

ÖRGÜTLERDE İŞ BASİTLEŞTİRME VE İŞ VERİMİNİ YÜKSELTME TEKNİKLERİ

Nihat AYTÜRK *

Özet: Günümüzde örgütlerin ve yöneticilerin başarısı, daima yönetim etkililiği ve verimliliği ile ölçülmektedir. Yönetimde verimlilik anlayışı da, sadece kârlılık değil, daha çok, kaliteli, süratli, ekonomik (ucuz), rahat, kolay mal ve hizmet üretmek ve vatandaş memnun etmektir. Vatandaş (mal ve/veya hizmet alan ve kendisine hizmet sunulan kişileri) memnun edemeyen bir kuruluş, hizmet ve etkinliklerinde hiçbir zaman verimli ve etkili olamaz.

Bu yazıda, özellikle kamusal örgütlerde yönetsel ve bürokratik olarak etkinliği, etkililiği ve verimliliği sağlama yol ve yöntemleriyle; örgütlerde uygulanan bürokratik işleri ve işlemleri basitleştirme ve iş verimini yükseltme teknikleri, uygulamaya yönelik biçimde incelenmiş ve açıklanmıştır.

Anahtar kelimeler: İş basitleştirme, iş verimi, etkinlik, etkililik, verimlilik.

ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL VERİMLİLİK

Çağımızda verimlilik, kaynakların akıllı, dengeli, etkili ve ekonomik kullanılmasıdır. Verimlilik, yönetimin ve yöneticilerin başarılarının ölçülmesinde önemli bir ölçüttür. Yönetimde etkili ve verimli olan bir yönetici de “başarılı”dır. Verimli olamayan örgütlerin uzun süre yaşaması ve yöneticilerinin de uzun süre görevde kalması mümkün değildir. Bu yüzden, yöneticiden beklenen örgütünü etkili ve verimli bir şekilde yönetmesidir.

Ekonomik açıdan verimlilik; bir örgütün faaliyetleri için yaptığı giderler toplamı GİRDİ ile, elde edilen ÇIKTI (üretilen mal veya hizmetin toplam değerleri) arasındaki orandır.

Yönetsel verimlilik ise, günümüzde, daha çok kaliteye dayalıdır. Kalite ise, üretilen mal ve/veya hizmetten, bunları tüketenlerin istek ve beklentilerine uygunluktur. Bu anlamda, günümüz yönetiminde verimlilik, örgütün ürettiği mal ve/veya hizmetin kalitesiyle ölçülmekte ve o mal ya da hizmeti alan vatandaşın memnuniyetiyle değerlendirilmektedir. Bu açıdan yönetimde verimlilik, bir işin en az para, en az emek ve en kısa zamanda yapılması olduğu kadar, aynı zamanda yönetilen (mal ya da hizmet üreten) insana bağlıdır.

* Kamu Yönetimi Uzmanı.

Verimlilik; kaynaklar, işlevler, yönetim biçimleri, yönetim süreçleri ve yöneticilik teknikleri açısından irdelenmiştir.

Yönetmel Kaynaklar Açısından Verimlilik

Yönetimde verimlilik, örgütte kullanılan kaynakların bir eşgüdüm ve uyum içinde etkili, verimli, dengeli, ekonomik ve rasyonel (akılcı) olarak kullanılması sonucunda ortaya çıkar. Örgütsel kaynaklar şunlardır:

İnsan Kaynağı: Örgütte en önemli girdi insan kaynağıdır. Kalite ve verimlilik, yeterli ve nitelikli insan kaynağına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların eğitim düzeyi, işe uygunluğu, deneyimi, bilgi ve becerisi, moral durumu, ürettiği mal ya da hizmette verimli olmasında birinci derecede etkilidir.

Örgütlerde çalışanların verimliliği, yöneticilerin onları, etkili ve verimli olarak yönetmesine bağlıdır. Bu yüzden, çalışanların verimliliği, yöneticilerin liderlik bilgi ve becerilerinin sonucudur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların verimsizliği, yönetenlerin beceriksizliği sonucudur. Napolyon'un dediği gibi, "kötü alay yoktur, kötü alay komutanı vardır". Örgütlerde de tembel insan yoktur, onları bu hale getiren yöneticiler vardır. Nitekim Almanlar, Almanya'da çalışan işçilerimizin çalışkanlığını ve verimliliğini görünce, "Türkiye'nin geri kalmışlığının sebebi, insanlarda değil, onları yönetenlerdedir" demişlerdir (Osmay, 1985:218).

Kuruluşların üç sermayesinden biri, sahip olduğu insan sermayesidir. Bu sermayeyi etkili ve verimli olarak yöneten, yöneticilerdeki bilgi, beceri ve deneyimin toplamıdır.

Öte yandan, çalışanların sürekli eğitimi ile bilgisi, becerisi, yeteneği ve deneyimi de onların verimliliği üzerinde etkilidir. Bu yüzden çalışanların hizmetçi eğitimlerle yetiştirilmeleri gereklidir.

Mali Kaynaklar (Yatırım Sermayesi): Verimlilik, insan kadar, aynı zamanda yeterli sermayeye ve bütçeye (paraya/ödeneye) de dayalıdır. Çünkü ekonomik anlamda verimlilik, maliyetin azaltılması, çıktının (üretim ya da hizmetin) çoğaltılmasıdır.

Ayrıca, çalışanlara insanca yaşayabileceği yeterli ücretin verilmesi ve çalışanların ekonomik yönden tatmin edilmesi, verimlilik açısından ilk koşuldur. Zira, yeterli ücreti alamayan bir görevlinin işinde verimli olması zordur.

Maddi Kaynaklar: Verimlilik, nitelikli insangücü ve yeterli sermaye (para) ile birlikte, gerekli ve uygun bina, alan ve ortamda, modern (gelişmiş) makine ve malzeme ile sağlanır. Çünkü verimlilik, aynı zamanda teknolojiye dayanır. Örneğin; henüz bilgisayara geçmemiş bir kuruluşun verimli olması beklenemez. Yeterli ve kaliteli makine, malzeme, araç ve gereci olmayan veya bunları etkili ve verimli olarak çalıştıramayan ve kullanamayan bir yöneticinin de verimli

olması düşünülemez. Onun için verimlilik, maddi kaynakların, çalışma ortamının ve fiziki koşulların niteliğine ve yeterliliğine bağlıdır. Bu yüzden, elverişli olmayan bir ortamda ve fiziki koşullarda yapılan iş ve çalışan insan, verimli olamaz.

Hukuki Kaynaklar: Türk kamu yönetiminde mevzuat (kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, kararname, yönetim kurulu kararı, onay) yöneticilerin en büyük kaynağı ve dayanağıdır. Zira bazı yöneticiler, gerekli hukuki dayanak ya da onay veya talimat olmadan iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Hukuki kaynaklarla yöneticilere görev ve yetki verilmesi, yönetimde iş yapmanın ve verimli olmanın kaynağıdır. Ancak mevzuat, yöneticilere inisiyatif tanımayan, ayrıntıya inen ve yöneticilerin elini kolunu bağlayan bir unsur olmamalı; mevzuatta sadece amaç ve ilkeler belirtilmeli ve yetkiler düzenlenmelidir.

Zaman Kaynağı: Yönetimde zaman, en önemli kaynaktır. Verimlilik de zaman kaynağı ile doğrudan ilgilidir. Çünkü verimlilik daima zaman ile ölçülmektedir. Örneğin, üretilen mal ya da hizmet için harcanan zaman azaltılıyorsa, verimlilik artıyor demektir. Bu açıdan verimlilik, işin kısa zamanda yapılmasıdır. Vurgulayarak belirtmek gerekir ki, toplumumuzda, bireysel yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da büyük bir zaman savurganlığı vardır. İskenderun Demir Çelik Fabrikasını ziyaretimizde, fabrika müdürü optimal işçi gereksinimlerinin 6.000 olduğunu, fakat 17.000 işçi bulunduğunu, bu 11.000 kişilik fazlalığın, aktif çalışan 6.000 işçiyi de olumsuz etkilediğini ve verimi düşürdüğünü ifade etmiştir. Nitekim, “1 ton demir üretmek için Japonya da 3,5 saat, ABD’de 5 saat, İskenderun Demir Çelik’te ise 208 saat çalışılmaktadır.” (Timur, 184: 28). Çünkü bizim kültürümüzde zaman, değerlendirilen bir kaynak değil, öldürülen bir kaynaktır. Nitekim geçtiğimiz yıllarda İstanbul’da “İpek Yolu” filmini çeken Japon yönetmen bir kahvehaneye girer, kâğıt-tavla oynayan kalabalığı görür. Onlara, “burada oyun oynayacak zamanı nereden buluyorsunuz” diye sorar. Onlar da “biz emekliyiz” derler. Sonra yönetmen, “peki burada kaybettiğiniz zamanı nasıl telafi ediyorsunuz?” diye sorar. Emekliler de, “niye telafi edelim, bizim amacımız zaten zaman öldürmek” derler (Aytürk, 1989: 4).

Verimsizlik, sadece zaman kaybı veya zaman öldürme değil, zamanı verimli kullanamamadır. Bu nedendir ki, günde 2 saat çalışan yönetici olduğu gibi, günde 12 saat çalışan, fakat önemli bir iş yapmayan ve verimli olmayan yönetici de vardır. Çünkü, verimlilik günde 12 saat veya 18 saat çok çalışmak değil, 8 saat akıllı çalışmak, etkili ve verimli olmaktır. Örneğin, bir genel müdürün evrak açması/havale etmesi, her evrakı imza etmesi ve gece saat 9’da eve gitmesi çok çalışmak, iş yapmak ve verimli olmak değil, bilakis genel müdürlüğün ana görevlerini yapmamak, sadece çalışıyor görünmek demektir. Çünkü yönetimde verimlilik, zamanı en iyi şekilde kullanarak en az çaba ile en çok iş üretmektir.

Yönetmel İşlevler Açısından Verimlilik

Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamanın en önemli etmenlerinden biri, yönetim işlevlerini etkili ve verimli olarak uygulamaktır. Zira yönetim işlevlerinin yöneticiler tarafından etkili olarak uygulanması, yönetimde verimliliği sağlayan önemli bir faktördür. Örgütlerde verimliliğin sağlanmasında etkili olan yönetmel işlevler şunlardır:

Amaç ve Politika Belirleme ve Hedefleri Saptama: Örgütlerde çalışanların enerjisi ancak, amaçlar ve politikalar önceden belirlenmiş ve hedefler saptanmış ise enerjik ve dinamik hale getirilebilir ve verimlilik elde edilir. Yönetimde amaç, politika ve hedefler belirlenmemişse, astlar inisiyatif kullanamaz ve verimli olarak çalışamaz; sadece günlük işleri ve verilen emirleri yerine getirirler. Bu yüzden örgütlerde amaç, politika ve hedef belirleme, çalışanları verimli olmaya sevk eden en önemli etkidir.

Planlama ve Programlama: Amaçları gerçekleştirmek ve hedefe erişmek için gerçekçi bir planlama yapmak, yönetimde etkili ve verimli olmak için temel koşuldur. Hizmet sektöründe dahi, kısa, orta ve uzun vadeli çalışma plan ve programları yapmak verimlilik açısından zorunludur. Zira, plan-program olmayan yöneticiler hiçbir iş yapmazlar. Sadece üstten gelen talimatları yerine getirirler ve gelen yazıları cevaplandırırılar. Çok yazışma yapmayı ve evrak imzalamayı da iş yapmak kabul ederler.

Örgütlenme: Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını belirleme; kimin kime bağlı ve sorumlu olduğunu tespit etme; herkese niteliğine uygun belirli ve dengeli iş/görev verme ve işleri personel arasında âdil ve dengeli bir şekilde bölümlenme, örgütlenme demektir. Örgütte bu işlev yerine getirilmezse; görev, yetki, sorumluluklar belirlenmezse yönetimde verimlilik de elde edilemez.

Eşgüdümleme: Türk kamu yönetiminde en çok ihmal edilen işlevlerden birisi, eşgüdümdür. Eşgüdüm her yöneticinin doğal ve temel görevidir. Fakat bu işlev, yönetimde en az yerine getirilen bir görevdir. Özellikle kamu kuruluşları arasındaki eşgüdümsüzlük, en büyük yönetmel sorundur. Onun içindir ki, örgütlerde sık sık aksaklıklar ve sorunlar doğmakta; birimler ve/veya kurumlar arasında çatışmalar olmaktadır. Oysa günümüzde yönetim, bir eşgüdümleme işlevi olarak kabul edilmekte ve yöneticiler de "koordinatör" olarak nitelendirilmektedir. Eşgüdümleme işlevini yerine getiren yöneticiler, yönetimde etkili ve verimli olan kişilerdir.*

* T.C. Paris Büyükelçisi Tanışğ BLEDA (1991-1997), her hafta Cuma günü saat 09.30'da Büyükelçilikte müsteşar, başkonsolos, müşavir ve ataşeleri ile haftalık koordinasyon toplantısı yaparak, herkese, "geçen hafta ne işler yaptığını ve gelecek hafta da ne işler yapacağını" sorar; kendisi de, hafta içinde yetkililerle yaptığı görüşmelerden ve basın-yayın organlarından edindiği bilgileri katılanlara aktararak herkesi bilgilendirirdi. Ayrıca, Büyükelçi, hafta içinde yapılmasını istediği işleri ve düşüncelerini de ilgililere iletirdi. Böylece herkes, hem aydınlanmış olur, hem de yapılacak işler konusunda birimler arasında gerekli işbirliği ve eşgüdüm sağlanmış olurdu. En önemlisi, herkes

Yetki ve Sorumluluk Devretme: Yönetmel etkinliğin ve verimliliğin en önemli faktörü, astlara ve alt kademelere yetki ve sorumluluğu devretmektir. Astlarına yetki ve sorumluluk devretmeyen bir yönetici, işlerin altından kalkamaz ve günlük işlerin içinde boğulup kalır. Daha kötüsü, yardımcılarının ve astlarının işlerini bizzat yapar. Yönetimde astları verimli olarak çalıştırmanın etkili bir yöntemi, yetki ve sorumluluk devretmedir. Kendilerine yetki devredilen astlar, yeteneklerini ve inisiyatiflerini tam kullanırlar; işlerinde daha çok yapıcı, yaratıcı, üretici ve sorun çözücü olurlar. Unutmamak gerekir ki, yönetimde yardımcıların ve alt kademelerin (ast yöneticilerin) varlığının nedeni, kendilerine yetki ve sorumluluk devredilmesi ve güvenilmesidir. Kendisine yetki verilmeyen bir yardımcıya ve alt kademeye gerek yoktur. Çünkü, yetkisiz bir ast etkisiz ve verimsizdir.

Güdüleme ve Güdülenme (Motivasyon): Güdüleme, çalışanları verimliliğe yöneltmenin temelidir. Çalışanların işinde ve işyerinde etkili ve verimli olmalarını sağlamanın en önemli psikolojik etkeni, onları güdüleme ve güdülenme (korku ve baskı olmadan kendi kendine çalışma isteği) yöntemiyle verimli olmaya yöneltmedir. Örgütlerde, kendilerine önem ve değer verilen, çalışmaları değerlendirilen ve ödüllendirilen kişiler verimli çalışırlar. Ayrıca morali yüksek olan kişiler, verimli; morali zayıf olan kişiler de verimsiz çalışırlar. Bu nedenle motivasyon, moral ve verimlilik üzerinde son derece etkilidir. Örgütlerde korku, ceza ve tehdit yöntemleri kaldırılmalı; yerine ödüllendirme, takdir, teşekkür, saygı, sevgi ve onurlandırma yöntemleri uygulanmalıdır.

Ödüllendirme: Örgütlerde çalışan ve başarılı olan personelin ödüllendirilmesi, onları daha fazla çalışmaya ve daha çok başarılı olmaya sevk eder. Ödüllendirme, personelin verimliliğini artıran en önemli etmendir. Verimli personel ödüllendirilmez, verimsiz personel de yetiştirilmezse, örgütte verimlilik sağlanamaz. Bu yüzden, çalışanların verimi artırıcı çalışmaları maddi ve manevi olarak mutlaka ödüllendirilmelidir. Ödül, sadece para değildir. Dikey ve yatay yükseltme; takdir, tebrik, teşekkür etme ve sosyal etkinlikler düzenleme de ödül olabilir.

Denetleme: Yönetimde denetim, verimliliği sağlayan ve artıran en önemli ve etkili bir işlevidir. Verimlilik en çok denetim işlevine bağlıdır. Çünkü denetlenen personel daha verimli çalışır. Bu yüzden, denetim ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Nitekim, Hikmet Timur'un bir işletmede verimlilik ve denetim konusunda yaptığı bir araştırma sonucunda, "yakından denetim ile denetimsizlik arasında, verimlilik açısından %50'ye yakın bir fark görülmüştür (Timur, 1984: 103).

her hafta başarılı hesap vermek için verimli çalışmaya yöneltilmiş olurdu. İnanıyorum ki, bu eşğüdüm işlevi işletilmemiş olsaydı, Büyükelçilikte ve birimlerde işlerin çoğu yapılmazdı ve bu yüzden çoğu kişi de boş oturur, kur hesabı yapardı. Bu nedenle, yönetimde toplantı ve eşğüdüm yönteminin verimlilik üzerinde olumlu etkisi vardır.

Yönetimi Geliştirme Açısından Verimlilik

Örgütte, etkili ve verimli iş ve hizmet üretebilmek için, önce örgütün amacını, politikasını, insan boyutunu, yapısını ve örgütte uygulanan yönetim süreçlerini geliştirmek gereklidir. Örneğin, örgütte uygulanan idari, mali, hukuki, bürokratik ve teknik iş ve işlemleri ve yöntemleri basitleştirmek; âdil ve dengeli bir iş bölümünü yapmak, iş akımını azaltmak, yerleşmeyi iş akımına uygun yapmak, yazışmaları en aza indirmek; formları kolay ve kullanışlı hale getirmek, kırtasiyeciliği (formaliteleri) kaldırmak, astlara yetki ve sorumluluk devretmek, bürokratik iş ve işlemleri kolay, ucuz, süratli ve kaliteli yapmak, yönetimi geliştirmenin ve verimliliği elde etmenin yöntemleridir.

Yönetim Biçimleri Açısından Verimlilik

Genel olarak üç türlü yönetim biçimi vardır. Otoriter (klasik) yönetim, liberal (pasif) yönetim ve demokratik (katılımcı) yönetim. Kuşkusuz, personel üzerinde uygulanan bu yönetim biçimlerinin verimlilik üzerinde direkt etkisi vardır. Verimlilik, zorla, baskıyla, korkutmayla ve cezayla elde edilemez. Ancak katılımla ve istekle elde edilir. Onun için yönetimde otokratik (baskıcı, sert ve zorba) yöntemler verimliliği olumsuz etkiler. Sadece verilen emirlerin yapılmasını temin eder. Öte yandan “kaçma-karışma-çalışma” politikası güden liberal (pasif) yönetim biçiminde de verimlilik gerçekleştirilemez. Verimlilik, ancak çalışanların yönetime katıldığı, görüş ve önerilerinin alındığı, işinde ve işyerinde mutlu ve huzurlu çalıştığı, hak ve çıkarlarının korunduğu, yetki ve inisiyatif sahibi olduğu demokratik (katılımcı) yönetim biçiminde gerçekleşir. Onun için, yardımcılara ve astlara danışmaya ve onların katılımına dayanan demokratik ve katılımcı yönetim, verimliliği olumlu etkileyen, aktif ve ideal, çağdaş bir yönetim biçimidir (Aytürk, 1999: 30).

Günümüzde, örgütlerde ve yönetimde verimliliği sağlamada en etkili yönetim anlayışı, yöneticilerin liderliğine, ekip yönetimine, çalışanların ve örgütten mal ya da hizmet alanların memnuniyetine dayanan toplam kalite yönetimidir. Bugün, demokratik ve katılımlı yönetim içinde insan odaklı toplam kalite yönetimi anlayışına geçen bir örgüt, mal ve/veya hizmet üretiminde etkili ve verimli bir örgüttür. Çünkü, günümüzde kamu ve özel tüm örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin ölçütü, toplam kalite anlayışının başarıyla uygulanmasıdır. Zira, toplam kalite yönetimine geçen örgütler etkili ve verimli olma şansını yakalamaktadırlar.

Yöneticilik Teknikleri Açısından Verimlilik

Yönetimde verimlilik, her şeyden önce, yöneticinin kapasitesine ve etkinliğine bağlıdır. Bir yöneticide verimlilik açısından olması gereken en önemli ni-

telik, etkin olmaktır. Çünkü etkinlik niteliğidir ki, yöneticiyi verimliliğe ve başarıya götürür.

Yöneticinin kapasitesinin ve performansının üstünlüğü, örgütte çalışanların verimliliğini ve etkinliğini daima olumlu etkiler. Kapasitesi ve performansı zayıf olan, bilgi, beceri ve deneyimi az olan bir yönetici de, örgütte çalışanların başarı düzeyini düşürür ve verimsizliğe neden olur (Drucker, 1994: 33). Bu yüzden, yönetimde verimli olabilmek için, yönetici olarak etkin olmak gereklidir.

Örgütlerde, yönetici olarak etkin ve etkili olmak için, öncelikleri ve hedefleri saptamak; kararlı ve tutarlı olmak; zamanı etkili ve verimli kullanmak; risk ve sorumluluk almak; inisiyatif sahibi olmak; öncü ve örnek olmak; etkili iletişim kurmak; insan odaklı olmak; olumlu olmak; yaratıcı, üretici ve yenilikçi olmak; değişimden ve gelişimden yana olmak gereklidir.

ÖRGÜTLERDE İŞ VERİMİNİ ENGELLEYEN ETMENLER VE VERİMSİZLİK NEDENLERİ

Yönetimde verimliliği engelleyen ve verimsizliğe neden olan ekonomik, teknik, hukuksal, yönetsel ve bürokratik etmenler vardır. Bu etmenler ve nedenler şunlardır:

- Örgütün mevzuat içinde boğulması, mevzuatın çokluğu ve her ayrıntının mevzuat ile düzenlenmiş olması; yöneticilerin inisiyatifini (hareket serbestisini) engellemekte; girişimciliği, yenilik ve değişiklik yapmayı önlemektedir. Ayrıca, mevzuatta yer alan kısıtlayıcı veya zorlayıcı hükümler de yönetimde iş basitleştirmeyi, etkililiği ve verimliliği engellemektedir. Bu durumda bürokratik formaliteler, örgütte yasal bir zorunluluk olmaktadır.
- Yöneticilerin, yönetimde etkililik, verimlilik ve iş basitleştirme tekniklerini bilmemesi; sadece günlük ve rutin işleri yerine getirmesi ve yönetimde liberal (pasif) yöneticilik tarzını uygulaması, yönetsel verimsizliğin başlıca nedenlerinden biridir.
- Örgütte Araştırma- Geliştirme (AR-GE) birimi ya da çalışması olmaması, o örgütte verimliliğin söz konusu olmadığına bir göstergesidir.
- Yardımcılara ve alt kademelere (ast yöneticilere) gerekli ve yeterli yetki devri yapılmamış ve imza yetkisi verilmemiş olması, iş ve işlemlerin, yazı ve dosyaların üst yöneticide birikmesine, beklemesine ve gecikmesine yol açmakta; etkililiği ve verimliliği önlemektedir.
- Örgütte hiyerarşik kademelerin (dikey örgütlenmenin) fazla olması karar vermeyi, yazıları imzalamayı ve işleri sonuçlandırmayı geciktirmekte, verimliliği de önlemektedir. Örneğin bakanlıklarda memur ile bakan arasında

9 hiyerarşik kademe olup, bir yazı 9 ara kademenin parafından sonra imzadan çıkmakta; böylece iş ve işlemler de gecikmektedir.

- Örgütün yerleşme düzeninin elverişsiz olması; örgütün birden fazla ve birbirinden ayrı binalarda hizmet vermesi; birimlerin ve aynı işi yapan personelin farklı binalarda ya da katlarda veya odalarda yerleşmiş olması, yürütülen ya da takip edilen iş ve işlemlerin kolay ve çabuk sonuçlanmasını önleyici bir unsur olmaktadır.
- Örgütte belirlenmiş ilkeler ve standartlar olmaması; çalışma plan ve programları bulunmaması; rast gele iş yapılması ve sadece verilen yazılı-sözlü emirlerin yerine getirilmesi ve gelen yazılara cevap verilmesi, yönetimde pasifliği ve verimsizliği göstermektedir.
- Yönetimde istikrarsızlık olması; yöneticilerin sık sık değişmesi, yöneticinin uzun süre yerinde ve görevinde olmaması ve örgütün/birimin vekaletle idare edilmesi; personelin sık sık değişmesi, görevden ayrılması, ayrılan personelin yerine görevli atanmaması ve işlerin durması ve aksaması da önemli bir verimsizlik nedeni olmaktadır.
- Örgütlerde yenilikten, değişikliklerden ve gelişmeden korkan, inisiyatif ve yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçan, zayıf, statükocu, beceriksiz yöneticilerin varlığı, yönetimde verimsizliğin baş nedenidir. Çünkü yönetimde verimlilik her şeyden önce etkin, aktif ve dinamik yöneticilerin varlığına bağlıdır.
- Yönetim anlayışındaki değişme ve gelişmeler (kıyaslama, yalın yönetim, toplam kalite yönetimi, sürekli geliştirme gibi) farkında olmadan çağın gerisinde kalan klasik, statükocu, kapalı bir yönetim anlayışının ve yerleşmiş alışkanlıkların hakim olması, verimliliği önleyici bir özelliktir.
- Gerekli ve yeterli mali kaynak (ödenek) olmaması; ya da ödeneklerin yerinde ve zamanında, dengeli ve rasyonel kullanılmaması; örgütte kaynak israfı ve lüks harcamalar olması da örgütte verimliliği önleyici mali unsurlardır.
- Makine ve donanım arızalarından, elektrik kesilmelerinden; grev ve lokavtlardan; deprem, sel, yangın vb. doğal afetlerden ve olağanüstü durumlardan ve olaylardan kaynaklanan zaman kayıpları da örgütlerde kayda değer verimsizlik nedenleridir.
- İşe/hizmete uygun, kaliteli ve yeterli makine ve malzeme bulunmaması veya alınmaması; ya da eski, bozuk, kötü makine, malzeme, araç-gereç (donanım) ile iş yapılması; örneğin hâlâ klasik daktilo ile yazı yazılması, yazıların postayla gönderilmesi; örgütte otomasyona (bilgisayara ve bilişim sistemine) geçilmemiş olması, verimliliği önleyen teknolojik öğelerdir.

- Personel arasında adil, dengeli, objektif bir işbölümü ve iş dağıtımı yapılmamış olması; birçok eleman boş otururken birkaç elemanın çok çalışması, çalışanla çalışmayanın bir tutulması, verimliliği önleyici olumsuz tutumlardır.
- Örgütün hak ve olanaklarının personele dağıtımında; ödüllendirme, cezalandırma, görevlendirme, atama ve nakillerde, sicil ve terfilerde (personel yönetiminde) haksızlık ve adaletsizlik yapılması ve personelin kötü yönetilmesi, verimli çalışmaya engel olan olumsuz yönetim tarzlarıdır.
- Personelin eğitim durumunun zayıf olması; işe uygun, nitelikli, bilgili, becerikli, yetenekli ve deneyimli ehil eleman bulunmaması; bilgisiz, beceriksiz, tecrübesiz, zayıf elemanlarla çalışılması ya da personelin bilgi, öğrenim ve uzmanlık alanlarının dışında çalıştırılması birçok örgütte rastlanan verimsizlik etmenlerindedir.
- Başta amirlerin ve her kademedeki personelin, sorumluluk almaması ve sorumluluktan kaçması yönetimde etkinliği ve verimliliği engelleyen önemli bir unsurdur.
- Personelin ve hatta amirlerin ve yöneticilerin yaptığı işte yetkisiz olması, gerekli ve yeterli karar, icra ve imza yetkisine sahip olmaması, yönetimde en büyük verimsizlik nedenidir.
- Personelin iş hayatındaki uyumsuzluğu, hoşnutsuzluğu ve huzursuzluğu, iş ve ev sorunlarının yoğunluğu ve moral bozukluğu örgütte iş verimini de olumsuz etkileyen faktörler arasındadır. Zira, çalıştıkları yerde mutsuz ve huzursuz olan insanlar, işlerini de kötü yaparlar ve verimsiz çalışırlar.
- Adaletsiz ve yetersiz ücret sistemi her örgütte (özellikle kamuda) verimsizliğin başlıca nedenidir. Zira bugün bir çok yerde, bir çok görevli, “bu parayla bu kadar” demektedir. Ya da ay ortasında maaşı biten memurun çalışma verimi kendiliğinden düşmektedir. Özellikle kamuda az parayla çok kişi çalıştırılmakta, fakat az iş yapılmaktadır.
- Örgütte teşvik ve ödül sisteminin işletilmemesi; çalışkan, başarılı, verimli personelin ödüllendirilmemesi verimli çalışmayı engelleyen bir uygulamadır.
- Teftiş sisteminin verimliliği teşvik edici ve ödüllendirici değil, mevzuatı harfiyen uygulamaya, hata bulmaya ve cezalandırmaya yönelik olması örgütte verimi düşürmekte, verimsizliğe yol açmaktadır. Öte yandan bazı kuruluşlarda da hiç denetim yapılmaması, verimsiz çalışma nedeni olmaktadır.
- Başvurularda beyan usulünün uygulanmaması ve beyanla yetinilmemesi; fotoğraf, diploma ve nüfus cüzdanı sureti, ikâmetgah ilmühaberi, sabıka

kaydı, sağlık raporu, bonservis vb. belgelerin, sonradan ve sadece hak kazananlardan istenmesi gerekirken, baştan ve tüm adaylardan istenmesi masrafı ve kırtasiyeciliği artırmaktadır.

- Evrakın birçok yerde ve kademedede fazla ve gereksiz kayda alınması, havale edilmesi, parafe ve imza edilmesi ve birden fazla suret (kopya) çıkarılması, iki/üç yerde giriş/çıkış kaydı alması da bürokratik verimsizlik unsurlarındandır.
- Kuruluşlarda yazılara ve başvurulara normal süresi içinde cevap verilmesi, yazıların bir çok kez tekit edilmesi; diğer kurumlardan gereksiz (sorumluluğu atmak için veya işi engellemek için) yazılı görüş istenmesi ve bu yazılara cevap verilmemesi, işleri ve işlemleri engelleyen veya geciktiren ve örgütte verimsizliğe yol açan bürokratik etmenlerden biridir.
- Çalışılan yerin kalabalık ve küçük olması; havasızlık, yetersiz ışık, fazla rutubet, fazla veya az ısı, fazla ses ve gürültü, kötü koku vb. olumsuz ortam ve koşullar, verimliliği engelleyen fiziksel unsurlardır.
- Örgüt dışı baskı ve çıkar gruplarının olumsuz etkisi ve baskısı ile örgüt içindeki karşıt grupların ve hasımların yönetim ve yönetici aleyhindeki yıpratıcı çalışmaları ve dedikoduları, şikâyet kampanyaları, işi yavaşlatmaları, sabote etmeleri veya engellemeleri de önemli bir verimsizlik nedenidir.
- Örgütlerde kapı/gişe önlerinde görülen vatandaş/müşteri/personel kuyrukları, o örgütteki verimsizliğin ve zayıf yönetimin en açık göstergesidir. Zira, bir yerde uzayan kuyruk varsa, orada etkili ve verimli bir yönetim ve becerikli bir yönetici yok demektir.
- Halkın örgütlü ve bilinçli olmaması nedeniyle sürüncemede kalan, uzun süre alan ve sonuçlanmayan iş ve işlemler için sosyal, hukuksal, örgütsel tepki ve direnç gösterme ve hak arama yerine, torpile, tanıdığa, aracıya, komisyoncuya ve çoğunlukla da milletvekiline ve parti yetkililerine gitmesi veya hediye götürmesi, örgütlerin (yöneticilerin ve memurların) etkili ve verimli çalışmasını engellemekte ve verimsizliğe neden olmaktadır.

ÖRGÜTLERDE BÜROKRATİK İŞ VE İŞLEMLERİ BASİTLEŞTİRME VE İŞ VERİMİNİ YÜKSELTME TEKNİKLERİ

Örgütlerde iş verimini sağlamak için, uygulanan iş ve işlemleri basitleştirmek, yönetim-halk ilişkilerinde en çok gerekli ve yararlı olan bir tekniktir. Zira örgütlerde iş ve işlemlerin zorluğu, uzun zaman alması, insanı yorması ve masraflı olması, yönetim-halk ilişkilerini olumsuz etkileyen bir faktördür. Bu nedenle bütün hükümetler programlarında “iş basitleştirme”ye ve “kırtasiyeciliği önleme”ye önem vermekte ve yıllık icra planlarında da, özellikle halka götürülen hizmetlerde “bürokratik iş ve işlemlerin basitleştirilmesi” görevi yer al-

maktadır. Ne var ki, bütün formaliteleri ve kırtasiyeciliği yaratan da bürokrasinin kendisidir. Çünkü, kırtasiyecilik ve formalitecilik bürokrasinin varlık nedenidir. Yaptığı, ürettiği iş odur. Onun için bürokrasinin bu kronik hastalığı hiçbir hükümet tarafından önlenememektedir. (Hatta bu yüzden geçtiğimiz yıllarda Brezilya'da "Kırtasiyecilikle Savaş Bakanlığı" bile kurulmuş, fakat o da bürokrasi ve kırtasiyecilikle baş edememiş ve bürokrasinin merkezi olmuştur).

Kuşkusuz hepimiz her gün halk olarak/vatandaş olarak, bürokrasiye (bir kamu dairesine) muhatap oluruz ve birçok zorlukla, kuyrukla, sorunla, formaliteyle karşılaşırız. Kendi kendimize: "Bu iş daha çabuk yapılamaz mı? Bu kayıtlar, paraflar, imzalar neden? Hepsini gerekli mi? Bu kadar belge şart mı? Bu ne olacak? 2 fotoğraf yetmez mi?" diye sorarız ve kızarız. Ama yine yaparız. Çünkü "mevzuat böyle" derler!.. Örneğin, yapılan bir araştırmada, kamuda 30'dan fazla işlemde "iyi hal kağıdı/ikametgah ilmhberi" istenmesinin sebebi sorulduğunda, "mevzuat" denilmiş; fakat sadece 3 işlemin mevzuat gereği olduğu tespit edilmiştir (Ar, 1996: 9). Görüldüğü gibi, uygulamada bürokratlar "mevzuat" adıyla bürokrasi yaratmaktadırlar. Ondan sonra da kendileri bürokrasiyle savaşıyorlar.*

Kamu yönetiminde verimliliği engelleyen ve olumsuz etkileyen en önemli unsur, bürokrasidir; klasik bürokratik zihniyettir ve aşırı ve gereksiz bürokratik işlem ve usullerdir. Yönetimde verimliliğin sağlanabilmesi için, öncelikle bürokratik iş ve işlemlerin ve usullerin kaldırılması veya azaltılması ya da basitleştirilmesi gerekmektedir. Nitekim ülkemizde "bürokrasi" denilince, gereksiz iş ve işlemlerin (formalitelerin) yoğun olduğu; çoğunlukla para, zaman, kaynak ve emek israfına yol açan ve vatandaşı rahatsız eden ve üzen kamusal bir "kurum" aklı gelmektedir. Onun için vatandaş "devlet kapısı"na düşmekten korkmaktadır. Örneğin bir vatandaş bir işyeri açmak istese, bir ay evrak-belge tanzim etmek için koşturmak zorundadır. İşte bu nedenle, bürokrasi ve kırtasiyecilik ile mücadele her hükümet programında, kalkınma plan ve programlarında yer almaktadır. Ama bir türlü baş edilememektedir.

Nitekim 1960'lardan beri, bürokrasi ve kırtasiyecilikle mücadele için hükümetler nezdinde komisyonlar kurulmuş; birçok çalışma yapılmış, raporlar (MEHTAP, İdari Reform, KAYA Raporları-TODAİE) hazırlanmış ve yayınlanmış; Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu kuruluşları bünyesinde 1950-1984 yılları arasında "Organizasyon ve Metot" birimleri; 1984'te tüm bakanlıklarda ve kamu kuruluşlarında APK birimleri ve Başbakanlıkta "İdareyi Geliştirme Başkanlığı" kurulmuş, fakat bu birimler de bugüne kadar çoğu kuruluşta pasif kalmışlardır.

* Devlet Arşivleri Genel Müdürü İsa Özkul, 23.02.2000 tarihinde TODAİE'de verdiği konferansta, Türkiye'de yönetimde ve hizmette kendilerine en büyük engelin "bürokrasi" olduğunu belirtmiş ve "çalışmak için, bürokrasiyle savaşıyoruz!" demiştir.

İlk kez aktif olarak 2.2.1984 tarihinde Özal Hükümeti döneminde 2977 sayılı “İdari İşlem ve Usullerin Yeniden Düzenlenmesi Hakkında Yetki Kanunu” ile konu ciddi olarak ele alınmış ve bu kanuna dayanılarak 1984 –1990 yılları arasında, 50 idari işlem, çıkarılan kanun hükmünde kararnemelerle basitleştirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir. (Evlencmelerdeki askı zorunluluğunun kaldırılması, 65 yaş üstü muhtaç ve güçsüz vatandaşlara aylık bağlanırken istenen Sağlık Kurulu Raporu yerine resmi sağlık kuruluğu görevlisi bir hekimin vereceği raporun yeterli olması; nüfus, tapu, ihracat, ehliyet, pasaport vb. işlemlerin basitleştirilmesi gibi). Ancak bu yetki kanunu 12.10.1990 tarihinde Anayasa Mahkemesince iptal edilmiş ve iş basitleştirme, bürokrasi ve kırtasiyecilikle mücadele çalışmaları da durmuştur.

Ancak, Başbakanlık, bakanlıklar ve tüm kamu kuruluşlarınca da anılan kanunun ilkeleri ve ekte verilen Başbakanlık genelgeleri doğrultusunda, 1984-1995 yılları arasında idari düzenlemelerle 1072 iş ve işlem basitleştirilmiştir (Başbakanlık, İdareyi Geliştirme Çalışmaları: 1984-1995).

Örgütlerde iş basitleştirme üç öğeden oluşmaktadır: Anlayış biçimi, metot ve eylem. İşin en iyi ve kolay bir şekilde yapılması için önce kişinin anlayışı ve buna inanması gereklidir. Onun için, yönetimde anlayış biçimi çok önemlidir. Çünkü insan inanmadığı bir işi iyi yapmaz, istediği ve inandığı işi yapar. İş basitleştirmede metot ise, mal ve hizmet üretiminde ve işi gerçekleştirmede uygulanan tekniklerin/yöntemlerin geliştirilmesidir. Eylem de, geliştirilen bu yöntemlerin uygulamaya konmasıdır. İşte o zaman iş basitleştirme gerçekleşmektedir (Peker, 1995:185).

Örgütlerde yürütölen idari (bürokratik) iş ve işlemlerde ve usullerde, üretilen hizmet ve faaliyetlerde kârlılık, yararlılık, ucuzluk, tasarruf, kolaylık, çabukluk (sürat), etkililik, verimlilik, kalite, hoşnutluk ve memnunluk sağlamak amacıyla uygulanması önerilen iş basitleştirme ve iş verimini yükseltme teknikleri aşağıda açıklanmıştır.

İş Planlama: Yönetimde planlama ve programlama işlevi, örgütte ve birimlerde, amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan ve yöneticinin işini kolaylaştıran önemli ve etkili yönetsel bir işlemdir. Planlama, örgütte ya da birimde, ne yapılacağına önceden kararlaştırılması; programlama ise, kararlaştırılan işlerin ne zaman, nerede, nasıl, ne kadar, kim tarafından yapılacağına; kimlerle işbirliği ve eşgüdüm sağlanacağına saptanması ve uygulamanın bir takvime bağlanma-

* Söz konusu İdari İşlem ve Usullerin Yeniden Düzenlenmesi Hakkında Yetki Kanununda belirlenen ilkeler şunlardır:

1. Zaman ve kaynak kaybının önlenmesi,
2. Beyanın yeterli sayılması; ancak zorunlu durumlarda belgeye başvurulması,
3. İşlemlerin kuruluş içinde toplanması; buna imkan olmadığı takdirde görevli kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması ,
4. Görev ve yetki dağıtımını hizmetin en iyi yapılabileceği şekilde yeniden düzenlenmesi.

sıdır. Ancak planlama ve programlama işlevi, yönetimin üst kademelerinde daha etkindir. Zira, alt kademe yöneticileri (kısım şefleri, büro amirleri ve şube müdürleri) daha çok teknik ve rutin nitelikli günlük, haftalık ve aylık işleri planlar; orta kademe yöneticileri (daire başkanları ve müstakil müdürler) taktik nitelikli orta vadeli (yıllık) işleri planlar; üst kademe yöneticileri (genel müdürler) ise uzun vadeli (3-5 yıllık), stratejik ve politik işleri planlarlar. Bu nedenle planlama ve programlama işlevi, yönetimin her düzeyinde söz konusudur. Bu yüzden, büro işlerinde ve hizmetlerinde de, planlanması ve programlanması gereken işler ve hizmetler vardır. Zira, ister rutin olsun, ister münferit, bürolarda yapılacak her işin planlanması ve programlanması yürütülen işleri kolaylaştırır ve çabuklaştırır. Bu nedenle, bürolarda yürütülen işler ve hizmetler aylık, üç aylık ve yıllık iş programları halinde belirlenmelidir. Bunların dışında, periyodik olarak yapılması gereken işler ile üstler tarafından verilen genel emir ve direktifler de programlanmalıdır. Bu amaçla, söz konusu teknik ve rutin işleri programlamak için, günlük olarak, ajanda, masa takvimi, cep defteri, post-it, databank, memorandum/reminder (akıl defteri) gibi araçlardan yararlanılmalı; yönetsel olarak da gant şeması, iş programı cetveli veya pert tekniği kullanılmalıdır.

Yönetimde iş planlamasının ve programlamanın uygulamada sağladığı yararlar şunlardır (Timur, 1984:100).

Planlama ve programlama:

- Görevlilerden bir zaman birimi içinde ne kadar iş ya da ürün/hizmet beklendiğini gösterir.
- Çalışanları sürekli etkin ve üretken kılar; örgütte (birimlerde ve bürolarda) tekrarlamaları, karışıklıkları ve girişiklikleri önler; kaynak israfını engeller.
- İşlerin görevliler arasında âdil bir şekilde dağıtılmasını sağlar.
- Makinelere en yüksek düzeyde verim almayı sağlar.
- Mevcut kaynakların ve kapasitenin en iyi şekilde kullanılmasını ve verimliliğin artırılmasını sağlar.
- İşler, kişiler, birimler ve kurumlar arasındaki eşgüdümü ve işbirliğini sağlar.
- Görevlilerin çalışmasını disiplin altına alır ve verimliliklerini artırır.
- Görevlilerin denetlenmesini, çalışmalarının ölçülmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırır.
- Örgütün ya da birimin başarısını artırır.

Görüldüğü gibi, planlama ve programlama, yönetimde işi düzenleme, işi basitleştirme ve iş verimini yükseltme tekniklerinden birincisi ve en önemlisidir.

GANT ŞEMASI (ÖRNEK)
ARAŞTIRMA PROJESİ İŞ PROGRAMI

NO	YAPILACAK İŞLER	AYLAR											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Soru kağıdı hazırlanması	X											
2	Soru kağıdının denenmesi		X										
3	Soru kağıdının uygulanması			X	X	X							
4	Soru kâğıtlarının değerlendirilmesi						X	X					
5	Raporun yazılması ve sunulması								X				
6	Raporun Sunulması									X			

İş Örgütleme: Yönetim açısından örgütleme, örgütün amacını gerçekleştirmek için yapılan işleri ve hizmetleri birimler, şubeler, kısımlar, gruplar ve ekipler halinde bölmektir. İş örgütlemesi ise, birimlerde yürütülen işleri, çalışan personel arasında, personelin niteliklerini (eğitim durumunu, iş deneyimlerini, bilgi ve becerilerini) de dikkate alarak, âdil ve dengeli bir şekilde iş bölümü ve iş dağıtımını yaparak, personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemek ve iş ilişkilerini düzenlemektir. Kısacası iş örgütlemesi, birimde çalışan personele niteliğine uygun iş verme ve kimin ne yapacağını belirlemedir.

Yönetici, birimde ve büroda etkili ve verimli bir iş bölümü yapabilmek için, öncelikle, en çok zaman alan, en zor ve en kolay olan, yapılması ve yapılmaması gereken, sürekli ve periyodik olan işleri saptamalı; daha sonra, personelin niteliklerine uygun olarak, personel arasında âdil, objektif, dengeli ve uyumlu bir şekilde iş bölümü ve iş dağıtımını yapmalıdır. Görüldüğü gibi iş örgütlemesi, her örgütte şeften itibaren her amirin görevlerinden biridir.

İş örgütlemesinde dikkat edilmesi gereken en önemli ilke, “bir işin bir büroda ve hatta bir görevlide başlaması ve sonuçlanması”dır. Bunu gerçekleştirmek için, işin gereksiz, yararsız olan iş adımları ve aşamaları uygulamadan kaldırılmalıdır.

İyi bir iş bölümü, iyi bir örgütlenmenin ve iyi bir yönetimin varlığını gösterir.

İş Düzenleme: Örgütlerde (birimlerde ve bürolarda) yürütülen iş ve işlemler, iş akımı tekniği ile düzenlenir. Zira, örgütlerde her iş ve işlem bir noktada başlar ve bir noktada son bulur. Örneğin, gelen bir yazı, genel evrakta kayda

girmekle başlar; havaleler, ara kayıt ve zimmetlerle ilgili büroya ve memura ulaştırılır. Memur veya şef tarafından cevap yazısı yazılması için önce üstlerle görüşülür, gerekirse ilgili kurum veya birimlerden yazılı veya sözlü görüş alınır ve hatta toplantılar yapılır; sonra cevap yazısı hazırlanarak üstlerin parafına sunulur. Yazı her kademede kontrol edilir, bazen düzeltilir, değiştirilir, tekrar yazılır ve tekrar parafına sunulur. Nihayet yönetici tarafından imzalanır ve ilgili büroya, memura geri döner. Çıkış için kayıt yapılır; bir nüshası dosyalanır ve yazının aslı zarfıyla birlikte genel evrak servisine gönderilir. Genel evrak servisi de çıkış kaydı vererek posta yoluyla veya zimmet defteriyle ilgili kuruma ya da postaneye teslim eder. Böylece, her yazı birçok adımdan ve aşamadan geçerek işlem görür; birçok mesafe kat eder, birçok personelin elinden geçer; kaynak, zaman, emek harcanır. Ama kaç günde? Kaç kişiyle? Kaç yerde? Kaç parayla ve ne kadar çabayla? İşte, iş düzenleme (iş akımını belirleme) yöntemiyle, her işin ve işlemin tüm uygulama adımları ve aşamaları (evrak nerede, hangi birimde/büroda, kimde? Ne kadar süre bekliyor? Neden bekliyor ve ne işlem yapılıyor? Gerekli mi/gereksiz mi? vb. süreçler), işlem sonuçlanıncaya kadar izlenir ve tespit edilir. Sonra, ilgili amir veya uzman, rasyonel, etkili ve verimli bir iş akımı yöntemi geliştirerek, gereksiz ve fazla adımları ve aşamaları uygulamadan kaldırır; uygun ve mümkün olan adımları birleştirir; örgütte ya da birimde iş akımını yeniden düzenler. Böylece yürütülen iş ve işlemler çabuklaştırılır ve kolaylaştırılır; işler daha az personelle, daha az yerde, daha kısa mesafede, daha kısa sürede, daha ekonomik (ucuz) ve daha iyi yapılır. Sonuçta, yapılan işten vatandaş da memnun olur, kurum da verimli olmuş olur. Nitekim Sanayi ve Ticaret Bakanlığında eskiden 1 hafta süren kooperatif kurma işlemi, bu yöntemle 1 saatte sonuçlanmaya başlamıştır. Eskiden bankalarda para yatırma işlemi beş adımda 15 dakikada gerçekleşirken, bugün birçok bankada, başvuru ilk kişide ve bir dakikada bitmektedir.*

Görüldüğü gibi iş akımlarını yeniden düzenleme yöntemi, örgütte uygulanan gereksiz iş ve işlem süreçlerinin ortadan kaldırılması, iş ve işlemlerin kolaylaştırılması ve çabuklaştırılması açısından iş verimini sağlayan ve artıran önemli bir tekniktir.

* Fransa'da evime telefon tesisi için Telekom'a gittim. İçeriye girip, başvuru için bakırken, yanıma genç biri geldi: "Size yardımcı olabilir miyim?" dedi. "Evime telefon bağlatacaktım" dedim. Cebinden kalem ve küçük bir bloknot çıkardı: "Soyadınız, adınız, adresiniz? Evinizde hat var mı? Telefon aygıtınız var mı?" diye sordu ve "yarın sabah telefonunuz bağlanacak" dedi. Ayrıldım ve inanmadım. Kimliğimi göstermemi, belge getirmemi, para yatırmamı istemedi. Ertesi gün sabah 09.15'te telefon çaldı. "Günaydın. Telekom'dan arıyorum" dedi. Daireye gittim. Olayı bir arkadaşına anlattım: "Niye oraya kadar gittin. Bir telefon etseydin bağlanırdı" dedi. Bir ay sonra 125 frank telefon bağlama faturası ile ödeme çeki geldi. İşte anında, beklemesiz, belgesiz, beyana, güvene, memnuniyete dayalı, kârlı ve verimli bir hizmet (N.A.).

İş Ölçme: İş ölçme; hareket, zaman ve metot etütlerinin birleşimi olup, örgütte üretilen mal ve/veya hizmetin/işin en az zaman ve hareket (çaba) harcanarak ve uygulanan metotlar geliştirilerek iş verimini yükseltme tekniğidir.

Hareket etüdü, örgütte daha kolay ve rahat çalışma yöntemleri geliştirip en az enerjiyle çalışmayı ve yorgunluğu azaltmayı ve böylece hoşnutluğu ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, büroda kullanılan malzemeler, en kolay ulaşılabilecek yerde olmalı; el ve ayaklar çalışırken rahatlıkla hareket etmeli; işlerin kolaylıkla yürütülmesi için gerekli makine ve malzemeler temin edilmelidir.

Zaman etüdü yöntemiyle işin kaç saatte, kaç günde, nerelerde ve kimlerde beklediği, ne kadar sürede yapıldığı ve sonuçlandığı, kimlerin ne kadar sürede yaptığı saptanır; zaman kayıplarının işçiden/memurdan, yöneticiden, makine ve malzemedan, yönetim tekniklerinden, ücretten vb. etmenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı ortaya konur. Bu incelemenin sonucunda zaman kayıplarını giderici ve işin yapılma/sonuçlanma süresini en aza indirici çözüm yolları bulunur (Timur, 1984: 63).

Metot etüdüyle de, işin yapılması safhalarında uygulanan metotlar (yöntemler) saptanır. İş uzatıcı, aksatıcı, zorlaştırıcı, işin maliyetini/masrafını artırıcı, işi engelleyici vb. klasik, eksik, yanlış, kötü metotlar ortaya konur; mal ve hizmet üretme yöntemlerinin iyileştirilmesi sağlanır ve yeni metotlar geliştirilir (Peker, 1995: 177).

İş ölçme yöntemiyle örgütte maliyetler ve masraflar azalır, verimlilik de sağlanır. Ancak iş ölçme sonucunda yüksek maliyet ve düşük verim saptanacağından ve bu durum işçinin/memurun aleyhine olacağından, “ülkemizde sendikaların iş ölçümüne karşı tutumları olumsuzdur (Timur, 1984: 45).

İş Değerleme: İş değerlendirme tekniği, örgütte (birimlerde) yapılan işlerin özelliklerinin, iş gereklerinin (iş yapanda bulunması gerekli niteliklerin) iş analizi ve iş tanımı yapılarak belirlenmesi ve işin gerçek değerinin ve parasal ücretinin tespit edilmesidir. (Söz konusu iş analizi, yazılı kaynakları inceleme, işyerinde gözlem ve mülakat yapma ve ilgili personele soru formu uygulama yöntemleriyle yapılır).

İş değerlemesinin yapılabilmesi için, önce o işi oluşturan öğelerin ortaya konması gereklidir. Bu da, iş analizi yapılarak işin tanımlanmasını (ödevler, yetkiler, sorumluluklar; iş ilişkileri; kullanılan araç-gereçler, iş güclüğü ve riski; harcanan zihinsel ve bedensel çaba); ve aynı zamanda o işi yapan kişinin (personelde aranan) niteliklerinin (öğrenim, deneyim, bilgi, yetenek ve beceriler) ortaya konmasını gerektirir. Bunun sonucunda işin gerçek değeri tespit edilir ve işe ödenecek ücret belirlenir. (İş tanımında her değere bir puan verilerek, işin ve o işi yapan kişinin toplam puanı hesaplanır ve ödenecek ücrete esas alı-

nır). İş değerlemesinde eşit değerde iş yapanlara eşit ücret ödenmesi ve personele âdil ve yeterli bir ücret verilmesi esastır (Canman, 2000: 44).

İş değerlemesi sonucunda örgütte norm kadro oluşur. İşe uygun eleman alınır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını alır; ücret ve terfilerde de nesnellik sağlanır.

İş Zenginleştirme ve İş Genişletme: İş zenginleştirme; bir işi, personel için daha anlamlı ve ilgi çekici duruma getirmek üzere, o işin içeriğinin ve sorumluluk düzeyinin yeniden belirlenmesi ve işin dikey biçimde genişletilmesidir. Örgütlerde iş zenginleştirme yollarından biri, personelin belli sürelerle değişik işlerde çalışması şeklindeki iş rotasyonudur. Bu yöntemle işin personel için monotonluğu önlenir ve daha ilginç, anlamlı ve verimli olması sağlanır.

İş genişletme ise, görevlerin yatay biçimde genişletilmesi; işin kapsamında değişiklik ve farklılık yapılması; personele ek işler ve görevler verilmesi ve personelin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır.

İş zenginleştirmenin ve iş genişletmenin amacı, örgütte çalışanların işi severek yapmaları, kendilerini işe adanmaları ve iş verimlerini artırmalarıdır (Tutar, 2000:145).

Standart Form Geliştirme: Örgütlerde etkili, verimli, süratli, düzenli, standart, ucuz ve kolay bir haberleşme aracı olarak çeşitli formlar ve form-yazılar kullanılmakta; özellikle yönetim-halk ilişkilerinde, başvurularda, beyanlarda ve kurumiçi standart teknik yazışmalarda form sistemi uygulanmaktadır. Form hem yazışmayı kolaylaştırmakta ve çabuklaştırmakta, hem de istenen bilgileri kapsamaktadır.

Türkiye’de kurumlar arası ortak konularda kullanılan formlar, 1984’ten beri Türk Standartları Enstitüsünce standardize edilerek, “T.C. Standart Form” olarak Resmi Gazete’de yayımlanmakta ve tüm kamu kuruluşlarında uygulanmaktadır. (İzin isteği, muayene isteği, iş talep formu, sınav bildirimi, atama onayı, tedavi yardımı beyannamesi, hizmet belgesi, nüfus cüzdanı örneği, karar defteri, gelen-giden evrak defteri vb. 120’nin üstünde standart form bulunmaktadır). Ayrıca her kurumun kendi iş ve işlemleriyle ilgili olarak, genellikle APK birimince hazırlanan ve uygulamaya konan kurumsal formları da vardır.

Aşağıda, kurumlar arasında ortak olarak kullanılan standart bir form örneği verilmiştir:

TEDAVİ YARDIMI BEYANNAMESİ

T.C. Standart Form No.1-02-003

DİKKAT: Beyanname tek nüsha olacak ve el ile doldurulacak; eş, çocuklar, ana, baba sırayla yazılacaktır. Açıklama arkadadır.

1. Soyadı, adı		2.Sicil no.	
3. Görevi			
4. Tedavi yardımından yararlanacak olan aile fertlerinin			
5. Soyadı, adı	6.Yakınlığı	7. Doğum tarihi	8. Meşguliyeti
Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu ve meydana gelecek değişiklikleri 15 gün içinde yazılı olarak bildireceğimi beyan ederim. Tarih, imza			

Örgütlerde standart form geliştirme teknikleri şunlardır (Tortop, 1990: 208):

- Formların kullanışlı, yararlı, kolay ve ucuz olması ve kâğıt israfı yapılmaması için, formlar mutlaka kâğıt normuna uygun olarak (A4 ve A5) çizilmeli; arşivlik formlar iyi kâğıda bastırılmalıdır. Formun sol yanında dosya payı olmalıdır.
- Kurumsal formun üst kısmında ait olduğu kurumun adı ve formun adı bulunmalıdır. (Kurumlar arası ortak formlarda ise, "T.C.Standart Form" yazısı bulunur).
- Formda yer alan sorular yatay yazılmalı; açık, net, kısa ve anlaşılır olmalı; ilgili sorular birbirini takip etmelidir. Formda kullanılan dil herkes tarafından anlaşılır olmalıdır.
- Formda hiçbir zaman teknik, hukuki, muğlak (kapalı) veya yanlış anlaşılacak sorular yer almamalı; kanun ve yönetmelik maddelerine atıfta bulunulmamalıdır.
- Cevap haneleri ya işaretlenecek kutu şeklinde yer almalı, ya da cevaba yetecek ölçüde geniş olmalıdır. Cevap satırında kesik çizgiler ya da noktalar bulunmamalıdır.
- Form düzenli, sistemli ve simetrik şekilde olmalı; göze güzel görünmelidir.
- Formun altında veya arkasında "açıklamalar" yer almalı ve formun ne ile (daktilo, el yazısı, kurşun kalem vb.) doldurulacağı belirtilmelidir.
- Formu vatandaşlar dolduracak ise, hazırlanan form mutlaka önceden vatandaşlara uygulanarak test edilmeli ve geliştirilmelidir.
- Formlar, kurumda sadece APK birimi tarafından standart olarak hazırlanmalı; kurumsal standart form numarası verilmeli; her birim ayrı ayrı form hazırlamamalıdır.

- Formun altında hazırlayan kurumun ve birimin rumuzu (PTT, APK- form no, baskı adedi ve tarihi yer almalıdır).

Standart Yazışma ve Dosyalama: Bürokratik verimlilik açısından örgütte yazışma ve dosyalama sisteminin büyük önemi vardır. Zira yönetimde bürokrasi ve kırtasiyeciliği yazışmalar ve dosyalar oluşturmaktadır. Kırtasiyeciliğin azalması öncelikle süratli, basit ve ekonomik bir yazışma sistemine bağlıdır. Yazışma ve dosyalama ne kadar az ve kolay olursa kırtasiyecilik de o kadar az olur. Yazışma, örgütlerde telefon gibi bir iletişim aracıdır. Yazışmaya, daha çok genel talimatlarda, kararlarda, onaylarda ve önemli konularda başvurulmalıdır. Birimler arasında yazışma yaparak, görüş ve muvafakat alma yerine, “koordine paraf” alma yoluna gidilmelidir. Rutin, teknik günlük iş ve işlemler, hizmet ve faaliyetler şifahi onayla, sözlü talimatla veya telefonda görüşme yoluyla yapılmalıdır. Yazışma ilke olarak önemli ve arşivlik nitelikte olmalıdır. Ayrıca, teknik ve rutin yazışmalar formlaştırılarak basitleştirilmelidir. (Nitekim, bazı Cumhuriyet Savcılıklarının, vatandaşın verdiği dilekçenin altına “sabıka kaydı yoktur” kaşesi basıp, imzalayarak geri vermesi, yönetim-halk ilişkilerinde çabukluk, kolaylık ve hoşnutluk sağlayan, bürokratik verimlilik ve iş basitleştirme tekniği olarak takdire şayan örnek bir uygulamadır). Ayrıca, evrak-posta yöntemiyle yazışma yapma yerine elektronik posta (e-posta) yöntemi kullanılmalıdır.

Örgütte uygulanan dosyalama sistemi, kişilere (memurlara) bağlı değil, sisteme bağlı olmalıdır. Kolay ve kullanışlı bir dosyalama sistemi uygulayabilmek için, dosyaların tasnif ve tanziminde, numerek (sırayla numaralama), alfabetik (harflere göre ayırma), kronolojik (tarihe göre; gün/ay/yıla göre ayırma), coğrafi (ülke, bölge, il/ilçeye göre ayırma), kurumsal (kuruluşlara/birimlere/şubelere göre ayırma) ve konusal (tek konular halinde tasnif etme) sistemlerinden yararlanılmalıdır. En kolay ve pratik dosya planı alfa-nümerik olanıdır. (E- Eğitim: E-1 Hizmetiçi eğitim, E-2 Burslar; P-Personel: P-1 Sınavlar, P-2 Atamalar, P-3 İzinler, P-3.1 Hastalık izinleri, P-3.2 Yurtdışı izinleri...vb.)

Beyan Yöntemi: Türkiye’de devlet-vatandaş ilişkilerinde genel olarak güvensizlik hakimdir. Devlet vatandaşa güvenmemekte, vatandaş da devlete güvenmemektedir. Bu güvensizliğin sonucu olarak, vatandaşın devletle (idareyle) olan iletişiminde çok sayıda belge istenmektedir. Ayrıca, vatandaşın devletle olan iletişiminde yalnızca yazılı başvurular ve belgeler geçerli olmakta; sözlü başvurular ve beyanlar ile e-posta ile yapılan başvurular kabul edilmemektedir. Yazılı başvurular da ancak 20 gün ile 3 ay arasında sonuçlanmaktadır (Bensghir, 2000: 7).

Kamusal örgütlerde bürokrasinin (kırtasiyeciliğin ve formalitelerin) kaldırılmasının veya azaltılmasının en kısa ve en kolay yolu, istenen hususların bel-

gelendirilmesi yerine, başvuruda (dilekçede) varlığının ve doğruluğunun yazılı olarak beyan edilmesidir. Beyan yönteminde, aksine ispata “kurum” mecbur olmalı; aksi tespit edildiğinde de kişi hem elde ettiği hakları kaybetmeli hem de hukuki ve cezai yönden sorumlu olmalıdır. Örneğin kişiden ikâmetgah ilmühaber-i, iyi hal (sabıkasızlık) kaydı, aile ve nüfus cüzdanı, diploması, sağlık raporu, sürücü belgesi, bilgisayar sertifikası vb. belge istenmesi yerine, kişinin, dilekçesinde, “.....adreste ikâmet ettiğini, sabıkası olmadığını, vücutça herhangi bir sakatlığı bulunmadığını; endüstri meslek lisesi mezunu olduğunu, sürücü belgesi, bilgisayar kursu belgesi, Fransızca dil belgesi olduğunu; evli ve iki çocuk sahibi olduğunu vb.” beyan etmesi ve nüfus bilgilerini de kendi el yazısıyla ifade etmesi ve bunların doğruluğunu yazılı olarak beyan ederek altına imza etmesi yeterli olmalıdır. Böylece iş kolaylaştırılmış, çabuklaştırılmış, ucuzlatılmış ve en önemlisi vatandaş memnun edilmiş olacaktır. Örneğin sınava giren 90 bin adaydan bu belgeleri istemek yerine, sadece sınavı kazanan 90 kişiden gerekli belgeleri istemek yeterlidir.

Bürokratik iş ve işlemlerde “beyan” yönteminin esas alınması bütün kalkınma plan ve programlarında, “Devlet-vatandaş ilişkilerinde, vatandaşın beyanı esas alınarak usul ve işlemler basitleştirilecektir” (DPT. 6. V Yıllık Plan, no:1134) hükmü ve ilkesi yer aldığı halde, birçok kuruluş hâlâ beyan yöntemine geçmemiş ve bu yüzden 7. beş yıllık kalkınma planı 1999 programında da, “*idarî usul ve işlemlerin basitleştirilmesi, vatandaşa doğrudan hizmet sunan birimlerde BEYAN ESASINA dayalı uygulamaların geliştirilmesi ve gereksiz formalitelerin kaldırılması ihtiyacı devam etmektedir*” denilmektedir (DPT 1999 Programı: 120). Oysa, beyan usulüyle bütün işler ve işlemler kolaylaşacak, kaynaklardan ve zamandan tasarruf sağlanacak ve vatandaş da o kuruluştan memnun olacaktır.

İlke olarak, kanun ve tüzükte yer almayan, sadece yönetmelik, yönerge, genelge ve tebliğlerde yer alan veya hiçbir yerde yer almayan bütün bürokratik formaliteler iptal edilmeli; istenecek bilgi ve belgelerde yazılı “beyan” esas alınmalıdır. Ayrıca, mevcut uygulamada istenen bilgi ve belgelerin de kaynağı ve dayanağı araştırılmalı, yararlı olmayan ve dayanağı bulunmayan belgeler ve işlemler kaldırılmalıdır. Bürokratik iş ve işlemlerde kıstas, “yararlılık”, “yasallık” ve “zorunluluk” olmalıdır. Yararlılık, yasallık ve zorunluluk olmayan hususlarda beyan yeterli ve geçerli olmalıdır.

Yararlılık (neye yarar/kime yarar?) Yöntemi: Her konuda, her işte ve her işlemde, her yerde ve her zaman uygulanması gereken en önemli iş basitleştirme anahtarı, “neye yarar?” veya “kime yarar?” sorusudur. Formalitelerde, istenen çeşitli bilgi ve belgelerde, yazışmalarda ve görüş almalarda, kural koyma, yasaklama, emir verme ve karar vermede “neye yarar?” ya da “kime yarar?” sorusu uygulandığı takdirde, birçok şeyin bir işe yaramadığı görülür. Çünkü, bü-

rokraside “bir işe yaramayan” o kadar çok iş, işlem, belge, yazı, dosya, formallite vardır ki, her yönetici her işte bu soruyu sorsa, işlerin çoğu azalır, kolaylaşır ve çabuklaşır. Örneğin, bir adaydan istenen 6 fotoğraf “neye yarıyor? kime yarıyor?” diye sorguladığımızda: Biri kütük defterine, biri kişiye verilen belgeye yapıştırılacak, ya dördü?! ... Demek ki, “iki fotoğraf yeterli” denir ve istenen dört fotoğraf iptal edilerek yerden, malzemededen, emekten, paradan ve masraftan tasarruf edilir. Böylece iş ve işlemler azaltılır, kolaylaştırılır, ucuzlaştırılır; verimlilik ve hoşnutluk da sağlanır.

Beyin Fırtınası Yöntemi: Örgütte sorunları çözmek, uygulanan iş ve işlemleri basitleştirmek ve iş verimini yükseltmek için beyin fırtınası tekniği uygulanmalıdır. Beyin fırtınası, çalışanların yeni düşünce ve önerilerinin ortaya çıkması için uygulanan sesli düşünme yöntemidir. Bu yöntemle, bir sorun üzerinde tek başına düşünen bir kişinin aklına gelmeyecek birçok yararlı fikirler üretilir ve uygulamaya konur. Böylece, çalışanların yaratıcılığı teşvik edilir; mevcut sorunlar çalışanların katılımıyla ve kolaylıkla çözümlenir; işlerin geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin artırılması temin edilir. Önemli olan çalışanların (personelin), görüş ve düşüncelerini, öneri ve eleştirilerini özgürce açıklayabilmesidir (Tutar, 2000: 147). Yoksa, beyin fırtınası esmez; astlar “siz daha iyi bilirsiniz efendim!” der ve hiçbir katkıda bulunmazlar.

5N1K Yöntemi: Her alanda ve her konuda, her işte ve her işlemde, her yerde ve her zaman uygulanması gereken en önemli işi basitleştirme ve verimlilik yöntemi, 5 N1K denilen, ne, niçin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim sözcüklerinden oluşan soru yöntemidir:

- | | | |
|-----------------------|---|---------------------|
| - NE yapılıyor? | → | NE yapılmalı? |
| - NİÇİN yapılıyor? | → | NİÇİN yapılmalı? |
| - NASIL yapılıyor? | → | NASIL yapılmalı? |
| - NEREDE yapılıyor? | → | NEREDE yapılmalı? |
| - NE ZAMAN yapılıyor? | → | NE ZAMAN yapılmalı? |
| - KİM yapılıyor? | → | KİM yapılmalı? |

Ne ve niçin yapılmalı soruları ile gereksiz işlemler ortadan kaldırılır ya da azaltılır.

Nasıl yapılmalı sorusuyla, uygulanan yöntem (metot) değiştirilir, geliştirilir ve basitleştirilir.

Nerede ve ne zaman yapılmalı soruları ile işin yapılış zamanları, süreleri, yeri, sırası yeniden düzenlenir ve basitleştirilir.

Kim yapılmalı sorusuyla da yetki ve sorumluluklar belirlenir ve astlara yetki devredilir (Ar, 1999: 76).

Daha Az/En Az Yöntemi: Örgütlerde bürokratik iş ve işlemlerin ya da hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesi sırasında (uygulanan tüm iş ve işlemlerde, formalitelerde, yöntemlerde, emekte, personelde, parada, zamanda, sürede, mesafede, yerde, malzemede, araç-gereçte) “daha az” veya “en az” yöntemi uygulanarak, etkililik, verimlilik ve iş basitleştirme sağlanır.

Örneğin, bir iş ve işlem:

- Daha az/ en az sürede
- Daha az/ en az para ile, (masraf ile),
- Daha az/ en az personel ile,
- Daha az/en az makine/malzeme/araç-gereç ile,
- Daha az/ en az yerde,
- Daha az/ en az mesafede,
- Daha az/ en az yorularak
- Daha basit/en basit yöntemlerle/daha basit/en basit şekilde
- Daha yüksek moralle,
- Daha kaliteli,

yapılarak, yönetimde iş basitleştirme sağlanır ve iş verimi artırılır (Ar, 1999:73).

Maliyet-Kalite-Zaman Analizi: Bir örgütte mal ve/veya hizmet üretiminde verimliliği sağlamak için, “maliyet-kalite-zaman” unsuruna önem verilmelidir. Zira, bir örgütte mal veya hizmet üretiminin verimliliği, söz konusu mal ve/veya hizmetin daha az ya da en az zamanda, daha ya da en kaliteli biçimde, daha ya da en ekonomik (ucuz) olarak üretilmesine bağlıdır.

Ancak, bu üç unsurun üçü de aynı anda, aynı konuda veya aynı malda ya da hizmette mevcut olmayabilir. Bu takdirde bir veya iki unsurun gerçekleştirilmesi de verimliliği sağlayabilir. Örneğin:

- Kalite ve maliyet değişmez, süre azaltılır,
- Kalite ve süre değişmez, maliyet düşürülür,
- Maliyet ve süre değişmez, kalite yükseltilir,
- Kalite değişmez, süre ve maliyet düşürülür,
- Maliyet değişmez, süre düşürülür, kalite yükseltilir,
- Süre değişmez, maliyet düşürülür, kalite yükseltilir.

Böylece, örgütte verimlilik sağlanmış olur (Ar, 1999: 81).

Bilgisayar ve Bilişim Sistemi: Çağımızda örgütlerde bürokratik yönetimi en çok kolaylaştıran, çabuklaştıran, etkili ve verimli kılan sistem, bilgisayar ve bi-

lişim sitemidir. Günümüzde evlerden marketlere, banka şubelerinden devlet dairelerine kadar, özel ve kamusal her alanda ve her konuda bilgisayar kullanılmakta; bilişim sistemi yaygınlaşmakta, özellikle on-line sistemiyle, örgüt içinde Intranet (kurumsal ağ) ve uluslararası düzeyde internet (uluslararası ağ) sistemiyle günlük yaşamın her safhasında birçok iş ve işlem birkaç saniyede yapılmaktadır. Çağın sihribazı bilgisayarlar sayesinde her şey otomatikleşmekte, bütün kuruluşlarda en yüksek düzeyde, kolay, ucuz, süratli ve verimli bir hizmet üretilmekte; vatandaşlar da bundan en yüksek düzeyde memnun olmaktadır. Ancak, henüz bilgisayar ortamına geçememiş olan bazı kuruluşlar da klasik yöntemlerle çalışmakta, hâlâ olivetti daktiloyla yazı yazmakta, facit makineyle hesap yapmakta, zarfla-pulla evrak postalamakta ve iki ay sonra cevap almaktadırlar. Kuşkusuz bu uygulamaya maruz kalan vatandaşlar da mağdur olmaktadır. (Başbakanlıkça hazırlanan ve kamu kuruluşlarının haberleşme/yazışma işlerini de kapsayacak olan “kamunet” projesi ise henüz uygulamaya geçememiştir).

Oysa, günümüzde bir çok ülke (ABD, Kanada, Japonya, Singapur) kamu yönetimi alanında bilişim sistemine geçmiştir. Örneğin Singapur, elektronik devleti (e-devlet) hayata geçirerek, halka, doğum kayıtlarını online tutmaktan emeklilik formu doldurmaya kadar çok sayıda işlemi fareye tıklayarak gerçekleştirmeye olanağı sunmuştur. Halkının %50'sinden fazlası online durumda olan ABD'de, Temmuz 2000'de kabul edilen elektronik imza (e-imza) ile elektronik devlete geçişte önemli bir adım atmıştır (Bensghir, 2000: 10).

Bilgisayar ve bilişim sisteminin hızla yaygınlaştığı ülkemizde de, vatandaşların devletle olan ilişkilerinde, iş ve işlemlerinde; özellikle kamu örgütlerinin ve merkez-taşra birimlerinin iletişimde kamunet projesinin ve e-posta sisteminin uygulanmasına en kısa sürede geçilmelidir. Bu konuda gereksinim duyulan bilişim güvenliği ve bilişim yönetimi ile ilgili olarak gerekli yönetsel ve hukuksal düzenlemeler yapılmalıdır.

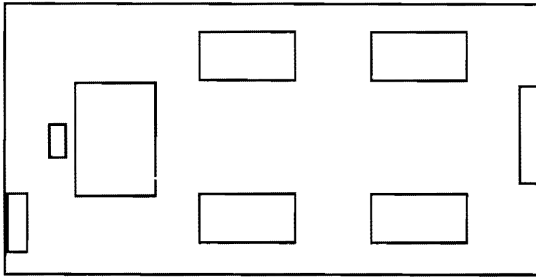
Sistemli ve Uygun Yerleşme: Örgütte iyi bir yerleşme sistemi, iş akışında kolaylık, rahatlık ve çabukluk sağlar; iş akımını kolaylaştırır ve iş verimini artırır.

İş akımını kolaylaştırma ve iş verimini artırma açısından yerleşmede dikkat edilecek hususlar ve yerleşme ilkeleri şunlardır (Tutar, 2000: 195):

- Kurumun bina olarak yerleşme sisteminde, kurumun diğer kuruluşlarla ve halkla olan ilişkileri; personel sayısı ve birim sayısı (azlığı/çokluğu); örgüt içi ilişkiler; iş akımları; birimlerin ve personelin yönetim ilişkileri ve vatandaşların hizmet birimleriyle olan iş ilişkileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Halkla ilişkisi olan birimler ve bürolar (genel evrak, danışma, halkla ilişkiler vb) giriş katında; yönetici 2. katta; halkla ilişkisi olmayan birimler (teftiş, hu-

kuk, APK vb.) üst katlarda; yöneticiyle yakın ve sürekli ilişki içinde olan birimler 1., 2. ve 3. katlarda yerleşmiş olmalıdır. Yerleşme, nezaret ve denetimi kolaylaştırmalıdır.

- Birden fazla olan binalar A, B, C diye harflenmeli (A Blok); bina (kurum) genel girişinde yerleşim planı olmalı; her binanın girişinde de kat yerleşim planı bulunmalıdır. (Hangi katta hangi birimler olduğu belirtilmelidir). Katların numaraları (bina 10 katın altındaysa) 10, 20, 30 olarak; on katın üstündeyse 100, 200, 300 olarak numaralanmalı; her kattaki odalar (bürolar) da desimal olarak numaralanmalıdır. (Örnek: 3. kattaki bürolar: 31 Planlama Md, 32 Planlama Uzmanları, 33 İstatistik Bürosu vb.)
- Giriş katları daima 0 veya Z ile, zemin altı katlar da Z1, Z2 olarak gösterilmektedir.
- Taşınma sırasında toplanan ve ambalajlanan her kutunun/dolabın/masanın vb. üzerine, gideceği binadaki yerleşim planına göre, kat-oda numarasını gösterir etiket yapıştırılmalıdır. (örnek: B23 =B blok, 2. kat, 3. oda gibi).
- Bürolarda açık yerleşim sistemi uygulanmalı; şef, büroda personeliyle birlikte, kapıya yakın yerde ve büroya hakim noktada oturmalıdır. (Normal olarak bir büro 3-5 kişi olmalı; 10 kişiden fazla olmamalıdır).
- Birbiriyle ilişkili görev yapanlar (iş akımına göre) aynı odada/büroda ve yan yana oturmalıdırlar. Memur masaları tren vagonu gibi arka arkaya sıralanmamalı; yan yana ve yüz yüze gelecek şekilde (U veya L biçiminde) sıralanmalıdır.
- Bürolarda personelin kullandığı malzemeler (araç, gereç ve dosyalar) yakınında bulunmalıdır.
- Bürolarda kişi başına 5-8 m² hesap edilerek yerleşme yapılmalı; dar alanda fazla personel oturtulmamalıdır. Masalar arası mesafe ve geçitler 80 cm.den az olmamalıdır.
- Yönetici odaları 20-25 m²; toplantı salonları 40-50 m² olmalıdır. Müdür odaları 12-15 m² ve müstakil olmalıdır. Büro yerleşme örneği aşağıda verilmiştir:



Ergonomik Yöntem (İş Ortamını ve İş Koşullarını İyileştirme): Günümüzde ergonomik yaklaşımla, örgütlerde çalışanların biyolojik, fizyolojik ve psikolojik özellikleri göz önünde bulundurularak, çalışan insanla, çalışılan ortam, kullanılan makine-malzeme ve yapılan iş arasında belli bir uyum (insan-makine-çevre uyumu) sağlanmak suretiyle; iş ortamı ve iş koşulları iyileştirilerek, hem çalışanların hoşnutluğu temin edilmekte hem de başarı ve verimlilikleri yükseltilmektedir (Altınöz, 1999: 95). Örgütlerde ergonomik yöntemle iş ortamını ve iş koşullarını geliştirme ve iş verimini yükseltme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

İş Koşullarını İyileştirme: Örgütlerde çalışanların iş verimini artıran çalışma koşulları şunlardır:

- İş yerinde (örgütte) uygulanan çalışma metotları ve çalışma koşulları, insana uygun duruma getirilmelidir.
- Kullanılan makine, malzeme, araç-gereç, dosya, kırtasiye vb. donanımlar çalışan kişinin yatkınlıklarına uygun olmalı ve bunlar normal çalışma alanında ve kişinin kolayca ulaşabileceği yerde (en yakınında) olmalıdır.
- Oturulan koltuk ayarlanabilir, dönebilir, yürüyebilir ve ortopedik (sırtta ve bele uygun) olmalıdır. Koltuk, vücut hareketini en aza indirmelidir. Sağlık açısından kumaş koltuk, ahşap masa tercih edilmelidir.
- Kullanılan telefon tuşlu ve tonlu, şef-sekreterli veya tele-sekreterli, hafızalı, otomatik ve mobil (telsiz) olmalıdır. Cep telefonu bulunmalı, fakat toplantılarda, resmi görüşmelerde, törenlerde, yemeklerde ve üstlerin makamında iken kapalı tutulmalıdır.
- İş yerinde kapılar ve musluklar el değmeden ve manyetik olarak açılmalı; her odada, her katta çöp kutusu ve çöp bidonu yerine, her katta zemine inen çöp borusu olmalı; katlara merdiven yerine asansör ya da yürüyen merdiven konmalıdır.
- Çalışma sırasında gerekli hareketler, vücudun tek organıyla değil, tüm organlarıyla yapılmalıdır.

İş Ortamını İyileştirme: Örgütlerde (iş yerinde) personelin çalıştığı ortam (fiziksel ve çevresel koşullar) ergonomik açıdan çalışanların moraline ve verimine olumlu ya da olumsuz etki yapar. Bu nedenle, personelin çalışma ortamı ergonomik olarak, fiziksel ve çevresel yönden iyileştirilmelidir.

Örgütlerde, personelin çalışma ortamında moraline ve iş verimine ergonomik olarak etki eden ve iyileştirilmesi gereken çevresel ve fiziksel faktörler şunlardır (Tutar, 2000: 197-208):

Aydınlatma: Yetersiz bir aydınlatma (ışık) verime olumsuz etki eder. En iyi doğal aydınlatma güneş ışığıdır. Ancak, güneş ışığının olmadığı ya da az olduğu

yerde florsan (beyaz ışık) kullanılmalıdır. Işık daima soldan gelmeli, gölge yapmamalıdır.

Isıtma/Soğutma: Fazla ısı gevşeklik ve tembellik yapar; az ısı da çalışma temposunu düşürür. Çalışma ortamında (bürolarda) normal ısı 20 derece olmalıdır. Kışın fazla ısı, yazın klimatik serinlik sağlığına zararlıdır.

Havalandırma: Çalışma ortamında kapalı yerde sigara içilmesi, zehirleyici ve uyuşturucudur. Ayrıca yasal olarak da yasaktır. Havalandırma için çalışma yerlerinde (odalarda), üstten açılan (vasistas) pencere olması ve yarı açık bulundurması yararlıdır.

Ses ve Gürültü: Aşırı ses ve gürültü sinir sistemini tahrip eder, insanı yorar ve verimi düşürür. Onun için, çalışma ortamı sakin olmalıdır. Sesli çalışan makineler ya ayrı binada, ya da en altta (bodrum katta) olmalı gürültü ve sarsıntı toprağa verilmelidir. Ayrıca, masa ve sandalyelerin ayaklarına kauçuk geçirilmeli, telefonların zilleriyle hizmetli çağrı zillerinin sesleri kısılmalı, zil yerine ışıklı buton kullanılmalı, yerlere halıfleks/marley döşenmeli, pencerelere perde takılmalı ve duvarlar yalıtılmalıdır.

Rutubet: Verimli çalışmayı engelleyen bir unsur da fazla rutubettir. Özellikle Akdeniz ve Ege bölgelerinde yaz aylarında fazla rutubet çalışma hayatını zorlaştırmaktadır. Zira, % 30'dan az ve % 70' den fazla rutubet organizmaya olumsuz etki yapmaktadır.

Dekorasyon, Estetik ve Renkler: Çalışma yerinde gereksiz eşya/malzeme olmamalı; işe ve ihtiyaca uygun standart eşya bulunmamalıdır. Ancak odalarda, köşeye, ferahlık verici bir-iki iri yapraklı çiçek saksısı ve rafa bir-iki biblo konabilir ve duvara güzel bir manzara tablosu asılabilir. Çalışma odası rahat, iç açıcı, göze hoş görünen, estetik nitelikte dekore edilmelidir. Duvarlar limon küfü, zambak, bej, krem, kirli-beyaz gibi açık renk badana yapılmalı; eşyalar da siyah ve koyu kahverengi olmamalıdır. Dekorasyonda daima açık ve pastel renkler seçilmeli; siyah, kahverengi, kırmızı, mor, turuncu ve koyu gri renkler tercih edilmemelidir. Zira, koyu renkler hüznü verici ve moral düşürücüdür; açık renkler iç açıcı, ferahlatıcı, rahatlatıcı ve dinlendiricidir. Örneğin, kahverengi ve mor itici; kırmızı, sarı ve turuncu dikkat çekicidir. Açık mavi ve açık yeşil dinlendirici ve sakinleştiricidir. Beyaz, temizliği, berraklığı ve sağlığı gösterir. Ancak gri, lacivert ve siyah renkler de resmi renklerdir. Gri nötr, lacivert resmî ve etkileyicidir. Siyah ise asaletin, tutkunun ve hırsın rengidir. Bu yüzden devlet arabaları siyahtır; devlet adamları da resmi olarak siyah takım elbise giyerler (Aytaç ve Bilir, 2000: 56).

Öte yandan, çalışma odasında (toplantı ve görüşme dışında) hafif tonda klasik müzik dinlemek de dinlendirici ve morali yükselticidir.

Bütün bunlarla beraber, en önemlisi, çalışma odasının temizliğidir. Bunun için, artık kir götüren değil, kir gösteren renkte temiz eşyalar kullanılmalı ve her gün temizlik yapılmalıdır. Çalışma odası, daima temiz ve düzenli olmalıdır. Çünkü çalışma odası kişinin aynasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi: Örgütte verimliliği elde etme, önce çalışanları sonra mal ve/veya hizmet alan vatandaş (müşteriyi) memnun etme demektir. Çünkü günümüzde örgütsel başarı ve verim, iç ve dış müşterilerin (çalışanların ve vatandaşların) memnuniyetiyle ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Çalışanları ve vatandaşları memnun etmenin yöntemi de, kendisine sunulan mal ve hizmetlerde beynine, yüreğine ve cebine hitap etmektir. Çünkü vatandaş önce cebini sonra işini düşünür. Bu yüzden sunulan mal ve/veya hizmette ucuzluk ve kalite daima önce gelir. Kalite ise, günümüzde bir marka ya da sağlamlık veya pahalılık değil; vatandaşa sunulan mal ve hizmetlerde uygunluk, yararlılık; vatandaşın önem ve değer verme ve kendisiyle iyi ilişki ve iletişim kurma demektir.

Günümüzde örgütlerde verimliliği ve memnuniyeti sağlama yöntemi, insan odaklı yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi, örgütte çalışanların (iç müşterilerin) ve örgütten mal ya da hizmet alanların (dış müşterilerin) memnuniyetini sağlamayı ve başarılı olmayı esas alan bir yönetim anlayışıdır.

Nitekim Türkiye’de ilk defa 1998 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Bakan Yalım Erez döneminde, toplam kalite yönetimi uygulamasına geçmiş; Bakanlığın tüm iş ve işlemlerinde, hizmet ve faaliyetlerinde geniş yetki devri yapılarak, iş akımı sistemleri yeniden düzenlenerek ve iş basitleştirme yöntemleri uygulanarak, kolaylık, çabukluk, ucuzluk, kalite, etkililik, verimlilik ve memnuniyet sağlanmış ve Türkiye’de ilk kez bir Bakanlık “ISO 9002 Hizmet Kalite Belgesi” almıştır. Bakan Erez bu başarısını, Bakanlığın her kademedeki personeline verdiği şu direktifiyle sağladığını, TODAİE’de verdiği Ulusal Kalite Konferansında açıklamıştır (25.10.1998): “*Vatandaşın haklı ve hukuka uygun olan her talebini ve başvurusunu, hiçbir amirden ve merciden emir, izin ve onay almadan yerine getiriniz.*”

* Ankara’da, No Frost Arçelik buzdolabı satın almıştım. Gürültülü çalışıyordu. Satıcıya şikâyetimi ilettim. Servis geldi. “Normal” dedi. Komşuların buzdolabı sessiz çalışıyordu. Satıcıdan, “değiştirilmesini” istedim. Bölge servisini gönderdi. Servis, “bunlar gürültülü çalışır” dedi. Bu kez, İstanbul’a Arçelik Müşteri Hizmetleri Müdürüne şu mektubu yazdım: “25 yıldan beri Arçelik Ailesi üyesiyim. Evimdeki tüm beyaz eşyam Arçeliktir. Son olarak aldığım No Frost buzdolabı gürültülü çalışmakta ve bizi rahatsız etmektedir. Gelen servisler de ‘normal’ demektedir. Arçelik Ailesi üyeliğinden ayrılıyorum. Beni kaybetmediniz, çevremi de kaybettiniz. Üzgünüm” Üç gün sonra eve ekip geldi ve buzdolabının motoru değiştirip çalıştırdı. Sonra bana dönüp sordu: “Şimdi memnun musunuz?” “Evet” dedim (N.A.).

Sonuç olarak, günümüzde örgütlerde verimliliği sağlamanın ve artırmanın en etkili yöntemi, hizmetliden genel müdüre kadar örgütte toplam kalite yöntemi anlayışını hakim kılmaktır.

ÖRGÜTLERDE İŞ VERİMİNİ YÜKSELTME YÖNTEMLERİ

Örgütlerde yönetsel ve bürokratik verimliliği sağlama ve artırma yol ve yöntemleri, uygulamaya yönelik öneriler halinde aşağıda belirtilmiştir:

- Gereksiz ve yararsız mevzuat (kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve tebliğler) ayıklanmalı, sadeleştirilmeli, güncelleştirilmeli, ayrıntılardan arındırılmalıdır. Mevzuatta sadece ilkeler ve yetkiler düzenlenmelidir.
- Alt kademelere (daire başkanlarına ve şube müdürlerine) gerekli yetki devri yapılmalı ve şefe kadar imza yetkisi verilmelidir.
- Örgütün yerleşimi, halkla ilişkiler, yöneticiyle ilişkiler ve iş akımı (işin aynı yerde başlaması ve sonuçlanması) esasına göre düzenlenmelidir.
- Tüm başvurularda, vatandaşın sadece yazılı beyan istenilmeli; gerekli koşullar ve nitelikler müracaat formunda (dilekçede) yer almalıdır. Gerekli belgeler bilahare hak kazananlardan talep edilmelidir. Personel/vatandaş/müşteri ilişkilerinde “beyan” esas olmalıdır.
- Kullanılan formlar azaltılmalı, basitleştirilmeli ve standart olarak düzenlenmelidir.
- İş akımı azaltılmalı; iş, ilke olarak müracaat yerinde sonuçlanmalıdır. Vatandaş, işi için memura muhatap olmalı ve iş memurda sonuçlanmalıdır.*
- Vatandaşla ilgili işler için, aydınlatıcı broşürler ve afişler bastırılmalı, vatandaşlara dağıtılmalı; bina girişine gerekli bilgi ve belgeleri belirten yöntemleri ve iş akımını gösteren panolar asılmalı; böylece vatandaşın işi kolaylaştırılmalı ve çabuklaştırılmalıdır. Unutmamak gerekir ki, vatandaşın da zamanı kıymetlidir.
- Bürokratik usullerde, yönetsel iş ve işlemlerde verimliliği sağlamak için, yukarıda sözü edilen “iş basitleştirme teknikleri” uygulanmalı; iş, en kolay, en ucuz, en rahat, en çabuk ve en iyi şekilde yapılmalı ve sonuçlandırılmalıdır.
- Zaman ve metot etüdü yapılmalı; iş nerede, niçin, kimde, ne kadar bekliyor, neden bekliyor, iş neden aksıyor saptanmalı ve çözüm yolu bulunmalıdır.

* Devlet Bakanı M. Keçeciler Paris’te Valilik stajı yaparken, Paris Valisi’ne iki aydan beri istek, müracaat veya şikâyet için hiçbir vatandaşın gelmediğini görür ve bunun nedenini Vali’ye sorar. Vali, “Vatandaş bana gelirse, işler yürümüyor demektir. O zaman benim burada işim ne?!” diye cevap verir. (Sn.Keçeciler’den naklen. N.A.)

- İş planlaması yapılmalı ve yıllık çalışma programı hazırlanmalı; böylece alt birimler ve ast yöneticiler verimli çalışmaya yöneltilmelidir.
- Her hafta veya her ay başında yetkililerle “eşgüdüm ve değerlendirme toplantısı” yapılmalı; böylece kişiler ve işler periyodik olarak izlenmeli, denetlenmeli ve değerlendirilmeli, varsa sorunlar ve aksaklıklar çözümlenmeli; örgüt içinde gerekli işbirliği ve eşgüdüm sağlanmalıdır.
- Denetime önem verilmeli; iş/hizmet ve faaliyetler ile personel, zaman zaman (haftada bir ya da ayda bir) mutlaka yerinde denetlenmelidir.
- Personelin standart verim düzeyi önceden saptanmalı; herkesten ortalama (standart) bir verim istenmelidir. Çalışkan, başarılı ve verimli personel ile çalışmayan, verimsiz personel bir tutulmamalı; başarılı ve verimli personel mutlaka maddi, mali, manevi olarak ödüllendirilmeli ve değerlendirilmelidir.
- Motivasyona, sosyal işlere ve ilişkilere, insana ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmeli; böylece çalışanlar verimli ve başarılı olmaya yöneltilmelidir.
- Çalışma ortamı ve çalışma koşulları iyileştirilmeli, güzelleştirilmeli ve modernleştirilmelidir.
- Örgütlenme sisteminin yatay olması tercih edilmeli, fazla hiyerarşik kademe oluşturulmamalıdır. Zira günümüzde modern örgütlerde etkili ve verimli örgütlenme biçimi sıfır hiyerarşidir. Bu yüzden, orta kademe yaygınlaştırılmalı, gereksiz dikey kademe oluşturulmamalıdır.
- Her yöneticinin bir yardımcısı ve her personelin bir yedeği olmalıdır. Amir veya memur yerinde olmadığına, izinli ya da görevli olduğunda, işler yardımcısı/yedeği tarafından, durmadan ve aksatılmadan yürütülmelidir.
- Her birimin/şubenin ve her görevlinin görev, yetki ve sorumlulukları, açıkça ve yazılı olarak belirlenmeli ve kendilerine bildirilmelidir.
- Örgütte planlama, araştırma-geliştirme, kalite, standardizasyon ve istatistik çalışmalarına önem verilmelidir.
- Makine, malzeme, araç ve gereçler yeni teknolojiye, işe/hizmete uygun olmalıdır. Her alanda otomasyona (bilgisayar ve bilişim sistemine) geçilmelidir.
- Yazışmalar en aza indirilmelidir. Örneğin, diğer birimlerle bilgi, görüş alışverişi ve işbirliği amacıyla yazışma yapmak yerine, yazılarda ve onaylarda “koordine” paraf açılmalıdır. Onayları, ayrı bir üst yazı ile göndermek yerine, Onayın altına “DAĞITIM” hanesi açılarak, tasdikli ya da imzalı onay sureti ilgili birime ya da kişiye doğrudan gönderilmelidir.

- Gereksiz ve fazla evrak kayıt, havale, paraf, imza işlemleri kaldırılmalı veya en aza indirilmeli; yazıların birden fazla sureti çıkarılmamalı ve birden fazla dosyası tutulmamalıdır. Rutin yazılar ilke olarak ilk kademe amirleri (şef veya şube müdürleri) tarafından imzalanmalıdır. Gelen yazılara aynı düzeyde imza ile cevap verilmelidir. Bir kuruluşun şube müdürü imzasıyla gelen bir yazıya, şube müdürü imzasıyla cevap verilmeli; genel müdür imzasıyla gelen yazıya da genel müdür imzasıyla cevap verilmelidir. Ayrıca, dış kuruluşların makamına hitaben yazılan yazılar makam tarafından, birimlerine hitaben yazılan yazılar ise birim amirleri tarafından imzalanmalıdır.
- İş ve işlemlerin kolayca ve süratle izlenmesi ve neticelenmesi için, giden yazıların SAYI ve KONU hanesi altına “GÖREVLİ” hanesi de açılarak işlemi bizzat yapan ve işlem dosyasını tutan görevlinin soyadı ve telefon numarası yazılmalıdır. (GÖREVLİ: Kılıç-2317370). Veya yazıyı imzalayan, unvanının altına telefon numarasını da yazmalıdır. (Bu yöntemler Fransa’da kamu ve özel kuruluşlarda uygulanmaktadır).
- İlke olarak, bir iş yasal ise o iş üste çıkmamalı, memurda veya şefte bitmelidir.*
- Örgütte (kurumda), her birimden bir görevlinin bulunduğu “Halkla İlişkiler Danışma” servisi kurulmalı; vatandaş tüm başvurusunu bu servise yapmalı ve işi de burada sonuçlanmalıdır. (Bu sistem Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü’nde başarıyla uygulanmaktadır).

Sonuç olarak, yönetimde etkililik ve verimlilik:

- Mevcut kaynakların ve özellikle paranın ekonomik, dengeli, rasyonel ve rantabl kullanılması;
- Az girdi ile çok çıktı sağlanması;
- Az çaba ile çok iş yapılması;
- Zamanın iyi kullanılması ve az zamanda çok iş yapılması;
- Gelişmiş teknoloji, bilgisayar ve bilişim sistemi kullanılması;
- Yönetim işlevlerinin etkinlikle uygulanması;
- Az personelle çok iş (asgari personel ile azami iş) yapılması;
- Bürokrasinin (kırtasiyeciliğin ve formalitelerin) azaltılması;

* Paris’te, hesabımızın bulunduğu Société Générale Bankasının şubesine gidip, kültür merkezi olarak bir bina satın almak amacıyla, 3 milyon Frank kredi almak için memura başvurduk. Bizi arkada oturan şefine götürdü. Şef, gerekli bilgi ve belgeleri sordu. Olumlu cevap verdik. “Bir dakika bekleyin, müdür yardımcısı ile görüşeyim” dedi. Bir kat yukarıya çıktı. 2 dakika sonra döndü. “Tamam” dedi ve dilekçemizi aldı. Bir hafta sonra, Bankanın müşteri temsilcisi 3 milyon FF çeki getirip verdi. Gerekli formaliteleri banka kendisi tamamlamıştı. Biz sadece bir imza atık ve bu hizmet karşılığında 30 bin FF ödedik (N.A.).

- Yönetimde uygulanan iş ve işlemlerin ve idari (bürokratik) usullerin basitleştirilmesi;
- Çalışanların ve vatandaşların memnun edilmesidir.

SONUÇ

Örgütlerde etkililiği ve verimliliği sağlamak, yöneticilerin bilgi ve becerisine bağlı olduğu kadar, yönetsel işlevlerin etkili biçimde uygulanmasına, uygulanan yönetim tarzına ve anlayışına da bağlıdır. Zira klasik ve otokratik örgütlerde, bugün dahi, yönetimde etkili ve verimli olma ve vatandaş memnun etme anlayışı yerine, “mevzuatı harfiyen tatbik etme ve hata işlememe” anlayışı hakimdir. Bu yüzden, örgütlerde etkililiği ve verimliliği engelleyen öğelerin başında klasik yönetim anlayışı ile her şeyi ayrıntıyla düzenleyen çok sayıdaki “mevzuat” gelmektedir. Oysa mevzuat, örgütün amacını, organlarını, temel il-kelerini ve yetkilerini belirleyen bir ana statü olmalıdır.

Günümüzde modern yönetim anlayışı olarak her ülkede yaygın biçimde uygulanan toplam kalite yönetimine göre, örgütlerde başarı ve verimliliğin ölçüsü, çalışanları ve vatandaşları memnun etmektir. Zira, vatandaşın memnun olduğu bir örgüt, aynı zamanda başarılı ve verimli bir örgüttür. Bu nedenle her örgütte verimliliğin amacı çalışanı ve vatandaş memnun etmek olmalıdır. Bunun da en kolay yöntemi; örgütte uygulanan yönetsel ve bürokratik usuller ile iş ve işlemlerin nerede, niçin, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapıldığının ve yapılması gerektiğinin saptanması; daha sonra, örgütte yürütülen hizmetlerin ve uygulanan iş ve işlemlerin en kaliteli, en iyi, en ucuz, en kolay, en çabuk, en uygun ve en yararlı bir şekilde; en az masraf ve en az personel ile en az yerde, en kısa mesafede, en kısa sürede, en az makine ve malzeme ile yapılmasına karar vermek; böylece, bazı iş ve işlemleri kaldırmak, azaltmak, birleştirmek ve yeniden düzenlemek suretiyle yürütülen tüm iş ve işlemleri basitleştirmek ve iş verimini yükseltmektir. Zira, örgütlerde iş verimini yükseltmenin, çalışanı ve vatandaş memnun etmenin en kısa yolu, iş ve işlemleri basitleştirmektir.

EKLER

ÖRGÜTLERDE İŞ BASİTLEŞTİRME VE İŞ VERİMİNİ YÜKSELTME İLE İLGİLİ BAŞBAKANLIK GENELGELERİ

1) 3.1.1992 tarihli ve 1 no'lu Başbakanlık Genelgesinde, Devletin hizmet anlayışı ortaya konulmuş ve idarede her kademedede görev alan amir ve memurların uyması ve uygulaması gereken esaslar belirlenmiş ve devlet-vatandaş ilişkileri düzenlenmiştir.

2) Yönetimi geliştirme, yönetimde etkililiği ve verimliliği artırma, idari işlem ve usulleri basitleştirme konusunda da Başbakanlıkça üç genelge yayımlanmıştır.

a) 3.2.1993 tarih ve 4239 sayılı Genelgede, "işlemlerin basitleştirilmesi, hızlandırılması, mevzuatın sadeleştirilerek bürokrasinin azaltılması; maliyetleri azaltıcı ve verimliliği artırıcı tedbir ve metotlar geliştirilmesi" istenmiştir.

b) 15.4.1994 tarih ve 274 sayılı Genelgede de konu teyit edilerek, "İdarede etkinliğin sağlanması, görevlerin tam ve verimli bir şekilde zamanında yerine getirilmesi; idari usul ve işlemlerin basitleştirilmesi ve söz konusu raporların altı aylık periyotlar halinde Başbakanlığa gönderilmesi" istenmiştir.

c) Son olarak, 28.2.1995 tarih ve 208 sayılı Genelgede yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlayıcı bürokratik hususlar ile iş basitleştirme konuları ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Söz konusu Genelge halen yürürlükte ve önemli olması nedeniyle metni aşağıda verilmiştir:

T.C.

BAŞBAKANLIK

İdareyi Geliştirme Başkanlığı

SAYI: B 02.0.İGB/16-710-208

28/02/1995

KONU:

İLGİ: a) 03/02/1993 tarih ve B.02.0.PPG.12-393-04239 sayılı yazımız.

b) 16/05/1994 tarih ve B.02.0.İGB/16-709-371 sayılı yazımız.

Bilindiği üzere; kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve süratli bir şekilde icra edilmesi; mevzuat ve yönetsel kararların zaman zaman gözden geçirilerek bürokrasinin azaltılması, iş ve işlemlerin basitleştirilmesi ve mahallinde çözümünün sağlanması, maliyetleri azaltıcı, verimliliği sağlayan tedbirler alınmasını gerektirdiği gibi AT ile yönetsel uyum konusu açısından da önem taşımaktadır.

Bu amaçla ilgi (a) yazı ile başlatılan idareyi geliştirme çalışmaları ve ilgi (b) yazı ile başlatılan taşra teşkilatına yetki devri ve vatandaş beyanına güveni yeterli sayan düzenlemeler yapılması konusundaki çalışmalar yönünden kamu kurum ve kuruluşlarından alınan bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda;

İlgi (b) yazı çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşlarınca taşra teşkilatına devredilen yetkilerin çoğunluğunu teşkil eden bölge içinde nakiller, asalet tasdiki, kademe ve derece terfii, görev-

den çekilme, aylıksız izin, muvafakat, yüksek disiplin kurulunun görevlerine giren konular hariç disiplin işlemleri, emeklilik, ölüm ve borçlanma işlemleri, sigortalı hizmetlerin birleştirilmesi, sicil dosyalarının muhafazası, yıllık izinlerin merkez onayı alınmadan kullanılması konularının yaygınlaştırılması amacıyla teşkilat kanunu müsait olan ve bu konuda düzenleme yapmamış olan kuruluşların taşraya yetki devri yapmaları, bunların dışında kalan kamu kurum ve kuruluşlarınca yetki devri konusu olabileceği bildirilen hususlarda yasal engel bulunmayan yetkilerin devir işlemlerinin başlatılması, yasal engel bulunan hallerde gerekli yasa değişikliklerinin hazırlanması,

Aynı yazı çerçevesinde kurum ve kuruluşlarca vatandaş beyanına güven ilkesi doğrultusunda önerilen bürokrasinin azaltılması faaliyetlerini gerçekleştirme çalışmalarının sürdürülmesi, bürokrasinin azaltılması çerçevesinde;

Vatandaşa kolaylık sağlamak amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarının görev alanlarına doğrudan ilişkin gelirler ile, teminat, harç, fon ve benzeri gelirleri, bankalar kanalı ile ödenebilecek şekilde düzenlemeleri,

Yasal veya fiili zorunluluk olmadıkça bir yönetsel işlemin diğerine bağlanmaması, işle ilgili olmayan belgeler istenilmemesi, gereksiz başvuru dilekçesi talep edilmemesi, başvurunun yazılı olarak yapılmasının zorunlu olduğu durumlarda bunun basit formlarla yapılabilmesi, başvurunun posta ile yapılabilmesi, adres tespitinin güvenlik açısından taşıdığı önem göz önünde bulundurularak kişiyi hak sahibi kılan belgelerin elden verilmeyerek posta ile ikametgah adresine gönderilmesi, başvuruların sıra numarası alması ve işlemlerin bu sıraya dikkat edilerek yapılmasına özen gösterilmesi, okur-yazar olmayan vatandaşlara formların görevliler yardımı ile doldurtulması,

Kuruluşların bina içi yerleşme durumunun işlemlerin düzenli, süratli ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacak şekilde yapılanması, bina girişlerinde basit ve kolay anlaşılır yerleşim şemalarının bulundurulması,

Yasalarla farklı teşkilatlara fonksiyon benzerliği olan görevler verilmesi veya kamu kurum ve kuruluşlarının görev alanına giren hizmetin bazı yönleri itibariyle diğer kamu kurum ve kuruluşlarının görev alanına da girmesi, mevzuat hazırlanırken veya yönetsel karar verilirken ilgili kuruluşların mevzuat ve kararları incelenerek, sağlıklı bir koordinasyon sağlanamaması nedeniyle hasıl olan yetki çatışmaları hizmette tıkanıklığa sebep olmaktadır.

Bu bağlamda; 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanununun 35 inci maddesinin 2 nci fıkrası gereğince;

Kamu kurum ve kuruluşlarının kendi görev alanlarına giren mevzuat ve yönetsel işlemleri gözden geçirecek bürokratik işlem yaratan ve yetki tedahülüne yol açan hükümlerin tespiti ve yetki tedahüllerini gidermeye dönük değişiklik çalışmalarına başlanılması,

İzin, ruhsat, denetim ve müeyyide uygulamasında birden çok yetkili kuruluş bulunan durumlarda ilgili kurum ve kuruluşların müştereken asıl yetkiliyi tespit etmeleri, diğer ilgili kuruluşlarla koordinasyonun belirlenecek asli görevli kuruluşça yapılabilmesinin temini,

uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

(İMZA)

A.Naci TUNCER

Başbakan a.

Müsteşar V.

DAĞITIM:

-Bakanlıklara; bağlı ve ilgili kuruluşlara,

-YÖK Başkanlığına.

KAYNAKÇA

- Altınöz, Mehmet (1999), *Günümüz İş Ortamında Sekreterlik*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Ar, Fikret (1999), *Büro Yönetimi Teknikleri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Aytaç, Önder ve İhsan Bilir (2000), "Renklerin Dili, Önemi ve Yorumlanması", *Polis Dergisi*, Hatay, Sayı 3.
- Aytürk, Nihat (1999), *Yönetim Sanatı*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- _____(1989), "Yönetimde Verimlilik", *MPM Anahtar Dergisi*, Sayı 4, Ankara.
- _____(1998), "Verimlilik ve İş Basitleştirme Teknikleri", *İçişleri Bakanlığı Kaymakamlık Kursu Ders Notu*, Ankara.
- Başbakanlık (1996), *Kamu Yönetiminde İdareyi Geliştirme Çalışmaları*, Ankara.
- Başbakanlık (Resmi Gazete 8.2.1984, s.18306): İdari Usul ve İşlemlerin Yeniden Düzenlenmesi ile İlgili Yetki Kanunu, Ankara.
- Başbakanlık , 1992/1, 1993/4239, 1994/274 ve 1995/208 no'lu *Genelgeler*, Ankara.
- Bensghir, Türksel Kaya (2000),"Devlet-Vatandaş İletişiminde e-posta", *Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirisi*, 09.11.2000, İstanbul.
- Canman, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Drucker, Peter (1994), *Etkin Yöneticilik*, (Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), Eti Yay. İstanbul.
- DPT, 6. Beş Yıllık Plan ve 1999 Programı, Ankara.
- Ertem, Cahit (1980), *Form Hazırlamada Şematik Notlar*, MPM Yayını, Ankara.
- Köksal, Erhan (1966), Evrak ve Dosya İşleri ile Daktilo Hizmetlerinin Düzenlenmesi, TODAİE Yay. Ankara.
- Manning, Marilyn ve Patricia Haddock (1997), *Büro Yönetimi*, (Çev.Tülay Savaşer), Rota Yay. İstanbul.
- Osmay, Nüvit (1985), *İnsan Mühendisliği*, DKD Yay. Ankara.
- Peker, Ömer (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yay. Ankara.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk (2000), *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Sürgit, Kenan (1978), *Yönetimi Geliştirme Aracı Olarak Organizasyon ve Metot*, Sevinç Matb. Ankara.
- Timur, Hikmet (1984), *İş Ölçümü, İş Planlaması ve Verimlilik*, TODAİE Yay. Ankara.
- TODAİE (1972), *İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler*, TODAİE Yay. Ankara.
- TODAİE (1991), *Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor*, TODAİE Yay. Ankara.
- Tortop, Nuri (1990), *Yönetim Bilimin Temel İlkeleri*, TODAİE Yay. Ankara.
- Tutar, Hasan (2000), *Büro Yönetimi Teknikleri*, Aktif Yayınevi, Erzurum.