

GERÇEK BİR UYGULAMA ÜZERİNDEN

BÜYÜK ÖLÇEKLİ HİZMET YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULUŞU

BİR PERSONEL BELGELENDİRME SİSTEMİ VAKA ÇALIŞMASI



“ Gerçek saha deneyimlerinden hareketle, büyük ölçekli bir personel belgelendirme sisteminin nasıl tasarlanabileceğini, nasıl yönetilebileceğini ve zaman içinde nasıl olgunlaşabileceğini anlatan bir deneyim paylaşımı. ”

SERHAT SÖYLEMEZ

ISO/IEC 17024 UZMANI

Kitap Hakkında

Bu kitapta anlatılan süreçler, yazarın MASFED MYM Personel Belgelendirme Kuruluşunda görev yaptığı dönemde edindiği bilgi ve saha deneyimlerine dayanmaktadır.

Motorlu Araç Satıcıları Federasyonu (MASFED), Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından **Motorlu Kara Taşıtları Alım Satım Sorumlusu (Seviye 5) Ulusal Yeterliliğini** hazırlamakla görevlendirilmiştir. Bu yeterlilik kapsamında sınav ve belgelendirme faaliyetlerini yürütmek üzere ilk yetki almış kuruluş, **MASFED MYM Personel Belgelendirme Kuruluşu** olmuştur.

Kuruluş, sonraki yıllarda farklı ulusal yeterliliklerde de yetkilendirilerek faaliyet kapsamını genişletmiş ve personel belgelendirme hizmetlerini sürdürmüştür.

Bu kitapta yer alan tablo, şema, form ve örnek dokümanlar gerçek uygulamalardan edinilen deneyimler esas alınarak yeniden oluşturulmuştur. Hiçbiri herhangi bir kuruluşa ait orijinal dokümanın birebir kopyası değildir.

Bu çalışmanın amacı belirli bir kuruluşu tanıtmak değil; büyük ölçekli bir personel belgelendirme sisteminin nasıl tasarlanabileceğini, yönetilebileceğini ve sürdürülebileceğini yaşanmış deneyimler üzerinden paylaşmaktır.

Bu kitapta açıklanan yöntemler, süreçler ve yönetim yaklaşımları; kaynak gösterilmesi koşuluyla izin alınmaksızın uygulanabilir, uyarlanabilir ve ticari faaliyetlerde kullanılabilir. Ancak kitabın metinleri, görselleri ve özgün şemalarının telif hakkı **Serhat SÖYLEMEZ'e** aittir.

Kitapta yer alan faaliyet istatistikleri ve sayısal veriler; yazarın görev yaptığı döneme ait kurum kayıtlarının yanı sıra, aynı dönemde kamuoyu ile paylaşılmış ve sektörel yayınlarda yayımlanmış bilgiler esas alınarak hazırlanmıştır. Bu kapsamda **OTONOMİ Dergisi** (Mart–Nisan 2018, Sayfa 28–31) ile **MARMAS Galerici Dergisi** (Sayı 13, Ocak 2020, Sayfa 16–17) başlıca referans kaynaklar arasında yer almaktadır.

Bölüm 1

Bir İhtiyaç Nasıl Büyük Bir Sisteme Dönüştü?

Bugün geriye dönüp baktığımda, insanların ilk dikkat ettiği şey genellikle sonuç oluyor.

On binlerce aday...

Yüzlerce sınav organizasyonu...

Türkiye'nin farklı illerinde yürütülen faaliyetler...

Kurulan sistemler...

Haklılar, çünkü görünen kısım bunlar.

Oysa görünmeyen tarafta bambaşka bir hikâye vardı.

Bu hikâye büyük sayılarla başlamadı.

Büyük bir bütçeyle de başlamadı.

Hazır bir organizasyonla hiç başlamadı.

Her şey, doğru zamanda oluşan önemli bir fırsatla başladı.

Türkiye'de personel belgelendirme alanında yeni bir dönem şekilleniyordu. Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından ulusal yeterliliklere dayalı belgelendirme programları hazırlanıyor, bu programların sahada uygulanmasını destekleyen düzenlemeler hayata geçiriliyordu.

Bir tarafta uygulanmaya hazır belgelendirme programları vardı.

Diğer tarafta bu belgelere ihtiyaç duyan sektörler oluşuyordu.

Motorlu kara taşıtları sektörü de bu dönüşümün önemli alanlarından biriydi.

Benim Şansım

Tam da bu iki gelişmenin kesiştiği noktada, **MASFED (Motorlu Araç Satıcıları Federasyonu)** bünyesinde Sınav Hizmetleri Sorumlusu olarak görev almamdı.

Motorlu araç satıcılarını ülke genelinde temsil eden bu federasyon, farklı illerde faaliyet gösteren dernekleri aynı çatı altında buluşturan güçlü bir organizasyon yapısına sahipti.

MASFED'in bu süreçte yer alması büyük bir avantajdı. Çünkü federasyon yalnızca bir merkezden ibaret değildi. Ülke geneline yayılmış teşkilat yapısı sayesinde farklı illerdeki dernekler aynı hedef doğrultusunda birlikte hareket edebilecek güçlü bir organizasyon ağı oluşturuyordu.

Bu nedenle elimizde yalnızca uygulanmaya hazır bir belgelendirme programı değil... Aynı zamanda bu programı ülke geneline ulaştırabilecek güçlü bir teşkilat yapısı da vardı.

Ancak burada kritik nokta şuydu.

Bu ağ kendiliğinden bir sisteme dönüşmezdi.

Federasyonun kolları vardı.

Dernekler vardı.

Sektör temsilcileri vardı.

Adaylara ulaşabilecek yerel yapılar vardı.

Ama bütün bunların aynı kalite anlayışıyla...

Aynı kurallarla...

Aynı hedef doğrultusunda çalışması gerekiyordu.

Bugün geriye dönüp baktığımda

Bunun gerçekten büyük bir şans olduğunu söyleyebilirim.

Fakat yıllar içinde öğrendiğim en önemli şey şuydu.

Şans yalnızca kapıyı açar.

O kapının arkasında sürdürülebilir bir sistem kurmak ise bambaşka bir iştir.

Bugün birçok kişi bana aynı soruyu soruyor.

Bu kadar büyük bir organizasyonu nasıl yönettiniz?

Aslında doğru soru belki de bu değil.

Çünkü organizasyon, görünen sonuçtur.

Asıl merak edilmesi gereken soru şudur:

O fırsat nasıl sürdürülebilir bir sisteme dönüştürüldü?

Bu kitap boyunca cevaplamaya çalışacağım soru da tam olarak budur.

Ancak ikinci bölüme geçmeden önce, okuyucunun da benim yıllar sonra kendime sorduğum soruyla baş başa kalmasını istiyorum.

Bu süreçte yer almak elbette bir şanstı.

Peki sadece şans, bu kadar büyük ve sürdürülebilir bir sistemi kurmaya yeter miydi?

Bölüm 2

İlk Toplantıda Cevap Aramadık, Doğru Soruları Aradık

Birinci bölümün sonunda şu soruyla baş başa kalmıştık.

Peki sadece şans, bu kadar büyük ve sürdürülebilir bir sistemi kurmaya yeter miydi?

Hayır.

Şans bize yalnızca bir fırsat sundu.

Bu fırsatı sürdürülebilir bir sisteme dönüştürmek ise tamamen bizim vereceğimiz kararlara bağlıydı.

İlk adımımız büyük organizasyon planları yapmak olmadı.

Yüzlerce kişilik sınav takvimleri hazırlamak da olmadı.

Hatta prosedür yazmaya bile başlamadık.

Çünkü henüz neyi yöneteceğimizi tam olarak bilmiyorduk.

Önce aynı hedefe bakmamız gerekiyordu.

Bu nedenle ilk iş olarak bir Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantısı yaptık.

Amacımız mevcut bir sistemi değerlendirmek değildi.

Henüz ortada değerlendirecek bir sistem yoktu.

Amacımız, kuracağımız sistemin temelini oluşturmaktı.

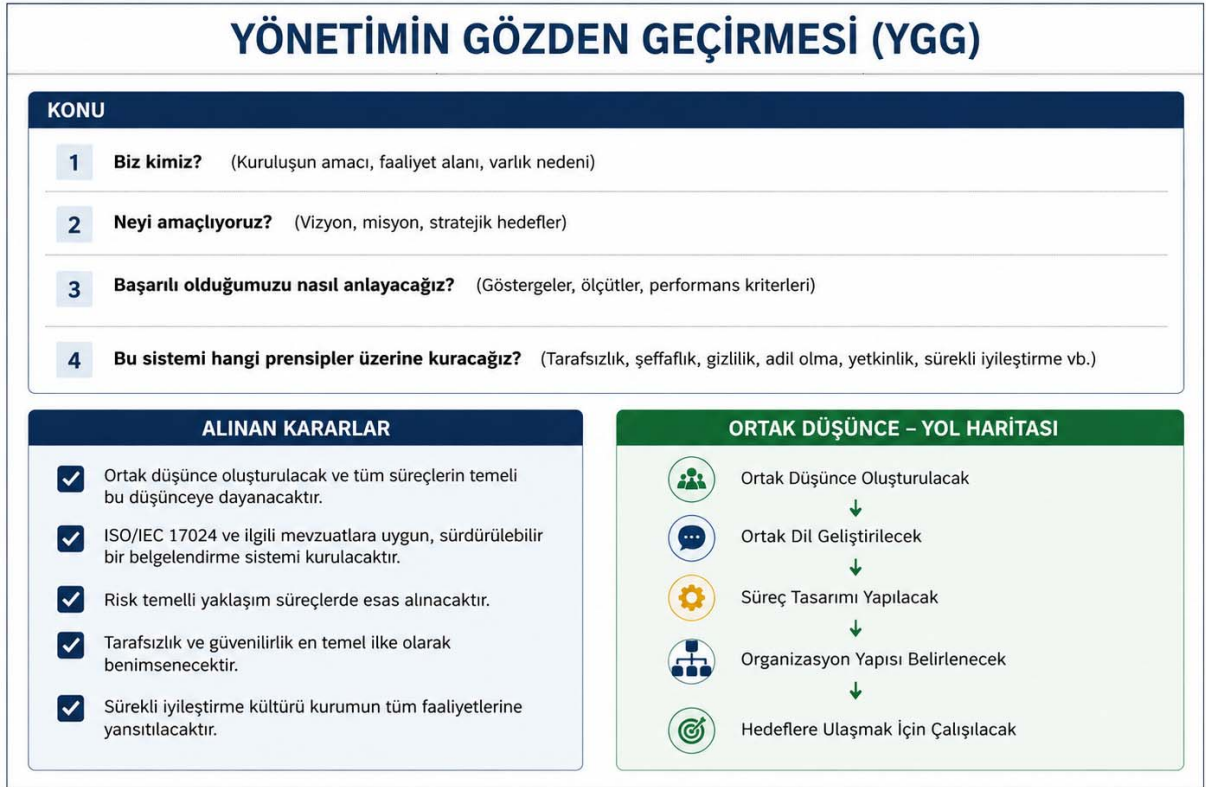
İlk toplantıda kendimize dört basit soru sorduk...

Biz kimiz?

Neyi amaçlıyoruz?

Başarılı olduğumuzu nasıl anlayacağız?

Bu sistemi hangi prensipler üzerine kuracağız?



Şekil 2.1 Yönetimin Gözden Geçirmesi

Bölüm 3

Aynı Dili Konuşmadan Aynı Sistemi Kuramazsınız

İlk Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantısından sonra artık sistemi tasarlamaya başlayabilirdik.

Ancak daha ilk adımda önemli bir gerçekle karşılaştık.

Önümüzde yalnızca **ISO/IEC 17024 Standardı** yoktu.

Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) dokümanları vardı.

Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) rehberleri vardı.

Yönetmelikler vardı.

Tebliğler vardı.

Rehber dokümanlar vardı.

Her biri kendi açısından doğruyu anlatıyordu.

Fakat hepsi aynı dili konuşmuyordu.

Bir dokümanda "Sınav Yapan" olarak tanımlanan görev, başka bir dokümanda "Değerlendirici" olarak ifade ediliyordu.

Bir yerde "Belgelendirme Programı" olarak geçen kavram, başka bir kaynakta farklı ifadelerle açıklanıyordu.

İlk bakışta bunlar birbirinden farklı kavramlar gibi görünüyordu.

Oysa biraz daha derine indiğimde, farklı kelimeler kullanılmasına rağmen aynı sürecin anlatıldığını fark ettim.

İşte bu noktada çalışma yöntemimi değiştirdim.

Standartları tek tek okumayı bıraktım.

Onları birbirleriyle konuşturmaya başladım.

Kavramların Ortak Dilini Aramak

Artık her kavram için aynı soruyu soruyordum.

ISO/IEC 17024 bu kavramı nasıl tanımlıyor?

MYK aynı süreci nasıl ifade ediyor?

TÜRKAK bu konuya nasıl yaklaşıyor?

Yönetmelikler ne söylüyor?

Bütün bu kaynakların ortak amacı ne?

Amacım yeni tanımlar üretmek değildi.

Amacım, farklı kurumların kullandığı dili tek bir yönetim dili hâline getirebilmektir.

KAVRAM EŞLEŞTİRME TABLOSU (ÖRNEK)			
ISO/IEC 17024	MYK	TÜRKAK	MASFED
Belgelendirme Programı	Ulusal Yeterlilik	Personel Belgelendirme Programı	Belgelendirme Programı
Sınav Yapan	Değerlendirici	Sınav Yapıcı	Değerlendirici
Program Sahibi	Sorumlu Kurum	Program Sahibi / Atama Organı	Program Üretici
Belge	Mesleki Yeterlilik Belgesi	Belge	Mesleki Yeterlilik Belgesi
Yeterlilik	Bilgi, Beceri ve Yetkinlik	Yetkinlik	Yeterlilik / Yetkinlik

Şekil 3.1 – Kavram Eşleştirme Tablosu

Başlangıçta bu çalışma yalnızca kendi notlarımı düzenlemek için hazırladığım basit bir tabloydu.

Fakat zamanla çok daha önemli bir görevi üstlendi.

Artık farklı kurumların dokümanlarını okurken sürekli kavram çevirmiyordum.

Hepsini aynı bakış açısıyla değerlendirebiliyordum.

Bu yalnızca okumayı kolaylaştırmadı.

Sistemi tasarlamayı da kolaylaştırdı.

Çünkü artık herkes farklı kelimeler kullansa bile aynı süreci anlattığını görebiliyordum.

Ortak Amaç

Zamanla şunu fark ettim.

ISO/IEC 17024...

MYK...

TÜRKAK...

Yönetmelikler...

Tebliğler...

Rehber dokümanlar...

Hepsi aslında aynı temel amaca hizmet ediyordu.

Geçerli...

Güvenilir...

Tarafsız...

İzlenebilir...

Ve sürdürülebilir bir personel belgelendirme sistemi oluşturmak.

İşte o gün anladım ki farklı görünen bütün kurallar, aslında aynı yapının farklı parçalarıydı.

Bizim yapmamız gereken, bu parçaları ezberlemek değil...

Doğru şekilde bir araya getirmekti.

Bölüm Sonu

Bugün geriye dönüp baktığımda, kurduğumuz sistemin temelini prosedürler değil, ortak bir kavram dili oluşturduğunu düşünüyorum.

Çünkü insanlar kelimeler üzerinden tartışabilir.

Ama iyi tasarlanmış sistemler, ortak amaç üzerinden inşa edilir.

Artık aynı dili konuşuyorduk.

Sıradaki adım ise çok daha önemliydi.

Konuştığımız bu dili, çalışan bir hizmet sistemine nasıl dönüştürecektik?

Bölüm 4

Biz Aslında Ne Yapıyoruz?

Üçüncü bölümün sonunda artık aynı dili konuşmaya başlamıştık.

Kuralları anlamıştık.

Artık sıra sistemi tasarlamaya gelmişti.

Tam bu noktada kendime çok basit görünen bir soru sordum.

Biz aslında ne yapıyoruz?

İlk cevap çok kolaydı.

"Sınav yapıyoruz."

Fakat bu cevap beni tatmin etmedi.

Çünkü sınav, yaptığımız işin yalnızca görünen kısmıydı.

Bir aday bize başvuruyordu.

Bilgileri doğrulanıyordu.

Sınav planlaması yapılıyordu.

Sınava alınıyordu.

Karar süreci işletiliyordu.

Belgesi hazırlanıyordu.

Belgesi teslim ediliyordu.

Kayıtları arşivleniyordu.

Bütün sürece bir arada baktığımda şunu fark ettim.

Biz sınav yapmıyorduk.

Biz bir hizmet sunuyorduk.

Ve bu hizmet, birbirini besleyen süreçlerden oluşan büyük bir zincirdi.

Hizmetin Merkezinde İnsan Vardı

Bu hizmet zincirinin en önemli özelliđi ise insandı.

Başvuruyu yapan insandı.

Sınava giren insandı.

Sınavı yapan insandı.

Kararı veren insandı.

Belgeyi teslim alan da insandı.

Bu sistemin en önemli girdisi de insandı.

En önemli kaynađı da.

En büyük riski de.

En büyük gücü de.

İşte bu nedenle sistemi tasarlarken yalnızca prosedürleri düşünmek yeterli değildi.

İnsanı da anlamamız gerekiyordu.

İnsan yorulabilirdi.

Bekleyebilirdi.

Hata yapabilirdi.

Yanlış anlayabilirdi.

Vazgeçebilirdi.

Bütün bunlar sürecin doğal bir parçasıydı.

Dolayısıyla tasarlayacağımız sistem, yalnızca ideal şartlarda değil, gerçek hayatın içinde de çalışabilmeliydi.

Süreci Görmeye Başladık

Bu noktadan sonra artık hizmeti tek parça olarak değil, birbirine bağlı süreçler olarak değerlendirmeye başladım.

Her sürecin bir girdisi vardı.

Bir faaliyeti vardı.

Bir çıktısı vardı.

Ve her çıktı, bir sonraki sürecin girdisini oluşturuyordu.

Başvuru...

Planlama...

Sınav...

Karar...

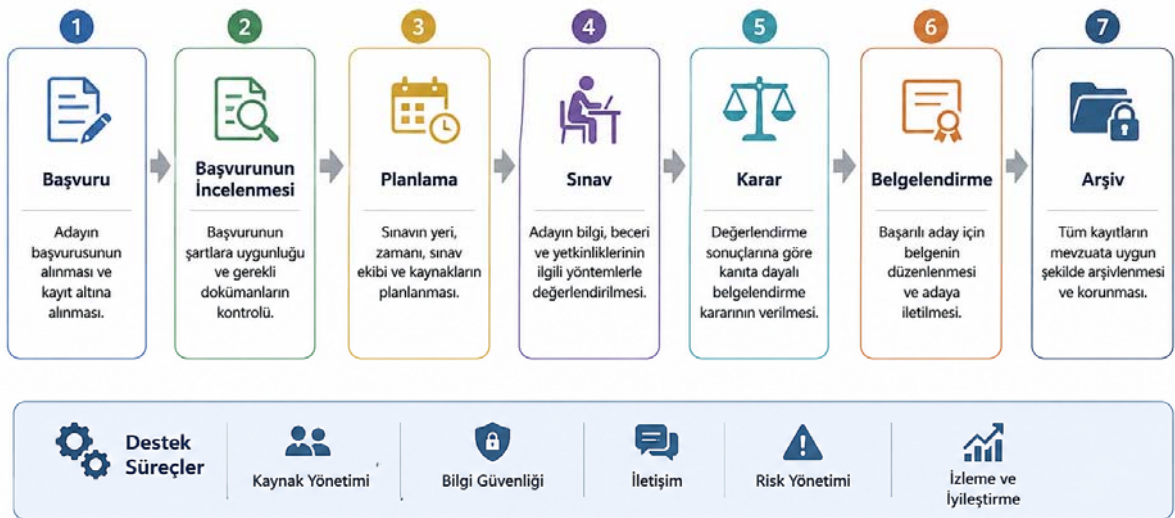
Belgelendirme...

Arşiv...

Her biri kendi içinde ayrı bir süreçti.

Ama hiçbirisi tek başına anlam ifade etmiyordu.

Hepsi birlikte tek bir hizmeti oluşturuyordu.



Şekil 4.1 Personel Belgelendirme Hizmet Süreci

Bugün Geriye Dönüp Baktığımda

Aslında en doğru kararlarımızdan birinin bu bakış açısı olduğunu düşünüyorum.

Çünkü biz sınavı yönetmeye çalışmadık.

Süreci yönetmeye çalıştık.

Süreç doğru tasarlandığında;

planlama da,

sınav da,

karar da,

belgelendirme de,

arşiv de

doğal olarak birbirini desteklemeye başladı.

O gün henüz buna "proses yaklaşımı" demiyorduk.

Ancak bugün geriye dönüp baktığımda, kurduğumuz yapının tam olarak bu anlayış üzerine inşa edildiğini görebiliyorum.

Bölüm Sonu

Bir hizmeti süreçlere ayırmak önemliydi.

Ancak süreçleri tanımlamak tek başına yeterli değildi.

Her sürecin arkasında onu yürütecek insanlar vardı.

Ve aynı sistem içinde herkesin doğru görevi üstlenmesi gerekiyordu.

Çünkü en iyi tasarlanmış süreç bile, doğru insanlarla desteklenmediği sürece sürdürülebilir değildir.

İşte bir sonraki bölümün konusu da buydu.

Doğru işi, doğru kişiye, doğru zamanda nasıl emanet ettik?

Bölüm 5

Sistemi Süreçler Değil, İnsanlar Çalıştırır

Dördüncü bölümde hizmeti süreçlere ayırmıştık.

Ancak kısa süre içinde önemli bir gerçekle karşılaştım.

Hiçbir süreç kendi kendine işlemiyordu.

Her sürecin arkasında bir insan vardı.

Başvuruyu alan...

Planlamayı yapan...

Sınavı gerçekleştiren...

Kararı veren...

Belgeyi hazırlayan...

Dolayısıyla kuracağımız sistemin başarısı, yalnızca süreçlere değil, o süreçleri yürütecek insanlara bağlıydı.

Yetkinlik Yeterli Değildir

İlk zamanlarda teknik bilginin en önemli unsur olduğunu düşünüyordum.

Zamanla bunun tek başına yeterli olmadığını gördüm.

Yetkinliğin yanında;

yetki,

sorumluluk,

disiplin,

iletişim,

tarafsızlık

ve kurum kültürü de aynı derecede önemliydi.

Gerçek performans, bunların bir araya gelmesiyle ortaya çıkıyordu.

Doğru İnsan, Doğru Görev

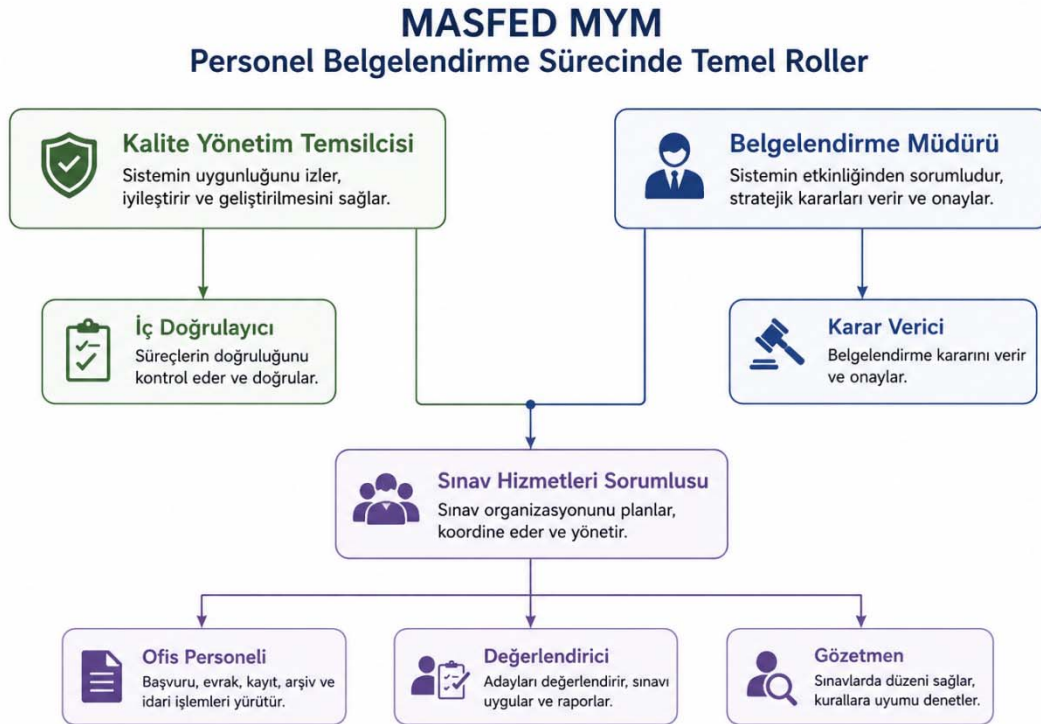
Süreç büyüdükçe herkesin aynı işi aynı başarıyla yapamayacağını gördüm.

Bazıları planlamada,

bazıları sahada,

bazıları karar verme sürecinde daha başarılıydı.

Bu nedenle insanları işe uydurmaya çalışmak yerine, görevleri insanların güçlü yönlerine göre planlamayı tercih ettim.



Şekil 5.1 Organizasyon Şeması

Yıllar sonra fark ettim ki

Aslında bu, yalnızca bir zaman planlaması değildi.

Bu çalışma aynı zamanda;

- insan kapasitesini,
- organizasyon kapasitesini,
- kaynak ihtiyacını
- ve hizmet kalitesini

aynı anda yönetebilmemizi sağlayan basit ama etkili bir araçtı.

Bölüm Sonu

Doğru süreçleri oluşturmuştuk.

Doğru insanları da belirlemeye başlamıştık.

Ancak sistem büyüdükçe başka bir soru ortaya çıktı.

Tekrarlayan işleri gerçekten insanlar mı yapmalıydı?

Yoksa teknoloji, insanların yerine değil; onlara destek olmak için kullanılabilir miydi?

İşte bir sonraki bölümde bu sorunun cevabını arayacağız.

Bölüm 6

Teknoloji İnsanların Yerini Almadı, Onlara Destek Oldu

Beşinci bölümde süreçleri yönetecek insanları konuşmuştuk.

Doğru insanları doğru görevlere yerleştirmek önemliydi.

Ancak sistem büyüdükçe başka bir sorun ortaya çıkmaya başladı.

Aynı bilgiler tekrar tekrar yazılıyordu.

Aynı belgeler tekrar tekrar hazırlanıyordu.

Aynı hesaplamalar tekrar tekrar yapılıyordu.

Her tekrar, yalnızca zaman kaybı değil, aynı zamanda yeni bir hata ihtimali demektir.

İşte o gün kendime şu soruyu sordum.

Gerçekten bütün bunları insanların mı yapması gerekiyordu?

İnsanların Zamanını Daha Değerli İşlere Ayırmak

Benim için teknolojinin amacı hiçbir zaman insanın yerini almak olmadı.

Tam tersine...

İnsanların tekrar eden mekanik işlerden kurtulmasını sağlamaktı.

Bir bilgi sisteme yalnızca bir kez girilmeliydi.

Daha sonra ihtiyaç duyulan bütün süreçlerde aynı veri kullanılmalıydı.

Çünkü aynı bilgiyi her defasında yeniden yazmak, hem zaman kaybına hem de veri tutarsızlıklarına neden oluyordu.

Kurumsal Kaynak Planlama

Bu düşünce zamanla bizi kendi kurumsal kaynak planlama sistemimizi geliştirmeye yöneltti.

Başvuru...

Planlama...

Sınav...

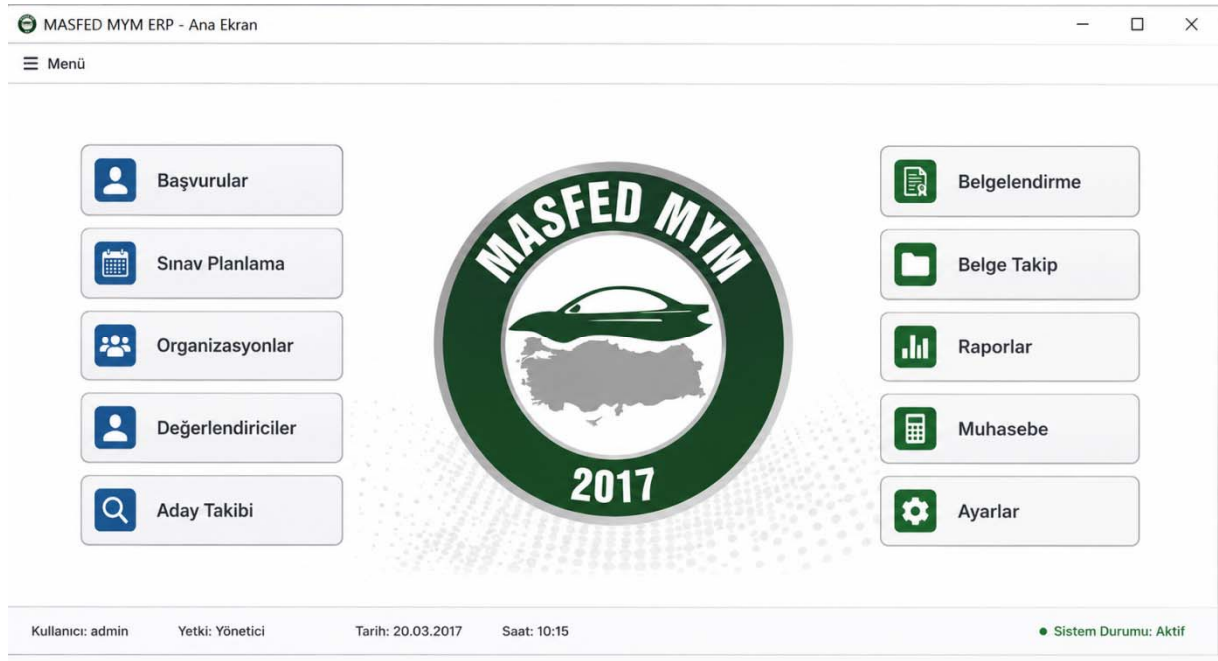
Karar...

Belgelendirme...

Arşiv...

Artık bunlar birbirinden bağımsız işlemler değildi.

Her süreç, aynı veriyle besleniyor ve bir sonraki süreci destekliyordu.



Şekil 6.1 Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı (ERP)

Aynı Veri, Birden Fazla Süreç

Bir adayın kimlik bilgisi yalnızca başvuru sırasında kullanılmıyordu.

Aynı bilgi;

- sınav planlamasında,
- yoklama listelerinde,
- karar aşamasında,
- belge basımında,
- raporlamada
- ve arşiv yönetiminde

yeniden kullanılıyordu.

Veri değişmiyordu.

Sadece kullanıldığı süreç değişiyordu.

Bu yaklaşım hem hataları azalttı hem de organizasyonu önemli ölçüde hızlandırdı.

Teknoloji Sahada da Devam Etmeliydi

Teknoloji yalnızca ofis içinde kullanılan bir araç olarak kalmamalıydı.

Saha uygulamalarında da aynı anlayışı sürdürmeye çalıştık.

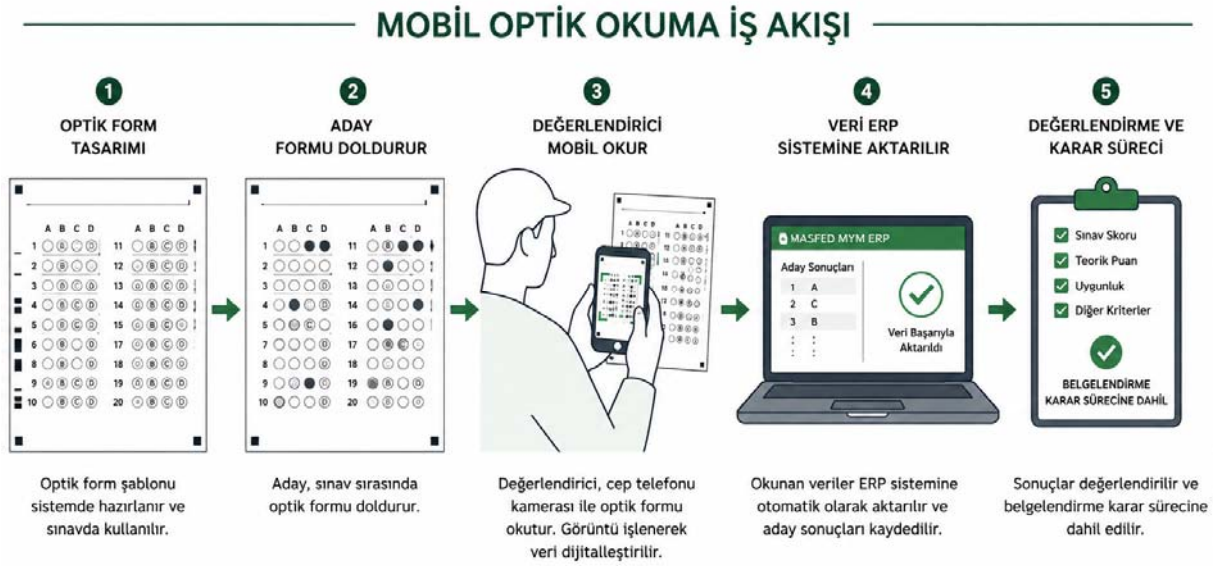
Bunun en güzel örneklerinden biri teorik sınavlarda kullandığımız mobil optik okuyucu sistemiydi.

Sınav tamamlandıktan sonra cevap kâğıtları cep telefonu ile okunabiliyor, sonuçlar birkaç dakika içinde sisteme aktarılabilirdi.

Bu yalnızca zaman kazandırmıyordu.

Manuel puanlama sırasında oluşabilecek hataları da büyük ölçüde azaltıyordu.

Daha da önemlisi, karar vericilerin zamanını hesaplama yapmak yerine değerlendirme yapmaya ayırmasını sağlıyordu.



Şekil 6.2 Mobil Optik Okuyucu

Zaman içinde şunu daha net gördüm

Geliştirmeye çalıştığımız şeyin yalnızca bir yazılım değildi.

Asıl hedefimiz;

- tekrar eden işleri azaltmak,
- insan hatasını en aza indirmek,
- izlenebilirliği artırmak,
- aynı veriyi güvenilir şekilde yönetmek
- ve insanların zamanını gerçekten uzmanlık gerektiren işlere ayırabilmekti.

Teknoloji bizim için hiçbir zaman amaç olmadı.

İyi tasarlanmış bir yönetim sisteminin doğal bir parçası oldu.

Bölüm Sonu

Tekrar eden işleri büyük ölçüde azaltmıştık.

Veriyi daha güvenilir yönetebiliyorduk.

Süreçler daha hızlı çalışıyordu.

Ancak cevaplanması gereken önemli bir soru hâlâ vardı.

Bütün bunların sahada gerçekten planlandığı gibi yürüdüğünden nasıl emin olacaktık?

Çünkü iyi tasarlanmış bir sistem, ancak doğru planlanmış bir organizasyonla hayata geçirilebilirdi.

İşte bir sonraki bölümde artık organizasyon planlamasının sahadaki uygulamalarına geçeceğiz.

Bölüm 7

Sınav Değil, Organizasyon Planladık

Altıncı bölümde teknolojiyi süreçlerin doğal bir parçası hâline getirmiştik.

Artık elimizde çalışan bir sistem vardı.

Ancak kısa süre içinde şunu fark ettim.

İyi tasarlanmış bir sistem, kendi kendine başarılı organizasyonlar oluşturmazdı.

O sistemi, Türkiye'nin farklı illerinde, farklı ekiplerle ve aynı kalite anlayışıyla uygulayabilmek gerekiyordu.

İşte bu noktada organizasyon planlaması hayatımızın merkezine yerleşti.

Organizasyon, Sınavdan Çok Daha Fazlasıdır

İlk bakışta planlanan şey sınav gibi görünüyordu.

Oysa planlanan şey çok daha büyüktü.

Her organizasyonda önceden cevaplanması gereken onlarca soru vardı.

Kaç aday sınava girecekti?

Hangi değerlendiriciler görev alacaktı?

Sınav alanı hazır mıydı?

Gerekli ekipmanlar eksiksiz miydi?

Evraklar hazırlanmış mıydı?

Ulaşım ve zaman planlaması yapılmış mıydı?

Sınav günü yapılan iş, aslında bu soruların günler öncesinden cevaplanmış hâliydi.

İnsanı ve Zamanı Birlikte Planladık

Planlamanın merkezinde yalnızca sınav yoktu.

İnsan vardı.

Adaylar kendi işlerinden zaman ayırarak sınava geliyordu.

Değerlendiriciler gün boyunca dikkatlerini korumak zorundaydı.

Gözetmenlerin ve diğer görevlilerin de kendi sorumlulukları vardı.

Bu nedenle yalnızca sınav saatlerini değil, insanların zamanını da planlamaya başladık.

Her aday sınava hangi saatte başlayacağını,

yaklaşık ne kadar süreceğini,

ne zaman ayrılabilceğini önceden biliyordu.

Aynı şekilde değerlendiricilerin çalışma süreleri, hazırlık zamanları ve molaları da organizasyonun doğal bir parçası hâline geldi.

Çünkü iyi bir organizasyon yalnızca zamanı değil, insan kapasitesini de yönetebilmelidir.

İlk bakışta bu yalnızca bir saat çizelgesi gibi görünebilir.

Oysa bu plan aynı anda;

- aday zamanını,
- değerlendirici kapasitesini,
- sınav alanlarını,
- ekipman kullanımını,
- hazırlık sürelerini
- ve organizasyon akışını

birlikte yöneten bir organizasyon planıydı.

Artık tek bir program sayesinde hem insan kaynağını hem de mevcut kaynakları dengeli biçimde yönetebiliyorduk.



MOTORLU KARA TAŞITLARI ALIM SATIM SORUMLUSU SEVİYE 5 TASLAK SINAV PROGRAMI

Sınav İli:	Tarih: / /
Sınav Türü:	Alternatif Senaryo: ☐ Evet ☐ Hayır

Sıra	Sınav Aşaması	Başlangıç	Bitiş	Süre	Aday
1	Hareket ve sınav yeri uygunluk kontrollerinin yapılması	09:00	09:30	30 dk	
2	Teorik sınav	09:30	10:20	50 dk	Teorik Adaylar
3	Sınav için hazırlanması ve ihtiyaç molası	10:20	10:25	5 dk	
4	Performans sınavı / Aday (A2)	10:25	11:15	50 dk	
5	Sınav için hazırlanması ve ihtiyaç molası	11:15	11:20	5 dk	
6	Performans sınavı / Aday (A2)	11:20	12:10	50 dk	
7	Sınav için hazırlanması ve ihtiyaç molası	12:10	12:15	5 dk	
8	Performans sınavı / Aday (A2)	12:15	13:05	50 dk	
9	Öğlen yemeği molası	13:05	14:00	55 dk	
10	Performans sınavı / Aday (A2)	14:00	14:50	50 dk	
11	Sınav için hazırlanması ve ihtiyaç molası	14:50	14:55	5 dk	
12	Performans sınavı / Aday (A2)	14:55	15:45	50 dk	
13	Sınav için hazırlanması ve ihtiyaç molası	15:45	15:50	5 dk	
14	Performans sınavı / Aday (A2)	15:50	16:40	50 dk	
15	Sınav evraklarının toplanması ve görevlilere teslimi	16:40	17:00	20 dk	
Değerlendirici: Adı Soyadı / İmza			Gözetmen: Adı Soyadı / İmza		
Not: 360° ortam kaydı + Kimlik kontrolü + Sınav kurallarının okunması: 10 dakika Adaya tanınan sınav uygulama süresi: 40 dakika					

Şekil 7.1 – Taslak Sınav Programı

Not: Sınav organizasyonu için gerekli **50 dakikalık süre**, 10 dakikalık hazırlık (360° ortam kaydı, kimlik kontrolü ve sınav kurallarının okunması) ile 40 dakikalık performans sınavını kapsamaktadır.

Planlama, Organizasyon Gününde Yapılmaz

Yıllar içinde öğrendiğim en önemli derslerden biri buydu.

Başarılı organizasyonlar sınav günü kurulmaz.

Masa başında kurulur.

Organizasyon günü yapılan iş, aslında günler önce verilen kararların uygulanmasından ibarettir.

İyi planlanmış bir organizasyonda insanlar ne yapacağını bilir.

Kaynaklar hazırdır.

Beklentiler nettir.

Süreç doğal akışı içinde ilerler.

Bölüm Sonu

Planlarımızı yapmıştık.

İnsan kaynağımızı hazırlamıştık.

Kaynaklarımızı organize etmiştik.

Artık organizasyonlarımız daha öngörülebilir hâle gelmişti.

Ancak sahada öğrendiğim önemli bir gerçek daha vardı.

Hiçbir plan, gerçek hayatın tamamını öngöremez.

Beklenmeyen durumlar her zaman ortaya çıkabilir.

İşte o gün kendime şu soruyu sordum:

Planlarımız bozulduğunda sistemi nasıl ayakta tutacaktık?

Bu soru beni zamanla en çok önem verdiğim konulardan birine götürdü:

Risk tabanlı düşünme ve hazırlıklı olma kültürü.

Bölüm 8

Planlar Bozulduğunda

Yedinci bölümde iyi bir organizasyonun nasıl planlandığını anlatmıştım.

Ancak sahada geçirdiğim yıllar bana önemli bir gerçeği öğretti.

Hiçbir plan kusursuz değildir.

Ne kadar ayrıntılı hazırlanırsa hazırlansın, gerçek hayat her zaman yeni bir değişken ortaya çıkarabilir.

İşte bu nedenle zamanla plan yapmaktan daha önemli bir şey öğrendim.

Plan bozulduğunda ne yapacağımızı planlamak.

Bugün buna risk tabanlı düşünme diyoruz.

Ben ise bunu uzun yıllar yalnızca hazırlıklı olmak olarak görüyordum.

Risk, Sorun Çıktığında Başlamaz

İlk zamanlarda riskleri, ortaya çıktıklarında çözmeye çalışıyordum.

Zamanla bunun doğru yaklaşım olmadığını gördüm.

Çünkü iyi yönetilen organizasyonlarda risk yönetimi, sorun yaşandığında değil, organizasyon başlamadan önce başlar.

Bir değerlendirici rahatsızlanabilir.

Kamera arızalanabilir.

Elektrik kesilebilir.

İnternet bağlantısı kopabilir.

Soru kitapçıkları eksik gelebilir.

Hatta basit görünen bir kalem bile unutulabilir.

Bu nedenle zamanla riskleri tek tek düşünmek yerine, organizasyondan önce sistematik olarak kontrol etmeyi tercih ettim.

Hazırladığımız kontrol listeleri yalnızca eksik malzeme aramak için değil, organizasyon başlamadan önce olası riskleri ortadan kaldırmak için kullanılıyordu.



PERFORMANS SINAV KONTROL LİSTESİ

Ulusal Yeterlilik:		Portal ID'si:	
Sınav Yeri / Adı:		Sınav Tarihi:	
Sınav Yeri Adresi:		Sınav Görevlileri:	

A. SINAV ÖNCESİ KONTROL ADIMLARI				EVET	HAYIR	G.D.
1	Adayların ve denetim ekiplerinin sınav yapılan yeri rahat bulmalarını sağlayacak yönlendirici tedbirler alınmıştır.			☐	☐	—
2	Sınav alanında kuruluş logosu ile akreditasyon ve yetkilendirme markalarını içeren görünür materyal yer almaktadır.			☐	☐	—
3	Sınav alanında gerekli tüm güvenlik tedbirleri alınmıştır.			☐	☐	—
4	Ses, ışık, havalandırma, temizlik, ergonomi ve konfor koşulları sağlanmıştır.			☐	☐	—
5	Sınav gereci olmayan makine, ekipman ve malzemeler alandan kaldırılmıştır.			☐	☐	—
6	Acil çıkışlar, yangın söndürücü ve ilk yardım ekipmanları erişilebilir durumdadır.			☐	☐	—
7	Adayların görebileceği bir konumda saat bulunmaktadır.			☐	☐	—
8	Engelli veya itina gerektiren adaylar için gerekli önlemler alınmıştır.			☐	☐	—

B. SINAV EKİPMAN VE MALZEME KONTROLÜ				EVET	HAYIR	G.D.
Kamera	☐	☐	Yedek Batarya	☐	☐	—
Tripod / Sabitleyici	☐	☐	Yedek Disk / Hafıza Kartı	☐	☐	—
Görüntü / Ses Materyali	☐	☐	Uyarı Materyalleri Seti	☐	☐	—
Yangın Söndürücü / Ekipmanı	☐	☐	İlk Yardım Çantası / Ekipmanı	☐	☐	—
Saat	☐	☐	Diğer: _____	☐	☐	—

C. SINAV MATERYALLERİ KONTROLÜ				EVET	HAYIR	G.D.
Kapalı Sorular Zarfı (Senaryo Metinleri, Kontrol Formları)	☐	☐	Performans Sınav Yeri Kontrol Formu (Her gün için ayrı çıkartılır.)	☐	☐	—
Performans Sınavı Katılımcı İmza Formu	☐	☐	Performans Sınav Kuralları Formu	☐	☐	—
Performans Sınavı Senaryo Ekleri Seti	☐	☐	Performans Sınav Sonuçları Raporu	☐	☐	—

D. SINAV SONRASI KONTROL VE TESLİM				EVET	HAYIR	G.D.
Sınav evrakları ve kayıtlar eksiksiz olarak toplanmıştır.				☐	☐	—
Sınav alanı eski düzenine getirilmiş ve güvenli şekilde kapatılmıştır.				☐	☐	—
Ekipmanlar kontrol edilerek depoya teslim edilmiştir.				☐	☐	—

Kontrol Eden Sınav Görevlisi: Adı Soyadı: Tarih / Saat: İmza:	Teslim Alan Sınav Görevlisi: Adı Soyadı: Tarih / Saat: İmza:
---	--

Not: "Gerekli ise" ibaresi bulunan adımlar zorunlu adım olup gerçekleştirilmemesi halinde sınav yerinin sınav yapmaya uygun olmadığı anlamı taşımaktadır.

Şekil 8.1 – Organizasyon Öncesi Risk Kontrol Listesi

Hazırlıklı Olmak

Zamanla şunu öğrendim.

Risk tabanlı düşünme, olumsuz senaryolar üretmek değildir.

Sistemin devamlılığını sağlayacak alternatifleri önceden hazırlamaktır.

İyi plan yapanlar başarılı olabilir.

Ancak iyi hazırlanmış organizasyonlar, beklenmeyen durumlarda da çalışmaya devam eder.

İşte gerçek fark burada ortaya çıkar.

Bu nedenle organizasyon hazırlıkları yalnızca sınav programı hazırlamakla sınırlı değildir.

En yakın kırtasiyenin konumu önceden belirleniyor,

Acil ihtiyaçta görevlendirilecek yedek değerlendiriciler planlanıyor

ve acil durumlarda iletişim kurulabilmesi için sorumlu kişiler önceden belirleniyordu.

Amaç, her ihtimali tahmin etmek değildi.

Beklenmeyen bir durum yaşandığında organizasyonun durmasını önleyecek hazırlığı önceden yapabilmekti.

Bugün Geriye Dönüp Baktığımda

Görüyorum ki, o yıllarda elimizde "Risk Tabanlı Düşünme" başlıklı bir standart maddesi yoktu.

Biz buna yalnızca iyi hazırlanmak diyorduk.

Ancak sahada geliştirdiğimiz birçok uygulama, yıllar sonra standartlarda açıkça tanımlanan yaklaşımın doğal bir parçası olarak karşıma çıktı.

Standartlar bize yeni bir düşünce öğretmedi.

Yaşayarak geliştirdiğimiz yönetim anlayışına ortak bir isim kazandırdı.

Bölüm Sonu

Organizasyonlarımız artık daha dayanıklı hâle gelmişti.

Ancak organizasyon tamamlandığında geriye yalnızca başarı kalmıyordu.

Kararlar kalıyordu.

Video kayıtları kalıyordu.

Sınav evrakları kalıyordu.

Belgelendirme dosyaları kalıyordu.

Yıllar sonra bile ulaşılabilmesi gereken kayıtlar kalıyordu.

Çünkü yapılan işi unutabilirsiniz.

Ama kayıtlar unutmaz.

Ve iyi yönetilen bir sistem, hafızasını şansa bırakmaz.

İşte bir sonraki bölümde artık sistemin hafızasını;

kayıtların, kanıtların ve kurumsal hafızanın nasıl yönetildiğini ele alacağız.

Bölüm 9

Hafızası Olmayan Sistem Yaşayamaz

Sekizinci bölümde organizasyonun beklenmeyen durumlarda nasıl ayakta kalabileceğini anlatmıştım.

Organizasyon tamamlandığında adaylar evlerine döner.

Sınav alanı toplanır.

Görevler sona erer.

Ancak sistem için süreç henüz bitmemiştir.

Çünkü yapılan her faaliyet geride bir iz bırakır.

Başvuru kayıtları...

Sınav evrakları...

Video kayıtları...

Karar formları...

Belgelendirme kayıtları...

İtirazlar...

Şikâyetler...

Bunların tamamı kurumun hafızasını oluşturur.

Bir Dosyanın Yolculuğu

Zamanla şunu fark ettim.

Bir aday dosyası yalnızca arşive kaldırılan birkaç evraktan ibaret değildir.

O dosya, başvuruyla başlayan ve belgelendirme süreci boyunca büyüyen yaşayan bir kayıttır.

Her işlem dosyaya yeni bir kayıt ekler.

Başvuru alınır.

İncelenir.

Sınav planlanır ve gerçekleştirilir.

Karar verilir.

Belge düzenlenir.

Ve sonunda dosya arşivde yerini alır.

Aslında arşive kaldırılan şey yalnızca bir klasör değil, tamamlanmış bir hizmetin bütün kanıtlarıdır.



Şekil 9.1 – Bir Aday Dosyasının Yolculuğu

Arşiv Bir Depo Değildir

Bir süre sonra arşivin yalnızca klasörlerin saklandığı bir oda olmadığını fark ettim.

Arşiv, kurumun hafızasıydı.

İyi bir arşiv sistemi yalnızca dosyaları saklamaz.

Bilginin doğru sınıflandırılmasını,

İhtiyaç duyulduğunda birkaç dakika içinde bulunmasını,

ve yıllar sonra bile aynı güvenle kullanılabilmesini sağlar.

Bu nedenle yalnızca aday dosyalarını değil, kalite yönetim sistemi kayıtlarını, sınav kayıtlarını, mali kayıtları ve dijital kanıtları da birlikte yönetmeye başladık.

Çünkü kurumsal hafıza yalnızca aday dosyalarından oluşmaz.

Kurumu ayakta tutan bütün kayıtların birlikte yönetilmesiyle oluşur.



Şekil 9.2 – Kurumsal Hafızayı Oluşturan Kayıt Yapısı (Her klasöre bir renk kodu verildi.)

Kayıttan Kanıta

İlk zamanlarda kayıt tutmanın yeterli olduğunu düşünüyordum.

Sonra şunu öğrendim.

Kayıt oluşturmak başka,

kanıt oluşturmak başkaydı.

Bir kayıt;

gerektiğinde bulunabiliyorsa,

doğrulanabiliyorsa,

ve alınan bir kararın dayanağını gösterebiliyorsa,

artık gerçek anlamda bir kanıta dönüşüyordu.

İşte kurumsal hafıza da bu kanıtların doğru yönetilmesiyle oluşuyordu.

Bugün Geriye Dönüp Baktığımda

Yıllarca kurmaya çalıştığımız şeyin yalnızca bir personel belgelendirme sistemi olmadığını görüyorum.

Aslında kurmaya çalıştığımız şey, insanlar değişse bile yaşamaya devam edecek bir kurumsal hafızaydı.

Çünkü insanlar unutulabilir.

Ancak iyi tasarlanmış sistemler unutmaz.

Bölüm Sonu

Artık kayıtlarımız vardı.

Kanıtlarımız vardı.

Kurumsal hafızamız vardı.

Fakat zamanla başka bir gerçeği daha öğrendim.

Bir sistemi güçlü yapan yalnızca geçmişini hatırlaması değildir.

Geçmişinden öğrenebilmesidir.

İşte bir sonraki bölümde artık sistemi geliştiren mekanizmaya geçeceğiz.

Aynı hatayı ikinci kez yaşamamak.

Bölüm 10

Her Olay Bir Sonraki Organizasyonu Geliştirdi

Dokuzuncu bölümde kayıtların ve kurumsal hafızanın neden önemli olduğunu anlatmıştım.

Ancak zamanla şunu fark ettim.

Kayıt tutmanın tek başına hiçbir değeri yoktu.

Asıl önemli olan, o kayıtlardan öğrenebilmektir.

Çünkü aynı sorun tekrar yaşıyorsa, yalnızca kayıt oluşturmuş olmak sistemi geliştirmeye yetmiyordu.

İşte bu nedenle zamanla farklı bir yaklaşım benimsedik.

Karşılaştığımız her önemli olayı yalnızca çözüp geçmedik.

Yaşanan durumu...

Alınan dersi...

Yapılan iyileştirmeyi...

Ve bu iyileştirmenin bundan sonraki organizasyonlarda nasıl standart bir uygulamaya dönüşeceğini de kayıt altına almaya başladık.

Böylece her yeni olay, yalnızca çözülen bir problem olmaktan çıktı;

kurumun bilgi birikimine katkı sağlayan kalıcı bir öğrenmeye dönüştü.

Her Olay Bir Öğretmendi

Bazen aday bilgilerinde beklenmeyen bir sorunla karşılaşılıyordu.

Bazen sınav görevlisinde son dakika değişikliği oluyordu.

Bazen kullanılan bir ekipman arızalanıyordu.

Bazen de organizasyon sırasında daha önce hiç karşılaşmadığımız yeni bir durum ortaya çıkıyordu.

İlk zamanlarda her olay için yeniden çözüm üretiyorduk.

Zamanla bunun verimli olmadığını gördük.

Her olaydan çıkardığımız dersi kayıt altına almaya, yapılan iyileştirmeyi standart çalışma yöntemlerimize eklemeye başladık.

Böylece benzer bir durum tekrar yaşandığında çözümü yeniden üretmiyor, daha önce edinilmiş kurumsal bilgiden yararlanıyorduk.

KURUMSAL ÖĞRENME KARTI (ÖRNEK)			
Yaşanan Olay	Alınan Ders	Yapılan İyileştirme	Standart Uygulama
Kamera bataryası performans sınavı sırasında tükendi.	Kritik ekipmanlar tek noktadan bağımlı olmamalıdır.	Organizasyon kontrol listesine yedek batarya eklendi.	Tüm organizasyonlarda ekipman kontrolü sınav öncesi zorunlu adım hâline getirildi.
Değerlendirici organizasyon günü mazeret bildirdi.	Kritik görevler için alternatif personel önceden belirlenmelidir.	Yedek değerlendirici planı oluşturuldu.	Organizasyon planlarında alternatif görevlendirme standart uygulama oldu.
Performans sınav alanında eksik ekipman tespit edildi.	Saha hazırlığı organizasyon gününe bırakılmamalıdır.	Sınav Yeri Kontrol Listesi güncellendi.	Sınav alanı kontrollerinin uygulanması daha sistematik hâle getirildi.

Şekil 10.1 – Kurumsal Öğrenme Kartı

Küçük Problemler, Büyük Gelişimler Sağladı

Gerçek gelişim çoğu zaman büyük projelerle değil, küçük problemlerin doğru yönetilmesiyle gerçekleşti.

Bir organizasyonda yaşanan küçük bir aksaklık, sonraki organizasyonlarda zaman kazandıran yeni bir uygulamaya dönüştü.

Bir adayın yaşadığı sorun, yeni bir kontrol adımının eklenmesini sağladı.

Teknik bir aksaklık, alternatif bir çalışma yönteminin geliştirilmesine neden oldu.

Her yaşanan olay, sistemi biraz daha olgunlaştırdı.

Bugün Geriye Dönüp Baktığımda

En değerli bilgi kaynağımızın kitaplar değil, yaşadığımız tecrübeler olduğunu görüyorum.

Çünkü yaşanmış her olay bize yeni bir şey öğretti.

Yaşadığımız her olay çözüldü.

Ama daha önemlisi, her olay sisteme işlendi.

Önemli olan hata yapmamak değildi.

Önemli olan, aynı hatayı ikinci kez yaşamamaktı.

İşte sürekli iyileştirme benim için tam olarak buydu.

Bölüm Sonu

Zamanla sistem yalnızca çalışan bir yapıya dönüşmedi.

Aynı zamanda kendi deneyimlerinden öğrenen bir yapıya dönüştü.

Ancak zamanla bir gerçeği daha fark ettim.

Kurumsal öğrenme yalnızca kendi yaşadığımız olaylardan oluşmuyordu.

Denetçiler...

Adaylar...

Değerlendiriciler...

Müşteriler...

Ve diğer paydaşlar...

Her biri sisteme farklı bir pencereden bakıyordu.

Bazen içeride göremediğimiz bir ayrıntıyı dışarıdan gelen tek bir gözlem ortaya çıkarabiliyordu.

Çünkü iyi tasarlanmış bir yönetim sistemi, yalnızca kendi deneyimlerinden değil; paydaşlarının deneyimlerinden de öğrenebilmelidir.

Bir sonraki bölümde ise, bütün bu çalışmaların aslında tek bir amaca nasıl hizmet ettiğini ele alacağız:

Doğru ve savunulabilir karar verebilmek.

Bölüm 11

En Zor Süreç Sınav Değil, Karar Vermekti

Onuncu bölümde yaşanan olaylardan nasıl öğrendiğimizi anlatmıştım.

Zamanla şunu fark ettim.

Kurduğumuz bütün sistem...

Hazırladığımız bütün planlar...

Topladığımız bütün kayıtlar...

Aslında tek bir amaç için vardı.

Doğru karar verebilmek.

İlk bakışta belgelendirme kararı oldukça basit görünür.

Aday başarılı mı?

Başarısız mı?

Oysa sahada çalışmaya başladıkça bunun yalnızca puan hesaplamak olmadığını gördüm.

Bir belgelendirme kararı;

- kanıta dayanmalı,
- tarafsız olmalı,
- izlenebilir olmalı,
- gerektiğinde savunulabilmeliydi.

Karar veren kişi yalnızca son imzayı atan kişi değildi.

Asıl karar, o imzaya gelene kadar oluşturulan bütün sistem tarafından hazırlanıyordu.

Karar, Sürecin Sonucu Değildir

Belgelendirme kararı tek başına oluşmaz.

Başvuru alınır.

Evraklar kontrol edilir.

Sınav gerçekleştirilir.

Kayıtlar oluşturulur.

Kanıtlar değerlendirilir.

Gerekli doğrulamalar yapılır.

Bütün bu adımlar tamamlandıktan sonra karar verilir.

Karar, sürecin son adımı değil;

iyi yönetilmiş bütün sürecin doğal sonucudur.



Şekil 11.1 – Belgeleendirme Karar Süreci

Karar Vermek, Kontrol Etmektir

Yıllar içinde karar verme yaklaşımım da değişti.

Eskiden karar vermeyi "onay vermek" olarak görüyordum.

Bugün ise karar vermeyi "doğrulamak" olarak görüyorum.

Karar vermeden önce kendime hep aynı soruları soruyorum.

Başvuru kayıtları tamam mı?

Sınav evrakları eksiksiz mi?

Video kayıtları yeterli mi?

İç doğrulama tamamlandı mı?

Kanıtlar birbirini destekliyor mu?

Karar gerçekten savunulabilir mi?

Bu soruların tamamına güvenle "evet" diyemiyorsam, karar vermeye de hazır değilim demektir.

Kararın Kalitesi Sonuçta Değil, Sürecin İçindedir

ISO/IEC 17024'te güven yalnızca belgeyle oluşmaz.

Güven;

tarafsızlık,

adil olma,

geçerlilik

ve güvenilirlik ilkelerinin bütün süreç boyunca korunmasıyla oluşur.

Bu nedenle karar, yalnızca bir sonuç değildir.

Sistemin ne kadar doğru çalıştığının en görünür göstergesidir.

Bugün Geriye Dönüp Baktığımda

İyi bir personel belgelendirme sisteminin aslında iyi tasarlanmış bir karar verme sistemi olduğunu görüyorum.

Doğru kararlar tesadüfen verilmez.

İyi planlanmış süreçlerin,

doğru insanların,

güvenilir kayıtların

ve sağlam kanıtların doğal sonucudur.

Bölüm Sonu

Kararlarımızı kayıtlarla destekliyorduk.

Kanıtlarla doğruluyorduk.

Tarafsızlık ilkesiyle güvence altına almaya çalışıyorduk.

Ancak zamanla başka bir gerçeği daha öğrendim.

Verdiğimiz her karar yalnızca kurumu ilgilendirmiyordu.

Adayı etkiliyordu.

İşvereni etkiliyordu.

Toplumu etkiliyordu.

Ve en önemlisi...

Güveni etkiliyordu.

İşte bu nedenle bir sonraki bölümde, personel belgelendirme sisteminin en görünmeyen ama en değerli çıktısını;

güveni ve paydaşlarla kurulan ilişkiyi ele alacağız.

Bölüm 12

Güven, Tek Başına İnşa Edilmez

On birinci bölümde güvenilir bir belgelendirme kararının nasıl oluştuğunu anlatmıştım.

Ancak zamanla şunu fark ettim.

Doğru karar verebilmek tek başına yeterli değildi.

O kararın, Türkiye'nin farklı şehirlerinde de aynı güvenle uygulanabilmesi gerekiyordu.

İşte bu noktada yeni bir soruyla karşılaştık.

Büyüyen bir organizasyonda kalite nasıl korunacaktı?

Önce Ortak Bir Kültür Oluşturduk

Türkiye'nin farklı illerinde sınav organizasyonları yapmaya başladığımızda artık yalnızca kendi ekibimizle çalışmıyorduk.

Yerel kurumlarla,

derneklerle,

işletmelerle

ve farklı paydaşlarla birlikte hareket ediyorduk.

Ancak hiçbir zaman işe görev dağılımıyla başlamadık.

Önce birlikte nasıl çalışacağımızı konuştuk.

Tarafsızlık...

Gizlilik...

Sınav güvenliği...

Kayıt disiplini...

Çünkü aynı kültürü paylaşmadan kurulan hiçbir iş birliğinin uzun ömürlü olmayacağını biliyorduk.

Önce ortak anlayışı oluşturduk.

Sonra organizasyonları birlikte yürütmeye başladık.

Görevler Paylaşılabilir, Sorumluluk Paylaşılamaz

Sistem büyüdükçe bazı faaliyetleri birlikte çalıştığımız kurumların desteğiyle yürütmeye başladık.

Örneğin;

- başvuruların organizasyonu,
- sınav alanlarının hazırlanması,
- ekipmanların hazır hâle getirilmesi,
- adayların karşılanması,
- belge teslim organizasyonları

gibi destek faaliyetleri yerel paydaşlarımızın katkısıyla gerçekleştirilebiliyordu.

Ancak bu süreçte hiç değişmeyen bir ilkemiz vardı.

Belgelendirme kuruluşunun sorumluluğu devredilemezdi.

Belgelendirme kararları...

Tarafsızlığın korunması...

Kayıt ve kanıtların bütünlüğü...

Ve sistemin güvenilirliği...

Her zaman belgelendirme kuruluşunun sorumluluğunda kaldı.

Görevler paylaşılabilirdi.

Ancak sorumluluk paylaşılmıyordu.



Şekil 12.1 – Büyük Ölçekli Organizasyonlarda İş Birliği Modeli

Aynı Kaliteyi Farklı Şehirlerde Sağlayabilmek

Zamanla şunu gördüm.

Bir organizasyonun başarılı olması, yalnızca iyi planlanmasına bağlı değildi.

Farklı şehirlerde görev alan herkesin aynı kalite anlayışıyla hareket edebilmesine de bağlıydı.

İyi bir sistem, insanların birbirini tanımalarına değil;

aynı kurallara,

aynı değerlere

ve aynı çalışma kültürüne güvenmesine dayanır.

İşte bu sayede farklı ekiplerle yürütülen organizasyonlar bile tek bir kurum tarafından gerçekleştiriliyormuş gibi aynı kalite anlayışıyla uygulanabiliyordu.

Bugün Geriye Dönüp Baktığımda

Başarılı organizasyonların yalnızca iyi prosedürlerle kurulmadığını görüyorum.

Onları güçlü yapan şey, aynı hedefe inanan insanların oluşturduğu ortak çalışma kültürüydü.

Çünkü güven, görev paylaşımıyla oluşmaz.

Ortak değerlerin paylaşılmasıyla oluşur.

Ve iyi tasarlanmış bir sistem, insanlar değişse bile aynı kalite anlayışıyla çalışmaya devam edebilir.

Bölüm Sonu

Yıllar içinde organizasyonlarımız büyüdü.

Yeni şehirlerde sınavlar yaptık.

Yeni ekiplerle çalıştık.

Ancak değişmeyen bir ilkemiz vardı.

Önce ortak kültür...

Sonra görev paylaşımı...

Ve her zaman kuruluşun sorumluluğu.

Bugün geriye dönüp baktığımda bunun yalnızca organizasyon yönetimi açısından değil, ISO/IEC 17024'ün temel ilkelerini koruyabilmek açısından da en doğru yaklaşım olduğunu düşünüyorum.

Bölüm 13

Aslında Bir Sistem Değil, Bir Düşünce Biçimi Kurmuşuz

On ikinci bölümde güvenin yalnızca prosedürlerle değil, ortak bir kurum kültürüyle oluştuğunu anlatmıştım.

Kitabın başına döndüğümde ise artık bambaşka bir şeyi görebiliyorum.

Yola çıktığımızda amacımız yalnızca bir personel belgelendirme kuruluşu kurmaktı.

Sınavlar yapılacaktı.

Belgeler düzenlenecekti.

Organizasyonlar gerçekleştirilecekti.

İlk bakışta bütün hedef bundan ibaret görünüyordu.

Ancak yıllar içinde fark ettim ki yaptığımız iş bundan çok daha fazlasıydı.

Standartlar Bir Amaç Değil, Bir Araçtır

Zamanla ISO/IEC 17024'e bakışım da değişti.

İlk yıllarda standardı uygulanması gereken kurallar bütünü olarak görüyordum.

Bugün ise onu iyi tasarlanmış bir araç kutusu olarak görüyorum.

Araç kutusuna sahip olmak önemliydi.

Ama asıl önemli olan,

içindeki araçları ne zaman ve nasıl kullanacağını bilmektir.

Çünkü aynı standardı kullanan iki kuruluş tamamen farklı sonuçlar elde edebilir.

Farkı oluşturan şey standart değildir.

Standartları hayata geçiren düşünce biçimidir.

Sistemler İnsanlarla Yaşar

Bu kitap boyunca süreçlerden bahsettim.

Risklerden bahsettim.

Teknolojiden bahsettim.

Kayıtlardan...

Paydaşlardan...

Fakat bütün bunların ortak bir noktası vardı.

Hiçbiri tek başına sistemi yaşatmıyordu.

Sistemi yaşatan şey, aynı amaca inanan insanlardı.

İnsanlar değişebilir.

Teknolojiler değişebilir.

Standartlar revize edilebilir.

Ama doğru düşünce biçimi devam ettiği sürece sistem de yaşamaya devam eder.

Yolculuk Devam Ediyor

Bu kitabı yazarken geçmişini anlatmaya çalıştım.

Ancak hiçbir zaman geçmişte kalmak istemedim.

Çünkü yönetim sistemleri hiçbir zaman tamamlanmaz.

Her yeni organizasyon...

Her yeni denetim...

Her yeni geri bildirim...

Yeni bir öğrenme fırsatıdır.

Bugün de öğrenmeye devam ediyorum.

Çünkü gelişim, ulaşılan bir hedef değil...

Sürekli devam eden bir yolculuktur.

Son Söz

Bu kitap boyunca yaşadığım deneyimleri paylaşmaya çalıştım.

Hazır reçeteler sunmak için değil...

Kendi yolculuğumu anlatmak için.

Eğer bu satırlar, bir okuyucunun daha doğru sorular sormasına...

Bir yöneticinin sistemine farklı gözle bakmasına...

Ya da bir kalite uzmanının yeni bir bakış açısı kazanmasına katkı sağlayabilirse...

Amacına ulaşmış olacaktır.

Teşekkür

Bu yolculukta birlikte çalıştığım tüm ekip arkadaşlarıma...

Birlikte çözüm aradığımız değerlendirecilere...

Paydaşlarımıza...

Denetçilerimize...

Ve bana her zaman yeni sorular sorduran herkese teşekkür ederim.

Çünkü bu kitap, yalnızca benim hikâyem değil.

Birlikte öğrenmenin ve birlikte gelişmenin hikâyesidir.

EKLER

MASFED MYM SINAV MERKEZİ SINAV İSTATİSTİKLERİ (2018-2019)						
SINAV YAPILAN İL	SINAVA GİREN	BELGE ALAN	BELGE ALAMAYAN	BELGE EDİNME YÜZDESİ	BELGE YENİLEYEN	BELGE YENİLEME YÜZDESİ
ADANA	51	46	5	90%	29	63%
ADIYAMAN	109	84	25	77%	67	80%
AFYON	11	7	4	64%	4	57%
AĞRI	36	32	4	89%	26	81%
AMASYA	109	101	8	93%	72	71%
ANKARA	1935	1723	212	89%	1378	80%
ANTALYA	648	560	88	86%	394	70%
ARTVİN	73	66	7	90%	49	74%
AYDIN	281	257	24	91%	184	72%
BALIKESİR	72	62	10	86%	37	60%
BARTIN	10	10	0	100%	8	80%
BİNGÖL	3	3	0	100%	3	100%
BİTLİS	17	17	0	100%	12	71%
BURDUR	94	84	10	89%	59	70%
BURSA	7	7	0	100%	5	71%
ÇANAKKALE	64	61	3	95%	35	57%
ÇORUM	225	178	47	79%	122	69%
DENİZLİ	317	288	29	91%	204	71%
DİYARBAKIR	171	140	31	82%	85	61%
ERZİNCAN	84	80	4	95%	58	73%
ERZURUM	188	168	20	89%	97	58%
ESKİŞEHİR	213	203	10	95%	123	61%
GAZİANTEP	262	243	19	93%	167	69%
HATAY	531	465	66	88%	355	76%
IĞDIR	47	43	4	91%	31	72%
ISPARTA	53	52	1	98%	39	75%
İSTANBUL AND.	1262	1176	86	93%	811	69%
İSTANBUL AVR.	2854	2550	304	89%	1811	71%
İZMİR	74	68	6	92%	55	81%
KAHRAMANMARAŞ	251	217	34	86%	140	65%
KARAMAN	25	24	1	96%	6	25%
KASTAMONU	220	215	5	98%	119	55%
KAYSERİ	241	239	2	99%	164	69%
KOCAELİ	186	170	16	91%	102	60%
KONYA	157	150	7	96%	99	66%
MALATYA	296	281	15	95%	156	56%
MANİSA	6	6	0	100%	5	83%
MARDİN	96	83	13	86%	38	46%

MASFED MYM SINAV MERKEZİ SINAV İSTATİSTİKLERİ (2018-2019)						
SINAV YAPILAN İL	SINAVA GİREN	BELGE ALAN	BELGE ALAMAYAN	BELGE EDİNME YÜZDESİ	BELGE YENİLEYEN	BELGE YENİLEME YÜZDESİ
MERSİN	213	205	8	96%	143	70%
MUĞLA	84	78	6	93%	59	76%
MUŞ	10	9	1	90%	7	78%
ORDU	119	108	11	91%	80	74%
OSMANİYE	26	24	2	92%	13	54%
RİZE	42	42	0	100%	34	81%
SAKARYA	39	33	6	85%	25	76%
SAMSUN	20	20	0	100%	12	60%
SİNOP	22	14	8	64%	10	71%
SİVAS	8	8	0	100%	7	88%
ŞIRNAK	28	26	2	93%	11	42%
TOKAT	299	287	12	96%	217	76%
TRABZON	321	284	37	88%	186	65%
VAN	395	359	36	91%	215	60%
YALOVA	45	40	5	89%	27	68%
TOPLAM	12950	11696	1254	90%	8195	70%

Sayfa 2

Ek 1 – MASFED MYM Sınav Merkezi Sınav İstatistikleri (2018 – 2019)

Not 1: "Belge Edinme Yüzdesi" ilk sınav başarı oranı anlamına gelmemekte olup adaylara sınav süresi içerisinde mevzuatın ön gördüğü oranlarda sınav hakkı verilmesi üzerine adayların bu sınav haklarını da kullanarak elde ettiği belgeler göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

Not 2: "Belge Yenileme Yüzdesi" belge sahiplerinin mesleği devam ettirip mevzuat gereği beşinci senenin sonunda belgelerini yenilemek / sürdürmek isteyenlerin tahmini yüzdeleri göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

ISO/IEC 17024 Standardında Sık Kullanılan Kısaltmalar (Türkçe - İngilizce)

Türkçe Kısaltma	İngilizce Kısaltma	Anlamı
UDK	CAB	Uygunluk Değerlendirme Kuruluşu (Conformity Assessment Body)
AK	AB	Akreditasyon Kurumu (Accreditation Body)
BD	LA	Baş Denetçi (Lead Auditor)
TU	TE	Teknik Uzman (Technical Expert)
KYS	QMS	Kalite Yönetim Sistemi (Quality Management System)
PUKÖ	PDCA	Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al (Plan–Do–Check–Act)
RTD	RBT	Risk Tabanlı Düşünme (Risk-Based Thinking)
U	NC	Uygunsuzluk (Nonconformity)
UT	NCR	Uygunsuzluk Tanımı / Raporu (Nonconformance Report)
İF	OPI	İyileştirme Fırsatı (Opportunity for Improvement)
KN	RCA	Kök Neden Analizi (Root Cause Analysis)
DÖF	CAPA	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet (Corrective and Preventive Action)
YGG	MRM	Yönetimin Gözden Geçirmesi (Management Review Meeting)

Ek 2 – ISO/IEC 17024 Standardında Sık Kullanılan Kısaltmalar (Türkçe - İngilizce)

Annex 3 – Management System Overview

Chapter 1 – How a Need Became a Large-Scale Management System

Every large-scale management system has a starting point. In our case, it was not a large budget, a mature organization, or a detailed strategic plan. It began with a unique opportunity created by Türkiye's emerging national qualification system and the organizational network of the Motor Vehicle Dealers Federation (MASFED).

This chapter explains how an initial opportunity evolved into the foundation of a nationwide personnel certification system. More importantly, it introduces the central idea of this book: opportunities may create the beginning, but only systematic thinking, common objectives, and disciplined management can transform them into sustainable organizations.

Key Takeaway

Opportunity may open the door, but only a well-designed management system can keep it open.

Chapter 2 – Building the Foundation Before Building the System

Before developing procedures, forms, or operational documents, we first established a shared understanding of the organization's purpose. Through the Management Review process, we defined our objectives, responsibilities, priorities, and long-term vision.

This chapter demonstrates that an effective management system does not begin with documentation—it begins with leadership, strategic thinking, and a common direction. Once these foundations were established, every subsequent process became easier to design, implement, and improve.

Rather than asking "What documents do we need?", we first asked "What kind of organization do we want to become?" That question shaped the entire management system described throughout this book.

Key Takeaway

A management system should be designed around a shared vision before it is documented through procedures.

Chapter 3 – Speaking the Same Language

One of the first challenges we encountered was not technical—it was linguistic. Different organizations involved in personnel certification, including ISO/IEC 17024, the Turkish Qualifications Authority (MYK), TÜRKAK, and sector organizations, often use different terms to describe similar concepts.

This chapter explains how we developed a common terminology by comparing these concepts and creating a unified management language. Rather than treating different documents as conflicting requirements, we viewed them as complementary perspectives of the same system.

Establishing a shared language significantly improved communication, reduced misunderstandings, and created a stronger foundation for consistent implementation across the organization.

Key Takeaway

A common management language is established before a common management system can exist.

Chapter 4 – Seeing Certification as a Service Process

Personnel certification is often perceived as a single activity: conducting an examination. However, our experience showed that certification is a complete service process that begins long before the examination and continues well after the certification decision.

This chapter introduces the process approach adopted in our management system. We identified every stage—from application and review to planning, examination, certification decision, certificate issuance, and archiving—as interconnected processes. Each output becomes the input for the next step, creating a continuous and traceable service chain.

Viewing certification as a service process rather than an isolated examination helped us improve consistency, accountability, and overall service quality.

Key Takeaway

A successful certification system is built by managing the entire service process, not just the examination.

Chapter 5 – Designing the Organization Around People

As the organization grew, we realized that an organizational chart alone could not ensure effective operations. Clearly defining roles and responsibilities was essential, but equally important was understanding the strengths of the people behind those roles.

This chapter explains how we designed an organizational structure that balanced responsibilities, authority, and competence. Rather than forcing people into predefined positions, we sought to align responsibilities with individual capabilities while maintaining impartiality, accountability, and operational efficiency.

A well-designed management system depends not only on documented processes but also on placing the right people in the right roles. Organizational structure should support people, and people should strengthen the system.

Key Takeaway

Successful management systems are built by assigning the right responsibilities to the right people.

Chapter 6 – Technology as a Management Tool

As our certification activities expanded, manual processes became increasingly difficult to manage. Repetitive data entry, paper-based workflows, and manual calculations not only consumed valuable time but also increased the risk of human error.

This chapter describes how we integrated technology into our management system through an Enterprise Resource Planning (ERP) system and mobile optical answer sheet reading. The objective was never to replace people with technology, but to eliminate repetitive tasks and allow professionals to focus on activities requiring expertise, judgment, and responsibility.

Technology became an integral part of the management system by improving efficiency, traceability, and consistency, while keeping human decision-making at the center of the certification process.

Key Takeaway

Technology should support professional judgment—not replace it.

Chapter 7 – Planning Before Execution

Successful certification activities do not begin on the examination day. They begin during the planning stage, where every detail is carefully considered before the first candidate arrives.

This chapter explains how structured planning became a critical part of our management system. Examination schedules, personnel assignments, equipment availability, travel arrangements, and resource allocation were all coordinated through integrated planning. By organizing these elements in advance, we reduced uncertainty, improved operational efficiency, and created a more consistent experience for both candidates and personnel.

Good planning is not simply about organizing activities—it is about creating the conditions for reliable and sustainable service delivery.

Key Takeaway

Successful operations are built during planning, long before they begin in the field.

Chapter 8 – Preparing for the Unexpected

No matter how carefully an organization is planned, unexpected situations can still occur. Equipment may fail, personnel may become unavailable, or operational conditions may change at the last minute. The difference between disruption and continuity lies in preparation.

This chapter explains how risk-based thinking became an integral part of our management system. Rather than focusing only on potential problems, we identified practical preventive measures and alternative solutions before each certification activity. Checklists, backup equipment, substitute assessors, emergency contacts, and even the location of the nearest stationery store became part of our operational planning.

Risk-based thinking is not about expecting failure—it is about ensuring that the certification process can continue with confidence when unexpected situations arise.

Key Takeaway

Prepared organizations do not avoid every problem—they are ready to manage them effectively.

Chapter 9 – Building Organizational Memory

As our organization expanded, we realized that collecting records was not enough. Documents, examination files, photographs, videos, and digital records only become valuable when they preserve knowledge and support future decisions.

This chapter explains how we transformed documentation into organizational memory. Every candidate file followed a structured and traceable journey—from application to final archiving—ensuring that every decision could be supported by objective evidence. Physical and digital records were managed together to protect traceability, accountability, and long-term continuity.

An organization without memory repeats its mistakes. A management system with a strong organizational memory learns from its experience and continuously improves.

Key Takeaway

Records preserve evidence, but organizational memory preserves experience.

Chapter 10 – Learning from Every Experience

Every organization encounters unexpected situations. The real difference lies not in avoiding mistakes, but in learning from them and preventing them from happening again.

This chapter introduces the concept of the Organizational Learning Card, a practical tool developed to transform everyday experiences into lasting organizational knowledge. Instead of treating incidents as isolated events, we documented what happened, identified the lesson learned, implemented improvements, and integrated them into standard practices.

Continuous improvement became more than a management principle—it became a daily habit. Each experience strengthened the system and contributed to a more resilient, consistent, and sustainable certification process.

Key Takeaway

Experience becomes valuable only when it is transformed into organizational learning.

Chapter 11 – Making Defensible Certification Decisions

Throughout the certification process, every activity ultimately serves a single purpose: making a fair, impartial, and evidence-based certification decision.

This chapter explains that certification decisions are not based solely on examination scores. They are the result of a structured verification process that considers the integrity of the entire certification journey. Every decision must be supported by objective evidence, remain impartial, be fully traceable, and withstand professional scrutiny whenever challenged.

The certification decision is not created at the moment of signature. It is prepared by the quality of every process that precedes it.

Key Takeaway

A certification decision is only as reliable as the management system that supports it.

Chapter 12 – Building Trust Through Collaboration

As the certification system expanded across different regions, collaboration with local organizations and stakeholders became essential. However, sustainable growth required more than operational coordination—it required a shared understanding of quality, impartiality, and responsibility.

This chapter explains how a common service culture was established among certification personnel, local partners, and other stakeholders. While operational tasks could be delegated, responsibility for impartiality, certification decisions, record integrity, and the credibility of the system always remained with the certification body.

Trust is not created by documents alone. It is built through consistent practices, clear responsibilities, and a shared commitment to common principles.

Key Takeaway

Tasks can be delegated, but responsibility for trust can never be delegated.

Chapter 13 – Beyond a Management System

Looking back on this journey, I realized that what we built was more than a personnel certification system. We established a way of thinking that connected people, processes, technology, risk management, and organizational learning into a single management philosophy.

Over time, I also came to see ISO/IEC 17024 differently. It is not a goal in itself, nor is it merely a collection of requirements. It is a well-designed toolbox. The real value lies not in possessing the tools, but in knowing how and when to use them to build a reliable, sustainable, and trustworthy certification system.

This journey does not end with procedures, certificates, or accreditation. It continues as organizations learn, adapt, and improve. Management systems evolve, but the principles behind them remain timeless.

Key Takeaway

A management system is not merely a collection of procedures—it is a way of thinking that transforms experience into sustainable trust.

Further Reading

For the complete book, Executive Summary, and additional resources:

www.serhatsoylemez.net

BÜYÜK ÖLÇEKLİ HİZMET YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULUŞU

Bu kitap, gerçek saha deneyimlerinden hareketle büyük ölçekli bir personel belgelendirme sisteminin nasıl tasarlanabileceğini, yönetilebileceğini ve sürdürülebileceğini ele alan bir vaka çalışmasıdır.

BU KİTAPTA

-  Süreç Yönetimi
-  Organizasyon Yapısı
-  Risk Yönetimi
-  Tarafsızlık ve Güven
-  Yetkinlik Yönetimi
-  Performans ve İyileştirme
-  Kayıt ve İzlenebilirlik
-  Kurumsal Hafıza

KİMLER İÇİN?

-  Personel belgelendirme kuruluşları
-  Uygunluk değerlendirme profesyonelleri
-  Kalite yöneticileri
-  Yönetim sistemleriyle ilgilenenler
-  Akademisyenler ve araştırmacılar

“

*İyi sistemler prosedürlerle değil,
düşünce biçimiyle kurulur.”*

”

SERHAT SÖYLEMEZ

ISO/IEC 17024 Uzmanı



www.serhatsoylemez.net



ISBN: 978-625-00-4541-1