

Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynağının Tespiti ve Geliştirilmesinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle Gelen Kurumsal Girişimler¹

(Araştırma Makalesi)

Institutional Initiatives Coming with the Presidential Government System in Determination and Development of Competency-Based Human Resources

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1133339

Hava TAHTALIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

htahtalioglu@gmail.com

Orcid No: 0000-0003-4698-4650

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Tahtalioğlu, H. (2023). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynağının Tespiti ve Geliştirilmesinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle Gelen Kurumsal Girişimler. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), Sayfa No.771-789.

ÖZET

Anahtar kelimeler:

İnsan Kaynağı
Yetkinliği, İnsan Kaynakları Ofisi, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Personel ve Prensipileri Genel Müdürlüğü

Makale Geliş Tarihi:

20.06.2022

Kabul Tarihi:

20.02.2023

Türkiye'de 09 Temmuz 2018 tarihinde uygulanmaya başlanan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle, merkez teşkilat yapısı içinde, öznesi insan kaynağı olan çeşitli örgütsel yapılar oluşturulmaktadır. Bu kapsamda hizmet öncesi eğitim ve gelişimle daha fazla ilişkili olan, potansiyel iş gücünü hedef kitle olarak belirleyen T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile kamusal alandaki personel işlemleri ve politikalarında aktif rol alan Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipileri Genel Müdürlüğü öne çıkmaktadır. Çalışmanın amacı, bu Ofis, Başkanlık ve Müdürlüğün Türkiye'deki insan kaynağı envanterini çıkartarak, yetkinliğini sağlayıcı plan, program ve politikalara ne düzeyde yön verebildiklerine/verebileceklerine, bunları uygulamaya nasıl yansıtıklarına dikkat çekmektir. Çalışmada; literatür verileri, mevzuattaki düzenlemeler ve ilgili kurumların/birimlerin internet sitelerinden elde edilen bilgiler irdelenmektedir. Bu kapsamda ilk olarak yetkinlik kavramı ve bileşenleri ele alınmakta ve yetkinliğin insan kaynağı açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Akabinde bahsi geçen kurumsal yapıların görevleri ve uygulamaları incelenmektedir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, yeni kurumsal yapılarda yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespitine ve geliştirilmesine yönelik çeşitli politikalar ve uygulamalar var olsa da bu politika ve uygulamalar kurumsal yapıların yeni olmasından da kaynaklı olarak henüz istenen düzeyde değildir.

ABSTRACT

With the Presidential Government System, which started to be implemented on 09 July 2018 in Turkey, various organizational structures were created in

¹ Bu çalışma, 24-26 Mart 2022 tarihi 21. Uluslararası Kamu Yönetimi Formunda "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynağı Yönetiminin Sağlamasına Yönelik Kurumsal Girişimler" başlığıyla sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

Keywords:

Human Resources Competency, The Presidency of Strategy and Budget, The Human Resources Office, The General Directorate of Personnel and Principles

the central organization structure, the subject of that is human resources. There are three institutions in this context. Among these institutions, the Presidency Human Resources Office is more related to pre-service training and development and determines the potential workforce as the target audience. The other two are the Strategy and Budget Department and the Administrative Affairs General Directorate of Personnel and Principles, which take an active role in personnel transactions and policies in the public sector. The aim of the study is to draw attention in which proportion these institutions can direct the plans, programs and policies that provide their competence by making human resource inventory. In the study, literature data, regulations in the legislation and the websites of the relevant institutions/units were examined. In this context, firstly, the concept of competency, its components and the importance of competency were focused on. Subsequently, the duties and practices of the aforementioned institutional structures are examined. With the information obtained, various policies and practices aimed at identifying and developing competence-based human resources in new institutional structures are included. However, these policies and practices are not sufficient due to the new institutional structures.

1. GİRİŞ

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS) Türkiye’de uygulamaya başladığı andan itibaren yönetsel açıdan özellikle merkezi teşkilat yapısında çeşitli değişikliklerin yapılmasını gündeme getirmektedir. Yapısal bu değişimlerin yanı sıra beşeri unsurun da çağın şartlarına ayak yudurması önemli bir gerekliliktir. Bu gereklilik insan kaynağının yetkinliğinin sorgulanmasını ve yetkin insanların sisteme dâhil edilmesini beraberinde getirir.

İnsan kişisel özelliklerini kullanarak edindiği bilgi ve beceriyi, tutum ve davranışlarına ne düzeyde yansıtılabirise yetkinliğini de o düzeyde ortaya çıkaracaktır. Özellikle çalıştığı alanda yetkin olan insanlar örgütler açısından da önemli bir unsurdur. Çünkü örgütler, ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajlarına sahip olabilmek için alanında yetkinliği olan insan kaynağını bünyesinde istihdam etmelidir. Dolayısıyla bir ülkenin sahip olduğu (istihdam edilen ya da istihdama aday olan) insan kaynağının yetkinlik düzeyinin tespiti ve günün koşullarına göre iyileştirilmesi, hem özel sektör hem de kamu kurum ve kuruluşları açısından yadsınamaz bir gerekliliktir. Bu yüzden çalışmada insan kaynağını değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaç edinen yeni kurumsal yapıların yetkinlik, yetkinliklerin geliştirilmesi gibi konulara ne düzeyde yön verebildiği/verebileceği resmedilmeye çalışılmaktadır. Öncelikle yetkinlik tanımlarına ve insan kaynağında yetkinliğin önemi, kazanımı ve tespitine yönelik literatürdeki bilgilere kısaca yer verilmektedir. İzleyen başlıkta ise Türkiye’nin politik belgelerinde yetkinliğin insan kaynağı açısından gündeme gelişi ve politika hedeflerindeki yeri incelenmektedir. Akabinde yeni teşkilat yapısıyla dikkat çeken Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (İKO), Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) ile İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü’nün (PPGM) insan kaynağı açısından var oluş amaçları ve görevleri irdelenmektedir. Aynı zamanda bu kurumların/birimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespiti ve geliştirilmesine yönelik katkısı dile getirilmektedir. Sonuç olarak gözlemlenen bu amaç, görev ve faaliyetlerin literatürde ifade edilen tanımlarla ne düzeyde bağdaştığı yönünde çıkarımlarda bulunulmakta, çeşitli öneriler sunulmaktadır.

2. YETKİNLİK KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

Yetkinlik (competency) ve yeterlik (competence) kavramları* genelde birbiri yerine kullanılsa da yönetim literatüründe küçük nüanslarla birbirinden ayrılan farklı tanımlarla ifade edilmektedir (Moore, Cheng ve Dainty, 2002: 314). Çünkü yetkinlik ve yeterlik/yeterlilik kavramları arasında önemli farklılıklar vardır ve birbiri yerine kullanılması da bu yüzden uygun değildir (Laibhen-Parkes, 2014).

Yeterlik (competence) kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “*yeterlilik*”, Yönetim Bilimi Terimler sözlüğünde “*kifayet*” kavramlarıyla ifade edilmektedir. Kifayetin TDK sözlüğündeki ikinci anlamı ise “*bir işi yapabilecek yetenekte olma, yeterlik, liyakat*” şeklindedir (<https://sozluk.gov.tr/>). Kamu personel sisteminde liyakat ise, istihdam ve terfi açısından yetenek ve başarının belirleyici unsur olarak kabul edildiği, hizmet koşullarının ve ödülllerinin, hizmet düzeyine ve sürekliliğine katkıda bulunacak şekilde düzenlendiği bir personel sistemine verilen ad (Aykaç, 1990: 98) olarak tanımlanmaktadır.

Yetkinlik kavramı “yetenek veya kapasite” olarak tanımlanır (Boyatzis, 2007: 6). TDK sözlüğünde ise; “*yetkin olma durumu, uygunluk, kemal, mükemmeliyet*”, Yönetim Bilimleri Terimi sözlüğünde “*bir ölçme aracı ya da bir ölçme sürecinin ölçüm sonuçlarını en aza indirgeme yeteneği*” (<https://sozluk.gov.tr/>) şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu Yönetimi sözlüğünde ise yetkinlik, “*çalışanların kendi işlerinde başarılı performans göstermelerine olanak sağlayan kişisel yetenekleri ve beceri birikimleri*” (Parlak, 2011: 860) olarak ifade edilmektedir.

Selznick tarafından 1957 yılında ilk kez ayırt edici yeterlilikler terimiyle gündeme gelen kavram, bir kamu kuruluşunu başarılı bir operasyona dönüştürmekten sorumlu olan liderlik yeteneklerini tanımlamak için kullanılmıştır (Lado, Boyd ve Wright, 1992: 81). McClelland (1973: 13) ise yetkinliğin genellikle kişilik değişkenleri olarak isimlendirildiğine işaret etmiştir. Moore, Cheng ve Dainty (2002: 316) yetkinlik ve yeterlik (yeterlilikler) kavramlarını çeşitli anahtar terimlerle özetlemişlerdir. Bunlardan yetkinlik için davranışlar anahtar kelimesine; yeterlik (yeterlilikler) için bir çalışma alanına, davranışı destekleyen (bilgi, beceri ve tutumlar olarak ifade edilen) niteliklere yer vermişlerdir.

Literatürde yetkinlik kavramına ilişkin zaman zaman birbirine benzeyen çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Bunlardan Akşirin (2008: 6) yetkinlik kavramını “*bir bireyin veya grubun bir işte mükemmel performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışları*”; Sağır (2006: 4) bir organizasyonun rekabet avantajını yakalaması için istihdam ettiği/edeceği bireylerde gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünü şeklinde tanımlamışlardır. Woodruffe (1991) ise yetkinliği, görev ve işin işlevlerini yeterlikle yerine getirmek için kişinin sergilemesi gereken davranış setleri olarak açıklamıştır (akt. Moore, Cheng ve Dainty, 2002: 315). Spencer ve Spencer’a (1993) göre yetkinlik, bir iş ve durumda referans kriterleri ve/veya üstün performanslarıyla ilişkilendirilebilen bireyin altta yatan karakteridir. Altta yatan karakterden kasıt ise çeşitli iş ve görevlerde davranışlara yansıyan içgüdüsel ve bireyin kişiliğine bağlı derinlerde bir yerde olan yetkinliğidir (akt. Kalkavan, 2003: 22). Yetkinliğe yönelik dile getirilen diğer tanımlar da “*kişinin görevleri doğru ve ustaca yapabilmesi için sahip olması*

* Yetkinlik ve yeterlik kavramları yanı sıra Moore, Cheng ve Dainty (2002: 316) yeterlilikler (competencies) kavramının da küçük nüans farklılıklarıyla ayrılan bir tanımla olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ancak TDK sözlüğünde “*yeterlilik*”, “*yeterlik*” kavramının eş anlamlısı olarak ifade edildiğinden literatürdeki örneklerde olduğu gibi çalışmada da birlikte kullanılmaktadır. Hatta İngilizce yazılışıyla yetkinliğin çoğulu olarak düşünüldüğünde literatürde birbiri yerine kullanılmasının gerekçesi de açıklanabilir.

gereken bilgi, beceri, yetenek, davranışlar ya da kapasitesi” (Karahan ve Kav, 2018: 160), *“insanları diğerlerinden ayıran, işlerini maharet, yetenek ve beceriyle yapmalarını sağlayan ayırıcı özellikler bütünü”* (Tutar ve Çoban-Terzi, 2020: 319), kişinin işinde üstün performans göstermesini sağlayan temel özelliği (Boyatzis, 2007: 6) şeklindedir. Bu tanımlardan yola çıkılarak yetkinlik; bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve kapasitesini eğitim yaşamında edindiği, bilgi ve beceriler yardımıyla tutum ve davranışlarına yansıtılabildiği performansdır.

Yetkinlik tanımlarından da anlaşıldığı üzere doğası gereği çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Sağır’a (2006: 6-7) göre yetkinlik bileşenleri; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve yüksek performans iken Spencer ve Spencer’a (1993) göre; güdüler, kişisel özellikler, benlik, bilgi ve beceridir. Bunların son ikisi kolaylıkla gözlemlenebilirken diğerleri saklı konumdadır (akt. Kalkavan, 2003: 23-24). Tucker ve Cofsky (1994) yetkinliğin beş ana bileşenini; bilgi, beceri, benlik kavramları (*tutumlar, değerler ve benlik imajı, bireysel vizyon*), nitelikler (*belirli şekillerde davranmak için genel bir eğilim*), güdüler (*davranışları yönlendiren tekrarlayan düşünceler*) şeklinde ifade etmişlerdir. Belirtilen bu bileşenler doğrultusunda yetkinlik kavramının yeterlik ile yeterlilik kavramlarını içine aldığı sonucuna varılmaktadır.

3. İNSAN KAYNAĞINDA YETKİNLİĞİN ÖNEMİ, KAZANIMI VE TESPİTİ

Örgütsel açıdan performans ölçme ya da değerlendirmeye olan ilginin artması yöneticilerin kelime dağarcığına yetkinlik teriminin girmesine (Chouhan ve Srivastava, 2014: 14) neden olmaktadır. Yetkinlik hem bireysel hem de takım düzeyinde kişilerin vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağıdır. Bu veri kaynakları kurumlardaki insan kaynakları birimi tarafından çalışanların eğitimi, performans değerlendirmesi, kariyer gelişimleri ve işlerine son verilmesi konusunda dikkate alınması gereken önemli kriterlerdir. Başka bir açıdan ise bu veriler yönetim kademesindekilere örgütsel performansı geliştirmede dikkate almaları gereken noktaları gösterir (Akgeyik, 2002: 70). Dolayısıyla bireylerin ya da takımların vasıfları ve bunu işe yansıtma oranları örgütlerde rekabet edebilirliği sağlamak adına önemlidir. Bu yüzden beşeri kaynakların yetkinlik temelli seçim yöntemleriyle istihdam edilmesi sistem açısından bir gerekliliktir (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 148; Özeroğlu, 2015: 553-554). Ancak bu tek başına yeterli değildir, kurumda istihdam edilen personelin de yetkinliği değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir (Chouhan ve Srivastava, 2014: 14). Ayrıca bireysel yetkinliğin örgüt tarafından geliştirilmesine ve örgütün yetkinlik gelişimine ilişkin çaba sarfettiğine yönelik bireyin olumlu algılara sahip olması, kariyerinde başarılı olmasını sağlayacaktır (de Vos, de Hauw ve van der Heijden, 2011: 444-445). Beşeri kaynağın yetkinlik düzeyi kurumsal işleyiş açısından toplam kalite yönetiminin sağlanmasında (Özeroğlu, 2015: 573-574), performansın yükseltilebilmesinde ve rekabet edilebilirliği kolaylaştırmada; kişisel açıdan ise istihdam öncesinde bireyin kendi kapasitesini tespit edip o alanda ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Beşeri kaynağın yetkinliğine göre istihdam edildiği varsayıldığında ise, ilgili alanda kendini geliştirebilme kriterlerinin belirlenmesine olanak sağlaması açısından önemli bir unsurdur.

Yetkinliğin önemi ve gerekliliği düşünüldüğünde, kazanımı ve tespiti birbiriyle ilişkili kavramlardır. İstihdam öncesi kişilerin kendi öz yeterlilikleri kapsamında eğitim almaları ve bu alanlarda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Karahan ve Kav’da bu konu üzerinde durmaktadırlar. Onlara göre kişinin alanda yetkin olabilmesi için, yeterli olması gerektiğinden yeterlilik değerlendirmeleri yetkinliğin de ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Karahan ve Kav, 2018: 164). Eğitim, öğretim ve değerlendirmeye yönelik yetkinlik temelli yaklaşımların İngilizce konuşan ülkelerde eğitim politikası olarak gündeme gelmesi de bunun bir işaretidir. Avustralya’da dönemin hükümeti tarafından gerçekleştirilen teşviklerle hemen hemen tüm meslekler gelişim yeterliliğine dayalı standartlara sahip hale getirilmiş ve yeterlilik temelli değerlendirme stratejileri geliştirilmiştir. Mesleki eğitimin önemsendiği bu durumun,

yükseköğretim eğitimi ve değerlendirme uygulamalarına yansımaları yadsınamaz bir gerekliliktir (Gonczi, 1994: 27). Literatürde konu akademik yetkinlik olarak ele alınmaktadır. Akademik yetkinlik bireyin eğitim hayatı boyunca aldığı bilgiler ve kişisel performansı ile alakalıdır (Demir ve Çelikkaleli, 2022: 68). Çalışma hayatında yaşanan gelişmeleri karşılayamayacak düzeydeki nitelik ve becerileri edindiremeyen eğitim sistemi, alana yapılan yatırımların israfına neden olacaktır. Bu yüzden ülkelerin eğitim sistemlerini, çalışma yaşamına kazandıracakları kişilerin yetkinliğini artırmaya yönelik yeniden dizayn etmesi beklenmektedir (Çakır ve Kellevezir, 2020: 6). Bu çerçevede gelişim seyreden yükseköğretim sistemi insanların eğitim ve yeterlilikleri konusunda kendilerini daha üst kademelere taşımasına olanak verecektir (Gonczi, 1994: 27). Ayrıca yetkinliği eğitim alanında örnekler vererek açıklayan McClelland'a (1973: 13) göre bunun; sadece eğitime girişteki seviye belirleme testleri ve zekayı ölçen testlerle sağlanması muhtemel değildir. Her iki testin yanı sıra öğretmenlere ve öğrencilere beklenen düzeyde gelişimlerin sağlanıp sağlanmadığı yönünde çeşitli noktalarda raporların sunulması gerektiğine işaret etmektedir. Bireyin akademik yetkinlik kazanması ilerleyen yaşamında başarılı olmasını da sağlayacaktır (Demir ve Çelikkaleli, 2022: 68). Üniversite mezunlarının kazanması gereken beceri ve yetkinlikleri literatürden derlediği bilgilerle kategorize eden Blašková (2014: 416) çalışmasında uzmanlık bilgi ve kişisel becerilerle ek olarak motivasyon, sorumluluk ve yaratıcılığa verilen öneme işaret etmiştir. Dolayısıyla üniversite mezunu kişilerin yetkinliklerini geliştirebilecek analitik düşünme ve bunları uygulamaya aksettirebilme yeterliliğini de akademik çerçevede kazanması beklenir.

Bireyin sahip olduğu yetkinlik düzeyine göre kurumsal performansın yüksek düzeyde olması birbiriyle ilişkilendirildiğinden, personel/insan kaynağı yönetimi açısından yetkinliğin tespit edilmesi önemli bir gerekliliktir (Tutar ve Çoban-Terzi, 2020: 320). İnsan kaynağında yetkinliğin tespitinde uzmanlarca analiz edilen işin standartları temel değişkenlerden biridir. Çalışma yaşamında insan kaynağının yetkinlik düzeyi, kişilerin edindiği bilgi ve beceriyi işin standartlarına uygun kullanıp kullanmadıklarına bağlı değişmektedir (Akgeyik, 2002: 71). Ancak örgütler açısından iş görenin teknik bilgiye sahip olması yeterli değildir. İş gören sahip olduğu teknik bilgi ve beceriyle yüksek performans gösterebilmesi için yetkinlik bileşenlerine ihtiyaç duymaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 160). Değişen örgütsel gereksinimlere dayalı olarak yetkinliğin geliştirilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için yetkinliklerin haritalanması gerekmektedir (Chouhan ve Srivastava, 2014: 17-18). Yetkinlik temelli performans değerlendirmeye, çalışanlar arasında en iyinin ve kötünün belirlendiği sıralamanın yapılmasında ziyade; elde edilen bilgiler doğrultusunda personel gelişimini sağlayacak ve kariyer planlamasına olanak verecek (Akşirin, 2008: 8) bilgilerin derlendiği bir mekanizma ortaya çıkacaktır. Değerlendirilen yetkinliğin geliştirilmesinde eğitimin yeri önemlidir. Bu kapsamda yetkinlik tespitinde olduğu gibi geliştirilmesinde de hem iş görenin hem de örgütün sorumluluğu bulunmaktadır (Orçanlı, Bekmezci ve Görmen, 2020: 39). Yetkinliğin geliştirilmesi adına öncelikle örgütlerin çalışan personelinin aktif katılımıyla sağlayacağı resmi eğitimlere ya da bunun yanı sıra gayri resmi işbaşı öğrenme tekniklerine yatkın olması beklenir (de Vos, de Hauw ve van der Heijden, 2011: 439). Bu çerçevede yöneticilere de sorumluluk yüklenmektedir. Örgüt için gerekli görülen yetkinliklerin çalışanlara kazandırılması adına gerekli duyulan desteğin ve kaynakların yöneticiler tarafından temin edilmesi gerekir (Orçanlı, Bekmezci ve Görmen, 2020: 37).

Yetkinliklerin tespitinde Tutar ve Çoban-Terzi (2020: 321-325) temel, teknik ve yönetsel unsurlara işaret etmektedirler. Benzer şekilde Forrier ve Sels (2003: 110-112) temel (kariyer geçmişi, eğitim geçmişi ve diğer bazı biyografik özellikler gibi) yeteneklere, kişinin teknik davranışsal yeteneklerine ve iş gücü piyasasındaki davranışlarına dikkat çekmektedirler. Akgeyik (2002: 76) ise çalışmasında bireysel yetkinliğin tespitinde ana, fonksiyonel ve spesifik

özellikleri vurgulamaktadır. Yetkinlikleri ortaya çıkarmak ya da değerlendirmek için kullanılan/kullanılması önerilen değerlendirme yöntemler ise, sistematik gözlem, görüşme, atölye çalışması ve kritik vaka tekniği (Sağır, 2006: 28-vd.) ile davranışsal durum görüşmesi, 360 derece değerlendirme yöntemi (McClelland, 1998) gibi performans değerlendirme yöntemleridir.

Çalışma hayatının karmaşık dünyasında kişilerin performansını sadece gözlemleyerek değil de gerektiğinde bilginin dolaylı değerlendirilmesini içeren metotların da kullanılması gerekir (Akgeyik, 2002: 70). Çünkü yetkinliklerin ortaya çıkmasında örgüt içi ve çevresine ilişkin çeşitli değerlerin (örgüt kültürü ve iklimi, yapı ve sistemleri, endüstriyel çevrenin olgunluğu ve örgütün bu çevredeki stratejik konumu ile örgütü çevreleyen ekonomik, politik, sosyal, çevresel ve dini faktörler) de önemli etkisi bulunmaktadır (Boyatzis, 2007: 6). Bu yüzden bireysel açıdan istihdam edilebilirliğin bir bileşeni olarak görülen yetkinliğin tam olarak tanımlanmasında ve ölçülmesinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Forrier ve Sels, 2003: 110). Sorunların giderilmesi adına Gonczi'nin (1994: 43) de ifade ettiği gibi mesleki değerlendirmede mevcut yöntemlerden daha geçerli ve güvenilir bütüncül temelli yetkinlik anlayışıyla yapılan değerlendirmeler daha güvenilir olacaktır. Özetle kişinin başarısında bilgi ve becerisine dayanan yeterlilikleri kadar olaylar karşısında bilgi ve becerilerini kullanarak sergiledikleri tutum ve davranışlara dayanan yetkinliklerin de ölçülmesi fayda sağlayacaktır. Ancak iş analizlerine dayalı ölçümler dikkate alınırsa başarının sadece ilgili ölçüte özel hale gelmesi muhtemeldir (McClelland, 1973: 9). Yetkinlik temelli değerlendirme modeli, geleneksel dolaylı değerlendirme yöntemlerinden daha fazla zaman ve para gerektirse de, bu yöntemleri göz ardı etmenin maliyeti muhtemelen daha da büyük olacaktır (Gonczi, 1994: 43). Dolayısıyla literatürde de sıklıkla performans çıktılarıyla ilişkilendirilen yetkinlik düzeyi hem bireysel hem de kurumsal açıdan vazgeçilemez bir olgudur. Ayrıca yetkinlik düzeyi yalnızca istihdam içinde değil bireyin yaşamına yön veren eğitim hayatında da yetkinliğini ispatlayabileceği alana karar verilmesi açısından da önemli bir unsurdur.

4. TÜRKİYE'DE YETKİNLİĞİN İNSAN KAYNAĞI AÇISINDAN GÜNDEME GELİŞİ

Kamu ve özel sektörün her ikisinde de beşeri unsurun hem işe alınırken hem de işteki süreçlerinde yetkinlik seviyesi önemli bir unsurdur. Türkiye'de Kalkınma Planları kapsamında yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramlarına insan gücü başlığı altında ne düzeyde değinildiğine bakıldığında elde edilen sonuç aşağıda özetlenerek sıralanmaktadır;

- Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında[†] - her basamakta yeterliliğe dayanan bir çalışma politikasının benimsenmesi ve yetiştirilenlerin yerinde kullanılmasıyla sağlam bir sosyal hareketlilik yaratılması, eğitim sisteminin iş gücü ihtiyacı dikkate alınarak yurttaşlar arasında kabiliyetlerine göre dağıtılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi,
- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında[‡] - ekonomide kıt kaynaklardan biri olan yetişmiş insan gücünün verimli kullanılması için her kademedeki yeterliliğe dayanan bir çalışma politikasının belirlenmesi, iş değerlendirme tekniği, yeniden eğitim, hizmet içi eğitim, ehliyet ve idarecilik eğitimi, iktisadi gelişim seyrine göre gerekli insan gücünün yetiştirilmesi,

[†] DPT (1963) Kalkınma Planı (Birinci Beş Yıl) (1963-1967)https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kalkinma_Plani_Birinci_Bes_Yillik_1963-1967.pdf.

[‡] DPT (1968). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972) https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/ikinci_Bes_Kalkinma_Plani-1968-1972.pdf.

- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında[§] - planlı dönemde insan gücü sayısında önemli artışlar olmasına rağmen istenen nitelikte insan gücünün zamanında yetiştirilmesinde ve doğru kullanımında tıkanıklıkların devam ettiği, bu yüzden nitelikli insan gücü yetiştirilmesi,
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında^{**} - uzun dönemde her kademedede insan gücünün nicelik ve nitelik olarak, arz ve gereksinme açısından dengeli bir biçimde sağlanması, insan gücünün istihdam öncesinde ve içinde sürekli eğitilmesi,
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında^{††} – insan gücünde nitelik boyutu önemsenerek liyakate göre ücretlendirme çalışmalarında işlerlik sağlanması, eğitim modelinin ise insan gücü hedeflerini karşılamak üzere şekillenmesi,
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında^{‡‡} – yetenekli bireylerden nitelikli iş gücü yetiştirilmesi ve mevcut iş gücünün niteliğinin yükseltilmesine ilişkin eğitim politikalarına öncelik verilmesi, ayrıca ücretlerin liyakate dayandırılması,
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında^{§§} – insan kaynağının geliştirilmesi başlığı altında her kademedeki eğitimin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla beraber, okul öncesinden başlayarak emeklilik sonrasına kadar her dönemde insan kaynaklarının geliştirilmesi amacıyla kullanılabilecek bütün imkânların harekete geçirilmesi, atamalarda liyakate dikkat edilmesi,
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında^{***} – insan kaynağının geliştirilmesi başlığı altında insan gücünün bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış olarak yetiştirilmesi, üretken bir şekilde değerlendirilmesi ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş hayatı paralelinde sürekli eğitim imkânlarının güçlendirilmesi, kamu kesiminde modern yönetim bilimi ve teknikleri çerçevesinde insan gücünün niteliğinin yükseltilmesi, liyakatli istihdama dikkat edilmesi,
- Dokuzuncu Kalkınma Planında^{†††} – eğitimin insan gücü talebine duyarlı hale getirilmesi; iş gücünün beceri ve yeterliliğini geliştirerek istihdam edilebilirliğin artırılmasını amaçlayan aktif politikaların yapılması; iş gücü yetiştirme, mesleki eğitim ve iş gücü uyum programlarının, mesleğe yönelme, mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sunulması; kamu kesiminde insan kaynaklarının geliştirilmesi başlığı altında; kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve değişen

§ DPT (1972) Yeni Strateji ve Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl (1973-1977). (https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Plani_Ucuncu-Bes-Yil_1973_1977.pdf).

** DPT (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani_1979_1983.pdf.

†† DPT (1984). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Besinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1985-1989.pdf>.

‡‡ DPT (1989). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1990-1994.pdf.

§§ DPT (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996-2000). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1996-2000.pdf.

*** DPT (2000). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-2001-2005.pdf.

††† DPT (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Planı-2007-2013.pdf.

koşullara uyum sağlaması için etkili insan kaynakları planlamasının yapılması, kamu personelinin bilgi ve iletişim teknolojileri farkındalığının ve yetkinliğinin geliştirilmesi,

- Onuncu Kalkınma Planında^{***} – insan odaklı kalkınma anlayışı çerçevesinde, bireysel ve toplumsal nitelik ve yetkinliğin yükseltilecek bireylere kendilerini gerçekleştirme olanağının tanınması; eğitim sistemiyle işgücü piyasası arasındaki uyumun, hayat boyu öğrenme perspektifinden hareketle iş yaşamının gerektirdiği beceri ve yetkinliklerin kazandırılması; işgücü piyasasında talep edilen temel becerilerin ve gençlerin sahip olduğu yetkinliklerin tespit edilmesi; kamuda insan kaynakları başlığı altında ise işe alımdan emekliliğe kadar bütün süreçlerde hizmet kalitesi ve personel verimliliğinin yükseltilmesi; hizmet içi eğitim uygulamalarının yaygınlaştırılması suretiyle kamu personelinin bilgi ve beceri düzeyinin artırılması; kamu insan kaynakları süreçlerinde liyakatin temel alınması; nitelikli insan gücü istihdamı ile personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulması; hizmet içi eğitimlerin çevrimiçi platformlarda verilmesi,
- On Birinci Kalkınma Planında^{§§§} - demografik fırsat penceresinden en iyi biçimde yararlanılarak bireysel ve toplumsal nitelik ve yetkinlik düzeylerinin yükseltilmesi; mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programlarının, dijital yetkinliklerin ve becerilerin dijital dönüşüm çerçevesinde ortaya çıkacak ihtiyaca cevap verecek işgücünü yetiştirmek üzere esnek bir yapıya kavuşturulması; topluma kaliteli hizmet sunan, değişen koşullara uyum yeteneği yüksek ve daha verimli bir kamu personel sistemi oluşturulması; kamuda insan kaynağı yönetimi başlığında, personele hizmet içi eğitimler ile becerilerini artırıcı eğitimler sunulması ve dijital teknolojiye ayak uydurma adına dijital yetkinliklerin sağlanması konuları üzerinde durulmaktadır.

Kalkınma planlarının irdelenmesi sonucunda Dokuzuncu Kalkınma Planına kadar insan kaynağının yeterliliği, nitelikli insan gücü, ihtiyaca göre insan gücü eğitimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve liyakatli istihdamın gerekliliği konularına odaklanılmaktadır. Dokuzuncu Kalkınma Planı'yla birlikte yetkinliği olan insan kaynağının tüm sektörlerde önemli olduğu dile getirilmektedir. Bu Planın kapsadığı dönemde (2011 yılında) Türkiye'de sicil sisteminin kaldırılmasıyla kamusal alanda Özkal-Sayan ve Güneşer-Demirci'nin (2018: 693) üzerinde durduğu “*Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağında*” personele ilişkin ölçüm esasları arasında hedef ve görev kriterlerinin yanı sıra yetkinlik kriterinin de var olduğu görülmektedir. Bu Taslakta yetkinliği değerlendirecek makamlar ise; en yakın amir, iş arkadaşları, en yakın astlar ve hizmetten yararlananlar şeklinde olacağı belirtilmektedir. İlgili Yönetmelik Taslağında yetkinliğin belirlenmesinde çok aktörün söz sahibi olduğu bir değerlendirme süreci dillendirilmektedir.

Kalkınma planlarına paralel olarak orta vadeli programların^{****} insan kaynağına genel bakışında nitelikli insan gücü istihdamı dile getirilmektedir. 2018 yılında Özel İhtisas Komisyonu tarafından derlenen Raporda^{††††} “*Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik*” başlığı altında kamuda istihdam edilen personel hakkında dikkat

^{***} T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Planı-2014-2018.pdf.

^{§§§} T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf.

^{****} Bkz. Orta Vadeli Programlara için <https://www.sbb.gov.tr/orta-vadeli-programlar/>

^{††††} T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaKurumsalYonetim_ve_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf.

edilmesi gereken konular arasında “*Kamu Çalışanlarının Yetkinlik ve Yeterliliklerinin Geliştirilmesi*” ele alınmaktadır. Raporda özellikle kamuda çalışma koşullarının muğlak bir liyakat anlayışına dayandığı dile getirilmekte ve günümüz koşullarında kamu çalışanları için mevcut yetkinlik ve yeterliliklerin sürekli değişim sergileyen saydam bir anlayışla ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca 2020 sonrası orta vadeli programlarda mesleki ve teknik eğitim içeriklerinin geleceğe uygun dizaynıyla hayat boyu öğrenmenin ve insan kaynağı yetkinliklerinin önemine vurgu yapılmaktadır.

5. TÜRKİYE’DE KAMUSAL ALANDA YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAĞININ TESPİTİNE İLİŞKİN KURUMSAL ÇABALAR

Türkiye’de kalkınma planlarına dayalı yıllık programlar^{****} çerçevesinde kamu personeliyle ilişkili konularda belirlenen politikalarda etkili olan kurumsal yapılarda da değişimler olmuştur. 2006 yılından 2019 yılına kadar Devlet Personel Başkanlığı^{§§§§} (DPB) kamu personeliyle ilişkili konularda belirlenen politikalarda sorumlu ya da işbirliği yapılacak kuruluşlar arasında sıralanmıştı. Yine bu dönemde işbirliği yapılacak kurumlar arasında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü^{*****} (TODAİE) de yer almaktaydı. 2019 yılında ise Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında^{††††} kamuda insan kaynakları politika ve tedbirleri için Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı^{§§§§}, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı yer almaktaydı. 2020 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında 2019 yılında sayılan Bakanlık ve Başkanlığın yanı sıra İKO, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, ilgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, Kamu Görevlileri Sendikaları, kamu personeliyle ilgili yürütülecek politikalardan sorumlu ya da işbirliği yapılacak kurumlar arasında sıralanmıştı.

2021 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında 2020’de yer alan Bakanlıklar, Başkanlıklar, Ofis, Kurul, Sendika ile İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşların yanı sıra Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı eklenmiştir. 2021 yılı 73 sayılı CBK ile bakanlıklarda yapılan düzenleme sonrasında Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı PPGM, SBB, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na kamu personel sistemine ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar verilmektedir. 2022 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında ise kamuda insan kaynakları politika ve tedbirleri için Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, SBB, İKO, Kamu Görevlileri Sendikaları, ilgili Kamu Kurum ve Kuruluşları yer almaktadır. 2021 ve 2022 yıllık programlarda kamu personeline ilişkin yürütülecek faaliyet ve projeler kapsamında personel eğitimi, niteliği, liyakat gibi konularda İKO sorumlu kuruluş olarak belirtilmektedir.

Türkiye’nin kamu personel sisteminde geçmiş dönemlerde de sıklıkla eleştirilen ve bu eleştiriler sonrası varlık gösteren merkezi kamu personel birimi yerine yeni hükümet sistemiyle tekrardan (kurumlar açısından) parçalı bir yapılanmaya gidilmiştir (Acar, 2019: 138; Özkal-

^{****} Bkz. Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları için <https://www.sbb.gov.tr/yillik-programlar/>.

^{§§§§} 2020 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında belirtildiği üzere, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş kapsamında 703 sayılı KHK ile DPB kapatılmıştır. Mülga DPB’nin görevleri yeni sistemde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na devredilmiştir.

^{*****} 09.07.2018 tarihli 703 sayılı KHK’nın 125. maddesiyle 25.06.1958 tarihli ve 7163 sayılı Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanunu’nun yürürlükten kaldırılması sonucunda kapatılmıştır.

^{††††} İlgili yıllık planın Bilim, Teknoloji ve Yenilik başlığı altında işbirliği yapılacak kurumlar arasında DPB’ye yer verilmiştir.

^{§§§§} 21.04.2021 tarihli ve 31461 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 73 sayılı Cumhurbaşkanlığı Karamamesiyle Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Sayan ve Urhan, 2020: 1021). Ancak bu parçalı yapıda yer alan kurumların Cumhurbaşkanlığı'na bağlılığı, aynı zamanda kamudan sorumlu birimlerde bir merkezileşme eğilimi olduğu anlamına da gelmektedir (Demirelli ve Aydın, 2020: 80).

Çalışmanın amacı doğrultusunda, günümüzde kamu personel sistemine yön veren/vermesi beklenen Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ve Strateji Bütçe Başkanlığı ile İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü'nün kamuda yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespiti ve geliştirilmesinde üstlendikleri görev ve sorumlulukları irdelemek yerinde olacaktır.

5.1. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi

İnsan Kaynakları Ofisi, 10.07.2018 tarihinde yayımlanan 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'yle (CBK) kurulmuştur. Bu CBK'ya 24.10.2019 tarihli 48 numaralı CBK ile eklenen maddeler doğrultusunda Ofisin görevleri; *“Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkarmak, 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 öncelendiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak, kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellerinin hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek, kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli projeleri üretmek ve çalışmalar yapmak, verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak, Cumhurbaşkanınca verilen diğer görevleri yapmak”* şeklinde sıralanmaktadır. İnsan kaynağında yetkinliğin tespiti ve geliştirilmesi çerçevesinde İKO'nun görevleri arasında; yurt içindeki insan kaynağının envanteri çıkarılarak yeteneklerinin tespit edilmesi, bu kapsamda insan kaynağının (ülkenin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda) gerek kamusal gerekse özel alanda yetkinliklerine binaen geliştirilmesi yer almaktadır. Yurt dışına ilişkin çalışmalarında ise politika kuruları tarafından belirlenen öncelikli alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının milli projelere kazandırılması hedeflenmiş ve Ofisin gerekli görmesi halinde yurt içinde olabileceği gibi yurt dışında da çalışma bürosu açabileceği vurgulanmaktadır. Türk kamu personel sisteminde geçmişte ve günümüzde sorunlu görülen pek çok alan Özkal-Sayan ve Urhan'ın (2020: 1018) da belirttiği üzere Ofisin görevleri arasında sayılmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde İKO'nun, üstlendiği görevleri çeşitli projeler kapsamında yerine getirmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda internet sitesinde (<https://www.cbiko.gov.tr/>), üstlendiği projeler ve amaçları aşağıda sıralanmaktadır:

- **Uzaktan eğitim kapısı**, kamuda çalışanların sunacakları hizmete uygun bilgi, beceri ve yetkinliklerle donatılması için hazırlanan ve tüm kamu kurumlarının hizmetine sunulan yerli ve milli dijital eğitim platformudur. Dijital Türkiye çalışmaları kapsamında tasarlanan platformla çalışanlar arasında eğitiminde fırsat eşitliğinin sağlanması, insan kaynağının verimliliği ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır.
- **Kariyer Kapısı**, kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılmasına, iş/staj ilanlarının kamuoyuyla etkin ve şeffaf bir şekilde paylaşılmasına yönelik e-Devlet entegrasyonu ile geliştirilen dijital kariyer platformudur.
- **Ulusal Staj Programı**, İKO koordinasyonunda, kamu kurumları ve özel sektörden gönüllü işverenlerin iş birliğiyle, fırsat eşitliği temelinde ve liyakat esaslarına uygun olarak öğrencilere yönelik yürütülen staj programlarıdır.

- **Yetenek Her Yerde**, üniversiteler, kamu-özel sektör kurumları ve meslek odalarının iş birliği ile düzenlenen kariyer etkinlikleridir. Amacı; üniversite adına bakılmaksızın tüm gençlerin yetenekli olduğu ve fırsat eşitliğine sahip olduklarını hissettirmek; nitelikli öğrenci ve mezunları kurumlara kazandırmak; KOBİ'lerin insan kaynakları ve yetenek kazanım süreçleri hakkında farkındalıklarını arttırmaktır.
- **TALENTforBİZ**, Dünya çapındaki yetenekler için Türkiye'nin de bir cazibe merkezi haline geldiğini ortaya koyan kariyer etkinlikleridir. Etkinliğin amacı ülkemizin değerli markalarını her milletten yeteneklerle buluşturmayı hedeflemektedir.
- **Söz Yetenekte**, programıyla Türkiye'de yürütülen mega projeler ve kariyer imkanları genç yeteneklere tanıtılmaktadır. Projede yer alan genç yetenekler, YTNK.TV üzerinden yapılan canlı yayınlarla üniversite öğrencileri ve mezunlarla buluşmaktadır.
- **Kariyer Planlama Dersi**, üniversite öğrencilerinin iş hayatının beklentileri konusunda kariyer farkındalığını oluşturmayı amaçlar. Böylece öğrencilerin öğrenim süreçlerini en iyi şekilde değerlendirerek mezuniyet sonrası çalışma hayatlarını planlamaları, niteliklerine uygun alanlarda iş ve meslek seçimi yapmaları ve kendi beceri, yetenek ve yetkinliklerine uygun alanlarda kariyerlerini şekillendirmeleri hedeflenmektedir.
- **ÜNİ-VERİ**, üniversitelerin lisans mezunlarının iş gücü piyasası performanslarını "bölüm bazında" değerlendirerek başta üniversite tercihi yapacak öğrenciler olmak üzere eğitime devam eden gençlerin ve ilgili profesyonellerin doğrudan yararlanabileceği ulusal bir araştırmadır. ÜNİ-VERİ bulguları bölüm/programların; iş bulma süreleri, başlangıç ücretleri, nitelik uyumsuzluğu, kamuda işe yerleşme oranı, firma büyüklüğü dağılımı ile sektör bazında dağılım konularında betimleyici bilgiler sunmaktadır. Amaç birçok değişkenle birlikte iş gücü piyasasını dengede tutmaktır.
- **Danışman Bilgi Sistemi (DABİS)** ile ÜNİ-VERİ Projesi'nin analiz çerçevesi genişletilmekte ve 81 bölümün iş gücü piyasası performansları üniversite bazında raporlanmaktadır. Lise öğrencileri ve mezunlarının yararlanabilmesi için sistem, tanımlanan psikolojik danışmanlar, rehber öğretmenler ve kariyer danışmanları gibi meslek uzmanlarının kullanımına sunulmaktadır.
- **KAMU-VERİ**, tüm kamu çalışanlarının kurumlarında uygulamada olan insan kaynakları süreçlerinin yanı sıra mesleklerine ve çalıştıkları kuruma dair memnuniyet ve aidiyet gibi konularda görüş ve önerilerini almak için geliştirilmiştir. Verilerin toplanmasından, analiz edilmesine kadar tüm süreçler İKO tarafından gerçekleştirilmektedir. Çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri tatmin ve aidiyet, insan kaynakları süreçleri, organizasyon, iletişim ve yönetim olmak üzere 5 ana faktörü ölçmektedir.

CHS'yle mülga olan DPB'nin personel sistemindeki icra, destekleme ve denetim işlevleri İKO tarafından yerine getirilmektedir (Demirelli ve Aydın, 2020: 75). Türkiye'deki beşeri kaynakların stratejik olarak değerlendirilmesi adına kurulan İKO kamu-özel ayrımı yapmaksızın liyakat kültürünün gelişimine yönelik çalışmalar yapmaktadır (Ün, 2021: 469). Ayrıca günümüzde insan kaynağının geliştirilmesinde yardımcı kategori içinde sıralanan yetkinliğin sağlanmasına ilişkin görevlerde İKO sorumlu tutulmaktadır (Demirelli ve Aydın, 2020: 96).

Kalkınma Planlarında uzun zamandır dile getirilen ve hedeflenen insan kaynağı planlamasının uygulamada İKO aracılığı ile geliştirilen "Üni-Veri, TalentforBIZ, Kamu-Veri ve Bölgesel Kariyer Fuarları gibi projeler aracılığıyla gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Kılınç, 2020:

62). Ancak Çakır ve Kellevezir'in (2020) ÜNİ-VERİ bulgularını, Yükseköğretim Program Atlası ve Meslek Atlası Karşılaştırması verileriyle değerlendirdikleri çalışmalarında, ÜNİ-VERİ'nin bireylerin bölüm/program tercihlerini pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır.

Ofisin insan kaynağının planlanması ve iyileştirilmesi bakımından sonuçlanmış ve sisteme yansımış, tam anlamıyla değerlendirmeye olanak veren verilerinin olmaması/çok sınırlı olması, kurumun hedeflerine ulaşip ulaşmadığını tespit etmekte karşılaşılan bir sorundur. Ofis tarafından kariyer fuarlarını aktif olarak düzenleme dışındaki herhangi bir faaliyette bulunmadığı Özkal-Sayan ve Urhan (2020: 1018) tarafından da dile getirilmiştir. Buna ek olarak kamu personeline uygulanan anketin içinde hükümet sistemini değerlendirmeye yönelik bilgilerin yer alıyor olması da yazarlar tarafından kamu görevlilerinin siyasi yasaklarına uygun olmaması gerekçesiyle eleştirilmektedir. Ayrıca çalışma alanının, insan kaynağına yaklaşım açısından farklı sektörler olan kamu, özel ve üçüncü sektörü kucaklar nitelikte olması da işlevsel faaliyetlerde bulunmasını güçleştirebileceği düşüncesini akıllara getirmektedir (Kılınç, 2020: 63). Sıralanan bu olumsuzluklara rağmen Türkiye'nin sahip olduğu insan kaynağında yetkinliklerin tespitine ve geliştirilmesine yönelik güçlü bir kurumsal yapılanmaya sahiptir.

5.2. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

CHS'yle gündeme gelen ve kamu personel sistemine yön veren bir diğer kurum ise 1 sayılı CBK 37. maddesi 1. fıkrası h bendi ile kurulan Strateji ve Bütçe Başkanlığıdır. Başkanlık 2018 yılına kadar Kalkınma Bakanlığı olarak bilinen Bakanlığın ve Maliye Bakanlığı Bütçe Genel Müdürlüğü'nün birleştirilmesiyle Cumhurbaşkanlığı bünyesine bağlı oluşturulan bir kurumdur.

13 sayılı CBK'nın^{§§§§} 8. maddesi 1. fıkrasına 2021 yılında eklenen b bendinde SBB Bütçe Genel Müdürlüğü'nün; kamu personeli ile ilgili hususlarda her çeşit istatistiki bilgileri toplamak, personel kayıtlarını merkezi olarak tutmak, kurumlar arası veri paylaşımı ve değişimi için gerekli teknik koordinasyonu sağlamak şeklinde görevleri vardır.

2022 yılı T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Görev Yönergesi^{*****} 14. madde 1. fıkrasında Bütçe Genel Müdürlüğü'nün kamu personeline ilişkin dikkat çeken görevleri sırasıyla; “j) kamu personeline ilişkin verileri temin ve konsolide etmek, k) kamu personelinin mali ve sosyal hakları ile merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin personel giderlerine ilişkin hesaplamaları yapmak” şeklindedir. Aynı Yönergenin 15. maddesi altındaki fıkralarda ve bentlerde Bütçe Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan daire başkanlıklarının kamu personeline yönelik birimlerden biri Kamu Personel Verileri Analiz Dairesi Başkanlığı'dır. Bu başkanlığın “a) kamu istihdamı ile ilgili politikaların oluşturulması amacıyla analizler hazırlamak, b) kamu personelinin mali ve sosyal hakları ile merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin personel giderlerine ilişkin hesaplamaları yapmak” şeklinde iki temel görevi bulunmaktadır. Müdürlük kapsamındaki ikinci birim Kamu Personeli Bilgi Sistemi Dairesi Başkanlığı'dır. Bu başkanlığın ise, “a) kamu personeli bilgi sisteminin altyapısının oluşturulmasına ve yürütülmesine yönelik çalışmaları yapmak, b) kamu personeline ilişkin verileri Başkanlıkça belirlenecek şekil, süre ve standartlarda kamu kurum ve kuruluşlarından temin etmek ve merkezi sistemde kaydetmek, c) kurumlar arası veri paylaşımı için gerekli teknik koordinasyonu sağlamak, ç) Resmi İstatistik Programı çerçevesinde kamu istihdam verilerinin

§§§§ 24.07.2018 tarih ve 30488 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 13 sayılı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi,

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=13&MevzuatTur=19&MevzuatTertip=5>.

***** https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/03/SBB_TeskilatGorevYonergesi_24032022_2.pdf.

konsolide etmek ve talep halinde ulusal ve uluslararası kuruluşlara bildirmek” şeklinde dört temel görevi bulunmaktadır. Başkanlığın Ekonomik Modelleme ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, temel işgücüne yönelik “*a) işgücü piyasasındaki gelişmeleri izlemek, raporlamak ve işgücü piyasasına yönelik analiz ve ileriye dönük tahminler yapmak*” şeklinde bir görev üstlenmektedir.

SBB'nin görevleri incelendiğinde; DPB'nin kamu personel sistemine ilişkin yönetim, politika, görüş bildirme ve gözetim yetkilerini yürüttüğü dikkat çekmektedir. Bu yüzden DPB'nin personel yönetimindeki esas sorumluluklarının SBB'ye verildiği söylenebilir (Demirelli ve Aydın, 2020: 75-79). Başkanlığın internet sitesine bakıldığında politik belgeler (kalkınma planları, yıllık programlar gibi) kapsamında genel anlamda işgücü ve kamu personeline ilişkin hükümetler tarafından belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılmaktadır. Ayrıca ülkedeki iş gücüne yönelik istihdam verileri çalışanlar hakkında güncel ve nicel bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Yetkinlik anlamında Başkanlığın faaliyetlerine bakıldığında daha çok siyasi iktidarı bağlayıcı planlar ve programlardaki hedeflerde dile getirildiği görülmekte, yetkinliğin tespiti ya da geliştirilmesine ilişkin veriler dikkat çekmemektedir.

5.3. İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü

Parlamentar dönemde Başbakanlık ana hizmet birimlerinde yer alan Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü CHS'ye geçişle birlikte Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı'na bağlı bir birim olarak hizmet vermeye devam etmektedir (Kayar, 2021: 14). Birimin 1 sayılı CBK'nın 8. maddesinde ifade edildiği üzere; Devlet teşkilatının düzenli ve etkin çalışması adına mevcut yapıya odaklanmak, aksayan yönleri (özellikle kamu personel sistemlerine) ilişkin politika önerileri derlemek ve koordinasyonu sağlamak gibi temel görevleri olduğu görülmektedir. Ayrıca 8. maddenin 1. fıkrasının diğer bentleri incelendiğinde Genel Müdürlüğün siyasi ve idari birçok alanda söz sahibi olduğu gözlemlenmekte olup personelle ilgili görevlerinin şu şekilde olduğu görülmektedir:

“e) üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile Cumhurbaşkanınca yapılacak diğer atama ve seçme işlemlerini Anayasa, kanunlar, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve hukukun genel ilkeleri açısından inceleyerek gerekli işlemleri yapmak, f) devletin sevk ve idaresinde görevli üst kademe yöneticileri hakkında bilgi toplamak, sicil özetlerini ve biyografilerini tutmak, g) üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili işlemleri yapmak, ı) kamu personeli ile ilgili mevzuat çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak, i) Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef ve amaçlar çerçevesinde; memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin temel ilke ve esaslarının belirlenmesine ilişkin iş ve işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek, j) memur ve diğer kamu görevlilerine ilişkin mevzuat hükümlerinin uygulanmasını izlemek, uygulama birliğini sağlayıcı tedbirleri almak, uygulamayı yönlendirmek ve ortaya çıkacak tereddütleri gidermek, k) kamu personel istihdam planlaması ile personel alım ve yerleştirilmesinde uygulanacak usul ve esasların belirlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, l) 2 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde kamu kurum ve kuruluşlarının kadro, pozisyon, atama izni ve açıktan alım izinlerine ilişkin olarak öngörülen iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek, m) Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarının personeli ile kadro ve pozisyonlarına ilişkin iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve yönlendirmek, n) kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve unvan standardizasyonu, iş analizleri ve görev tanımları ile ilgili çalışmalar yapmak ve bu konularda gerekli koordinasyonu sağlamak, o) kamu

personelinin yurtiçinde ve yurtdışında eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili çalışmaları yapmak, uygulamayı izlemek, değerlendirmek ve denetlemek”.

PPGM kamu personel politikası açısından önemli görevleri bulunmakta ve uygulamada bu Müdürlük, teknik ve mevzuat boyutunda aktif olarak çalışmaktadır (Özkal-Sayan ve Urhan, 2020: 1017). Ayrıca Genel Müdürlüğün görevleri arasında kapatılan DPB'nin kamu personeline ilişkin politika belirlemek, yürütmek, uygulamaları mevzuat zemininde değerlendirmek gibi birçok görevi sıralanmaktadır. Müdürlüğün görevlerinin genel çerçevesine bakıldığında insan kaynakları yönetiminin yapısal yönünü planlamada daha aktif olduğu görülmektedir. Bu yüzden kamu personel mevzuat çalışmalarında yetkinliğin ön plana çıkarılması açısından önemli bir birim olduğu düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeterlik ve yeterlilik kavramlarını içine alan bilgi, beceri, tutum ve davranış bileşenlerinden oluşan yetkinlik kavramı örgütsel açıdan sürdürülebilir rekabeti sağlamak ve hedeflenen performans düzeyine ulaşmak adına önemlidir. Literatürde insan kaynağının yetkinliğini ortaya çıkarmak için kişisel özellik ve kapasiteye ve bunların davranışlara yansımaya vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu yüzden bir ülkede iş gücü yetkinliğinin ortaya çıkarılabilmesi için insan kaynağındaki yetkinliğin tespitine ve geliştirilmesine ihtiyaç olduğu çalışmada da birçok kez vurgulanmaktadır.

Kamu personel sistemine yön veren temel ilkelerden biri olan liyakatin personel istihdamında ve terfisinde tek başına yeterli olmadığı aşikârdır. Günümüzde sıklıkla dile getirildiği üzere, kamusal alanda kayırmacı uygulamaların varlığını sürdürmesi ve bu uygulamaları caydırıcı mekanizmaların kurulamaması, kurulsu da uygulamada yaşanan sıkıntılar, yetkin kişileri sistem içinde tutabilecek sosyal ve mali haklardaki yetersizlikler ile yetkinliği ölçebilecek etkin ve objektif bir değerlendirme sisteminin oluşturulamaması iş yaşamında özellikle kamusal alanda sıkıntılarının yaşanmasına neden olan birkaç unsurdur. Bu çalışmada literatür verilerine paralel şekilde kamu personeli özelinde liyakati de içine alan yetkinlik olgusu üzerinde durulmaktadır.

Yetkinliğin tespiti ve geliştirilmesi bireylerin eğitimlerinden başlayan, istihdam ve emekliliklerine kadar süren uzun bir zamanı kapsamaktadır. Bu yüzden yetkinlik bileşenlerinin oluşturulmasında üzerinde derinlemesine düşünülmesi gereken, uzun zaman alan ve yüklü maliyetlere katlanmayı gerektiren; eğitim, personel ve istihdam politikalarının eş güdümlü olarak kurgulanması bir çeşit zorunluluktur. Özellikle kamuda nitelikli personelin istihdamı ve sistem içinde tutulması ya da hali hazırda var olan personelin yetkinliğinin sağlanması iktidara gelen hemen hemen her hükümet tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Çalışma kapsamında incelenen Kalkınma Planlarında 1960'ların sonlarında yetkinlik kavramı direk dillendirilmemiş olsa da nitelikli insan gücü önemli bir kaynak olarak görülmüştür. Özellikle nitelikli iş gücünün önemi ve tespiti, yeteneği olan bireylerden nitelikli iş gücü sağlamak gibi konular üzerinde sürekli durulmuştur. Nitelikli iş gücünün sağlanmasında da eğitimin önemine vurguda bulunulmuştur. Dokuzuncu Kalkınma Planı öncesinde yetkinlik sözcüğünden bahsedilmese de daha çok akademik yetkinlik ve liyakat konuları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak literatürde yetkinliğin tespitinde sıklıkla dile getirilen sadece yeterlik testlerinin değerlendirmede sorun teşkil edeceği ve çok boyutlu değerlendirmelerin yapılması gerektiğine ilişkin vurgular uygulamaya yeterince yansımamaktadır. Çalışmada Dokuzuncu Kalkınma Planı ve ona paralel olarak aynı tarihlere tekabül eden orta vadeli ve yıllık programlarda da yetkinlik kavramından bahsedildiği ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine daha fazla vurgu yapıldığı görülmektedir. 2011 yılı Türkiye'de sicil sisteminin kaldırılmasıyla kamusal alanda personele ilişkin ölçüm esasları arasında hedef ve görev kriterlerinin yanı sıra yetkinlik

kriterinin de yönetmelik taslağında yer alması heyecanlandırıcı bir gelişmedir. Ancak bu gelişme uygulamaya aynı düzeyde sirayet etmemiştir. CHS'yle de yetkinliğin tespiti ve geliştirilmesi konusuna ilişkin mevzuat düzenlemeleri henüz bulunmamakla birlikte kamu personel sisteminde söz sahibi olacak kurumsal yapıda çeşitli değişimler Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programlarında dile getirilmiştir.

Çalışmanın temel sınırlılığı Cumhurbaşkanlığı İKO'nin yeni kurulmasından dolayı insan kaynağında yetkinliğin tespit edilmesi ve özellikle geliştirilmesi aşamasındaki faaliyetlerinin etki düzeylerini değerlendirecek yeterince bilgiye ulaşamamasıdır. Diğer bir sınırlılık İdari İşler Başkanlığı PPGM'nin sadece mevzuat üzerinden değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü'nün kamu personeline ilişkin bazı görevlerinin birbirine çok yakın olması da çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Çalışmada elde edilen veriler, kurumların oluşumunda söz sahibi olan mevzuat hükümleri ile internet siteleri ve akademik kaynaklardan derlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi görevleriyle paralel faaliyetler sergileyerek yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarında aktif rol aldığı/alacağı görülmektedir. Ofisin projelerinde hitap ettiği kesim (yurt içi ve yurt dışı genç yetenekler, kamu, özel ve üçüncü sektör, çalışan kesim, aday öğrenciler ve yükseköğretim öğrencileri) oldukça kapsamlıdır. İKO projeleriyle iş gücünün gerek kamu gerekse özel sektörde yetkinliğine uygun vizyon belirleyebilme kapasitesini geliştirilebileceği umut edilmektedir. İKO'nun projeleri irdelendiğinde yetkinlik bileşenleri ile eşleştirilebilecek çıkarımlarda bulunulabilir. Örneğin: (1) Bilgi bileşenine; Uzaktan Eğitim Kapısı, Kariyer Planlama Dersi, (2) Beceri bileşenine; Ulusal Staj Programı, (3) Tutum bileşenine; Yetenek Her Yerde, Söz Yetenekte, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), UNI-VERİ, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), TALENTforBİZ, Kariyer Kapısı (4) Davranış bileşenine; Kariyer Planlama Dersi, Uzaktan Eğitim Kapısı, KAMU-VERİ projeleriyle destek olunabileceği düşünülmektedir.

Özellikle kamu personel politikalarında aktif söz sahibi olan Strateji ve Bütçe Başkanlığı, yetkinlik bileşenlerinin belirlenmesinde ve performans ölçüm kriterlerinin oluşturulmasında önemli yere sahip olan iş analizleri yapmak göreviyle insan kaynağında yetkinliğin tespiti ve geliştirilmesinde dikkat çeken bir kurum olmaktadır. Başkanlık genel anlamda işgücü tespitine ilişkin güncel istatistikî verileri sunmakta ve iş gücünü konu alan çeşitli yayınlara olanak tanımaktadır. Ancak yetkinliği baz alan istatistikî veriler ve çalışmalar bulunmamaktadır. İdari İşler Başkanlığı PPGM kapanan DPB'nin görevlerinin birçoğunu üstleniyor olması dikkat çekmektedir. SBB'de olduğu gibi daha fazla, kamu personelini ilgilendiren yasal düzenlemelere ve bunların uygulanmalarına ilişkin denetim ve gözetime odaklandığı görülmektedir. Ancak kamu personel sistemine ilişkin yetkinliği baz alan ciddi mevzuat değişimlerinin hala gerçekleştirilmediği, özellikle de kamu personelini ilgilendiren yasal düzenlemelerin büyük bir kısmında yetkinliğin net bir şekilde açıklanmadığı aşıkardır. Ayrıca literatürde yetkin insan kaynağına ulaşabilmenin yolunun akademik yetkinlikle eğitim sisteminden geçtiği vurgulanmakta fakat Türkiye'de yıllık programlarda kamuda insan kaynağı yönetiminden sorumlu tutulan kurumlar arasında eğitim kurumlarının adı aleni bir şekilde ifade edilmemektedir.

İnsan kaynağında aktif görevler ve sorumluluklar yüklenen İKO, SBB ve PPGM'nin yetkinliğin tespiti ve geliştirilmesine yönelik olumlu ve olumsuz yönlerine değinildikten sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda çeşitli öneriler sunulmaktadır.

Yetkinlik bileşenlerinin genelle yayılmasında aktif görevler ve yetkilerle donatılan İnsan Kaynakları Ofisi;

- Yürüttüğü projelerle insan kaynağının yetkinliğini ne düzeyde artırabildiğine yönelik değerlendirmeler yapmalı,
- Yürüttüğü projeler kamuoyunda daha fazla bilinir kılmalı,
- Yetenek Her Yerde Projesi ‘Yetenek Her Yerde ve Yaşta Projesi’ olarak genişletmeli,
- Yetenek Her Yerde ve Yaşta projesi MEB projeleriyle birlikte yürütmeli,
- Yetkinlikleri ortaya çıkarmak, değerlendirmek ya da geliştirmek için kullanılan/kullanılması önerilen yöntemler İKO tarafından dikkate alınarak, konuya ilişkin tarafları bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı;
- Kamu personel sistemi içinde iş analizlerinin gerçek anlamda işin doğasına uygun yapıp yapılmadığı tespit edilmeli, gerekirse Başkanlık bünyesinde uzman kişilerin eşliğinde kamudaki her bir meslek grupları için iş analizleri yapılmalı,
- Belirlenen iş analizleri doğrultusunda eğitim kurumlarıyla koordineli politikalar yapılmalı,
- Kamu personeline ilişkin belirlenecek standartlarda yetkinliği ön planda tutmalı,
- Kamu personel istihdamına yön veren ve sorunlu alanları düzenleyen personel politikalarının yapılmasında Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü ile koordineli çalışmalar yapılmalıdır.
- İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü;
- Kamu personel sistemine ilişkin mevzuat iyileştirmeleri yaparken daha önce sorunların dile getirildiği alanlara özellikle yoğunlaşmalı,
- Politika yapıcılara kamu personel sistemi içinde yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışının uygulanabilirliğini destekleyen çözüm önerileri sunulmalı,
- Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği içinde denetim ve değerlendirme mekanizmalarını iyi çalıştırabilecek hükümler derlemelidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, O. K. (2019). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi”. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 24(1): 119-146.
- AKGEYİK, T. (2002). “İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi”. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası. 52(1): 69-89.
- AKŞİRİN, Ç. N. (2008). “Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama”. Verimlilik Dergisi. 2: 1-16.
- AYKAÇ, B. (1990). “Personel Sisteminde Yeterlik İlkesi”. Amme İdaresi Dergisi. 24(4): 91-109.
- BLAŠKOVÁ, M. (2014). “Influencing Academic Motivation, Responsibility and Creativity”. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 159: 415-425.

- BOYATZIS, R. E. (2008). "Competencies in the 21st Century". *Journal of Management Development*. 27(1): 5-12.
- CHOUHAN, V. S., & SRIVASTAVA, S. (2014). "Understanding Competencies and Competency Modeling—A Literature Survey". *IOSR Journal of Business and Management*. 16(1): 14-22.
- ÇAKIR, Ö., & KELLEVEZİR, I. (2020). "Yükseköğretim Mezunlarında İşsizlik ve Nitelik Uyumsuzluğu Olgusu: UNI-VERİ Araştırma Sonuçları Işığında Bir Değerlendirme". *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 1: 1-17.
- ÇİFTÇİ, M., & ÖZTÜRK, U. C. (2013). "Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İlgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler". *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(25): 145-172.
- DE VOS, A., DE HAUW, S., & VAN DER HEIJDEN, B. IJM. (2011). "Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability". *Journal of Vocational Behavior*. 79(2): 438-447.
- DEMİR, S., & ÇELİKKALELİ, Ö. (2022). "Akademik Motivasyonun Yordanmasında Akademik Yetkinlik ve Akademik Sorumluluk". *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(9): 67-78.
- DEMİRELLİ, L., & AYDIN, R. (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Türk Kamu Personel Yönetiminin Örgütlenmesi". *Yasama Dergisi*. 42: 49-96.
- DPT (1963) Kalkınma Planı (Birinci Beş Yıl) (1963-1967) https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kalkinma_Plani_Birinci_Bes_Yillik_1963-1967.pdf. 21.05.2022.
- DPT (1968). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972) https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/ikinci_Bes_Kalkinma_Plani-1968-1972.pdf. 21.05.2022.
- DPT (1972) Yeni Strateji ve Kalkınma Planı Üçüncün Beş Yıl (1973-1977). (https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Plani_Ucuncu-Bes-Yil_1973_1977.pdf). 21.05.2022.
- DPT (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani_1979_1983.pdf. 21.05.2022.
- DPT (1984). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Besinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1985-1989.pdf>. 21.05.2022.
- DPT (1989). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1990-1994.pdf. 21.05.2022.
- DPT (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996-2000). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf. 21.05.2022.

- DPT (2000). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005). https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-2001-2005.pdf. 21.05.2022.
- DPT (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Planı-2007-2013.pdf. 21.05.2022.
- FORRIER, A., & SELS, L. (2003). "The Concept Employability: A Complex Mosaic". *Human Resources Development and Management*. 3(2): 102-124.
- GONCZI, A. (1994). "Competency Based Assessment in the Professions in Australia". *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*. 1: 27-44.
- KALKAVAN, G. (2003). *Competency-Based Human Resource Management Systems: Case Studies of a Multinational Company in FMCG Industry and a Native Human Resources Company in Service Industry*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARAHAN, A., & KAV, S. (2018). "Hemşirelikte Mesleki Yetkinlik". *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*. 5(2): 160-168.
- KILINÇ, E. İ. (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kamu Personel Yönetiminin Kurumsal Görünümü". *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*. 1(2): 50-65.
- LADO, A. A., BOYD, N. G., & WRIGHT, P. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*. 18(1): 77-91.
- LAIBHEN-PARKES, N. (2014). "Evidence-Based Practice Competence: A Concept Analysis". *International Journal of Nursing Knowledge*. 25(3): 173-82.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. 28(1): 1-14.
- MCCLELLAND, D. C. (1998). "Identifying Competencies with Behavioural-Event Interviews". *Psychological Science*. 9(5): 331-339.
- MOORE, D. R., CHENG, M. I., & DAINTY, A. R. J. (2002). "Competence, Competency and Competencies: Performance Assessment in Organizations". *Work Study*. 51(6): 314-319.
- ORÇANLI, K., BEKMEZCİ, M., & GÖRMEN, M. (2020). "Yetkinlik Geliştirmenin Kariyer Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracılık Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 55: 35-76.
- ÖZEROĞLU, A. İ. (2015). "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi". *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 8(21): 539-581.
- ÖZKAL-SAYAN, İ., & GÜNEŞER-DEMİRCİ, A. (2018). "Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 73(2): 667-700.
- ÖZKAL-SAYAN, İ., & URHAN, F. (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkezi Personel Hizmetleri Örgütlenmesi". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 13(70): 1007-1022.

- PARLAK, B. (2011). Kamu Yönetimi Sözlüğü. MKM Yayıncılık, Bursa.
- SAĞIR, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2019). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf. 21.05.2022.
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf. 21.05.2022.
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu. [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/Kamuda KurumsalYonetim_ve_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/Kamuda_KurumsalYonetim_ve_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf). 12.06.2022.
- TUCKER, S. A., & COFSKY, K. M. (1994). "Competency-Based Pay on a Banding Platform: A Compensation Combination for Driving Performance and Managing Change". *The Journal of Total Rewards*. 3(1). 30-45.
- TUTAR, H., & ÇOBAN-TERZİ, D. (2020). "Azerbaycan Atasözlerinde Yetkinlik Yönetimi: Bir Hermeneutik Sarmal Çalışması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 37: 315-341.
- ÜN, L. (2022). "Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesinin Uygulanmasını Denetleyici Kurumların Rolü". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1): 459-475.
- WOODRUFFE, C. (1991). "Competent by any Other Name". *Personnel Management*. 23(9): 30-33.
- <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=13&MevzuatTur=19&MevzuatTertip=5/2>
1.05.2022.
- https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/03/SBB_TeskilatGorevYonergesi_24032022_2.pdf. 29.01.2023.
- <https://sozluk.gov.tr/>21.02.2022.
- <https://www.cbiko.gov.tr/>15.03.2022.
- <https://www.sbb.gov.tr/orta-vadeli-programlar/>20.03.2022.
- <https://www.sbb.gov.tr/yillik-programlar/>21.05.2022.