

KAMUDA VERİMLİLİK İÇİN İNSANKAYNAKLARINA YÖNELİK YÖNETSEL VE ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM

* Ahmet Zihni DİNÇER

** A.Özgen ÖNGEL

ÖZET

Günümüzün değişen iç ve dış koşulları kuruluşları bilgi toplumuna geçişin gereklerini yerine getirmeyi zorunlu kılmaktadır. “Değişimde amaç organizasyonun verimliliği olmalıdır” gerçeği dikkate alındığında, özellikle kamu sektöründeki bugünkü yönetim anlayışının çağa uygun bir şekilde değişmesi kaçınılmazdır. Bu bildiride söz konusu değişimi gerçekleştirebilmek için, “Organizasyon ve Yönetim Sistemlerinin Geliştirilmesi ve Yeniden Yapılanma” projesi kapsamında bir kamu kuruluşundaki yapılan çalışmalar örnek alınmıştır. Yapılan çalışmanın süreçlerinde yurt dışı ve yurt içi danışmanlık hizmetleri alınarak yeni bir yönetim anlayışı ve organizasyon yapısının Kuruluşta ne tür değişikliklere neden olacağı incelenmiştir.

1- GİRİŞ

Verimlilik en basit anlatımıyla girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimliliğin temel göstergesi, girdinin sabit ya da geliştirilmiş kalitedeki çıktıya olan oranıdır. Verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etkili olarak kullanımınıdır. Bu durumda bir mal veya hizmetin üretiminde emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, zaman ve bilgi gibi kaynakların girdi miktarını artırırken, elde ettiğimiz sonuç girdi miktarı ile paralel veya daha fazla artıyorsa, bu kuruluşun verimli olduğunu söylemek mümkündür. (Emek miktarındaki artıştan, emeğin üretkenliğindeki artış anlaşılmalıdır.) Bu durumda bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan insan kaynaklarının verimliliğini arttırmak gerekmektedir. Bunun içinde insan kaynakları planlamasının yapılması ve bu planlamanın verimli olarak kullanılması gerekmektedir.

Verimliliğin bir ülkede artması milli gelirinde artması anlamına gelmektedir. İnsan kaynaklarının verimliliğe katkısı diğer kaynaklardan daha fazla olmaktadır. Diğer kaynakların ve kaynaklara yönelik verimlilik artırma tekniklerinin sağlayacağı imkanlarının bir üst sınırı vardır. İnsan kaynakları ve onlara yönelik verimlilik artırma teknikleri içinse böyle bir üst sınırdan söz etmek mümkün değildir. Bu katkıyı sürekli olarak artırma imkanı vardır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin birinci amacı, kurumun hizmet ve üretim amaçlarını en iyi biçimde karşılayacak personelin faaliyetlerini nitelikli iş gücüne dönüşümünü sağlamaktır. Kamuda yöneticilerin başarısı ise bu amaçları gerçekleştirmek için sahip oldukları insan kaynaklarını en iyi şekilde organize etmeye ve onları en doğru biçimde kullanmalarına bağlıdır.

Türkiye’de kamu görevlisi iş gücü istihdamı ve planlaması, mevcut yasal düzenlemelere göre verimliliğin sağlanmasında yöneticilere yetki veren Avrupa sistemine daha yakındır. Yasal hükümler yönetici fonksiyonlarından farklı bir şeyi dile getirmemektedir. Yönetici her biri diğerinden farklı özellikleri olan insan kaynağını bir araya getirip, uyumlu bir şekilde çalıştırıp verimli olmalarını sağlayan kişidir. Kamu hizmetlerinin organizasyonunda başarılması en zor becerilerden biride budur.

Kamu hizmetlerinde işgücünün olanca fazlalığı iş üretme noktasındaki vatandaşların memnuniyetsizliği herkesin genel olarak kabul ettiği bir gerçek olmasına rağmen bu alanda her hangi bir girişimde bulunulmamıştır. Konunun daha net olarak görülebilmesi ancak ölçülebilir hizmet üreten kamu iktisadi kuruluşlarının durumuna bakmakla mümkün olabilecektir. İstihdam sabit kalmak kaydıyla GSMH deki KİT’lerin payı 8 yılda %12 den %8 e düşmüş, personel gideri ise 1980-1991 de %34 iken 1991-1994 de %48’e ulaşmıştır. Böyle bir işletmecilik anlayışı sadece KİT’lerin sermayesini eritip, yok etmekle kalmayıp, tüm kamu bütçe dengelerini sarsmakta, her gün genişleyen telafi edilemez kara deliklere neden olmaktadır.

ABD ve İngiltere’de kamu hizmetlerindeki verimlilik reformları 80’li yıllarda başlatılmıştır. Her iki ülkede de daha önce mevcut olan “görevlere göre yönetim” şeklinden vazgeçilerek sonuç elde etmeye yönelik olan “hedeflere göre yönetim” ilke ve anlayışına geçilmiştir.

2- YAPILAN ÇALIŞMALAR.

2000 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren ve projenin başlatılmasına konu olan “Kamu'da Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro” kararnamesi, hem de Kamu Reformu Yönetimi çerçevesinde, mevcut hükümetin Acil Eylem Planı olarak açıklanan faaliyetleri ile paralellik taşıyan proje özellikle de;

- Kamu yönetiminde bürokratik formalitelerin azaltılması, P
- Kamu kuruluşlarında alt kademelere yetki devri yapılması,
- Kuruluş düzeyinde Stratejik Planlama uygulamalarına geçilmesi,
- Kamu yöneticilerinin atanmalarında liyakatın esas alınması,
- Vatandaş memnuniyetini ve beklentilerini sürekli olarak ölçecek sistemlerin kurulması”

konularını ele almaktadır.

Bu kapsamda ele alınan projenin uygulama aşamaları aşağıda özetlenmiştir:

I: Proje ekibinin oluşturulması ve eğitimi.

II: Kuruluşun mevcut yapısının incelenmesi.

III: İş analizlerinin gerçekleştirilmesi .

IV:Toplanan veriler incelenerek kuruluşun beklentilerine ve gereksinmelerine en uygun yapının oluşturularak organizasyon şemasının çizimi.

V:Yeni kadro unvanlarına ait iş tanımları ve belgelerin yazıldığı bu aşamada organizasyon kitabı hazırlanmıştır..

VI:Niteliksel kadro gereksinimi niceliksel olarak tanımlanarak verimliliğe bağlı optimal iş düzeni ve çalışan sayılarının belirlenmesi

- Günümüzde tüm yöneticiler, her tür başarısızlığı eleman azlığı, niteliksizlik ve siyasi baskılar olarak yorumlamaktadır. Ancak çalışmalarımız;

- * Yönetim boşluğu,
- * Yapısal zafiyet,
- * Eğitimsizlik ve
- * Teknolojik yetersizlik

konularını en büyük sorun olarak öne çıkarmıştır.

- Görevleri küçük parçalara bölmek yerine, çalışanları yaptıkları işin tüm sürecinden kendilerini sorumlu ve yetkili hissetmeleri ve inisiyatif kullanabilmelerini sağlayan düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

- Ayrıca önerilen yapının, yaşayan gerçeklere uygun ve aynı zamanda yöneticisi tarafından desteklenen özelliklere sahip olmasına dikkat edilmiştir.

- Önerilen organizasyon modelinde üst yönetim, stratejik planlar yapan, hedef gösteren ve sonuçlarını denetleyen bir şekilde tanımlanmıştır.

- Orta kademe yöneticilerin ise, bölümlerinde “takım çalışması” ilkelerini yerleştirmelerine olanak tanıyan yapısal düzenlemelere gidilmiştir.

Kuruluşun yapısı hakkında bilgi sahibi olabilmek için ;

- 30 adet “ Örgütsel ve Yönetimsel Süreçlerde Performans Analizi,
- 489 adet “Birim/Bölüm Etkenliğinin Değerlendirilmesi” anketi ,
- 132 adet “Teşhis Çalışması”
- 389 adet “ İşletme Oluşumunda Etkili Olan Kriterlere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi”,
- 52 adet “Ekip Etkenliğini Değerlendirme Anketi”,
- 2077 adet “İş Analizi”
- 294 adet “İş Yüklü Analizi” ile toplam **3463** kişide analiz yapılmıştır

Yapılan performans analizi sonuçlarına göre karar alma kriteri %53 oranındadır.Çalışanlarının birbirlerine yalnızca %56 oranında güvendikleri gerçeği de bunu doğrulamaktadır.

Araştırmalarımız yönetici kadronun toplam Genel Müdürlük personeline oranının %28.11 olduğunu ortaya çıkarmıştır. Görev ve yetki devri mekanizmasının yetersiz işlemesi bunu yaratan nedenlerden birisidir.

Misyon ve hedefler konusunda çalışanları da içine alan daha geniş bir kitleye yaptığımız performans analizi sonuçları ise, çalışanların misyon ve hedefleri %65.5 oranında bildiklerini ve paylaştıklarını ortaya koymuştur.

İletişim üst düzey yöneticiler arasında dahi açık ve saydam değildir (%69.6

İş tanımları ve gerekleri hazırlanmıştır

Atıl kadrolar yapı dışına çıkarılmış, kaldırılan kadrolardaki işler yok edilmemiş; mükerrer, hatalı, gereksiz ve yanlış yerde olmamak kaydı ile yeni bir iş unvanında yeniden tanımlanmıştır.

Kuruluş genelinde mevcut yapıda 14 olan hiyerarşik kademe sayısı , 7 çeşit olarak belirlenmiştir.

Mevcut yapıda 985 olan mevcut unvan sayısı önerilen modelde 339 olarak belirlenmiştir

Genel Müdürlük'te 22 bağımsız bölümün 12 bağımsız bölümle ifade edildiği organizasyon şeması, 3 Genel Müdür Yardımcısı ve 7 Daire Başkanlığı ile tanımlanmıştır.

Hiçbir katma değer yaratmadığı saptanan Müdür Yardımcılığı kadro unvanı kaldırılmıştır

Toplam 1585 Genel Müdürlük personelinden 757 kişinin katma değer yaratmadığı saptanmıştır

Tanımlanan her kadro unvanı için belirlenen eğitim düzeyleri ve deneyim süreleri KURULUŞ için hazırlanan Eğitim ve Deneyim Tablosu kullanılarak belli bir standarda oturtulmuştur. Bu tablo verileri aynı zamanda Kariyer Haritasının çıkarılmasını sağlamış ve daha sonra Yönetmeliklerinin hazırlanarak hayata geçirilmesini önerdiğimiz rotasyon programı, eğitim ve sınav sistemi ile birleştirilerek, görevde yükselmenin her türlü olumsuz dış etkiden kurtarılarak başarıya bağlanması sağlanmıştır.

İşler süreç odaklı düşünülmüş ve kişilerin çok becerikliliğe dayalı bir yönetim tarzı ile çalıştırılacağı esas alınmıştır.

Teknisyen kadrolarının tümünün memur kadrolar olarak düşünülerek yapılandırılan bölümlerde, teknik ve idari şef/uzman ayrımı yok edilmiştir.

Taşeron eleman kullanımı ise, yalnızca ve optimal sayıda olmak koşulu ile temizlik, yemek, ulaşım, konukevi, kreş, sosyal tesisler ve bakım/onarım hizmetleri için önerilmiştir.

Aynı inançla mevcut yapıda görünen ve buldukları birim içinde katma değer yaratmadıkları gözlemlenen Uzman, Baş Uzman, Kontrolör kadroları da kaldırılmıştır.

Genel Müdürlüğün bugünkü görüntüsünün tam tersi, bir beyin takımından oluşan çekirdek kadrosu ile yalnızca strateji belirleyerek ve hedef vererek, sonuçları denetlemek ana hedefine uygun yapılanması sağlanmıştır.

Yönetim çalışanlarına inisiyatif kullanma ve karar almada rekabet gücünü tanımlayan;

- Müşteri odaklılık
- Katılımcılık
- Hedef birliği
- Yüksek motivasyon
- Kaliteli işgücü
- Bilgi bazlı işlemler
- Plan ve program
- Esneklik ve Dinamiklik
- Sorumluluğunun bilincinde yönetim
- Fonksiyonel yapılanma
- İleri sistemler. (Stratejik AR-GE, Kaliteli Karar, TKY, Performans Değerlendirme, Verimlilik Yönetimi) gibi öğeler kullanılmıştır.

3- SONUÇ

Sonuç olarak; Yeniden Yapılanma Projesi ile önerilen değişiklikler, Yapısal ve Sayısal Düzenlemelere İlişkin Öneriler ile bir bütündür. Konu bir sistem yaklaşımı ile ele alınıp bir bütün olarak uygulanmadıkça değişiklik sadece organizasyon şeması düzeyinde kalacaktır. Özellikle insan faktörüne yönelik yönetsel ve organizasyonel değişikliklerin özenle yapılması gerekir. Çünkü bir kuruluşun başarısında en önemli rolü çalışanlar oynamaktadır.

KAYNAKLAR

- Kamu Yönetimi Kanunu Tasarısı
- Kamu'da İnsan Gücü Planlamasında Verimlilik Yrd.Doç.Dr.M.Refik KORKUSUZ www.akader.org
- Eğitim ve Danışmanlık Raporu MPM 2003
- Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik Doç. Dr. BÜYÜKKILIÇ D. MPM 2004

** A:Özgen ÖNGEL

Makine Mühendisi, 30 yıl özel sektör ve kamu sektöründe yönetici olarak çalışmıştır. Dünya Bankası Kredisi ile yapılan "Termik Santral Rehabilitasyonu" ve "İnsangücü Planlaması ve Eğt. Geliştirme" projelerinde yurtiçi ve yurtdışında çalışmıştır. Prosedür Geliştirme ve Eğitimde Sistem Geliştirme(ISD) konularında uzmanlık sertifikaları vardır.Mayıs 2004 de Hizmet İçi Eğitim Merkezi Müdürü olarak kamudan emekli olmuştur. Kişisel ve Kurumsal danışmanlık yapmaktadır.

* Ahmet Zihni DİNÇER

E.Ü. Fen Fak.Kimya (1973)Yük.Lisans (1978)
TEK İzmir ve Soma Termik Santralında İşl.Müh. ve Baş Müh. ,TEK Soma Eğt. Mrk. Md.Yd.,TEDAŞ İzmir Eğt. Mrk.Md.,TEDAŞ Performans Yön. Dai.Bşk. olarak görev yapmıştır.
Dünya Bankası Kredisi ile yapılan "İnsangücü ve Eğitim Sistemlerini Geliştirme"Projelerinde (O.Hydro Kanada,SEI – ABD)yurtiçi ve yurtdışında çalışmıştır. ISD (Ins.Sys.Dev.) IDW(Ins. Desing.Workshop) uzmanlık sertifikalarına sahiptir. Mayıs2004 tarihinden itibaren danışmanlık yapmaktadır.