

Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma (Süreç ve Aşamalar)

A. Hayrettin KALKANDELEN^(*)

Bireylerce veya bireylerden oluşan gruplarca, belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurum ve kuruluşlar, tek sözcükle **örgütler** kurulur. Bunlar, kamu kesiminde, genellikle hizmete; özel kesimde ise genellikle mal üretmeye yöneliktir.

Yönetimler, en kısa ve en somut tanımı ile "**üretim araçları**"dır. Üretim konuları da yerine göre hizmet, mal ve yerine göre de fikir/düşünce, teknoloji ve benzerleridir.

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürler. Bilim ve teknolojiadaki sürekli gelişmelere ayak uyduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin **miktar** ve **kalite** bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşmemesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazı kez de iflaslarla karşılaşmaktadır.

Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapılarını, teknolojinin ortaya koydukları yeniliklere göre modernize etmeleri ile mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri, bir bakıma, "**yeniden yapılanma süreci**" ile karşı karşıya bırakmaktadır.

^(*) Eğitimiçi, Yönetim Bilimcisi

Bu araştırmadaki amacımız, "**kamu yönetimlerinin daha etkili bir duruma getirilmesini**" mümkün kılacak olan **yeniden yapılanma** etkinliklerini içeren **süreci** ve onun yapısında yer alan **aşamaları** genel çizgileri içinde belirtmeye çalışmaktadır.

Yeniden yapılanma süreci, **üç soru** ile ilgili **üç bölüm** içinde açıklanmaktadır İlk soru (**ne?**) olup, karşılığında, yeniden yapılanmanın ne olduğu ve ne olmadığı belirtilmektedir.

İkinci soru (**niçin?**) olup, karşılığında, yeniden yapılanmayı gerektiren nedenler ortaya konulmaktadır.

Üçüncü soru (**nasıl?**) olup, bunun karşılığında ise yeniden yapılanmada izlenecek yol ve uygulanacak yöntem, bir süreç çerçevesinde belirtilmeye çalışılmıştır.

Yabancı ülkelerde kamu kesiminde verimi yükseltici araştırmalar yapılmış ve belirli önlemler uygulanmış ve gözle görülebilir başarılar elde edilmiştir, edilmektedir de. Bizde de, TODAİE aracılığı ile yarım asra yakın bir süre içerisinde üç büyük araştırma yaptırılmış olmasına rağmen bunlardan hiçbirisi ne kısmen ve ne de tamamen uygulanmaya konulabilmiştir.

Bu yazı, çok sayıdaki kamu ve özel sektördeki kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirdiğim yeniden yapılanma projelerinde elde ettiğim deneyim ve akademik kaynaklardan edindiğim bilgilerden yararlanarak hazırlanmıştır.

Burada kamu kesiminde ve çok sayıdaki kitlerde, örneğin TEK, SEKA, TİGEM, Sümerbank, İGSSŞ, SEGEM, ORÜS, Turizm Bankası, vb.de gerçekleştirdiğim **yeniden yapılanma** projelerinin uygulanma yüzdesinin çok düşük, buna karşın özel sektördeki uygulama yüzdesinin ise % 50'lerin üzerinde olduğunu belirtmenin sektörler arasındaki duyarlılığı gözler önüne sermesi bakımından önemli olduğunu görmekteyim. Özetle ve sabırla dile getirdiğim bilgiler, bu yolda çalışma yapan kurum veya kişilere yararlı olursa bundan mutluluk duyacağım.

Bölüm I. Ne? Yeniden Yapılanma Nedir?

Sunuş bölümünde, genel çizgileri içinde belirttiğimiz gibi ister hizmet, isterse mal, fikir/düşünce, teknoloji, vb.ler üretilsin, bu etkinlik, bireysel etkinlikler dışında, yönetimlerce gerçekleştirilmektedir. Bir üretim aracı olarak tanımladığımız yönetimler ise etkinliklerini örgütler yapısında sürdürmektedirler.

Bilindiği gibi yönetimlerin, doğal olarak da yöneticilerin ana görevleri, başta planlama olmak üzere sırası ile örgütlenme, yöneltme ve değerlemedir. Buna göre tüm örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için planlar yapar, bu planları uygulamak üzere örgütsel yapılarını oluştururlar ve bu yapıda, insan unsuru, makine, yer, para, zaman gibi unsurları birbiri ile uyumlu duruma getirirler. Sonra da bu yapı harekete geçirilir ve yapılan etkinlikler aracılığı ile üretimler gerçekleştirilir. Son görev olan denetleme ile de, planlanan ile elde edilen üretim değerleri arasındaki uyum veya sapmalar saptanır. Bu yapı, bir sistem veya bütünlük çerçevesinde, kendini yenileyerek devam eder.

Yapılanma, örgütlenme ile eş anlamda olup en geniş anlatımı ile bir "Üretim Düzenlemesi"dir. Sistem açısından yapılanmaya yaklaşıldığı takdirde bunun, örgütü oluşturan öğeler arasındaki ilişkiler düzeni olduğu görülür.

Kamu kesimindeki yeniden yapılanma sadece, bu kesimdeki kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olmayıp, bilakis çok yönlü bir çalışmalar düzenini içermektedir. Bu yönler arasında kamu kuruluşlarının;

1. Amaçlarında,
2. Görevlerinde,
3. Görevlerinin bölüşümünde,
4. Örgüt yapılarında,
5. Personel sistemlerinde,
6. Kaynaklarında ve bunların tür ve özelliklerinde,
7. Yöntemlerinde,
8. Mevzuatında,
9. Haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerindeki

mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri düzeltmek amacını güden, kısa ve uzun vadeli, geçici ve sürekli nitelikteki düzenlemelerin tümü"² yer almaktadır. Bunun sonucunda değişikliğe ve yeniliklere kapalı, üretimde standartların altında kalmış bir yönetimin, değişikliklere ve yeniliklere sistemli bir biçimde ve uzun süreli olarak uyabilecek bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir.

¹ İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeler ve Öneriler, TODAİE Yayını, No. 123, Ankara, 1972, s. 2.

Bölüm II. Niçin? Yeniden Yapılanma Gereklere

Örgütler, bireyler gibi sosyal bir niteliğe sahiptir. Başka bir deyişle, canlı bir organizmadır. Doğar, yaşlanır, eskir ve hatta ölürlere. Örgütler genelde iki nedenle zaman içindeki etkinliklerini yitirmektedirler. Bunlardan ilki, örgütlerin optimal üretimleri, ortam ve koşullarda ortaya çıkan olumsuz durumlar nedeni ile **miktar** ve **kalite** bakımlarından düşer, üretim maliyetleri yükselir. Bu durum, örgütün rekabet olanağını olumsuzca etkiler. Bu durumla karşılaşmak istemeyen yönetimler, ortam ve koşullardaki değişimleri günü gününe değerleyerek, hatta değişimleri, oluşumlarından önce tahmin ederek yapısal tedbirlerini almak durumundadırlar.

İkincisi ise, bilim ve teknolojidaki gelişmelerin izlenmesi, gerek makine ve araçlarda, gerekse üretim yöntem ve tekniklerindeki yeniliklerin derhal sisteme intikal ettirilmesi suretiyle yapısal düzenin geliştirilmesidir. Bunların her ikisi de geniş anlamda yeniden yapılanmadır.

Her iki durumda da, mevcut örgüt yapısının kuruluş ve işleyişinin derhal gözden geçirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumu, eski dünya koşullarına göre biçimlenmiş ve düzenlenmiş olan örgüt yapısının, değişmiş ve gelişmiş yeni dünyanın koşullarına uyarlama olarak da ifade edebiliriz.

Yeniden yapılanma, bir başka bakış açısından iki değişik görünüm arz etmektedir. Birincisi, **mevzii** (lokal) nitelikteki sorunların giderilmesi için yine mevzii olarak yapılan operasyonlardır. Diğer ise örgüt yapısındaki tüm öğelerin ele alınıp analiz ve değerlemeye tabi tutulduğu **genel** bir operasyondur. Her ikisinde de bir sistem yapısında ve sistem sınırları içerisinde işlemlerin yürütülmesi söz konusudur.

Yeniden yapılanma, örgütlerin etkinliklerini sürdürmelerini olumsuzca etkileyen her çeşit üretim azalması ve kaybına karşı bir tür sigortadır.

Örgüt yönetimindeki bu konu ile ilgili kural, örgütlerin yukarıda ifade edilen koşullardaki değişimler ve gelişmelerde derhal kendilerini check-up'a tabi tutmaları ve bulguların ortaya koyacağı aksaklık veya anormallikleri gidermeleri gerekmektedir. Olumsuz bir durumun söz konusu olmaması halinde de kural, tüm örgüt yapılarının "her beş yılda bir" gözden geçirilmesini öngörmektedir. Bu zorunluk, beş yıllık bir zaman süresi içinde örgütlerde gözden kaçan veya göze hitap etmeyen değişmelerin değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Yukarıda genel kapsam içinde ele alınan yeniden yapılanma ihtiyacını

ortaya koyan nedenler, her memlekette, o memleketin içinde bulunduğu değişik ortam ve koşullar dolayısı ile aynı nitelikleri taşımaz. Konuya ilgi çekeceği düşüncesi ile örnek olarak Türk Kamu Yönetiminde yaptığımız check-up sonucunda, bu yönetim yapısında rastlanan aksaklık ve bozulmalar ile bunlara ilişkin nedenler, genel çizgileri ile belirtilmeye çalışılacaktır. Bunlar;

1. Kamu görevlerinin merkez ve taşra kuruluşları ve yerel yönetimler arasındaki dağılımı, Anayasa'nın amir hükmüne, çeşitli mevzuatın ve hükümet programlarının öngörülerine rağmen dengenin merkez lehine bozulduğu ve her geçen gün de bu bozulmanın devam ettiği görülmektedir.
2. Kamusal hizmetler için kurulmuş bulunan birçok kurum ve kuruluşlar, özel sektörün gelişmesi, kamu hizmeti anlayışının değişmesi gibi nedenlerle bugün gerekliliklerini yitirmelerine rağmen varlıklarını sürdürmektedirler.
3. Benzer kamu görevlerinin değişik adlar altında yer alması, ikilem, üçlemlere neden olmakta ve buna karşılık birçok görevlerin de açıkta kalması gibi durumlar, deyim yerinde ise, yaygınlık göstermektedir.
4. Kurumların hizmet üretimlerinin yavaşlaması ve aynı zaman dilimi içinde üretilecek olan hizmetlerin miktar ve kaliteleri azalmış, birim hizmet maliyetleri alabildiğine yükselmiştir.
5. Merkez kuruluşları ile onların taşra uzantıları arasındaki görev dağılımı da yine merkez lehine bozulmuştur. Ayrıca, değişik kurumlara ait taşra kuruluşları arasında fonksiyonel bir işbirliği kurulamamıştır. Bu durum, özellikle taşra kesimlerindeki kamu hizmetlerinin bir bütünlük içinde ve etkinlikle yerine getirilmesini engellemektedir.
6. Kamu yönetim birimlerinin yapılarındaki Araştırma ve Geliştirme ünitelerinin kuruluş amaçları doğrultusunda çalışmadıkları ve çalıştırılmadıkları gibi bunlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlayacak ve bu birimlerin çalışmalarını, değişen ve gelişen teknolojiye göre yönlendirecek merkezi bir kurum da oluşturulamamıştır.
7. Yurt sathında kırsal kesimden şehirlere büyük oranlardaki nüfus akımı, kamu hizmetlerinde yeni sorunlar oluşturmuş; Türk Kamu Yönetimi ise bu durumun gereklerine göre yapısını düzenleyici ve geliştirici gereken girişimlerde bulunmamıştır. Bu nedenle kamu hizmetleri aksamakta, çoğu kez de gecikmeli olarak yerine getirilmektedir. Öte yandan, Türk halkının yaşam düzeyinin gelişmesi, ih-

tiyaçların artmasına ve değişmesine rağmen, eskinin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş eski yapı varlığını sürdürmektedir.

8. Kamu harcamalarındaki amaçlara yönelik bulunmayan savurgan davranışlar, devlet bütçesinin açıklarını artırmış; devlet, dış ve iç borçlanmalar nedeni ile kamu hizmetleri ile yatırımlara ayrılan ödenekler azaldığından kamusal hizmet üretimleri, saptanan miktar ve kalite hedeflerinin gerisinde kalmıştır.
9. Memleketteki işsizlik, kamu sektöründeki personel kadrolarını anormal düzeylerde artırmış, devlet personel sayısı, astronomik miktarlara ulaşmıştır. Birçok alanlarda ihtiyaçtan çok personel bulunmasına rağmen, bazı birimlerde personelsizlikten işlerin görülememesi gibi anlamsız durumlarda karşılaşılmaktadır.
10. Bütün bu olumsuzluklar karşısında Yasama Organı Üyelerinin yürütme organının çalışmalarını büyük boyutta olumsuzca etkilemesi, yönetim mekanizmasını çalışamaz duruma sokmuştur. 1981 yılında yapılan bir araştırmada, KİT'lerin genel Müdürlerinin ortalama hizmet süresinin 4.6 yıl olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Türk Kamu Yönetimindeki, yeniden yapılanmayı gerektiren nedenler, kuşkusuz ki bunlarla sınırlı değildir. Amacımız, yeniden yapılanma ihtiyacını gerektiren nedenler hakkında somut bir bilgi vermek olduğu için bu kadarla yetinilmiştir.

Bölüm III. Nasıl? Yeniden Yapılanma Süreci-Aşamaları

Bu sorunun yanıtına girerken yeniden yapılanmanın, yapılanmaya göre çok daha zor ve karmaşık bir çalışmayı gerektirdiğini belirtebiliriz. Bunun nedeni, ortada canlı ve çalışır, yani yaşayan ve hizmet üreten bir mekanizmanın bulunmasıdır. Operasyon ile bir yandan bu yapının çalışmalarını aksatmamak, öte yandan onun organlarında değişiklikler yapmak söz konusudur. Bu özel durum, yeniden yapılanmayı çok titiz, çok hassas ve çok dikkatli bir plan çerçevesinde yürütme zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Yeniden Yapılanma, kesinlikle önceden yapılmış ve çeşitli olasılıklar bakımından inceden inceye denetlenmiş ve en ufak aksamalara bile neden olmayacak duruma getirilmiş bir **Plan**'a göre uygulanmalıdır. Ayrıca, bu çalışmanın dışarıdan bir kişiye veya firmaya ihalesi yerine, kurum dışından, bu konularda uzmanlığı ve deneyimi bulunan bir koordinatörün yönlendirmesi altında teorik ve pratik uzmanlığı bulunan kişilerden oluşturulacak bir ekip veya çalışma grubu tarafından gerçekleştirilmesi, en rasyonel olduğu kadar en ucuz bir yöntemdir de. Çalışma grubu elemanlarının seçimi işinde

hem değişik araştırma konularının saptanması, hem de bu konuların, gereklerine sahip elemanların bulunması ve bu kişilerin, bir grup yapısında uyum içinde çalışacak nitelikleri taşımalarına özen gösterilmelidir. Ayrıca seçilen grup elemanlarının, çalışmaların başlamasından önce, çalışmada uygulanacak yöntem ve teknikler, işbirliği ve eşgüdümler hakkında uygulamalı bir eğitim programına tabi tutulması gerekmektedir.

Bir devlet veya kurum yapısında yeniden yapılanma çalışmalarına girerken bir hususunda saptanmasına gerek bulunmaktadır. Bu da yeniden yapılanmanın kapsamı ile ilgilidir. Açık bir ifade ile, yeniden yapılanmanın mevzii mi, yoksa genel mi, yani bir devletin kamu kesiminin tamamına mı kapsamlı veya bu kesim içindeki bir kurumun mu veya mesleki bir konu içinde etkinlikte bulunan kurumların mı düzenlemede ele alınacağının saptanması gerekmektedir. Mevzii veya genel nitelikteki çalışmalar, mahiyeten birbirine benzer etkinlikleri içerirse de özellikle geniş kapsamlı bir çalışmanın güçlükleri, karmaşıklığı ve geniş çaplı ön hazırlıkları içereceği bilinmektedir.

Araştırmamızda, yeniden yapılanma çalışmalarındaki **süreç**, kamu yönetiminin tümü, yani kamu kesiminin merkez ve taşra kuruluşlarını içerecek bir kapsamda ele alınmıştır. Kapsam mahalli idareleri de kapsayacak ise planlama ona göre yapılacaktır.

Sürecimiz, beş aşamayı içermektedir. Her aşama, bir sonraki aşamanın hammaddesini oluşturmakta ve böylesine bir gelişim içerisinde süreç etkinliğini sürdürmektedir. Bu aşamalar, genel çizgileri ile aşağıya alınmıştır.

a. Hazırlık Aşaması

Kamu Yönetiminin yeniden düzenlenmesi, her şeyden önce, düzenleme sırasında, ülkenin hangi hizmetlerinin kamusal nitelik taşıdığının saptanmasına ihtiyaç göstermektedir. Bu görevlerin belirlenmesinden sonra bunların, benzer niteliklerine bakarak departmantasyonu, başka bir deyişle, kurumlar veya birimler arasında dağılımı söz konusu olabilecektir.

Kamu görevlerinin saptanmasında, kanımca, hiçbir memleketin örnek alınmasına ne gerek, ne de ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak, bu demek değildir ki, kamu yönetimi, örgüt, kadro ve personel ve diğer yönetimlerin ortaya koyduğu kural, ilke ve esaslar dışlanacaktır. Bu yönetimlerin verilerini, yeniden yapılandırılacak yönetim için değerlendirmek gerekmektedir.

Kamu görevlerini saptarken mevcut kamusal kurum ve kuruluşların tü-

münü ele almak ve bunlar yapısında yer alan görevleri dökmek ilk hareket tarzımız olacaktır. Bu saptama sırasında, kamusal kuruluşların varlıklarının nedeni olan kuruluş yasalarını da analiz etmek ve bunların ne tür görevleri benimsediğini veya içerdiğini belirtmek gerekmektedir.

Kamu görevlerinin saptanmasında bir diğer kaynak da, kurumların organizasyon ve kadro el kitaplarıdır. Bu suretle sayıları üçe yükselen kaynaklardaki görevlere, bugün kamu yönetiminde yer almayan ve gelişen teknolojinin gerektirdiği yeni görevleri de eklemek gerekir.

Bu yolla çeşitli kaynakların incelenmesinde son bir kaynak olarak, ne yasada, ne de örgütsel yapıda adı ve yeri olmamakla beraber, uygulamada yer alan görevlere rastlandığında bunların da değerlendirilmesinde yarar bulunmaktadır.

B. Değerleme Aşaması

Birinci aşama sonunda saptanan mevcut kamusal görevler aşağıdaki noktalardan inceleme ve değerlemeye tabi tutulur.

1. Hazırlık aşamasında belirlenen görevlerden bugünün koşullarında kamusal nitelik taşıyanlar ayrılır ve bu nitelikten yoksun olan tüm görevler ayıklanır.

Bu sırada fonksiyonu kalmayan kurum veya kuruluşların veya bunlar yapısındaki birimlerin etkinliklerine son verilir. Bunlar, yerine göre kapatılır veya ekonomik değer taşıyanlar sür'atle özelleştirilir. Fonksiyonu azalanlar ise ya küçültülür veya aynı veya benzer nitelikteki birimlerle birlikte değerlendirilir.

2. Değerleme sırasında, birden çok kurum yapısında yer alan görevler, eğer kamusal nitelik taşıyorlar ise en uygun kurum yapısına alınır, diğerlerinden ayıklanır.
3. Teknolojinin ortaya koyduğu yeni görevler, kamusal görevler arasına alınır.
4. Bugün yerine getirilmekle birlikte, yasal metinlerde yer almayan görevlerden, gerekliliğine karar verilenler kamusal görev olarak benimsenir ve ilgili kurumlar yapısında değerlendirilir.
5. Kamusal nitelikli görevler, yerinden yönetim esaslarına göre merkez ile yerel yönetimler arasında dağıtılır. Merkezce yerine getirilecek görevler ise yerinden yönetim ilke ve esaslarına göre merkezin taşra uzantılarına verilir.

Merkezin görevleri yönetsel olup yerine getirilecek hizmetler, **planlama, destek sağlama ve denetleme** olarak ele alınır ve yeterli sayıda uzman

elemanlar ile çok az sayıda yöneticiyi içeren bir kadro tarafından yerine getirilecek biçimde düzenlenir.

6. Kamusal nitelikli olduğu kabul edilen görevler personel yönetimi ilke ve esaslarına göre sınıflandırılır. Yani, bir veya daha çok özellikleri yönünden birbiri ile benzeşen görevler, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilir. Böylece, aynı mahiyetteki görevler kendilerine uyan birim veya kurumlar yapısında toplanır. Örneğin, öğretim, sağlık, güvenlik, adalet, mülki idare gibi.

C. Yapım/İnşa Aşaması

Bölüm I'de yeniden yapılanmanın içeriğine ilişkin olarak yapılan açıklamada, bunların dokuz kişilik konudan oluştuğundan söz edilmişti. Bu konuların tümüne ilişkin inşa işlemlerini ayrı ayrı belirtmek, araştırmamızın kapsamını alabildiğine genişleteceği için burada örnek olmak üzere sadece örgütsel yapı esas alınmak ve bu yapıya ilişkin bilgi verilmekle yetinilecektir.

Bir önceki bölümde, önce kamusal olan ve olmayan olarak, sonra da merkez veya yerel yönetimlere ait olanlar olarak kabaca sınıflandırılan görevlerin bu aşamada yönetsel yapıları oluşturulacaktır. Başka bir deyişle, tüm görevler, önce kurum veya kuruluşlar arasında bölüştürülür. Sonra da her görev birer kadro yapısında belli normlara göre organlaştırılır. Bu süreçte ilişkin etkinlikler aşağıya alınmıştır.

1. Merkezi ve Kurumsal Araştırma ve Geliştirme Birimlerinin Kurulması: Başbakanlığa bağlı bir **Araştırma ve Geliştirme Birimi**'nin kurulması gerçekleştirilir. Bu birim, devletin değişen ve gelişen ihtiyaçlara ve yeni teknolojinin ortaya koyduğu verilere uyum sağlamanın araç hizmetini görecektir. Tüm kurumlarda, bu merkez biriminin değişik çaplarda uzantıları bulunacak ve bunlar, merkezi birimin kuralları, desteği ile kendi kurumlarının etkinlik ve verimliliklerini canlı tutacaklardır.
2. Tüm Kurum ve Kuruluşların Örgütsel Yapılarının Oluşturulması
Bölüm II'deki çalışmalar sonunda yapılarında değişiklik gerekmeyen kurumlar aynen korunur. Fonksiyonu bitenler kaldırılır. Bunlardaki personel, tüm kamu kurumlarının personel ihtiyaçlarını karşılayacak olan merkezi personel birimine devredilir, ya da benzeri nitelikte bir kurumun bulunmaması halinde yeniden düzenlenir.

Kurumların örgütsel yapıları, birer **örgüt el kitabı** içinde aşağıdaki öğeleri içermek üzere oluşturulur.

KURUM'un:

- 2.1. AMAÇLARI ve GÖREVLERİ, bunlar, kurumların kuruluş statüle-

rinin ilk maddelerinde yer aldığından ve bunlar yasal nitelik taşıdığından ilgili maddelerdeki ifadeler aynen alınır. Mevzuatın değiştirilmesini gerektiren durumlarda bu statüler, tesislerindeki esaslara göre gerekli yasal işlemlerin yerine getirilmesi için hükümete bildirilir.

2.2. ÖRGÜT YAPISI. Kurumların görevleri, asıl, destek ve danışmanlık niteliklerine göre ayrılıp, her birine ilişkin birimler içine yerleştirilir. Bu birimler, birbiri ile yatay ve dikey ilişkilerini gösterecek biçimde bir **örgüt şeması**'na yerleştirilir.

2.3. BİRİMLERİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI. Bu aşamada örgüt yapısında yer alan tüm birimlerin görevleri sınıflandırılmak suretiyle sıralanır. Sonra her bir görev, teker teker ele alınıp değerlendirilerek, bu görevin gereği gibi yerine getirilebilmesi için birimin hangi tür ve miktarda maddi ve maddi olmayan yetkilere sahip olacağı saptanır ve bunlar da yetkiler karşısında gösterilir.

Üçüncü madde sorumlulukları içermekte ise de, bu durumda. Hem görevler, hem de yetkiler ayrıntılı olarak belirtildiğinden sorumluluklarının ayrıntılanmasına gerek kalmayıp, sadece, "görevlerinin zamanında ve gereğince yerine getirilmemesinden; yetkilerinin yerinde, zamanında ve gereğince kullanılmamasından doğacak maddi ve manevi zarar, ziyan ve diğer olumsuz sonuçlardan dolayı ...'e karşı sorumludur" ifadesi ile yetinilmektedir.

3. Tüm Kurumların Kadro Yapılarının Oluşturulması

Kadrolar, bir bakıma örgütlerin hücreleridir, örgütlere canlılık verir ve onları sosyal kılar.

Kadro, en geniş anlamda "**görev yeri**"dir. Yani her tür kadro bir görevi biçimlendirir ve onu işlevsel duruma getirir.

Kadro, aşağıdaki öğelerden oluşur:

Kadro'nun;

3.1. Adı (unvanı⁹, varsa kod no.su,

3.2. Ödevleri,

3.3. Yetkileri,

3.4. Sorumlulukları,

3.5. Personelde aradığı nitelikler (gerekler)

3.6. Standart performansları

3.7. Aylık/Ücreti.

Her tür kadroya ait yukarıdaki soruların yanıtlarını içeren bilgiler topl-

mina, o kadronun **kadro şeması** denilmektedir. Şemadaki öğeleri tanıtmak gerekirse;

3.1. ADI (UNVANI): Kadroyu tanıttıcı bir öğedir. Adın, kısa ve onu başka kadrolardan ayırt edici olması gerekir. Eğer kurum büyük ve kadro tür sayısı çok ise kadroların kodlanmasında yarar bulunmaktadır.

3.2. ÖDEVLERİ: Bir görev yeri olan kadrodaki görevin öğelerine ÖDEV denilmektedir. Bunlar ilgi ve ilişkileri ve gelişim esaslarına göre u madde karşılığında sıralanmaktadır.

3.3. YETKİLERİ: Kadro ödevlerinin yerine getirilmesinde personelce kullanılacak maddi ve maddi olmayan olanaklardır. Bunlar da önem ve doğal gelişimlerine göre sıralanır.

3.4. SORUMLULUKLARI: Ödevlerin ve yetkilerinin zamanında ve gereğince kullanılmaması sonucunda ortaya çıkan olumsuz durumlar nedeni ile personelin karşı karşıya bulunacağı hukuki ve cezai müeyyideleri ifade eder.

3.5. PERSONELDE ARANAN NİTELİKLER (Kadro Gereklere): Bunlar, ya geneldir ve tüm kadrolar için geçerli niteliklerdir. Örneğin, Türk vatandaşı olmak, en az ortaokul öğrenimi bulunmak gibi. Ya da özeldir ve her kadro için geneldeki gereklerin istisnalarını oluşturur. Örneğin, öğrenim düzeyinin ortaokul değil lise dengi bir meslek okulu olması veya yüksek okul veya bir fakülte olması gibi.

3.6. STANDART PERFORMANSLARI: Kadro ödevlerinin belirli zaman dilimleri içinde üretmesi öngörülen mal veya hizmetlerin **miktar** ve **kalite** değerleridir.

3.7. AYLIK/ÜCRETİ: İş analizi ve iş değerlendirme yöntemleri ile her kadronun, diğer kadrolar karşısındaki karşılaştırılmalı parasal değerlerini ifade etmektedir. Personel yönetiminin, "Eşit işe, eşit ücret" ilkesinin uygulanmasına yardımcı olan bir öğedir.

4. KAMU PERSONEL SENDİKACILIĞININ ORANİZE EDİLMESİ

Kamu kesiminde liyakat **sistemi**'nin uygulanmaya konulması için önceki bölümlerde ve bu bölümün iki paragrafındaki çalışma sonuçlarının hayata geçirilmesinin yanıbaşında personel sendikalarının da katkı ve hizmetlerinden yararlanmak gerekmektedir.

Özellikle, personel mevzuatının tarafsız, istihdam, aylık ve diğer personel işlemlerinin objektif ve sadece kariyer, sınıflama ve liyakat sistemleri gereklerine göre tesis ve uygulanması için devlet ve personel kuruluşları temsilcilerinden oluşan çeşitli kurul veya komitelerin kararlarından yararlanılması gerekli olduğu gibi zorunludur da.

D. YÜRÜTME AŞAMASI

Bu aşamada, gerek organizasyon, gerekse personele ilişkin olarak hazırlanan metinlerle yeniden yapılanmanın öteki konularına ilişkin esasların hayata geçirilmesi söz konusudur. Bu amacın gerçekleştirilmesi için **merkezi personel birimi** ile **merkezi araştırma-geliştirme birimi**, işbirliği içinde çalışmalarını sürdürecektir.

Kurumların kadro yönetimi kural ve gereklerine göre saptanacak kadro ihtiyaçları, Merkezi Personel Birimince personelin çalışacağı alanların gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara göre eğitildikten sonra ilgili kurumlara verilecektir. Diğer taraftan tüm kurumlar, kadro fazlalarını buraya aktaracak ve yine ihtiyaçlarını bu kaynaktan sağlayacaklardır. Ayrıca, etkinliklerine Merkezi Örgüt (Araştırma/Geliştirme) Birimince son verilen veya devletçe özelleştirilen kurum veya kuruluşların elemanları bu birime devredilecektir. Kadı ki yine merkezi sistemde personel tedarik görevi de bu birim tarafından gerçekleştirilecektir.

Diğer taraftan Merkezi Örgüt Birimi, yaptıracığı araştırmalar ile veya kurum ve kuruluşlarca yapılan araştırma sonuçlarını değerlendirecek ve "aynı birim zamanda" üretilen mal veya hizmetin miktar ve kalitesinin artırılması ve üretim maliyetinin düşürülmesi, başka bir deyişle, devlet kurumlarının ve dolayısı ile devletin performans standartlarının yükseltilmesi çalışmalarını da sürdürecektir. Doğaldır ki, üretimdeki gelişmelerin gerektireceği hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve bunlardan kurumlararası nitelikte olanlar, Merkezi Personel Birimince, kurumsal nitelikte olanlar ise her bir kurumun Eğitim Birimince giderilecektir.

E. İZLEME VE DENETLEME AŞAMASI

Çağdaş ve bilimsel yönetimin denetimden beklediği sonuçlar, Yeniden Yapılanma Etkinlikleri için de geçerlidir. Yapıları değiştirilen, yeniden kurulan kurum veya kuruluşların planlanan ile gerçekleştirilen performanslarının, belli dönemler itibarıyla karşılaştırılması, başka bir deyişle, izlenmesi ve değerlemeye tabi tutulması, bu aşamadaki faaliyetlerin temel görevini teşkil etmektedir. Hiç kuşkusuz, bazı kurum veya kuruluşlarda ak-

sama, hata önemli olumsuzluklara işaret eden belirtilerle karşılaşılacaktır. Bu durumda yeniden yapılanma proje kurulunun derhal bu olumsuz durum veya sorunları araştırıp, bunları giderici önlemler alması gerekmektedir.

Yeniden Yapılanma Projesinin başarı ile uygulanması, her kuruma ilişkin birimlerle ve birimler yapısında yer alan kadroların kurumlarının amaçları doğrultusunda etkin halde tutulmasına bağlıdır. Bu durumda özellikle kurumların amaçları ile görevleri ve örgüt yapısı; örgütsel yapı ile kadroları ve bu kadrolara atanmış bulunan personel arasındaki denge ve uyumun aralıksız olarak izlenmesi ve değerlemeye tabi tutulması da önem taşımaktadır.

İzleme ve denetleme, bir projeyi, bir planı, bir örgütü geliştirmede önemli bir araçtır. Yeniden yapılanmada kurumların kadro ve personelinin bir bütünlük içinde ve birbiri ile uyumlu durumda bulunup bulunmadığının tespiti, aksamalar varsa bunları giderici önlemlerin alınması tabiidir.

Gerek yeni örgüt yapısının, gerekse kadroların denetlenmesinde stratejik noktalarda saptanacak standartlara göre hareket edilmesi ve denetleme sonuçlarına göre gereken önlemlerin vakit geçirilmeksizin uygulamaya konulması gerekmektedir.

Denetimlerin, mümkün olduğunca biçimsel yaklaşımlardan çok performans ve verimlilik açılarından e geniş bir perspektif içinde gerçekleştirilmesi ve yönetsel veya işlemsel olumsuzlukların yanı başında kullanılan araç, gereç, yöntem ve tekniklerdeki olumsuzlukların da nedenlerini ortaya koyucu olması gerekmektedir.