

Bürokrasi'de İnovasyon-III

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



“Bilgi Teknolojisi iş süreçlerini ancak %10 kadar iyileştirebilir. Oysa bu süreci yeniden tasarlamak ve sonra teknoloji eklemek %90 iyileştirme sağlayabilir.(1)

Bundan önceki yazılarımızda hem elektrik mühendisliği hizmetlerinde hem de yaşamımızın çeşitli alanlarında özellikle devlet bürokrasisinin çektirdiği “zulüm”, buna neden olan insan ve sistem faktörlerinin neler olduğu, yönetici ve çalışanların yetenekleri ve eğitim gereksinimleri ile “mış” gibi yapanların etkilerini anlatmıştık. Bunlara, son on yıllardan beri toplumumuzda genel olarak “sorun çözmek yerine yeni sorun üretme” modeline evrildiğimizi de ekleyebiliriz. Sonuç olarak bir sistem kurulması (süreçler, organizasyon, organigram vb) ile sürece uygun eleman yetiştirilmesi ve istihdamının yanı sıra kişisel kapris ve uygulamaların engellenebilmesi için yapılacak çeşitli iş analizleri olduğunu, organigram’ın buna dayanılarak yapılmasıyla birlikte açık ve şeffaf bir yönetimin bulunmasının önemi belirtilmişti. Bu yazımızda sürecin tasarlanması ve buna göre eğitim modelinin geliştirilmesi anlatılmaya çalışılacaktır.

Her hangi bir işletmede tepe yöneticisi olsanız, şirketin yeni satın alındığını ve yeniden yapılanma gereksinimi olduğunu düşünseniz ve siyasi-maliye-eş dost baskısı olmadığını da kabul ederseniz nereden işe başlarsınız?

Öncelikle şirket içerisinde yapılan tüm işlerin (fotokopi çekilmesi dahil)

mevcut birimlerde çalışanlar tarafından listelenmesini, işlerin birbirleriyle olan bağıntılarını, günlük, aylık ve yıllık olarak kaç kere yapıldığını listeleriz. Böylece yılda bir kere yapılan bir iş için eleman bulunduğunu, günde onlarda iş için de bir eleman bulunduğunu görebiliriz. “Kalkülator” ünvanlı kadronun neyi yapıp neyi yapmadığını da tespit edebiliriz.

Bundan sonra biraz zahmetli olan ve süre alan ancak yapılması gereken şey ise tüm işlerin önem sırasına göre iş analizlerinin yaptırılmasıdır. İş analizlerini en iyi şekilde başlarında bir yönlendirici ile gerçekten o işi yapanlar becerebilir. Yani işletme içinden seçilecek deneyimli usta, ustabaşı, teknisyen, mühendis, muhasebeci vb elemanlar kendi yaptıkları işin nasıl yapıldığını, koşulları ve malzemeleri tanımlayabilirler.

Şirketin devamlılığı için sistem artı çalışan insanların niteliklerinin uygun olması gerekiyor. Sistemi listelediğimiz işleri gruplandırıp belli bir hiyerarşi içerisinde yürütmeyi planlamaya başlarken aynı zamanda çalışan ve ileride çalışacak olan personelin de nitelikleri ile bilgi ve becerilerini asgari seviyede belirleyen ve geliştiren eğitim sistemini devreye sokmak gerekecektir. Eğer ücret artışı ve görevde yükselmeleri de bilgi ve beceri seviyelerine göre ayarlayabilirsek ar-

tık çalışıp sonucun başarılı olup olmayacağını rahatlıkla bekleyebiliriz.

Yeniden yapılanma elbette her şeyi sil baştan yapmak demek anlamına gelmez; elbette mevcut ve yürüyen bir organizasyon, bu organizasyonun çeşitli organları, prosedürleri ve iş anlayışları bulunmaktadır. İşleri tanımlayabildiğimiz ölçüde gruplandırmak ve akışı hızlandırmak hedefiyle yola çıkılır ama bazen karşımıza öyle işler çıkar ki iki birimden hangisine versek diğer tarafta eksiklik varmış gibi gözükülebilir. Böyle sorunları ise mevcut alışılmış uygulamalarla çözebiliriz.

Sorunumuz bürokrasi olduğuna göre önce yeniden yapılanmaya ağırlık vermek gerekiyor. Öncelikle yapılan işlerin tasnifi ve iş analizlerinin yapılması, sıklık ve önemlerine göre sınıflandırma yapıp organizasyon şekillendirilirken diğer yandan analizlere ara vermeden devam edilmelidir.

Bildiğimiz yerlerden bir örnek verelim. Burası orta büyüklükte bir ilçe elektrik şebeke işletmesi olsun. Önce yapılacak olan işlerin tespiti, yapılma süresi ve sıklıklarının bulunması olacağından aşağıdaki örnek yol gösterici olabilir:

Örnek:

ELEMEN SAYILARI			
BÖLÜMÜ	ARIZA	BAKIM	VE ONARIM
	SORUMLULUĞU		
	(İLÇE İŞLETMESİ)		

Bu bölümde toplam iş yükünü belirleyebilmek amacıyla, yürütülen temel faaliyetlerin dökümü yapılarak bu çalışmalar için yılda kaç saatlik zamana gereksinim olduğu hesaplanmıştır.

KADRO UNYANI:DAĞITIM TEKNİSYENİ

	BİRİM ZAMAN (SAAT)	SIKLIK (ADET/YIL)	FAAL.SÜR (SAAT/YIL)
AG ARIZALARI			
AG Panosunda sigorta-AG parafudr vs değiştirmek	15dk	1440	360
AG Panosunda şalter değiştirmek	30dk	20	10
AG İzolatör değiştirmek			
AG travers, potans, konsol vs. değişimi yapmak			
AG tel çekimi yapmak (Tel kopuğu gidermek)			
AG direği demontaj, montaj (direk çukuru ve beton hazırlığı dahil) Demir-Beton direk			
AG Abone arızaları (Klemens takma, bağlantı kopması vb.) gidermek			
AG Rekortmen arızaları (Tel dolaşması, AG camper kopuğu vb.) gidermek			
AG yer altı kablo yanıkları onarım-değişimi yapmak			
GENEL AYDINLATMA			
Fotosel ve göz değişimi yapmak	20dk	48	16
Ampul değiştirmek	15dk	1500	375
Soket, balast değiştirmek	15dk	500	125
Armatür (Komple lamba) montajı yapmak	35dk	500	292
OG ARIZALARI			
Arıza tespiti yapmak	60dk	250	250
İzolator değişimi			
Travers, konsol, potans vs değiştirmek			
Tel çekimi yapmak (tel kopuğu giderme)			
Direk demontaj-montaj (direk çukuru ve beton hazırlığı dahil) yapmak			
OG sigorta değiştirmek			
Camper kopuğu gidermek			
Parafudr arızası gidermek(değiştirme)			
Manevra yapmak			
TRAFO ARIZALARI			
Trafo yağı ilave değiştirmek	25dk	6	3
Trafo kademe ayarı yapmak			
Trafo demontajı-montajı yapmak			
Kesici yağı değiştirmek			
Direkten abone kesme-bağlama yapmak			
Malzeme ambar giriş-çıkış ve eksik takip etmek			
Ölçü trafoları değiştirmek			
Periyodik bakım-onarım yapmak			
Kablo başlığı arızası gidermek-değiştirmek			
Yer altı kablo arızası gidermek	180dk	2	6

Bu Durumda önerilen kişi sayısı;
(TOPLAM İŞ SÜRESİ / GÜNLÜK FİİLİ ÇALIŞMA SÜRESİ) * 1.1

>> 5 kişi olarak (tahminen, gerçeği hesaplanarak bulunacak) kabul edebiliriz.

Her vardiya için bir ekip tarafından

yürütülmesi öngörülen bu iş yükünün, sahada en az 2 ekip aracı ile birlikte 2'li vardiya sistemine uygun olarak 2 kişi de vardiya dönüşümleri için olmak üzere toplam (2'si Dağıtım Teknisyeni 5 kişi x 2 ekip * 2 vardiya +2 dönüşüm = 22 kişiden oluşması önerilebilir.

Ayrıca, iş güvenliği için her ekipte bir kişi veya eğitim almış bir çalışan bulundurulacaktır.

NOT: İlçe merkezi için şehir veya kırsal ayrımı yapılmamış birlikte değerlendirilmiştir. İlçe oluşumunda etkili olan kriterlerdeki (yüzölçümü; abone sayısı, şebekenin yeni veya eski olması vb.) , ekip sayısının artırılmasına neden olmalıdır.

MEVCUT VE ÖNERİLEN KADRO ÜNVANLARI VE KADRO SAYILARI

SİSTEM İŞLETME ŞEFLİĞİ (İLÇE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ)			
Mevcut İş Unvanı	Mevcut Sayı	Önerilen Sayı	Önerilen İş Unvanı
Mühendis		1	İşletme Şefi
Uzman Teknisyen		2	Arıza Bakım ve Onarım Sorumlusu
Teknisyen Usta Baş Usta Usta Yardımcısı		2*12	Dağıtım Teknisyeni
Arıza Bakım ve Onarım İşçisi*		2	Arıza Bakım ve Onarım İşçisi*
TOPLAM		29	

*Kazı işleri, ağaç kesme, budama vb işler için gerektiğinde

Yukarıdaki işlemleri SMM üyelerimizin işletme sorumluluğunu aldıkları şebeke işletmesindeki arıza bakım onarım işlerinin düzgün yürümesi için yaptık. Benzer olarak evrak takibi, enerji izni hazırlanması, proje onay işleri ve benzerleri için de çıkarabiliriz. Böylece yıllık ortalama iş yüküne göre gerekli çalışan sayısı bulunabilir. Yönetici iş analizleri elbette daha farklıdır ancak yöntem benzer olup ulaşılabilecek hedef üzerinden performans kriterleri de konulur.

Böyle yapılmaz ise ne olur. Enerji izninin yazılması 3 ayı geçebilir, proje onayı yasal süreyi defalarca katlayabilir çünkü eldeki iş sayısı ile o işe uygun yeterli kişi sayısı tespit edilememiş olabilir. En önemlisi o işe uygun bilgi ve becerisi olan kişiler de yeterli sayıda bulunmayabilir. Her gün artan iş yoğunluğu karşısında işlerin artık yapılamaz hale geldiğini, işlerin yürümesi için hatır-gönül mekanizmasının çalıştığını daha sonra "sayın partililer" in üst düzeyden devreye girdiğini, bozulma ve yozlaşmanın yavaş yavaş başladığını ve bunlara da maalesef alıştığımızı görebiliriz. Bütün bunların yanı sıra temel sorunun, işle ilgili standartların açık bir şekilde belirlenmediği, yoruma açık uygulamaların devam ettiği gerçeği olduğu da unutulmamalıdır.

Elektrik dağıtım şirketlerinin özelleştirilmesi büyük (!) çabalardan sonra tamamlandı. TEDAŞ'ın elindeki veriler bütün yatırımcı-İşletmecilerle (!) pay-

laşıldı. Firmalar farklı noktalardan fizibilite çıkararak tekliflerini verdi. Hükümetler tarafından ise verimlilik artışı, arızaların daha hızlı giderilmesi, yatırımların gecikmemesi vb nedenler öne sürüldü ancak bugün gelinen nokta dağıtım şirketlerinin zorda olduğu söylemlerinin yanısıra adeta "zulüm" mekanizmalarının da oluşmasına neden oldu.

Dağıtım şirketlerini devralanların bir kısmı şanslı çıkabilir çünkü köklü ve yerleşik uygulamaları olan şirketler için teklif vermişlerdi. Diğerleri bir iki yıl içerisinde şaşkınlığa uğradılar. Çünkü sonuçlar üzerinde uygulayıcıların kişisel birikimleri, nitelik ve performansları ve risk alma becerileri ile ortamın iş yapma koşullarına etkisi bilinmeden belli kriterlere bakılıp teklifler verilmişti. Kişisel nitelik ve beceriler ile iş yapma ortamı maalesef ülkemizde en sık göz ardı edilen etkenlerdendir.

Bu defa sızlanmalar başladı: Teşvikler yetersizdi, EPDK yatırım bütçelerini kısıyordu (çünkü artık yatırımların parasını şirketler değil devlet veriyordu), şirket çalışanları sanılanın aksine artık istekli çalışmıyorlardı ve nitelikleri düştüğü vs vs. Oysa binlerce yıl önce Aristo; "felsefeniz yoksa sayılarla hiçbir sonuç alamazsınız" demiş. Ne olursa olsun insanlar uzun süre rüya göremezler ve sonunda gözlerini açacaklardır.

Özelleştirme sonrasında iki yol izlendi; birincisi mevcut yönetici-

lerle işe devam edilmesi, ikincisi de yöneticilerin dışarıdan atanması. Birincisinde yönetici mevcut durumu koruma yoluna gidecek, ikincisinde ise yönetici önce işleyişi kavrayacak sonra kendi icraatını uygulamaya geçecektir. Elektrik dağıtım şirketlerinde hayatı doğrudan etkileyen bir sektör olarak çok karmaşık ilişkiler vardır, dolayısıyla en kıymetli zaman harcanmış olacaktır. Bu arada yapılan bir takım düzenlemelerle artık günümüz bilişimcilerinin lisansıyla söylersek, birbirleriyle uyumsuz versiyonlar ortaya çıkacaktır. Ne şebeke performansı, ne coğrafi bilgi sistemi ne işletme koşulları ne işletme güvenliği ne de malzeme ve bakım yönetim sistemleri birbiriyle uyuşamayacaktır. Daha çok para ödenerek büyük isimli firmalara yönelip ipleri tamamen kaybetme riskiyle karşılaşmaları ise kaçınılmaz olarak gözükmektedir.

Önce üst düzey yönetici organizasyonların davranış ve becerilerini değiştirecek ve şirket performanslarını artırmayı ve geliştirmeyi hedefleyen ancak aynı zamanda yukarıdaki tabloda görünen şekilde işleri belirleyip önem sıklık ve süresine göre gruplandırmalar gitmek gerekiyor demiştik. Aksi halde ne kalite programları, ne çalışanların katılımlarının sağlanması ne de çeşitli eğitim programları denenmesine rağmen sonuç alınamayacaktır.

İyi bir organizasyon tasarımı aşağıdaki prensipleri kapsamaktadır:

- Yukarıdan aşağıya yön tayini,
- Geniş tabanlı aşağıdan yukarıya performans iyileştirilmesi ile
- Fonksiyonlar arası ana prosedür ve proseslerin yeniden tanımlanması süreçleriyle yapılabilir.

Bir sonraki yazımızda aşağıdan yukarıya yani yapılan tüm işlerin önem sırasına göre analizlerinin nasıl yapıldığı anlatılmaya çalışılacaktır.