra bir pilot çalışma aracılığıyla kontrol edilmiştir.

3.5.1 UYGULAMA SONUÇLARI

Piyasa Gözetim ve Denetim Personelinin gelişimini sağlamak üzere belirlenen yetkinliklerin ve davranışsal göstergelerinin doğruluğunu, uygunluğunu test etmek ve geliştirilen Performans Değerlendirme Formu'nun uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla, odak grup toplantısına katılan 7 PGDP'den (PGDP1-2-4-7-8-10-13) geliştirilen bu formu, sıklıkla beraber denetime çıktıkları ve bu nedenle davranışlarını gözleme imkânlarının olduğu bir PGDP için doldurmaları istenmiştir. Bu uygulama çalışması sonucunda gelen geri bildirimler doğrultusunda PGDP yetkinliklerine ve davranışsal göstergelerine son şekli verilmiştir.

Performans değerlendirme formlarını doldurması istenen PGDP4 dışındaki tüm değerlendiriciler yetkinliklerin ve davranışsal göstergelerin doğru ve gözlemlenebilir olduğunu belirtmiştir. PGDP4 ise "Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirmek" yetkinliği altındaki aşağıda belirtilen iki davranışsal göstergenin aynı anlama geldiğini bu nedenle birleştirilebileceğini belirtmiştir.

“Görev alanıyla ilgili bilgisinin güncel olması için yenilikleri ve gelişmeleri yakından takip eder ve bunları çalışmalarında kullanır.”

“Mesleki gelişimini sağlayacak fırsatları araştırır ve ilgili eğitim, toplantı, seminer, kurs vb. etkinliklere katılarak kendini profesyonel açıdan geliştirmek için çalışır.”

PGDP için geliştirilen performans değerlendirme formuna son şekli verilirken bu hususlar göz önünde tutulmuştur.

Pilot çalışması tamamlanan bu formun ilk uygulamasının 2020 yılında yapılması planlanmaktadır. Çalışan yetkinliklerinin değişen dünyanın beklentilerini karşılayacak şekilde gelişmesi ve değişmesi kaçınılmaz olduğundan, bu ilk uygulamadan sonra, PGDP için geliştirilen performans değerlendirme ve geliştirme formundaki yetkinlikler ve davranışsal göstergeleri de piyasa koşullarına göre güncellenecek ve yeniden biçimlendirilecektir. Burada önemli olan PGDP'nin niteliklerinin X Bakanlığını beklentileriyle uyumlu hale getirilmesinde ilk adım olarak yetkinlik temelli performans değerlendirme formunun oluşturulmasıdır. Bu da çalışmanın özgün boyutunu oluşturmaktadır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1980'lerden bu yana yeni teknolojilerin (dijitalleşme) eşlik ettiği küreselleşme toplumsal ve ekonomik yaşamın her alanında değişime neden olurken, çalışma yaşamında da üretim süreçlerini ve iş yapma biçimlerini kökten dönüştürmüştür. İKY ve TKY modelleriyle biçimlenen örgütlerde insan kaynağından beklentiler de değişmektedir. Eskiden çalışanın sadece iş tanımında yer alan bilgi, beceri ve sorumluluklardan oluşan işlevsel gereklilikleri yerine getirmesi istenirken, günümüzde bu performansın artırılması için gerekli yetkinlikleri taşıyan bireysel özellikler ön koşul haline gelmektedir. Yeni düzenin gerekli kıldığı yetkinliklere sahip olmayan ve değişime ayak uyduramayan çalışanların ise çalışma hayatından çekilmesi söz konusu olabilecektir. Bu bağlamda, çalışanın özerk ve yenilikçi olması, esnek davranması ve inisiyatif kullanması gibi yetkinlikleri önemli hale gelmektedir. Bunlar da İKY'de yeni bir yaklaşım olan "Yetkinlik Yönetimi"ni ön plana çıkarmaktadır.

"Yetkinlik Yönetimi"nin temel savı, bir alanda iyi eğitim almış olmanın aynı alanda başarılı olmak için yeterli olmadığı; çalışma hayatındaki başarıyı bilgi, beceri ve davranış gibi bireysel özelliklerin belirlediğidir. Yetkinlik yönetimi uygulamaları ise yetkinlik modelinin oluşturulmasıyla başlamaktadır. Yetkinlik modeli, işlerde başarılı performans göstermek için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanların bu yetkinliklere sahip olup olmadıklarını ortaya koyacak davranışsal göstergelerin saptanmasıdır. Yetkinlik modelinin oluşturulmasının ardından "Yetkinliklere Dayalı Yönetim" olarak da adlandırılan "Yetkinlik Yönetimi" sürecine geçilmekte ve İKY işlevleri, belirlenen bu yetkinlikler üzerine yapılandırılmaktadır.

Örgütlerde insan kaynağının etkililiğini ve verimliliğini artıran “Yetkinlik Yönetimi” yaklaşımı 1980’lerde kamu kurumları tarafından da uygulanmaya başlamıştır. Bunun itici gücünün, 1970’lerin sonlarında kamu sektöründe yaşanan ve “Yeni Kamu Yönetimi” olarak adlandırılan dönüşüm olduğu söylenebilir. Çünkü “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışında kamu kurumlarının daha etkili ve verimli hale getirilmeleri için özel sektör yönetim tarzının kamu sektörüne yansıtılması yer almaktadır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak üzere gerçekleştirilen yayın taraması sırasında, genel olarak “Yetkinlik Yönetimi” alanında ülkemizde pek az çalışmanın gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu nedenle, çalışmanın kavramsal çerçevesi daha çok yabancı kaynaklardan faydalanılarak oluşturulmuştur. Yabancı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre, ABD’nin ve BK’nın yetkinlik yaklaşımları farklılaşmaktadır. İkisi arasındaki temel fark, ABD’nin mükemmellik arayışı ve bunun gözlemlenebilecek, değerlendirilebilecek, dolayısıyla eğitilebilecek ve gerçekleştirilebilecek bir olgu olmasına rağmen, İngilizlerin yetkinliklere bakışının daha çok, bir rolü gerçekleştirmek için gerekli becerilerin sistematik olarak tanımlanması üzerinedir. Bu bağlamda, bu iki ülkede yetkinlik modeli geliştirme yaklaşımları da farklılaşmaktadır. ABD’de yetkinlik modelleri, işinde üstün performans gösteren çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının belirlenmesi ve bu bireysel özelliklerin bütün çalışanlara yaygınlaştırılması üzerinedir. BK’da geliştirilen yetkinlik modellerinde ise, her iş için **asgari** meslek standartlarının oluşturulması ve her çalışanın bu standartları yakalaması veya geçmesi üzerine odaklanılmaktadır.

Çalışmanın uygulama bölümünün gerçekleştirilmesi sırasında, ABD’nin yetkinlik yaklaşımı benimsenmiştir. Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli için

yetkinlik modeli geliştirilirken, denetim işinde üstün performans gösterebilmek için gerekli bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesine çalışılmıştır.

Konu ile ilgili yayın taraması sonucunda, tek iş temelli ve genel yetkinlik modeli olarak adlandırılan, birbirinden farklı iki yetkinlik modeline rastlanmıştır. Tek iş temelli yetkinlik modelinde, örgütün başarısı için önemli görülen kritik işler için tek yetkinlikler belirlenmektedir. Kritik işlerde görev alan ve ileride görevlendirilmesi düşünülen kişiler bu yetkinlik kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu modelde, hem işe en uygun çalışanlar görevlendirilmekte; hem de çalışanların hangi kriterlere göre değerlendirildiği net olarak bilindiğinden, eğitim ve gelişim planları daha etkin bir biçimde düzenlenmektedir. Ancak, bu modelin geliştirilmesi geniş kapsamlı olduğundan ve yoğun veri toplama aşamasını içerdiğinden, uzun sürelidir ve oldukça maliyetlidir. Genel yetkinlik modelinde ise, bir meslek grubunun tümünü kapsayan işler için, aynı yetkinlik kriterleri belirlenmekte ve etkin davranışları anlatan tek bir yetkinlik altyapısı kurulmaktadır. Bu nedenle, genel yetkinlik modeli çalışanların büyük bir kısmına uygulanabilmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmanın uygulama aşamasında genel yetkinlik modeli yaklaşımı benimsenmiş; tüm PGDP için aynı yetkinlik kriterleri belirlenmiştir. Piyasa gözetim ve denetim faaliyetlerinin sadece tek bir kamu kurumu tarafından değil; dokuz kamu kurumunca yürütülmesi nedeniyle PGDP'nin tamamına yönelik tek bir yetkinlik ölçeği geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın uygulanmasının bir diğer nedeni ise, kamu kurumları gibi büyük kurumlarda genel yetkinlik modellerinin daha kısa sürede tamamlanması ve dolayısıyla daha etkili olmasıdır. Öte yandan, genel yetkinlik modeli yaklaşımıyla geliştirilen yetkinlik modellerinin uygulanması da diğer modele göre daha kısa

sürelidir. Belirli bir zaman diliminde tamamlanması gereken tez çalışması düşünüldüğünde, yukarıdaki tercihin nedeni daha açık hale gelmektedir.

Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli'ne yönelik genel yetkinlik modeli geliştirilirken Spencer ve Spencer'ın (1993) yetkinlik modeli esas alınmıştır. Bu modelde çeşitli meslek grupları için belirlenen yetkinlik setlerinden PGDP için en uygununun "Teknisyenler ve Profesyoneller" için hazırlanan olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada Spencer ve Spencer'ın (1993) "Teknisyenler ve Profesyoneller" için belirledikleri "**başarı odaklılık**", "**etkileme/ikna etme**", "**kavramsal düşünme**", "**analitik düşünme**", "**inisiyatif kullanma**", "**özgüven**", "**kişilerarası ilişkileri anlama**", "**kaliteye önem verme**", "**bilgi arama**", "**takım çalışması ve işbirliği**", "**uzmanlık**" ve "**müşteri hizmetleri odaklılık**", yetkinliklerinin PGDP için uygunluğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında ise, nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Bunun temel nedeni, PGDP'nin yetkinliklerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için konunun bütüncül bir yaklaşımla ve çok boyutlu olarak ele alınması gerekliliğidir. Daha önce benzer bir çalışma yapılmadığı ve PGD faaliyetine yönelik herhangi bir ölçek bulunmadığı için, derinlemesine veri elde edebilmek amacıyla, nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden olan odak grup toplantısından ve yüz yüze görüşmelerden faydalanılmıştır.

Piyasaya sunulan ürünlerin güvenilirliğini ve kalitesini denetlemek amacıyla kamusal hizmet veren tüm PGDP, araştırmanın evrenini temsil ederken, amaca yönelik örneklem oluşturmak için belirli kriterlerden hareket edilmiştir. Araştırma, X Bakanlığı PGDP yetkinliklerini belirlemek amacı taşıdığı için örneklemde yer alan

katılımcılar, denetlenen firma sayısının Türkiye geneline oranla fazla olduğu illerden tercih edilmiştir. Bu iller içerisinde görev yapan en deneyimli 14 PGDP, amaca uygun bulunarak, odak grup toplantısına davet edilmiştir. Bu katılımcılar, denetledikleri firma sayısı, PGD alanındaki deneyim süresi ve kurum içindeki sicilleri bakımından yetkinlik belirlemede en işlevsel olacakları düşüncesiyle örnekleme alınmıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtı, odak grup görüşmeleri sırasında PGDP'nin yetkinlik konusuna çok önem vermiyor oluşudur. Örneğin, katılımcıların “biz görevimizi zaten kurallar çerçevesinde yapıyoruz, yetkinlik belirlemeye neden ihtiyaç duyuluyor” şeklindeki yaklaşımları izlenmiştir. Bu nedenle, yetkinlikleri belirlerken görüşmelerde katılımcıların sözel ifadelerinin tutum ve davranışlarını yansıtmalarına özen gösterilmiş; gerekli yerlerde tekrarlamaları istenmiştir. Yetkinlik konusuna neden önem verilmediği üzerinde düşünüldüğünde, katılımcıların kültürel bakımdan alışlagelmiş bürokratik teamül ve davranışları yeterli gördüğü sonucuna varılmıştır.

Odak grup toplantısında ilk olarak PGDP'nin yetkinliklerine ilişkin veri elde etmek amacıyla üç aşamalı sorgulama gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların “başarılı buldukları bir PGDP'nin yetkinlikleri” konusunda değerlendirmeleri alınmıştır. İkinci aşamada, katılımcılardan bizzat “kendilerinin PGDP için önemli gördükleri yetkinlikleri” nitelemeleri istenmiştir. Üçüncü aşamada ise katılımcıların “bir PGDP'de olmaması gereken bireysel özelliklerin” neler olduğunu ifade etmeleri beklenmiştir. Burada amaç, elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olma kapasitelerini artırmaktır.

Odak grup toplantısında elde edilen veriler, Spencer ve Spencer'ın (1993) Teknisyenler ve Profesyoneller için geliştirilen yetkinlik modeli bağlamında

irdelenmiştir. Odak grup toplantısında belirtilen özelliklerin Spencer ve Spencer'ın (1993) modelinde belirtilen yetkinliklere uygunluğu analiz edilmiştir.

Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler sonucunda **“iletişim becerisi”**, **“teknik uzmanlık”**, **“dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık”**, **“başarı odaklı olmak”**, **“takım çalışması ve işbirliği”**, **“kendini geliştirmek”** ve **“etkileme gücü”** yetkinliklerine ulaşılmıştır.

Öte yandan, PGDP yetkinliklerinin kesinleştirilmesinden önce, ürün güvenliği ve denetimi faaliyeti sürdüren diğer denetim kuruluşlarının da görüşleri alınarak daha geniş kapsamlı bir yetkinlik değerlendirme stratejisi izlenmiştir. Diğer denetim kuruluşları, Türkiye piyasasında yer alan üretici firmaların ürün güvenliği denetiminde farklı denetim stratejileri izlemektedir. Bu nedenle, araştırmanın kurgulanmasında diğer denetim kuruluşlarının denetim faaliyetleri incelenmiş ve bu kuruluşlarla görüşmeler yapılmıştır.

Odak grup toplantısı ve görüşmeler sonucunda elde edilen veriler X Bakanlığı uzman ve yöneticileriyle bir araya gelinerek incelenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda odak grup toplantısı sonrasında elde edilen PGDP yetkinliklerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. **“İletişim becerisi”** yetkinliğinin **“insan ilişkileri ve iletişim”**, **“çalışanın kendini geliştirmesi”** yetkinliğinin, denetim işinin ekip olarak gerçekleştirilmesi ve ekipte bilgi paylaşımının önemi nedeniyle **“kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme”**, **“teknik uzmanlık”** isimlendirmesinin **“mesleki ve teknik bilgi”** başlıklarıyla kullanılmasına karar verilmiştir. Toplantı ve görüşmelerde öne çıkan **“etkileme gücü”** yetkinliği'nin ise, oluşturulacak modelde, ayrı bir yetkinlik olarak değil de; **“başarı odaklı olma”** yetkinliğinin davranışsal göstergelerinden biri

olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Benzer şekilde, PGDP'nin **gizliliğe önem vermesi** ve **temsil kabiliyetine** sahip olması, **örgütsel farkındalıkla** ilişkilendirilmiş ve **dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık** yetkinliği başlığı altında değerlendirilmiştir.

Odak grup toplantısı ve yüz yüze görüşmeler sonucunda PGDP için altı yetkinlik belirlenmiştir. Bunlar: **“Mesleki ve Teknik Bilgi”**, **“Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirmek”**, **“Başarı Odaklı Olmak”** **“İşbirliği ve Takım Çalışması”**, **“İnsan İlişkileri ve İletişim”**, **“Dürüstlük, Güvenilirlik ve Kuruma Bağlılık”**tır. Bu yetkinliklerin **“21. yy İstihdam Becerileri”**yle de uyumlu olması araştırmanın alan çalışmasında ulaşılan önemli tespitlerden biridir.

Yukarıda sıralanan PGDP yetkinliklerinin birçoğu Spencer ve Spencer'ın (1993) teknisyenler ve profesyoneller için geliştirdikleri yetkinlik modelinde kullanılanlarla benzeşmektedir. Örneğin, **“başarı odaklı olmak”**, **“mesleki ve teknik bilgi”**, **“insan ilişkileri ve iletişim”** ve **“kendini geliştirme”** yetkinlikleri farklı nitelendirmelerle de olsa teknisyenler ve profesyoneller için geliştirilen modelde de bulunmaktadır. Ancak, PGD'nin kamusal bir hizmet olması, uzmanlık işinin yanı sıra ekip olarak gerçekleştirilen denetim ve gözetim becerisini gerektirmesi bakımından teknik uzmanlık yetkinliklerinden farklılaşmaktadır. Nitekim X Kurumunun PGD işinde sadece mühendis olarak teknik uzmanlardan değil; sosyal bilimler alanında uzmanlığı olanlardan da yararlanılmaktadır. Bu bağlamda, PGDP yetkinlik modelinde teknisyenler ve profesyoneller için geliştirilen modelden farklı olarak **“işbirliği ve takım çalışması”**, **“çalışma arkadaşlarını geliştirmek”** ile **“dürüstlük, güvenilirlik ve kuruma bağlılık”** yetkinlikleri de kullanılmıştır.

Daha sonra PGDP'nin yetkinliklerini ölçmeye, belirlenen yetkinlik açıklarını gidermeye ve gelişimlerini sağlamak için eğitim programlarını hazırlamaya yönelik performans değerlendirme ve geliştirme formu hazırlanmıştır. Bu formun açık ve anlaşılır bir yapıda olmasına özen gösterilmiş, böylelikle daha önce performans yönetim sistemi uygulamayan bir kurumda kolayca uygulanabilmesi amaçlanmıştır.

Piyasa Gözetim ve Denetim Personelinin gelişimini sağlamak üzere belirlenen yetkinliklerin ve davranışsal göstergelerinin doğruluğunu, uygunluğunu test etmek ve geliştirilen "Performans Değerlendirme Formu"nun uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla, odak grup toplantısına katılan 7 PGDP'den geliştirilen bu formu, sıklıkla beraber denetime çıktıkları ve bu nedenle davranışlarını gözleme imkânlarının olduğu bir PGDP için doldurmaları istenmiştir. Bu uygulama çalışması sonucunda, gelen geri bildirimler doğrultusunda, PGDP yetkinliklerine ve davranışsal göstergelerine son şekli verilmiştir.

Bu araştırma kapsamında PGDP için geliştirilen performans değerlendirme ve geliştirme formundaki yetkinlikler ve davranışsal göstergeler, değişen dünyanın beklentilerini karşılayacak şekilde, tekrar gözden geçirilerek güncellenebilir ve yeniden biçimlendirilebilir. Burada önemli olan PGDP'nin niteliklerinin X Bakanlığının beklentileriyle uyumlu hale getirilmesinde ilk adım olarak yetkinlik temelli performans değerlendirme formunun oluşturulmasıdır. Bu da çalışmanın özgün boyutunu oluşturmaktadır.

PGDP için belirlenen yetkinliklerin değerlendirilmesinden önce, bu meslek grubu için iş tanımının hazırlanması ve iş süreçlerinin oluşturulması bundan sonraki araştırmalar için ihtiyaç haline gelmiştir.

“Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” konulu bu tez çalışması, benzer araştırmalar yapacak araştırmacılar için örnek niteliğinde olmakla birlikte, ülkemiz kamu sektöründeki yöneticiler başta olmak üzere kritik öneme sahip meslek grupları için de yetkinlik modellerinin geliştirilmesine yönelik başka çalışmaların yürütülmesinde özendirici olabileceği düşünölmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2013). *Yeni Kamu Yönetimi Paradigması Çerçevesinde Bir Örnek Olay Olarak 2000 Sonrası Posta Telgraf (PTT A.Ş.) Teşkilatı ve Hizmetleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetim Anabilim Dalı.
- Akşirin, Ç. N. (2008). Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2008(2), 35 - 52.
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan içinde, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Borluk, Ç. N. (2015). Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü. *Anahtar Gazetesi*(322).
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (1995). *Innovation in professional education: steps in a journey from teaching to learning*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Boztepe, M. (2018, Aralık). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 191-210.
- Brans, M., & Hondeghem, A. (2005). Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. *Public Administration*, 83(4), 823-837.
- Brans, M., & Hondeghem, A. (2005). Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents . *Public Administration*, 83(4), 823-837.
- Catano, V. M. (1998). *Competencies: A Review of the Literature*. Halifax: Canadian Council of Human Resources Associations and Saint Mary's University.
- Cheng Mei-I, M. D., & Dainty, A. R. (2002). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development*, 22(6), 275-285.
- CIPD. (2005). *Competency and Competency Frameworks*. London: CIPD.
- CIPD. (2007). *Learning and Development Survey*. London: CIPD.
- Cockerill, T., Hunt, J., & Schroder, H. M. (1995). Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review*, 6(3), 1-12.

- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4(1), 95-107.
- Dengiz, G. M. (2002). *Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açidan Bakış*. www.pyd.org.tr/001.pdf adresinden alındı
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management In Public Sector Organizations: The Dark Sides Of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Ersoy-Kart, M., Pişkin, M., Güldü, Ö., & Savcı, İ. (2013). Counterproductive Work Behaviors In Relation To Narcissism, Machiavellianism and Psychopathy among University Staff. *7th Annual International Conference on Psychology*, Athens, Greece, 27-30 May, Oral Presentation.
- Eyde, L. D., Gregory, D. J., Muldrow, T. W., & Mergen, P. K. (1999). *High-Performance Leaders: A Competency Model*. US Office of Personnel Management.
- Farnham, D., & Horton, S. (2002). The Competency Movement. S. Horton, A. Hondeghem, & D. Farnham, içinde, *Competency Management in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press.
- Garavan, T. N., & Mcguire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164.
- Gerek, İ., Erdiş, E., & Yakut, E. (2012). Piyasa Gözetimi Ve Denetimi Sisteminin İrdelenmesi. *Engineering Sciences*, 7(1), 245-253.
- Getha-Taylor, H. (2010, Aralık). *Competency Management In The Us Federal Government*. KU Leuven Public Management Institute.
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Goleman, D. (1998). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342-353.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de Gestion des Compétences en Europe. *Revue française d'administration publique*, 16, 561-576.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance, An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 17(3), 313-333.
- Horn, T. (2004). Competentiemanagement Als Veranderinstrument , 83. *Gids voor Personeelsmanagement*, 83(10), 30-33.
- Horton, S. (2000a). Competency Management in the British Civil Service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354-368.
- Horton, S. (2000b). Introduction – The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.
- Horton, S. (2009). *Questionnaire on Competency Management in the Public Sector – Answers from Sylvia Horton*.
- Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2002). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Amsterdam: International Institute of Administrative Science monographs.
- Işıkcı Mamur, Y. (2017). Türkiye’de İdari Reform Çalışmalarının Tarihsel Perspektif Açısından Değerlendirilmesi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 167-191.
- Juraj, M. (2013). Competency Model as a Tool of Valuation of Management Capability. *9th EBES Conference Proceedings*, (s. 1047-1061). Roma.
- Kubes, M., SPILLEROVÁ, D., & KURNICKÝ, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Lamba, M. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gereklere Üzerinden Bir İnceleme. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 19(3), 135–152.
- Lawler, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Limbourg, M. (1997). Competenties: een HR-hefboom om Ondernemingsstrategie te Realiseren. *Personeel en Organisatie*, 6(66), 2-12.
- Lišková, S., & Tomšík, P. (2013). Competency-Based Approach to Human Resources Management. *Agricultural Economics*, 11, 496-504.
- Lodge, M., & Hood, C. (2005). Symposium Introduction: Competency and Higher Civil Servants. *Public Administration*, 83(4), 779-787.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.

- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to Competency Analysis and Modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8-17.
- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972). *Improving Officer Selection for the Foreign Service*. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*(28), 1-14.
- McLagan, P. A. (1980). Competency Models. *Training and Development Journal*, 34, 12-23.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD practice: The models*. Washington, DC: ASTD Press.
- Nar, T. (2007, Ekim 03-05). Piyasa Gözetimi ve Denetimi Elemanlarının Eğitimi Notları. Gaziantep.
- Norton, R. (1997). *The DACUM handbook (2.nd ed.)*. Columbus, OH: The National Center for Research in Vocational Education.
- Nunes, F. M. (2007). *Competency Management in EU Public Administrations*. Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency. EUPAN – Human Resources Working Group.
- OECD. (2009). *Competency Management in Government*. Paris.
- Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2010). *Managing Competencies In Government: State Of The Art Practices And Issues At Stake For The Future*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (7-9 Nisan 2010). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. *IRSPM Konferansı*, (s. 1-36). Bern.
- Rodriguez, D. P. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human-Resource Practice. *Human Resource Management*, 41 (3), 309-324.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models To Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309–324.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the Difference Between Competency Modeling and Traditional Job Analysis? *Human Resource Management Review*, 19, 53–63.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: V Yayınları.

- Savcı, İ. (2003). Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürlerarası Yönetim. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 115-139.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226 – 234.
- Soderquest, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From Task-Based to Competency-Based : A Typology and Process Supporting a Critical HRM Transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Sparrow, P. (1995). Organizational Competencies: A Valid Approach for the Future? *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3), 168-177.
- Sparrow, P. (1997). Organisational Competencies: Creating a Strategic Behavioural Framework for Selection Assessment. N. Anderson, & P. Herriot içinde, *International Handbook of Selection and Assessment*. London: Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work- Models for Superior Performance United States of America* . Boston: John Wiley Sons, Inc .
- Stokes, P., & Oiry, E. (2012). An Evaluation of the Use of Competencies In Human Resource Development- A Historical And Contemporary Recontextualisation. *Journal of Business*, 7(1), 4-23.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Younger, J. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*. London: McGraw Hill Professional.
- Vakola, M. S. (2007). Competency Management in Support of Organisational Change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Van Beirendonck, L. (2009). *Ledereen Competent – Het Handboek Voor Competentiemanagement*. Leuven: Lannoo Campus.
- Van Schaardenburgh, A., & Van Beek, L. (1998). Competentiemanagement binnen de overheid. *Overheidsmanagement*, 11(11), 227-231.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model—A Brief Overview of Its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7, 121-131.
- Vienožindienė, M., & Čiarnienė, R. (2008). Human Resource Management Trends Conditioned By New Public Management. *Economics and Management*, 13, 407-412.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*. London: CIPD.

EKLER

Ek 1- Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli Performans Değerlendirme Formu

Ek 2- Odak Grup Toplantısı Soru Yönergesi

Ek 3- Görüşme Soru Yönergesi

Ek 4- Akreditasyon Kuruluşları Denetçileri İçin Genel Yetkinlik: ISO/IEC 17011'in Uygulanması (IAF Zorunlu Dokümanı)

Ek 1- Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

(Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli)

Değerlendirilen Personelin

Adı – Soyadı :

Sicil No :

Kadro Unvanı :

Çalıştığı Birim :

Değerlendiricinin

Adı – Soyadı :

Sicil No :

Kadro Unvanı :

Çalıştığı Birim :

Değerlendirme Dönemi :

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YETKİNLİKLER

Değerlendirmede Piyasa Gözetim ve Denetim Personeli için aşağıdaki yetkinlikler kullanılacaktır:

- Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirmek
- Mesleki ve Teknik Bilgi
- Başarı Odaklı Olmak
- İşbirliği ve Takım Çalışması
- İnsan İlişkileri ve İletişim
- Dürüstlük, Güvenilirlik ve Kuruma Bağlılık

YETKİNLİK DEĞERLENDİRME ALT FORMU

Yetkinliklerin değerlendirilmesi aşağıdaki puanlamaya göre yapılmaktadır:

Yetkinlik Puanı	Yetkinlik Düzeyi	Tanım
1	Yetersiz	<ul style="list-style-type: none">• Bu davranışı hemen hemen hiç göstermez• Bu konuda bilgisi yoktur• Bu konuyla ilgili çalışmaları yürütmez
2	Gelişme Gerekli	<ul style="list-style-type: none">• Bu davranışı ender gösterir• Bu konuda kısıtlı düzeyde bilgiye sahiptir• Bu konuyla ilgili çalışmaları ancak yönlendirmeye yürütür
3	İyi	<ul style="list-style-type: none">• Bu davranışı ancak gerektiğinde gösterir• Bu konuda temel bilgiye sahiptir• Bu konuyla ilgili çalışmalarda zaman zaman yönlendirmeye gerek duyar
4	Çok İyi	<ul style="list-style-type: none">• Bu davranışı sık sık gösterir• Bu konuda yeterli bilgiye sahiptir• Bu konuyla ilgili çalışmaları yönlendirme olmadan yürütebilir
5	Mükemmel	<ul style="list-style-type: none">• Bu davranışı hemen hemen her zaman gösterir• Bu konuda engin bilgi ve deneyime sahiptir• Bu konuyla ilgili çalışmaları yönlendirebilir

1. KENDİNİ ve ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME

Piyasa gözetim ve denetim faaliyetlerindeki ve uzmanlaştığı ürün grubundaki gelişmeleri sürekli takip ederek değerlendirmek ve çalışmalarında en kapsamlı sonuçlara ulaşmak amacıyla kullanmak.

DAVRANIŞSAL GÖSTERGELER	Mükemmel	Çok İyi	İyi	Gelişme gerekli	Yetersiz
	5	4	3	2	1
1. Görev alanıyla ilgili bilgisinin güncel olması için yenilikleri ve gelişmeleri yakından takip eder ve bunları çalışmalarında kullanır.(örneğin mevzuatın, rehberlerin, standartların güncelliğinin tüm ilgili kanallardan takibi)					
2. Mesleğiyle ilgili edindiği yeni bilgi ve becerileri kullanır ve yenilikler hakkında çalışma arkadaşlarını bilgilendirir.					
3. Eleştirilere açıktır ve bunları performansını olumlu yönde etkileyecek gelişim önerileri olarak kabul eder. Gerçekleştirdiği denetimlere ilişkin geri bildirimleri ve beklentileri göz önüne alıp sürekli iyileştirmeler yapar.					
4. Mesleki gelişimini sağlayacak fırsatları araştırır ve ilgili eğitim, toplantı, seminer, kurs vb. etkinliklere katılarak kendini profesyonel açıdan geliştirmek için çalışır.					
5. Denetim görevinin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için yapılması gerekenlere ilişkin olarak takım arkadaşlarını yönlendirir.					
Ortalama Yetkinlik Puanı					

Gözlem ve Kanıtlar: (Gözlenen Olay/Tarih)

2. MESLEKİ VE TEKNİK BİLGİ

Çalışma alanında gerekli olan mesleki ve teknik bilgi ve becerilere sahip olmak, bunları başarıyla uygulamak. İşyle ilgili bilgileri paylaşma, yeni ve farklı bilgi ve beceri kazanımı konularında istekli olmak.

DAVRANIŞSAL GÖSTERGELER	Mükemmel	Çok İyi	İyi	Gelişme gerekli	Yetersiz
	5	4	3	2	1
1. Çalışma alanıyla ilgili kapsamlı bilgi ve beceriye sahip olduğunu gösterir. Denetim faaliyetleriyle ilgili olarak kendisine yöneltilen sorulara kapsamlı yanıtlar verir ve gerekçelerini sunar.					
2. Denetim sürecine hâkimdir ve bu sürecin prosedürlerini iyileştirici önerilerde bulunur.					
3. Denetim faaliyetlerinin zaman, maliyet, kalite, hız ve süreklilik açısından uygun olmasını sağlar.					
4. Yaptığı işin kurumun toplam performansına etkisini ve diğer çalışmalar ile olan ilişkilerini bilir.					
5. Görev alanıyla ilgili olarak kritik ve kritik olmayan konuları iyi ayırır. Durumları veya koşulları iyi değerlendirir, etraflıca düşünür; doğru ve gerçeğe dayalı sonuçlar oluşturur.					
6. Görev alanıyla ilgili mevzuatı yakından takip eder.					
Ortalama Yetkinlik Puanı					

Gözlem ve Kanıtlar: (Gözlenen Olay/Tarih)

3. BAŞARI ODAKLI OLMAK

Görevini ve verilen işleri zamanında; en iyi şekilde, kurallarına uygun olarak yerine getirmek; farklı iş durumları ve sorunlar karşısında gerekli değerlendirmeleri yaparak alternatif çözüm yolları üretebilmek.

DAVRANIŞSAL GÖSTERGELER	Mükemmel	Çok İyi	İyi	Gelişme gerekli	Yetersiz
	5	4	3	2	1
1. Görevlerini zamanında yerine getirir. Yürüttüğü çalışmaların önceliklendirmesini doğru bir şekilde yapar; denetim faaliyetleri için gerçekçi/ulaşılabilir zaman planları hazırlar ve bu planlara uygun davranır.					
2. Planlardan sapmalara göre gerekli revizyonları yapar, düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.					
3. Kendi kendini motive eder. İşini gerektiği şekilde tamamlama ve başarılı olma konusunda isteklidir. Sorumluluğunda olmayan işlere ilişkin olarak da geliştirici öneriler sunar.					
4. Problemi ve nedenlerini doğru bir şekilde tanımlar ve çözmek için uygun önlemleri zamanında alır. Problemin tekrarlanmasını önleyecek sistem ve prosedürler geliştirir.					
5. Kararlarını nesnel bir şekilde, kanıtlara dayalı olarak verir. Kişisel yanlılıklardan kaçınır.					
6. Beklenmeyen durumlarda yönlendirilmeye ihtiyaç duymaksızın gerekli kararları ve sorumlulukları zamanında alır ve uygular.					
7. PGD faaliyetlerine ilişkin olarak getirilen standartlara ve belirlenen hedeflere uymak için çalışır.					
Ortalama Yetkinlik Puanı					

Gözlem ve Kanıtlar:

(Gözlenen Olay/Tarih)

4. İŞBİRLİĞİ ve TAKIM ÇALIŞMASI

Piyasa Gözetim ve Denetim faaliyetlerinin etkili ve verimli olması için takım arkadaşlarıyla işbirliği yapmak, birlikte iyi çalışmak ve bilgiyi paylaşmak.

DAVRANIŞSAL GÖSTERGELER	Mükemmel	Çok İyi	İyi	Gelişme gerekli	Yetersiz
	5	4	3	2	1
1. Takım arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalışır ve takım çalışmasını kişisel başarıların üzerinde tutar.					
2. Takım performansını artırıcı önerilerde bulunur ve takım içinde sinerji yaratır.					
3. Takım çalışmasında üstlendiği sorumlulukları zamanında, eksiksiz ve beklenen kalitede yerine getirir.					
4. Denetim sırasında takım üyeleri arasında çıkan uyuşmazlıkların dışarıya yansıtılmaması, denetim sonrasında ise sorunların açık bir şekilde konuşulması ve problemlerin herkesin yararına olacak biçimde çözümlenmesi için çalışır.					
5. İş ve bilgiyi paylaşarak takım performansını artırır. Diğer ekiplerle de iletişime önem verir.					
Ortalama Yetkinlik Puanı					

Gözlem ve Kanıtlar: (Gözlenen Olay/Tarih)

5. İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

İş ilişkisi içinde bulunduğu kişilerle etkili insan ilişkileri kurmak; etkin ve verimli bir iş akışı içinde bunlardan yararlanmak. Kişiler arası ilişkilerde rahat ve dışa dönük bir tutum sergilemek.

DAVRANIŞSAL GÖSTERGELER	Mükemmel	Çok İyi	İyi	Gelişme gerekti	Yetersiz
	5	4	3	2	1
1. İnsanlarla nezaket ve saygı kuralları içinde ilişki kurar. Aşağılayıcı veya alçaltıcı yorumlar yapmaz.					
2. Görüşleri kendinden farklı olan kişilere karşı adil ve nesnel davranır.					
3. Gerginlik yaratan durumlarda bile soğukkanlılığını korur, mantıksal davranır, duygularının performansını olumsuz etkilemesine izin vermez ve durumu yapıcı bir şekilde yönetir. Güven verici bir etki yaratır.					
4. Gerekli bilgiyi iletmek için açıklayıcı ve temel ikna edici dili etkin bir şekilde kullanır. Anlaşılması güç, karmaşık konu ve prosedürleri basit ve doğru bir şekilde aktarabilir.					
5. Denetime konu olan tarafların tutum, ihtiyaç, davranış ve bakış açılarını doğru biçimde anlayarak uygun davranışlarda bulunur; empati yapar.					
6. Denetime konu olan tarafların problemlerini dinlemek için vakit ayırır. Denetim yaptığı firmaları doğru bir şekilde yönlendirir. Onlara rehberlik yapar.					
Ortalama Yetkinlik Puanı					

Gözlem ve Kanıtlar: (Gözlenen Olay/Tarih)

6. DÜRÜSTLÜK, GÜVENİLİRLİK ve KURUMA BAĞLILIK

Bulunduğu pozisyonun yasal ve idari yükümlülüklerini tam olarak algılamak. Kuruma ve işine sadık ve bağlı olmak. Söylem ve eylemlerinde her zaman tutarlı olmak, dürüst davranmak ve kurumun çıkarlarını kendi beklentilerinin üstünde tutmak.

DAVRANIŞSAL GÖSTERGELER	Mükemmel	Çok İyi	İyi	Gelişme gerekli	Yetersiz
	5	4	3	2	1
1. Gizlilik gerektiren noktalarda gerekli özeni gösterir.					
2. Kurum içinde ve dışında güven uyandıran bir imaj yaratır.					
3. Kurum prestijini olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlardan kaçınır.					
4. Kamu bilinci yüksektir; bulunduğu pozisyonun yasal ve idari sorumluluklarına uygun davranır.					
5. Yazılı ve yazılı olmayan genel kabul görmüş kurallara uygun şekilde hareket eder.					
Ortalama Yetkinlik Puanı					

Gözlem ve Kanıtlar: (Gözlenen Olay/Tarih)

GÜÇLÜ YÖNLER / GELİŞİM ALANLARI

GÜÇLÜ YÖNLER: (İşle ilgili somut örnekler vererek belirtiniz.)

GELİŞİM ALANLARI: (İşle ilgili somut örnekler vererek belirtiniz.)

Ek 2- Odak Grup Toplantısı Soru Yönergesi

1. Başarılı bulduğunuz bir denetim personelinin (isim vermeden) düşünün. Sizce bu çalışanın hangi bireysel özellikleri başarılı olmasında etkilidir? Neden?
2. Bir denetim personeli için en önemli gördüğünüz özellikler nelerdir? Kısaca açıklayabilir misiniz?
3. Bir denetim personelinde olmaması gereken özellikler nelerdir? Kısaca açıklayabilir misiniz?
4. Çalışmalarınızda ortaya çıkan sorunlardan ve bunları nasıl çözdüğünüzden bahsedebilir misiniz?

Ek 3- Görüşme Soru Yönergesi

1. Kendinizi tanıtır mısınız? Eğitim düzeyiniz ve geçmiş iş deneyimleriniz nelerdir?
2. Temel görevleriniz ve sorumluluklarınız nelerdir?
3. Piyasaya sunulan ürünlerin güvenilirliğini sağlamaya yönelik hizmet sunan çalışanlarda olması gereken en önemli bireysel özellikler hangileridir? Açıklayınız.
4. Ürün güvenliğini denetleyen çalışanların performanslarını izlemeye ve gelişimlerini sağlamaya yönelik yaptığınız işlemler nelerdir? Örneğin bir sisteminiz var mıdır? Ayrıntılı olarak anlatabilir misiniz?

**Ek 4- Akreditasyon Kuruluşları Denetçileri İçin Genel Yetkinlik:
ISO/IEC 17011'in Uygulanması (IAF Zorunlu Dokümanı)**



IAF Zorunlu Dokümanı

AK Denetçileri için Genel Yetkinlik: ISO/IEC 17011'in Uygulanması

Sayı 1

(IAF MD 20:2016)

Uluslararası Akreditasyon Forumu A.Ş. (IAF), IAF'nin Akreditasyon Kuruluşu olan Üyeleri tarafından akredite edilmiş Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları (UDK) tarafından verilen sonuçların küresel olarak kabul edilmesi için Akreditasyon Kuruluşları (AK'ler) arasında dünya çapında karşılıklı tanınma anlaşması işleterek ticareti kolaylaştırmakta ve düzenleyicileri desteklemektedir.

Akreditasyon, akredite UDK'lerin akreditasyon kapsamında üstlendikleri işi yapmak için yetkin olduklarını garanti ederek işletme ve müşterileri için riski azaltır. IAF üyesi olan AK'ler ve akredite ettikleri UDK'ler, bu standartların tutarlı bir şekilde uygulanması için uygun uluslararası standartlara ve uygulanabilir IAF uygulama dokümanlarına uymak zorundadır.

IAF Çok Taraflı Tanınma Anlaşmasına (MLA) imza atan AK'ler, akreditasyon düzenlerinin işleyişine güven sağlamak için, atanmış bir akran ekibi tarafından düzenli olarak değerlendirilir. IAF MLA'nın yapısı ve kapsamı, IAF PR 4'te - IAF MLA'nın Yapısı ve Tasdiklenmiş Normatif Dokümanlar'da - detaylandırılmıştır.

IAF MLA, beş seviyede yapılandırılmıştır: Seviye 1, tüm AK'ler için geçerli olan zorunlu kriterleri belirtir, ISO/IEC 17011. Seviye 2 faaliyet(ler)inin ve bunlara karşılık gelen Seviye 3 normatif doküman(lar)ın birleşimi MLA'nın ana kapsamı olarak adlandırılır, ve Seviye 4 (varsa) ve Seviye 5 ile ilgili normatif dokümanların birleşimi MLA'nın alt kapsamı olarak adlandırılır.

- MLA'nın ana kapsamı, ürün sertifikası ve ilgili zorunlu dokümanları içermektedir, örn. ISO/IEC 17065. UDK'ler tarafından ana kapsam seviyesinde yapılan tasdiklerin eşit derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir.
- MLA'nın alt kapsamı, uygunluk değerlendirme gereklerini içermektedir, örn. uygun olduğu yerlerde ISO 9001 ve düzene özel gerekler, örn. ISO TS 22003. Alt kapsam seviyesinde UDK'ler tarafından yapılan tasdikler eşdeğer kabul edilmektedir.

IAF MLA, uygunluk değerlendirme sonuçlarının piyasa kabulü için gereken güveni sağlamaktadır. IAF MLA kapsamında, IAF MLA imza sahibi bir AK tarafından akredite bir kuruluş tarafından verilen tasdik, dünya çapında tanınabilecek, böylelikle uluslararası ticareti kolaylaştıracaktır.

İçindekiler

1.	GİRİŞ	5
2.	ARKA PLAN.....	5
3.	KAPSAM.....	5
4.	NORMATİF REFERANSLAR.....	6
5.	TERİMLER VE TANIMLAR.....	6
6.	AKREDİTASYON KURULUŞU DENETÇİSİ YETKİNLİK SÜRECİ	7
Ek 1 – Yetkinlik Profili.....		9
Ek 2 - (Bilgilendirme Amaçlı)		13

128

Sayı 1

Hazırlayan: IAF Teknik Komitesi

Onaylayan: IAF Üyeleri

Yayın Tarihi: 25 May 2016

Sorular için: Elva Nilsen

IAF Kurum Sekreteri

Telefon: +1 613 454-8159

E-posta: secretary@iaf.nu

Tarih: 25 Şubat 2016

Uygulama Tarihi: 25 Mayıs 2018

IAF Zorunlu Dokümanlarına Giriş

Bu dokümanda “-malıdır” ibaresi, standartların gereklerini yerine getirmek üzere tanınmış araçları belirtmek için kullanılmaktadır. Bu gerekler, gösterilebilmesi şartıyla, eşdeğer bir şekilde karşılanabilir. Bu dokümanda “-caktır” ibaresi, ilgili standardın gereklerini yansıtan zorunlu hükümleri belirtmek için kullanılmaktadır.



ISO/IEC 17011'in Uygulanması için IAF Zorunlu Dokümanı

Bu doküman ISO/IEC 17011 ile birlikte okunacaktır. ISO/IEC 17011'in tüm maddeleri geçerliliklerini korumaktadır ve bu doküman bu standarda destekleyici kriterler sağlamaktadır.

1. GİRİŞ

ISO/IEC 17011, Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları için akreditasyon sistemlerini işleten kuruluşların gereklerini belirleyen bir Uluslararası Standarttır.

Bu dokümanın amacı, denetçiler için genel yetkinliği tanımlamak amacıyla ISO/IEC 17011'in tutarlı ve uyumlaştırılmış bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Bu hedefe ulaşmak için 2012 Akreditasyon Kuruluşu Denetçisi İş Görevi Analizi oluşturulmuştur.

2. ARKA PLAN

2009 yılında, IAF Denetçi Yetkinlik Görev Gücü, Akreditasyon Kuruluşu (AK) Denetçileri için gerekli olan görev, bilgi, beceri ve yeteneklerin (KSA) belirlenmesi amacıyla bir İş/Görev Analizi (JTA) yapmıştır. 2010 yılında bir İş Görevi Analizleri (JTA) çalışması yapılmış, bunu müteakip 2010-2011 yılları arasında JTA sonuçlarının bir anket validasyon çalışması gerçekleştirilmiştir. AK Denetçileri için JTA, 2012 yılında Frankfurt, Almanya'da gerçekleştirilen IAF yıl ortası toplantıları sırasında IAF Teknik Komitesinde sunulmuştur.

JTA çalışma metodolojisi endüstri standardı uygulamalarını takip etmiştir. Bu, aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:

- i) JTA katılımcılarının seçilmesi
- ii) JTA toplantısının gerçekleştirilmesi
- iii) JTA validasyon anketinin yapılması
- iv) Çalışma sonuçlarının incelenmesi

3. KAPSAM

Bu doküman, Belgelendirme Kuruluşları/Uygunluk Değerlendirme Kuruluşlarının akreditasyonunda yer alan denetçiler için genel yetkinlikleri tanımlamaktadır.

Bu dokümanın amacı Akreditasyon Kuruluşlarının, Belgelendirme Kuruluşları/Uygunluk Değerlendirme Kuruluşlarının (UDK) akreditasyonları için, ISO/IEC 17011 uygulamalarını uyumlaştırmalarını sağlamaktır.

Ek 1, Akreditasyon Kuruluşu denetçileri için yetkinlik profilini içermektedir. Bir denetçi, bu dokümanda belirtilen görevlerden birini veya daha fazlasını gerçekleştirmediğinde, AK, Ek 1'de gösterilen ilgili yetkinliklerin uygulamasının kapsam dışı tutulmasını değerlendirebilir.

Ek 2, yetkinlik profilini anlamada yardımcı olacak ek bilgiler içermektedir. Denetçiler veya değerlendirme ekibi değerlendirilirken, bu yetkinlikler ve ilişkili bilgi ve becerilerin AK tarafından dikkate alınması gerekirken, AK'nin, denetçilerinin (ya da değerlendirme ekibinin) her bir yetkinlik ya da listelenen tüm bilgileri karşıladığına dair belgelenmiş kanıtlara sahip olması zorunlu değildir.

Ancak, yetkinlikler AK tarafından dikkate alınır, AK, uygunluk kanıtlarını birleştirebilir (örn. yerinde değerlendirme özet sonuçları). Tipik olarak bu yetkinlikler çeşitli şekillerde gösterilebilir; ama en çok mülakatlar, kişisel etkileşim ve/veya yerinde değerlendirmeler sırasında gösterilebilir.

4. **NORMATİF REFERANSLAR**

ISO/IEC 17011 Uygunluk Değerlendirmesi - uygunluk değerlendirme kuruluşlarını akredite eden akreditasyon kuruluşları için genel gerekler.

5. **TERİMLER VE TANIMLAR**

Denetçi: Uygunluk değerlendirme kuruluşlarının değerlendirilmesini, tek başına veya bir değerlendirme ekibinin parçası olarak gerçekleştirmek üzere bir akreditasyon kuruluşu tarafından görevlendirilen kişi.

Bu dokümanda "denetçi" teriminin kullanımı, tüm faaliyetlerin her bir denetçi tarafından yürütülmesini gerektirmez; ancak, denetçi veya diğer AK personeli tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılmaksızın, belirli bir görev için aynı yetkinlik gerekli olacaktır.

Akreditasyon Kuruluşu Denetçisi bir Akreditasyon Kuruluşu (AK) için akreditasyon standardı veya normatif dokümanlara göre bir Uygunluk Değerlendirme Kuruluşunun (UDK) değerlendirilmesini dokümanları inceleyerek ve yerinde ziyaretler yaparak ve/veya Uygunluk Değerlendirme Kuruluşu (UDK) faaliyetlerini gözlemleyerek gerçekleştiren kişidir.

Yetkinlik: İstenilen sonuçlara ulaşmak için bilgi ve becerileri uygulanma yeteneği.

İş Görevi Analizi: Bir meslekte bireylerin yaptığı görevleri analiz etmek için belgelenmiş bir süreç ve bu görevleri yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler (KSAs). Yetenekler görme, işitme ve hareketlilik gibi fiziksel yetenekleri içerebilir.

6. AKREDİTASYON KURULUŞU DENETÇİSİ YETKİNLİK SÜRECİ

6.1 AK, Ek 1, Kısım B, Genel Değerlendirme Yetkinlikleri (1-5) uyarınca AK tarafından atanan görevleri yerine getirecek yetkinliği olan denetçiler veya diğer personele (örn. lider denetçiler, teknik görevliler, program yöneticileri) sahip olacaktır.

Herhangi bir değerlendirmenin bir ekip tarafından yürütüldüğü durumlarda, gerekli olan yetkinlik seviyesi, takımın her bir üyesi tarafından değil, bir bütün olarak takım içinde bulunmalıdır.

6.2 AK, denetçiler (ya da değerlendirme ekibi)'nin seçilmesi, eğitimi ve resmi olarak onaylanması için prosedürler oluşturmalı ve bunları belgelemelidir, ve bunu yaparken Ek 1, Kısım B, Genel Değerlendirme Yetkinlikleri (1-5)'de ana hatlarıyla özetlenen yetkinlik profilini dikkate almalıdır.

6.3 AK, AK tarafından belirlenen herhangi bir denetçi yetkinliğinin Ek 1, Kısım B, Genel Değerlendirme Yetkinlikleri (1-5)'deki yetkinlik profili ile tutarlı olarak elde edildiğini göstermek için değerlendirme kayıtlarını muhafaza etmelidir.

Ek 2 (Bilgilendirme Amaçlı), seçim ve eğitim sürecinde ve denetçi faaliyetinin izlenmesinde dikkate alınacak kişisel davranışları içermektedir. Bunlar, bir bireyin belirli işlevleri yerine getirme yeteneğini etkileyen özelliklerdir. Bu nedenle, bireylerin davranışları hakkındaki bilgi, bir AK'nin bireylerin güçlü yanlarından yararlanmasına ve zayıflıklarının etkisini en aza indirmesine olanak sağlar. Akreditasyon faaliyetlerinde yer alan personel için önemli olan arzu edilen kişisel davranışlar, Ek 2, Temel Yetkinlikler, Kısım D'de açıklanmıştır.

6.4 Denetçiler'in (veya değerlendirme ekibinin) yetkinliklerini değerlendirirken/izlerken Ek 1, Kısım B, Genel Değerlendirme Yetkinlikleri (1-5)'deki yetkinlik profili dikkate alınacaktır.

AK Denetçileri için Genel Yetkinlik: ISO/IEC 17011'in Uygulanması IAF Zorunlu Dokümanının sonu

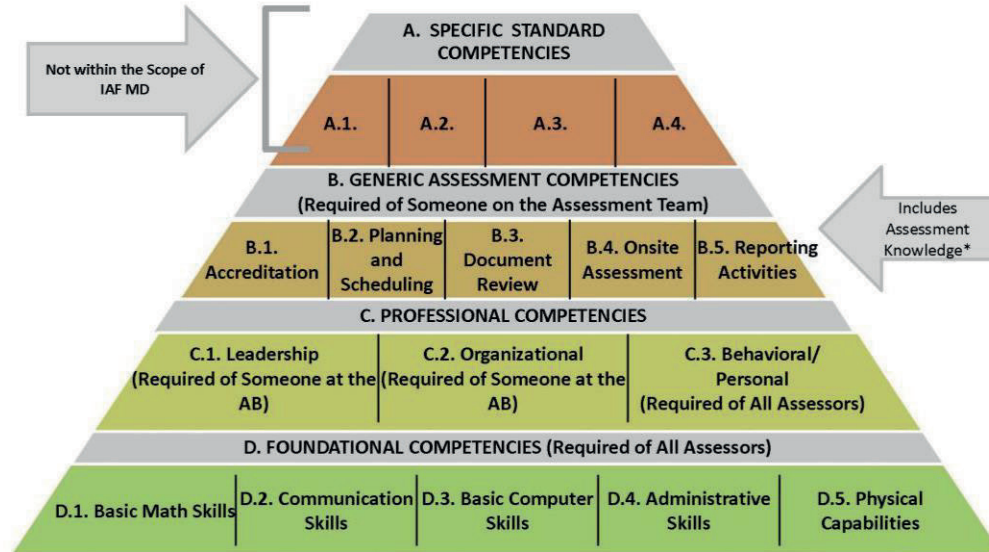


Ek 1 – Yetkinlik Profili

Ek 1, iş/görev analizinde tanımlanan genel yetkinlikler temelinde Akreditasyon Kuruluşu denetçileri için yetkinlik profilini içermektedir. Bir denetçi, bu dokümanda belirtilen görevlerden birini veya daha fazlasını gerçekleştirmediğinde, AK, Ek 1'de gösterilen ilgili yetkinliklerin uygulamasının kapsam dışı tutulmasını değerlendirebilir. Aşağıda A.1'den A.4'e kadar olan maddeler bu MD'nin kapsamına dahil değildir, ve MLA'nın 3. Seviyesi ile ilişkili belirli standartlarla (ürünler, kişiler, yönetim sistemleri vb.) ilgilidir.

1

ACCREDITATION BODY ASSESSOR COMPETENCY PROFILE



Yayın Tarihi: 25 May 2016

Uygulama Tarihi: 25 May 2018

IAF MD 20:2016

© Uluslararası Akreditasyon Forumu, A.Ş. 2016

¹ "Accreditation Body Competency Profile" şemasındaki ifadelerin tercümesi dokümanın en sonunda tablo halinde verilmiştir.

B. GENEL DEĞERLENDİRME YETKİNLİKLERİ (DEĞERLENDİRME EKİBİNDEKİ BİRİ İÇİN ZORUNLU)	
B.1. Akreditasyon	Akreditasyon ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinlikler
	Farklı yerinde değerlendirme türleri
	UDK'ler için farklı kurumsal yapı türleri
	Tüzel kişilik yapıları ve UDK'lerin yasal statüsünü teyit eden doküman türleri
	Farklı yönetim yapıları
	Akreditasyon standartları, rehber ve zorunlu dokümanlar/akreditasyon gerekleri
	Tipik yönetim sistemleri
	Denetçinin değerlendirdiği kapsam ile ilişkili teknik terimler
B.2. Planlama ve Takvim Düzenleme	Değerlendirme planlama ve takvim düzenleme ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinlikler
	Tipik değerlendirme ekip terkihi
	Bir değerlendirme sırasında gereken tipik kaynaklar
	Risk alanlarına göre değerlendirmelerin önceliklendirilmesi
	Örnekleme planları oluşturma
	Değerlendirme planları hazırlama
	Değerlendirme ekibinin seçimine girdi sağlama
	Değerlendirme ekibi için rol ve sorumluluklar atama
B.3. Doküman İnceleme	Doküman incelemesi yapma ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinlikler
	Akreditasyon başvurularının incelenmesi ve yasal statünün uygun dokümantasyonunun belirlenmesi
	Değerlendirme için ihtiyaç duyulacak dokümanları belirleme
	Dokümanları bütünlük için kontrol etme
	Dokümanların gereklerini karşılayıp karşılamadığını belirleme
	Yerinde değerlendirme için araştırma çizgilerinin oluşturulması
	Doküman inceleme sonuçlarının UDK'ye bildirilmesi
	UDK'nin yerinde değerlendirme için hazır olduğunun teyit edilmesi
Doküman uygunluğu için yeterli kanıt olup olmadığının belirlenmesi	

B.4. Yerinde Değerlendirme	Değerlendirme (yerinde değerlendirme dahil) ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinlikler
	Ekibin bulguları üzerinde görüş birliğine varılması
	Değerlendirme planlarının şartlara göre uyarlanması
	Değerlendirme bulgularının analiz edilmesi (bulguları belirleme ve inceleme dahil)
	Yönetim sistemlerini ve kontrollerini değerlendirme
	Teknik gerekleri değerlendirme
	UDK'nin akreditasyon gereklerine göre değerlendirilmesi
	Ön bulguların UDK'ye iletilmesi
	Stajyer denetçi koçluğunda yetkinlik
	Kapanış toplantıları yapma
	Mülakatlar yapma
	Açılış toplantıları yapma
	Ön değerlendirme toplantıları yapma
	Tanık değerlendirmeleri yapma
	Değerlendirme planlarını teyit etme
	Değerlendirme planının tamamlandığını teyit etme
	Raporlama yöntemlerini teyit etme
	Değerlendirmenin hedeflerinin karşılandığını teyit etme
	Akreditasyonun kapsamını teyit etme
	Toplanan objektif kanıtları belgelemek için kayıtlar oluşturma
	Çalışma belgesi, notlar oluşturma ve kontrol listelerini tamamlama
	Nihai değerlendirme sonuçlarını açıklama
	Gereklerin karşılanıp karşılanmadığını belirleme
	Resmi iletişim kanallarını kurma
	Değerlendirmenin bir örnekleme süreci olduğunu açıklama (her şey incelenmemiştir)
	Bir sonraki adımları açıklama (temyiz prosedürleri, değerlendirme-sonrası süreçler, nihai karar çizelgesi/zaman çizelgesi, potansiyel takip değerlendirmeleri vb.)
	NC durumunda örnekleme genişletme
	Bulguları notlandırma (gerektiğinde)

	Sürecin gizliliği nasıl teyit edilir
	Bir değerlendirmenin iptal edilip edilmeyeceği nasıl belirlenir
	Katılımcılara nasıl teşekkür edilir
	Değerlendirme için kullanılacak kriterleri belirleme
	Teknik alanları ve ne zaman ek uzmanlık gerektiğini belirleme
	Düzeltilici eylemlerin etkinliğini değerlendirme (gerektiğinde)
	Ekipteki çatışmaları yönetme ve çözme
	UDK süreçlerini gözleme
	NC'nin yazılı ikrarını alma
	Rapor hazırlama
	Değerlendirme metodolojisinin bir açıklanmasını hazırlama
	Bulguları sunma ve inceleme (NC'ler ve/veya OFI'ler)
	Değerlendirme ekibini/UDK personelini sunma
	NC'leri inceleme ve sonuçlandırma
	Kapanış toplantısı için ekip üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını inceleme
	UDK dosyalarını ve kayıtlarını inceleme
	UDK süreçleri ve kayıtlarını örnekleme (protokoller ve AK kriterleri)
	Olumlu geribildirim sağlama teknikleri
	Ne zaman eskort istenir (güvenlik konuları, vs.)
	UDK NC'leri ve OFI'leri yazma
B.5. Raporlama Faaliyetleri	Raporlama faaliyetleri ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinlikler
	Değerlendirme ekibi üyelerini değerlendirme
	Personel değerlendirme yöntemleri bilgisi gösterme
	Değerlendirmeyi ve bulguları yansıtan açık ve özlü bir rapor üretme
	Akreditasyon kriterlerine istinaden UDK'nin performansı (ve uygunluğu) hakkında bir rapor oluşturma
	Kapsamlı değerlendirme ve rapor içeriğini yansıtan değerlendirmenin tavsiyelerini ve sonuçlarını raporlama

Ek 2 - (Bilgilendirme Amaçlı)

Ek 2, yetkinlik profilini anlamada yardımcı olacak ek bilgiler içermektedir. Denetçiler veya değerlendirme ekibi değerlendirilirken, bu yetkinlikler ve ilişkili bilgi ve becerilerin AK tarafından dikkate alınması gerekirken, AK'nin, denetçilerinin (ya da değerlendirme ekibinin) listelenen her bir yetkinlik ya da bilgiyi karşıladığına dair belgelenmiş kanıtlara sahip olması zorunlu değildir.

Ancak, yetkinlikler AK tarafından dikkate alınır, AK, uygunluk kanıtlarını birleştirebilir (örn. yerinde değerlendirme özet sonuçları). Tipik olarak bu yetkinlikler çeşitli şekillerde gösterilebilir; ama en çok mülakatlar, kişisel etkileşim ve/veya yerinde değerlendirmeler sırasında gösterilebilir.

C. PROFESYONEL YETKİNLİKLER	
C.1. Liderlik Yetkinlikleri (AK'deki biri için zorunlu)	Bunlar, bir ekip veya başkalarının liderliğini yapma ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinliklerdir
	Toplantı yönetimi - gündemi oluşturma (gerektiğinde), toplantıyı kolaylaştırma ve değerlendirme süreci hedeflerine ulaşmak için zaman çizelgelerine bağlı kalma dahil toplantıları yönetme yeteneği
	Lider/liderlik - bir ekip veya başkalarına rehberlik etme yeteneği gösterir ve başkalarına yol gösterici danışmanlık yapma yeteneğine sahiptir
	Değerlendirme ekibinden istenen yetkinlikleri belirleme yeteneği
	Değerlendirme ekibinin seçimine girdi sağlama yeteneği
	Değerlendirme ekibine rol ve sorumluluklar atayabilme yeteneği
	Değerlendirme sürecinde ekip üyelerine koçluk yapabilme yeteneği
	Değerlendirme bulgularıyla ilgili bir değerlendirme ekibinden fikir birliği elde etme yeteneği
C.2. Kurumsal Yetkinlikler (AK'deki biri için zorunlu)	Bunlar, bir değerlendirme sürecini organize etme ve yönetme ile ilişkili bilgi, beceri ve yetkinliklerdir
	Etrafıca düşünme/iyi yargılama yeteneği - durumları veya koşulları değerlendirme ve sağlam sonuçlar oluşturma yeteneği

	Doğru - gerçekleri bir standart, kural veya modelle ilgili olarak yorumlarken doğru sonuçlar çıkarır. Doğru ve gerçeğe dayalı sonuçlar üretir
	Uyabilir/esnek - değerlendirme süreci boyunca kendini yeni veya farklı koşullara uyarlama yeteneği gösterir
	Analitik - bir sonuç oluşturmak için verileri sentezleme ve yorumlama yeteneği
	Gizli - Açığa vurulmaması gereken bilgileri tespit etme yeteneği. Gizli bilgileri ifşa etmeden gizliliği muhafaza eder
	Eleştirel düşünme - geçerli bir sonuca ulaşmak için bilgiyi aktif ve ustaca kavramsallaştırma, uygulama, analiz etme, sentezleme ve değerlendirme süreci
	Müşteri odaklı/yönelimli - süreci UDK'nin perspektifinden görme ve bir değerlendirme sırasında UDK'nin bakış açılarını dikkate alma yeteneği gösterir
	Odaklanmış - görevlere ve değerlendirme sürecine tüm dikkati gösterir. Diğer dış konular dikkatini dağıtmaz
	Güvenlik bilinçli - güvenlik tehlikeleri hakkında bir farkındalık gösterir ve kazaları önlemek için adımlar atar
	Stres yönetimi - objektif kararlar vermek için stresli durumlarda stresin azaltılması veya kontrol edilmesi yeteneği
	Ekip oyuncusu/işbirlikçi - görevleri gerçekleştirmek için bir ekibin veya grubun üyeleriyle birlikte çalışır. Değerlendirme sürecinin iyiliği için bir grupta çalışırken kişisel tercihi geri plana atma yeteneği gösterir.
	Birinin uzmanlığı içinde çalışma. Teknik uzmanlığın ne zaman gerekli olduğunu belirleyebilir
	Çatışma çözümü - akılcı, dengeli ve etkin bir şekilde farklı görüşlerin tanınması ve ele alınması pratiği
	Soruları/sorgulama tekniklerini oluşturma - ilgili bilgileri elde etmek için amaçlı sorular sorma yeteneği
	Olumlu bir eylemi kolaylaştıran olumsuz mesaj verme yeteneği
C.3. Davranışsal/Kişisel Yetkinlikler (Tüm denetçiler için zorunlu)	Bunlar bir kişi ya da bir kişinin davranışlarıyla ilişkili "yumuşak" beceriler ve diğer yetkinliklerdir
	Odaklanma/konsantrasyon yeteneği - değerlendirme sırasında dikkati dağınık görünmez
	UDK önünde diğer değerlendirme ekibi üyeleriyle anlaşmazlıktan kaçınır
	Kendinden emin/özgüven sahibi/özsaygı/adanmışlık - kişisel yargısından, yeteneğinden ve gücünden emin olan. Karar vermeyi geciktirmez veya tereddüt etmez

	Özenli - bir değerlendirmenin yapılmasında bütünlük, özen ve dikkat gösterir. Değerlendirmelere uygun profesyonel bir şüphecilik düzeyi muhafaza eder
	Nazik - UDK üyeleri ve diğerleri ile nazik ve saygılı bir şekilde etkileşime girer.
	İkna edici/başkalarını inandırıcı - kararların doğru ve geçerli olduğuna başkalarını ikna etme yeteneği gösterir
	Kültürel duyarlı/başkalarının düşüncelerine duyarlı - diğer kültürlerle dair bilgi, farkındalık ve kabul gösterir
	Etik/dürüst/bütünlük/güvenilir - bir davranış kuralını takip eder. Bir durumla karşılaştığında doğru kararı verir. Lütuf veya hediyeleri kabul etmekten kaçınır (kabul edilebilir değer her bir AK tarafından belirlenecektir). Kendi uzmanlık alanı dışında ödev kabul etmez
	İyi hafıza - bilgileri muhafaza edebilme yeteneği (gerçekler vb.)
	Tarafsız/bağımsız/yansız/önyargı veya yanlılıktan yoksun/adil - Bilinen veya potansiyel çıkar çatışmasını beyan eder. Nesnellik gösterir (fiili veya algılanan)
	Değerlendirme katılımcıları arasındaki anlaşmazlıklarda yansız kalır ve taraf tutmaz
	Girişim - sorumlulukları yerine getirme isteği gösterir
	Nesnel - görüş ve kişisel yanlılıklardan kaçınır ve gerçeğe dayalı kararlar alır (nesnel kanıtlarla sonuçları destekleyebilir). UDK'yi belirli bir düzeltici eyleme yönlendirmez
	Sabır - sinirlilik, öfke kaybı ya da benzeri davranışları göstermez, ve gecikme ya da kesinti ile karşılaştığında huzursuzluk ya da rahatsızlığı bastırma yeteneğine sahiptir
	Kavrayışlı - bir değerlendirme sırasında ayrıntıları fark etme ve kanıtları doğrulamak için ipuçları toplama yeteneği gösterir
	Sebat/titizlik/vazgeçmeme/inanç/kendine güveni belli eden - bir değerlendirmenin hedeflerine odaklanma ve direnç, zorluk, başarısızlık ya da muhalefete rağmen değerlendirme sürecini tamamlama yeteneği gösterir
	Profesyonel - bir değerlendirme sırasında kişisel iş (telefon görüşmeleri, vb.) yapmaz. UDK'nin personeli hakkında olumsuz yorumlarda bulunmaz. AK ile ilgili olumsuz yorumlardan kaçınır. Danışman (arkadaş, iş arkadaşları vb.) önermez. Bir değerlendirme sırasında kendi danışmanlık hizmetlerini satmaktan kaçınır
	Saygılı - başkalarına saygı gösterir (aşağılayıcı veya alçaltıcı yorumlar yapmaz, diğer denetçilerinin uzman görüşlerini dikkate alır)
Sorumlu - değerlendirmeyi tamamlamak için gerekli zaman ve kaynakları taahhüt eder	

	Öz kontrol/öz disiplin - öfkesini kaybetmez ve değerlendirme sırasında sakin kalır
	Hoşgörülü - görüş ve uygulamaları kendinden farklı olan kişilere karşı adalet ve nesnellik gösterir
	Açık fikirli - alternatif sonuçları değerlendirme yeteneği ve aynı sonuçları elde etmek için alternatif fikirleri veya bakış açılarını dikkate alma isteği
	Öğrenmeye istekli
	Diğer insanlarla iyi çalışır
	Mesleki beceri gelişimine katılır (mesleki eğitim, denetçi uyumlaştırma toplantıları ve AK politika ve prosedürlerinin geliştirilmesi)
	Başkalarından gereksiz etkilere karşı direnir (yanlış veya hatalı bir karar vermek için kimseden korkmadığını gösterir)
	Tipik insan davranış özellikleri bilgisi (izleyiciyi okuma yeteneği)
	Uyum sağlayabilirlik - değerlendirme planlarını koşullara göre uyarlama yeteneği

D. TEMEL YETKİNLİKLER (TÜM DENETÇİLER İÇİN)

D.1. Temel Matematik Becerileri	
	Etüt günlerinin/zamanının ve değerlendirme günlerinin/zamanının hesaplanması, çok alanlı örnekleme ve örnekleme planlarının oluşturulması ile ilgili basit matematik işlemlerini gerçekleştirme
	Bir sorunu çözmek için bilgi toplama
	Sayıları karşılaştırma
	Temel finans bilgisi
	Kaba tahminler yapma
	Toplama, çıkarma, çarpma ve bölme gibi basit matematik işlemlerini gerçekleştirme
	Hesap makinesini kullanma yeteneği
D.2. İletişim Becerileri	
	Yazılı iletişim becerileri (özlü yazma becerileri, kapsamlı yazma ve raporlama becerileri)
	Sözel iletişim becerileri (dil engellerinden bağımsız etkin iletişim, bilgiyi açıklama yeteneği)
	Sözsüz iletişim becerileri/beden dili bilgisi

	Gözlem teknikleri
	Sorgulama teknikleri
	Dinleme teknikleri
	Bireylerarası iletişim becerileri
	Okuduğunu anlama becerileri
	Bilgiyi analiz ve sentez edebilme becerisi
D.3. Temel Bilgisayar Becerileri	
	Temel bilgisayar kullanım bilgisi
	Klavye kullanma becerileri
D.4. İdari Becerileri	
	Not alma
	Düzenli
	Detay yönelimli/detaylara dikkat eden
	Zaman yönetimi
	Zamanında/anında/dakik
D.5. Bedensel Yetenekleri *	
	Elleriyle nesnelerin boyutunu, şeklini ve sıcaklığını veya dokusunu hissetme (geçerliyse)
	Hızlı bir şekilde yazma veya klavyeden giriş yapabilme
	Bir şekilde konuşma veya iletişim kurma
	Konuşmayı duyma
	Değerlendirme için uygun kişisel temizlik/uygun kıyafet/kıyafetler (UDK personeli ile tutarlı)
	Fiziksel dayanıklılık
	İçeride ve dışarıda çalışabilme
	Kapalı alanlarda çalışabilme (geçerliyse)

* Ek 2, D.5'te ana hatlarıyla özetlenen bazı fiziksel yeteneklerin, AK tarafından belirlenen diğer mekanizmalarla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir (örn., konuşmayı duyamayan bir denetçi, AK'nin değerlendirme hedeflerini yerine getirmek için alternatif düzenlemeler yapabilir).

Daha fazla bilgi için:

Bu doküman veya diğer IAF dokümanları hakkında daha fazla bilgi için herhangi bir IAF üyesi veya IAF Sekreterliği ile iletişime geçiniz. IAF üyelerinin iletişim bilgileri için IAF web sayfasına bakınız: <http://www.iaf.nu>

Sekreterlik:

IAF Kurum Sekreteri

Telefon: +1 613 454-8159

E-posta: secretary@iaf.nu

Sayfa 9'daki piramit şekil:

ACCREDITATION BODY ASSESSOR COMPETENCY PROFILE	AKREDİTASYON KURULUŞU DENETÇİ YETKİNLİK PROFİLİ
Not within the scope of IAF MD	IAF MD kapsamında değil
Includes Assessment Knowledge*	Değerlendirme Bilgisini İçerir*
SPECIFIC STANDARD COMPETENCIES	ÖZEL STANDART YETKİNLİKLER
GENERIC ASSESSMENT COMPETENCIES	GENEL DEĞERLENDİRME YETKİNLİKLERİ
Required of Someone on the Assessment Team	Değerlendirme Ekibindeki Biri İçin Zorunlu
Accreditation	Akreditasyon
Planning and Scheduling	Planlama ve Takvim Düzenleme
Document Review	Doküman İnceleme
Onsite Assessment	Yerinde Değerlendirme
Reporting Activities	Raporlama Faaliyetleri
PROFESSIONAL COMPETENCIES	PROFESYONEL YETKİNLİKLER
Leadership Competencies (required of someone at the AB)	Liderlik Yetkinlikleri (AK'deki biri için zorunlu)
Organizational Competencies (required of someone at the AB)	Kurumsal Yetkinlikler (AK'deki biri için zorunlu)
Behavioral/Personal Competencies (required of all assessors)	Davranışsal/Kişisel Yetkinlikler (Tüm denetçiler için zorunlu)
FOUNDATIONAL COMPETENCIES (FOR ALL ASSESSORS)	TEMEL YETKİNLİKLER (TÜM DENETÇİLER İÇİN)
Basic Math Skills	Temel Matematik Becerileri
Communication Skills	İletişim Becerileri
Basic Computer Skills	Temel Bilgisayar Becerileri
Administrative Skills	İdari Beceriler
Physical Capabilities*	Bedensel Yetenekler*

Uluslararası Akreditasyon Forumu, A.Ş. 2016

ÖZET

Kamu örgütlerinde İnsan Kaynaklarının gelişimi üzerine çalışmalar, 1970’li yılların sonunda “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışının bir uzantısı olarak başlatılmıştır. Katı bürokratik düzende radikal dönüşümler içeren bu yeni yönetim anlayışı, kamu personelinin beklentileri de değiştirmiştir. Bu bağlamda, özel sektör işletmelerinde yaygın olarak kullanılan “Yetkinlik Yönetimi” uygulamaları kamu sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Türkiye’de de kamu örgütlerinde yetkinlik yönetimine geçiş, kültürel farklılıklardan ötürü, batılı ülkelerdeki değişimden farklı bir yol izlemiştir. Özellikle 2010 yılından sonra yapılan çeşitli düzenlemelerle kamu sektöründe yetkinlik yönetimi uygulamalarına geçiş sürecinin hızlandırıldığı söylenebilir.

Bu çalışmada, önemli kamusal hizmetlerden biri olan ürün güvenliğinin denetimiyle görevlendirilen bir meslek grubu için nitel araştırma yöntemi ve odak grup görüşmesiyle yetkinlikler belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu yetkinliklerin değerlendirilmesine, geliştirilmesine yardımcı olacak bir performans değerlendirme aracı oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler:

Yetkinlik Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi, Kamu Personeli, Piyasa Gözetimi ve Denetimi

ABSTRACT

Studies on the Development of Human Resources in the public organizations were initiated in the late 1970's as an extension of "The New Public Management" approach.

This new understanding of governance, which includes radical transformations in a strict bureaucratic order, has also changed the expectations from public personnel. In this context, "Competency Management" applications, which are widely used in private sector enterprises, have started to be implemented in public sector. The transition to Competency Management in the public organizations in Turkey has taken a different path than the change in western countries due to cultural differences. It can be said that the transition process to Competency Management practices in the public organizations has been accelerated with various arrangements made especially after 2010.

In this study, competencies were determined for a professional group assigned with the surveillance of product safety, which is one of the important public services, by means of qualitative research method and focus group interview. Additionally, a performance evaluation tool was developed to help evaluate and improve these competencies.

Keywords:

Competency Management, New Public Management, Market Surveillance and Inspection