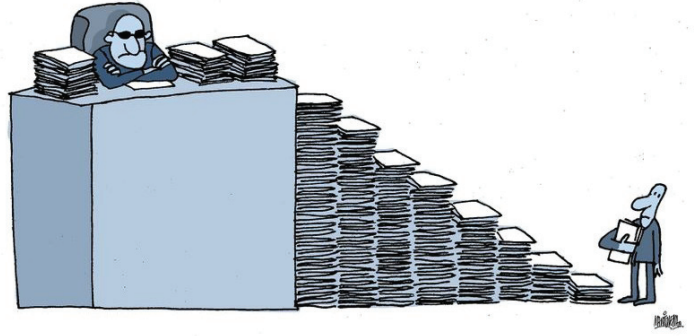


Bürokrasi'de İnovasyon-IV

Elk. Müh. H. Avni Gündüz
havni.gunduz@emo.org.tr



“Az gelişmiş insanlar ve toplumlar ‘kurtarıcı’ arar. Gelişmiş toplumlar ise ‘işleyen kurumlar’a dayanır”

Bundan önceki yazılarımızda bürokraside yaşadığımız sıkıntıların ve verim düşüklüğünün, görmememiz gereken “zulüm”ün örneklerini vererek çalışma düzeni ile insan faktörünün önemini belirtmiştik. Çalışma düzeninin yeniden yapılandırılması işlerin tanımı, sıklığı ve öneminin belirlenmesinin yanısıra çalışanlar arasından “yarış atları” benzetmesi yaptığımız kişileri bulmanın ve eğitimin önemini söylemiştik. Sistemi bir at arabasına benzetmiş, yönetici arabayı belirlenen hedefe doğru götürmeye çalışırken, engebeli yolun kanun ve yönetmelikler, arabanın üstündeki yükün iş ve işle ilgili bürokratik mekanizmalar, arabayı iten çalışanların da bir kısmının arabayı ittikleri bir kısmının da arabayı itiyormuş gibi yapanlar olduğunu ve yöneticinin bütün bu zorlukları aşarak arabayı hedefe doğru götürmesinin nasıl sağlanacağını anlatmıştık.

Yeniden yapılanma sürecinde bir taraftan yukarıdan aşağıya işlerin sıklığı ve önemine göre yöneticilikler belirlenirken bir taraftan da en alt seviye dahil iş-görev analizlerinin yapılması gerekmektedir. Çünkü buna göre eğitim planları hazırlanarak her işin işe uygun her eleman tarafından aynı şekilde ve birbirine yakın sürelerde yapılması sağlanmalıdır.

Bu yöntemin ortaya çıkışı II. Dünya

savaşı sırasında olmuştur. Japonlar 1941’de Pearl Harbor’a saldırdığında, Birleşik Devletler savaşa hazırlıklı değildi. Zorunlu askerlik hizmetine ilk alım gerçekleşmiş ve 21 yaşındaki kilerin çoğu resmen askere alınmış olmakla birlikte, iyi eğitilmemişlerdi.

Bu askerlere I. Dünya Savaşı üniformaları giydirilmiş, düzgün adımla yürüyüş ve bazı savaş manevraları dışında çok az şey öğretilmişti. Sanayi, barış zamanındaki üretime göre donanmıştı ve savaş zamanına göre yeniden şekillenmeye hazırlıklı değildi.

Hükümetin bozgun sonrasında hızla bir şeyler yapması gerekiyordu. Bir grup psikolog, psikiyatrist ve eğitim uzmanı bir araya getirilerek hızlı ve etkin eğitim yöntemleri geliştirmekle görevlendirildiler.

Sonuç, yetişkinlerin o dönemdeki öğrenme teorisine dayanan, eğitime sistematik bir yaklaşım idi. Geliştirilen bu model daha sonraları hem ordu hem de sanayi tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modelin ve daha önceki yazılarımızın kapsamında bahsettiğimiz gerek organizasyonel

yaklaşımın (yeniden yapılanma) gerekse sistematik eğitim yaklaşımının temelinde “analiz” kavramı yatmaktadır.

Aşağıdaki şemayla bunu açıklamaya çalışalım.

Diyelim ki vizyon sahibi bir şirketiniz var. Hedeflerinizde buna göre açık, şeffaf, ulaşılabilir ve tanılanmış konumda. Buna uygun bir yapıya ve bu yapıya uygun nitelikli elemanlara ihtiyacınız var. 5N1K diye tanımlanan (ne, ne zaman, nerede, nasıl, niçin ve kim?) sorularının cevabını da bulmak ve buna göre yönetsel planlarınızı yapmak durumundasınız. Yapacağınız işlem öncelikle girdi(input) olarak belirtilen analizleri yapmak, çıktı(output) olarak da eylem şeklini hayata geçirmektir.

Genelde üst yöneticiler, CEOlar patronlar amaç ve ihtiyaç analizlerine gereksinim göstermezler çünkü at arabası modelinde belirttiğimiz gibi onlar hedefi ve buna gidecek yolları kafalarında belirlemişlerdir. Şirket her ay şu kadar tahsilat yaratmalı, buna göre tahakkuk ekiplerii sayısı artmalı,

- İŞ-GÖREV ANALİZİ
 - AMAÇ ANALİZİ.
 - İŞGÜCÜ ANALİZİ
 - İHTİYAÇ ANALİZİ
 - PERFORMANS ANALİZİ
- } BEKLENEN SONUÇ

- YENİDEN YAPILANMA
- MEVZUAT/YÖNETMELİK DEĞİŞİMİ
- EĞİTİM
- MEVCUT DURUMU KORUMA/ ÖNEMSEMEME

kaçak ekipleri oluşturmalı gibi. Bunun doğru ve/veya yanlış yaklaşım olduğunu bir tarafa koyarsak ve kabullenirsek aynı hedefe ulaşmak için yapılması gereken analizlerin başında iş-görev ve değerlendirme kriterleri için performans analiz teknikleri gelmektedir.

İş-Görev analizinin genel tanımlanması, gerekli bir iş tarifinin geliştirilmesi ve işin yapılabilmesi için zorunlu olan görevlerin belirlenmesi şeklindedir. İş analizi ile çalışma alanında işlerin deneyimli personel tarafından yapıp yapılmadığına karar vermek için iş tasnifinin analiz edilme işlemi yapılır. Bunu gerçekleştirmek için, iş tasnifleri görev alanlarına, görev alanları da görevlere ayrılır.

Görev analizi ise, görev standartları, şartları, başlama ipuçları, araçlar, gereçler, ve/veya malzemeler ile yazılı prosedürler, meselenin ana noktaları, şartnameler ve resimler ile ilgili olduğu kadar, görevi gerçekleştirmek için yavaş yavaş yürütülecek bir ilerlemeye karar vermek için bir görevin incelenme aşamasıdır.

İş-Görev analizleriyle bir iş sınıfının, mesleğin veya uzmanlığın özel olarak yeni ve deneyimsiz elemanların da yetiştirilmesi ve istihdamı için yapılacak eğitim programının içeriğinin belirlenmesi ve ek olarak "iş başında eğitim" programları düzenlenebilir.

İş analizi sürecinde kullanılan bazı terimler şunlardır:

- İş sınıfı, meslek veya uzmanlık: Bir kişinin içinde olduğu veya yaptığı meslek, iş veya sanat. Örneğin hat işçisi, oto sürücüsü.

- Görev alanı: İş sınıfının benzer nitelikte hizmetleri içinde toplayan alt bölümü. İşletme Teknisyeninin manevra yapması, kesici arızasına müdahalesi, röle ayarı kontrolü vb

- Görev: Bir görev alanının belirli bir başlangıcı ve sonu olan ve iş sürecinin tamamlanmasına katkıda bu-

lunan alt bölümü. Görevler genellikle kısa sürelidir ve doğru yapıp yapılmadığını değerlendirmek üzere standartları belirlenmiştir.

- Konu uzmanları: İş sınıfında güncel deneyimi olan kişiler.

- Sıklık: Bir görevin hangi sıklıkla (gün, hafta, ay, üç ay, yıl vb) yapıldığıdır.

- Önem: Bir görevi yerine getirmenin, yapmamanın ya da görevi doğru yapmamanın sonuçlarıdır.

- Zorluk: Görevi yerine getirmenin ve öğrenmenin ne kadar zor olduğunun belirlenmesidir.

Yazının sonunda iş ve görev analizleri için geliştirilmiş format örneklerini bulabilirsiniz.

Eğer kendi bünyenizde iş analizini yapmayı planlıyorsanız 3 aşamayı dikkate almanız gerekmektedir:

1. Konu Uzman'ları Komitesinin Oluşturulması: İş Analizini yürütmek için kurulacak komite söz konusu iş sınıfından sağlanabilecek en iyi ve deneyime sahip işçilerden oluşturulmalıdır. Bu komitenin büyüklüğü çok önemlidir. Altı Konu Uzmanı (KU) ve 1 Eğitim Teknisyeni (ET) ideal bir büyüklüktür.

2. Görev Alanlarının Tanımlanması: İş Analizi, iş sınıfını Görev Alanlarının ayrılma aşamasıdır. (Görev alanları bir kez tanımlandıktan sonra, Konu Uzmanlarını daha ufak gruplara ayırmak ve bu ufak gruplardan herbirine eşit sayıda görev alanı paylaşdırmak iyi bir yöntem olabilir).

İş Analizi Formu

Sıklık	Zorluk	Önem
5 = günde bir defa	5 = Çok Zor	5 = Çok Önemli
4 = haftada bir defa	4 = Oldukça Zor	4 = Oldukça Önemli
3 = ayda 2-3 defa	3 = Zor	3 = Önemli
2 = yılda 3-10 defa	2 = Oldukça Kolay	2 = Oldukça Önemsiz
1 = yılda 1-2 defa	1 = Çok Kolay	1 = Hiç Önemi Yok
0 = hiçbir zaman		

3. Her Bir Görev Alanı Kapsamındaki Hizmetlerin Tanımlanması: Zorluk, sıklık, önem ya da başka herhangi bir parametre gözetilmeksizin, bütün hizmetlerin tanımlanması önemlidir. Bunu sağlamakta yardımcı olmak üzere, ET daha önce yapılmış iş analizlerinden, ilgili iş sınıflarındaki benzer iş analizlerinden ve bulunabilen diğer iş sınıflandırma listeleri ile, görev alanı ve hizmet listelerinden referans materyali sağlamalıdır. Referans malzemeleri, konu uzmanları mesleklerinin kendilerine verilen görev alanları içindeki belirli hizmetleri tanımlarken, yol göstericiler olarak kullanılmalıdır. Analiz verileri ve referanslarla birlikte her bir görev alanı kapsamındaki zorluk, sıklık, önem tanımlanması bu aşamadan sonra yapılmalıdır.

İlk yazımızdan itibaren yaşadığımız bir 'zorluk'tan, işlemlerin ve bürokrasinin yarattığı bir 'zulüm'den nerelere kadar geldik. Nasıl doğada her canlı ve yaşam çevresi birbirleriyle uyumlu bir yaşam zinciri içinde olduğu zaman orası sürdürülebilir huzurlu bir yeryüzü cenneti oluyorsa, modern(!) kent yaşamında da yaşamın merkezinde insan olduğu gözardı edilmeden insanlar için yapılmış alt-yapıdan ve hizmetlerden insan ilişkilerinin bağlantılarını koparmadan, herkesin faydalanabildiği bir toplumsal düzen oluşturulduğunda, huzurlu bir kent yaşamını sağlayabiliriz. Böyle bir düzen "işleyen kurumlar" ile hayat bulacaktır.

