



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNİN ZAMAN ETÜDÜYLE ÖLÇÜMÜNDE REFA
UYGULAMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Serkan AKSUOĞLU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ayşe YILDIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ŞUBAT-2020



**İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNİN ZAMAN ETÜDÜYLE ÖLÇÜMÜNDE REFA
UYGULAMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Serkan AKSUOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT 2020

Serkan AKSUOĞLU tarafından hazırlanan “İşgören Verimliliğinin Zaman Etüdüyle Ölçümünde REFA Uygulaması: Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ayşe YILDIZ

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan: Prof. Dr. Neşe SONGÜR

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK

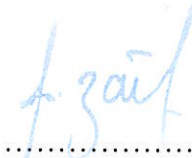
Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 20/02/2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



(İmza)

Serkan Aksuözü (Adı Soyadı)

20.02.2020

(Tarih)

İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNİN ZAMAN ETÜDÜYLE ÖLÇÜMÜNDE REFA
UYGULAMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Serkan AKSUOĞLU

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Şubat 2020

ÖZET

Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar arasında bulunan işgörenler, örgüt performansında önemli rol üstlenmektedirler. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarında işgörenlerin verimli çalışmaları önemlidir. İşgörenlerin verimli çalışıp çalışmadıklarını belirleyebilmek için gerçekleştirdikleri işlemlerin ölçülmesi gerekmektedir. İşgören verimliliğinin ölçülmesi hizmet sektöründe daha zor olmaktadır. Buna kamu işlemlerindeki bürokrasi de katıldığında durum daha da zorlaşmaktadır. Bu bağlamda, bir kamu kurumunun merkez biriminde işgören verimliliğinin ortaya koyulabilmesinin mümkün olup olmayacağı, ne gibi sorunlar olabileceği ve ne gibi öneriler getirilebileceği araştırılmıştır. Uygulamada REFA'nın zaman etüdü tekniği kullanılmıştır. Araştırma sahası 4 kategoriye ayrılmıştır. Kategori I'de vatandaşın yoğun olarak geldiği servisler, kategori II'de vatandaşın az yoğun olduğu servisler, kategori III'de vatandaşın olmadığı servisler ve kategori IV'te yöneticiler araştırılmıştır. Buna göre, kategori I altında banko düzeni halinde çalışan işgörenlerin gerçekleştirdikleri işlemler için işlem standart zamanlarına ulaşılmıştır. Kategori II ve III altında gerçekleştirilen iş ve işlemler için ise çoğunlukla işlem standart zamanlarını belirlemek mümkün olmamıştır. Bununla beraber bu kategoriler altında ölçülebilir işlemler olduğu da görülmüştür. Kategori IV altındaki yöneticilik işlemleri için ise bu yöntemle işgören verimliliğini ölçme imkânının olmadığı görülmüştür. Buna göre ölçme imkânı elde edilen kategori I işlemleri için işgören verimliliklerinin hesaplanabilir olduğu ortaya koyulmuştur. Bu konuda yapılan analizlere yer verilmiştir. Yine bu işlemlere yönelik Live and Alert sistemi, banko iş düzeni önerisi getirilmiştir. Kategori II ve III işlemler için dosya barkod sistemi, elektronik belge arşivi sistemi ve log kayıtları önerisi getirilmiştir. Ayrıca bu kategoriler altındaki iş ve işlemlerin yapılacak iyileştirmelerle karar döküm işleminde olduğu gibi ölçülebileceği görülmüştür. Ölçme imkânına bakılmaksızın tüm iş ve işlemler için işbirlik-egitim matrisi ve kamera kayıtları önerisi getirilmiştir. Bu nedenle çalışma koşulları ve metotlarının iyileştirilmesi durumunda yöneticilik işlemleri haricinde dosya ve bilgisayar üzerinde az muhakeme ve standart hareketler içeren kamu iş ve işlemlerinin bu yöntemle ölçülebilmesinin önünde bir engel bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Bilim Kodu : 115403

Anahtar Kelimeler : İşgören Verimliliği, Zaman Etüdü, REFA, Kamu Kurumu Örneği

Sayfa Adedi : 153

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ayşe YILDIZ

REFA APPLICATION IN MEASURING OF EMPLOYEE EFFICIENCY BY TIME
STUDY: A PUBLIC INSTITUTION EXAMPLE

(M.S. Thesis)

Serkan AKSUOĞLU

ANKARA HACI BAYRAM VELI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

February 2020

ABSTRACT

Employees, who are among the resources owned by organizations, play an important role in organizational performance. Efficient work of employees is important for organizations to reach their goals. In order to determine whether the employees are working efficiently, the processes they perform should be measured. Measuring employee productivity is more difficult in the service industry. When bureaucracy in public transactions is included, situation become more difficult. In this context, it has been investigated for the central unit of a public institution whether it is possible to set forth employee productivity, what problems may occur and what recommendations can be made. In practice, the time study technique of REFA was used. The research part is divided into 4 categories. In category I, the services that the citizens came in intensively, the services in which the citizens were less in category II, the services without citizens in category III and the managers in category IV were investigated. Accordingly, transaction standard times have been reached for the transactions performed by the employees working in a bank order under category I. For works and transactions under Category II and III, it was often not possible to determine the transaction standard times. However, there were also measurable transactions under these categories. For management transactions under Category IV, it has been observed that there is no possibility to measure employee productivity with this method. Accordingly, it has been demonstrated that employee efficiencies are calculable for category I transactions where measurement is obtained. Analyzes on this subject are included. Again, Live and Alert system and bank work order proposals were brought for these transactions. File barcode system, electronic document archive system and log records proposals were introduced for Category II and III transactions. In addition, it is seen that the works and transactions under these categories can be measured as in the decision printing transaction with the improvements to be made. Regardless of the possibility of measuring, a workability-training matrix and camera recordings proposals have been introduced for all works and transactions. Therefore, in case of improving working conditions and methods, there is no obstacle to the measurement of public works and transactions involving less judgment and standard actions on files and computers, except for management transactions.

Science Code : 115403

Key Words : Employee Efficiency, Time Study, REFA, Public Institution Example

Page Number : 153

Supervisor : Doç. Dr. Ayşe YILDIZ

TEŞEKKÜR

Tezin oluşturulması sırasında görüşlerini paylaşmaktan imtina etmeyen REFA uygulamaları konusunda uzman NCD Danışmanlık'tan Mustafa Öncer'e, Yalın Refa Eğitim ve Danışmanlık'tan Nevzat Alpay'a, Yalın Danışmanlık'tan İlker Özen'e, Harun Kilci Eğitim ve Danışmanlık'tan Harun Kilci'ye, Anmak Grup Makine'den Kadir Arslan'a, Sanayi Bakanlığı'ndan Ahmet Gürel'e ve Refa Time Study Department yöneticisi Bettina Dirks'a teşekkür etmek istiyorum. Kamudaki verimlilik çalışmaları ile alakalı olarak Verimlilik Genel Müdürlüğü'nden Verimlilik Uzmanı Ali Doğan'a, Nilüfer Asil'e, Barış Gökalan'a teşekkür ediyorum. Gazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden Prof. Dr. Mustafa Kurt'a tezle alakalı görüş ve önerileri için teşekkür ederim. OECD ve kamudaki yaklaşımlarla alakalı yardımları için bir kamu kurumunda uzman Sultan Seda Aydın'a teşekkür ederim. VAPlarla alakalı tuttuğu istatistikleri paylaştığı için Verimlilik Genel Müdürlüğü'nden Sevgin Fettahoğlu'na teşekkür ederim. Görevde olduğum birimden verilen izinler ve gösterilen anlayış için minnettarım. Yine gözlemlerin yapıldığı birimdeki izinler için ilgili yöneticiye (araştırma gizliliği nedeniyle isim gizlenmiştir) teşekkür etmek isterim. Destek ve sabırları için Prof. Dr. Neşe Songür'e, Doç. Dr. Ayşe Yıldız'a ve Doç. Dr. Ebru Erdost'a teşekkür ediyorum. Ve son olarak her koşulda kayıtsız şartsız yanımda olan annem Meryem Aksuoğlu'na çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
RESİMLERİN LİSTESİ.....	xi
EKLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	15
2. VERİMLİLİK KAVRAMI VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ.....	19
2.1. Verimlilik Kavramı	19
2.2. İşgören Verimliliği	21
2.3. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörler.....	23
2.3.1. Yönetim ve Eğitim Faktörleri	23
2.3.2. Teknolojik ve Çevresel Faktörler.....	24
2.3.3. Kültürel Faktörler.....	24
2.3.4. Kişisel Faktörler ve Motivasyon Faktörleri	26
2.3.5. Örgüt Kültürü	26
3. KAMUDA VERİMLİLİK.....	27
3.1. Hizmet Sektörünün Özellikleri.....	27
3.2. Kamuda Verimlilik Yaklaşımı.....	28
3.3. Kamuda Performans Denetimi ile Alakalı Bazı Değerlendirmeler.....	41

	Sayfa
3.4. Kamuda Performans Yönetimi-OECD	46
4. ARAŞTIRMA.....	53
4.1. REFA Zaman Etüdü Uygulaması.....	53
4.2. Bir Kamu Kurumunda Uygulama.....	57
4.2.1. Vatandaşın Yoğun Olduğu Servisler	63
4.2.2. Vatandaşın Az Yoğun Olduğu Servisler	76
4.2.3. Vatandaşın Olmadığı Servisler	79
4.2.4. Yöneticiler	83
5. TARTIŞMA.....	85
6. ANALİZLER.....	89
7. ÖNERİLER.....	99
7.1. Live and Alert System.....	99
7.2. Banko İş Düzeni Önerisi.....	106
7.3. Dosya Barkod Sistemi.....	109
7.4. İşbirlik-Eğitim Matrisi	111
7.5. Elektronik Belge Arşivi	113
7.6. 360 Derece Değerlendirme Sistemi.....	114
7.7. Log Kayıtları.....	115
7.8. Kamera Kayıtları	116
8. SONUÇ.....	117
KAYNAKLAR	121
EKLER.....	125
ÖZGEÇMİŞ	153

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Üretim ve Hizmet İşlemleri Kıyası.....	28
Çizelge 3.2. Hedef Kartı Örneği.....	36
Çizelge 3.3. Performans Hedefi Tablosu Örneği	39
Çizelge 3.4. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örneği.....	40
Çizelge 3.5. Verimlilik ve Etkililik Matrisi	43
Çizelge 4.1. Dinlenme Payları-Fiziksel	63
Çizelge 4.2. Dağılım Payı	63
Çizelge 4.3. İstatistiksel Değerlendirme	70
Çizelge 6.1. Güncelleme İşlemleri Talep Miktarı	90
Çizelge 6.2. Güncelleme İşlemleri İçin Kadro Hesabı	90
Çizelge 6.3. Güncelleme İşlemleri İçin İşgören Verimlilik Hesabı	91
Çizelge 6.4. Güncelleme İşlemleri İyileştirilmiş Zamanlar İçin Hesaplamalar	92
Çizelge 6.5. Kategori I Fiş Hareketleri	93
Çizelge 6.6. Kategori I'in Diğer İşlemleri İçin Kadro Hesabı	94
Çizelge 6.7. Yurtdışı İşlemleri İçin Kadro ve Verimlilik Hesapları.....	95
Çizelge 6.8. Kategori I'in Diğer İşlemleri İçin Verimlilik Hesabı.....	96
Çizelge 6.9. Servis İşlemleri İçin Kadro ve Verimlilik Hesabı.....	97

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Genel Verimlilik	21
Şekil 4.1. REFA Standart Zaman Ölçümü Değerlendirme Programı	55
Şekil 4.2. Gözlem Formu Ön Sayfa.....	59
Şekil 4.3. Gözlem Formu Arka Sayfa.....	61
Şekil 4.4. Evlenme Soyadı Değişikliği Ön Sayfa	65
Şekil 4.5. Evlenme Soyadı Değişikliği Arka Sayfa	66
Şekil 4.6. İstatiksel Değerlendirme Nomogramı.....	71
Şekil 4.7. Özet İş Akışı	78
Şekil 7.1. Banko İş Düzeni Önerisi.....	107
Şekil 7.2. Dosya Barkod Sistemi	110
Şekil 7.3. İşbirlik-Eğitim Matrisi.....	112

RESİMLERİN LİSTESİ

Resim	Sayfa
Resim 4.1. Elektronik Kronometre.....	57



EKLERİN LİSTESİ

Ek	Sayfa
Ek 1.1. Dağılım Payı Yüzdesi	126
Ek 2.1. Boşanma Soyadı Değişikliği Ön Sayfa	127
Ek 2.2. Boşanma Soyadı Değişikliği Arka Sayfa	128
Ek 2.3. Banka Değişikliği Ön Sayfa	129
Ek 2.4. Banka Değişikliği Arka Sayfa	130
Ek 2.5. Ölüm Aylığı Ön Sayfa.....	131
Ek 2.6. Ölüm Aylığı Arka Sayfa.....	132
Ek 2.7. Yaşlılık Aylığı Ön Sayfa1	133
Ek 2.8. Yaşlılık Aylığı Ön Sayfa2	134
Ek 2.9. Yaşlılık Aylığı Arka Sayfa	135
Ek 2.10. Maluliyet Aylığı Ön Sayfa1	136
Ek 2.11. Maluliyet Aylığı Ön Sayfa2	137
Ek 2.12. Maluliyet Aylığı Arka Sayfa	138
Ek 2.13. Ünvanlı Hizmet Dökümü Ön Sayfa	139
Ek 2.14. Ünvanlı Hizmet Dökümü Arka Sayfa	140
Ek 2.15. Yurt Dışı İşlemleri Ön Sayfa1	141
Ek 2.16. Yurt Dışı İşlemleri Ön Sayfa2.....	142
Ek 2.17. Yurt Dışı İşlemleri Arka Sayfa.....	143
Ek 2.18. Kıdem Tazminatı Yazısı Ön Sayfa.....	144
Ek 2.19. Kıdem Tazminatı Yazısı Arka Sayfa.....	145
Ek 2.20. Askerlik Borçlanma Ön Sayfa1	146
Ek 2.21. Askerlik Borçlanma Ön Sayfa2.....	147
Ek 2.22. Mukteza, Kazanç Tabloları ve Bilgi Giriş Formu Hazırlama Ön Sayfa1	148

Ek	Sayfa
Ek 2.23. Mukteza, Kazanç Tabloları ve Bilgi Giriş Formu Hazırlama Ön Sayfa2	149
Ek 2.24. Karar Döküm Ön Sayfa1	150
Ek 2.25. Karar Döküm Ön Sayfa2	151
Ek 2.26. Karar Döküm Arka Sayfa.....	152



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DDR	Düzenlilik Denetimi Rehberi
DYS	Doküman Yönetim Sistemi
G7	Group of Seven-Grup 7
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
INTOSAI	International Organisations of Supreme Audit Institutions – Uluslararası Sayıştaylar Birliği
İKMH	İş Kazası Meslek Hastalığı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPS	Kimlik Paylaşım Sistemi
MERNİS	Merkezi Nüfus İdare Sistemi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PDR	Performans Denetimi Rehberi
REFA	Devlet İş Zamanları Belirleme Komisyonu-Almanya
SDY	Sayıştay Denetim Yönetmeliği
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
TFV	Toplam Faktör Verimliliği
VAP	Verimlilik Artırma Projeleri
VEDOP	Vergi Dairesi Otomasyon Programı
VET	Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk
VGM	Verimlilik Genel Müdürlüğü

1. GİRİŞ

Örgütler sahip oldukları kaynakları aracılığıyla mal veya hizmet üretmektedirler. Mal üretilen sektörlere üretim sektörü, hizmet üretilen sektörlere ise hizmet sektörü denilmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için sahip oldukları kaynaklar arasında işgörenlerin önemi büyüktür. Hizmet sektöründe çalışan işgörenler, üretilen hizmetin kalitesini, çeşidini, sayısını önemli ölçüde etkileyebilmektedirler. Dolayısıyla hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin, sahip oldukları kaynaklar arasında bulunan işgörenleri nasıl değerlendirdikleri önem arz etmektedir.

Üretim sektöründe somut çalışma adımları ve somut ürünler neticesinde örgütlerin işgörenleri nasıl değerlendirdikleri daha kolay belirlenebiliyorken hizmet sektöründe bu durum zor olmaktadır. Dolayısıyla üretim sektöründe işgören verimliliği ile alakalı net ölçümler yapılabiliyorken hizmet sektöründe farklı yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Bunlar karşılaştırma ve tahmin, stratejik planlar, eylem planları, performans göstergeleri vb. olmaktadır. Fakat işgörenlerin verimliliklerinin ortaya koyulması için yaptıkları işlerin ölçülebilir olması en tercih edilen durumdur.

İşgörenlerin yaptıkları işlerin ölçülebilir olması iş ölçümünü ifade etmektedir. İş ölçümü, işgörenlerin gerçekleştirdikleri iş ve işlemleri incelemeyi ve verimi etkileyen faktörleri belirlemeyi ifade eden iş etüdü kavramını metot etüdü ile birlikte oluşturan iki grup teknikten birisidir. İş ölçümünde bazı teknikler bulunmaktadır, bunlardan bir tanesi zaman etüdü yöntemidir. Zaman etüdü yöntemi, veri toplama araçlarından biri olan gözlem metodunu içermektedir. Zaman etüdü yöntemi, yapılan işin öğelerini ve tüm çevrimi tanımlayan aynı zamanda zamansal olarak ifade eden bir yöntem olduğu için doğru şekilde uygulanması halinde en iyi sonucu verebilmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler, özel şirketler ve kamu kurum ve kuruluşları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları vatandaşa hizmet üreten önemli örgütlerdir ve yoğun bir şekilde insan kaynağı kullanmaktadırlar. Dolayısıyla kamu kesiminde insan kaynağının değerlendirilmesi açısından zaman etüdü yönteminin kullanılması durumu bir kamu kurumu nezdinde araştırılmıştır. Bunu gerçekleştirirken bir kamu kurumunun merkez birimi seçilmiştir. Zaman etüdü yöntemi için konusunda uzmanlaşmış öncü kurum olma özelliği ile 1924 yılında Berlin'de Reichsausschuss Für Arbeitszeterminnung (REFA)-Devlet İş Zamanları Belirleme Komisyonu adıyla kurulan, kendine has standart programları bulunan, birçok iş etütçüsü ve bilim adamı yetiştirmiş olan REFA'nın yaklaşımı tercih edilmiştir.

Çalışmanın amacı, bir kamu kurumunun merkez biriminde yapılan işleri zaman etüdü yöntemiyle ölçmeye çalışmaktır. Bunu gerçekleştirirken ne gibi sorunlarla ve durumlarla karşılaşıldığını ortaya koymaktır. Ölçülebilir işler olduğunda tanımlamak, ölçülebilir işler olmadığında ise ne gibi öneriler getirilebileceğini ortaya koymaktır. Bu sayede işgörenlerin değerlendirilmesi konusunda nesnel verilere ulaşabilmektir.

Çalışmanın önemi, elde edilen sonuçların ve önerilerin ortaya koyulabilmesidir. Yapılan araştırmalar neticesinde danışmanlık şirketleri tarafından REFA uygulamalarından zaman etüdünün hizmet sektöründe de uygulandığı bilgisine ulaşılmıştır. Fakat bu uygulamalar, danışmanlık şirketi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren ilgili örgütler arasındaki gizlilik anlaşmaları nedeniyle ortaya koyulamamaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu çalışma ile bir kamu kurumunun merkez biriminde REFA uygulamalarından zaman etüdü yönteminin bir örneği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, örgüt araştırma sorununa yönelik betimleyici ve keşfedici bir araştırma süreci yürütülmüştür. Çalışma, hipotez kurularak elde edilen neden-sonuç ilişkilerinden ziyade gözleme dayalı verileri ve bu verilerin değerlendirilmesini ve yorumlanmasını içermektedir. Ölçebildiğin işleri ölç, ölçemediğin işleri ölçülebilir hale getir (önerilerle) yaklaşımıyla çalışılmıştır.

Çalışmanın sınırlarını, çalışma sırasında görevde olunan birimden alınan izinler ve çalışmanın yapıldığı birimdeki yönetici amirin verdiği izinler belirlemektedir. Çalışma, bir kamu kurumunun merkez biriminde bir aylık gözlem çalışmaları sonucu ortaya koyulmuştur. Çalışmanın yapıldığı birimde bir aylık süre zarfında bazen yarım gün bazen tam gün bulunulmasının sınırlarını alınan izinler belirlemiştir. Yapılan gözlem çalışmaları gereği insanlarla iletişimdeki hassas durum da çalışmanın sınırlarını belirlemiştir. İşgörenlere ve amirlerine çalışmanın uygun bir şekilde anlatılması durumu sıklıkla gerçekleşmiştir. Çalışmanın sonuçlarının zarar verici olmayacağı, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için önem teşkil edeceği ve hatta gerçeklerin ortaya koyulmasıyla oluşabilecek şeffaflığın işgörenlerin kendilerine yarar getireceğine dair açıklamalar yapılması zorunluluğu her bir gözlemde zorlayıcı unsur olarak ortaya çıkmıştır. Gözlem sonuçlarını etkileyen faktör olmasından dolayı iletişimin doğru kurulması büyük önem arz etmiştir.

Çalışmanın yapıldığı kamu kurumunun merkez biriminde 200 işgören çalışmaktadır. Yapılan çalışma bu sınırlar içerisinde bulunmakla beraber, kurumun diğer birimlerinde ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan işlerin benzer nitelikte olması nedeniyle elde

edilen sonuçların kurumun kendisi ve diğer kamu kurum ve kuruluşları nezdinde de değerlendirilebileceği varsayılmıştır.

REFA uygulamalarından zaman etüdünün bazı pay hesapları için yapılması gereken iş örnekleme için gerekli izinler alınamamıştır. Bunun yerine pay hesapları literatür bilgilerden derlenerek yapılmıştır.

Çalışmanın amacı, nihai standart zamanların ortaya koyulması değildir. Nihai standart zamanların ortaya koyulabilmesi için profesyonel bir ekibin yasal izinler çerçevesinde uzun süreli ve geniş yetkiler çerçevesinde çalışması gerekmektedir. Bu çalışmayı, bahsedilen kapsamlı çalışmanın ön çalışması olarak değerlendirmek daha uygun olmaktadır.

Çalışmanın bir diğer sınırı, yapılan gözlemlerin mevcut durumları içermesi olmaktadır. Mevcut durumlar içerisinde işlerin zaman etüdü yöntemi ile ölçülebilirliği araştırılmıştır. Uygun görülen işler için tanımlama ve ölçme gerçekleştirilmiştir. Uygun olmayan işler için mevcut durumun tespiti devamındaki sentezleri içeren yeni çalışma metodunun yerleştirilmesi noktasında yasal yetki bulunmamaktadır. Fakat yine de bazı işler için olabilecek teknolojik iyileştirmelerin tahmini getirileri hesap edilerek iyileştirilmiş yeni çalışma metotları için standart zamanlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada gözlem yapılan birimin ve kurumun adı, danışmanlık şirketlerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde gerçekleştirdikleri uygulamalardaki gizlilik anlaşmalarında olduğu gibi gizli tutulmuştur. Aynı şekilde gözlemlerin yapıldığı işgörenlerin adı, soyadı, sicili, odası vb. bilgileri de gizli tutulmuştur. Gözleme konu olan işgörenlerin diğer bilgileri ise zorunlu olarak açık tutulmuştur. Gözleme konu olan işler de konunun anlatılabilmesi açısından zorunlu olarak açık tutulmuştur.

Çalışmada sıklıkla geçen bazı kavramlar/tanımlar bulunmaktadır. Bunlar: **örgüt**, yalnız başına başarılabilen hedeflerin bir araya gelinerek eylem, bilgi ve becerilerin birleştirilmesiyle gerçekleştirilmesini sağlayan işbölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır. **İşgören**, bir örgütte sözleşme ile çalışan kişileri tanımlamaktadır. **Banko**, aşağıdaki sınıflandırmada kategori I altında gerçekleştirilen iş ve işlemlerin yapıldığı yerleri ifade etmektedir. **Servis**, yalnız başına kullanıldığında aşağıdaki sınıflandırmaya göre kategori II ve III altında gerçekleştirilen iş ve işlemlerin yapıldığı yerleri ifade etmektedir.

Çalışma, ana hatlarıyla teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşarak öneriler ve sonuç bölümleriyle tamamlanmıştır. Teorik kısmın ilk bölümünde verimlilik kavramından kısaca bahsedilerek işgören verimliliğine geçiş yapılmıştır. İşgören verimliliğine ve önemine değinilmiştir. Devamında işgören verimliliğini etkileyen faktörlere de yer verilerek teorik kısmın birinci bölümü tamamlanmıştır. Teorik kısmın ikinci bölümü ise kamudaki verimlilik anlayışıyla alakalı bilgileri içermektedir. Buna göre ilk olarak, kamu işlemlerinin hizmet sektörü içerisinde yer almasından hareketle, hizmet sektörünün genel özelliklerine; verimlilik ve kalite ölçümü açısından üretim sektöründen farkları da vurgulanacak şekilde kısaca yer verilmiştir. Daha sonra, kamuda son zamanlarda yapılan çalışmalara, verimlilik arttırma projelerine, bu yündeki yasal düzenlemelere, verimlilik- etkililik-tutumluluk denetimlerine, stratejik planlara ve performans göstergelerine değinilmiştir. Devamında kamudaki performans denetimi için, performans bilgisinin denetimi üzerinden yapılan eleştirilere ve bazı görüşlere yer verilmiştir. Kamuda performans yönetimi konusunda OECD yaklaşımından bahsedilerek teorik kısım tamamlanmıştır. Uygulama kısmında ise ilk olarak araştırma bölümüne yer verilmiştir. Buna göre REFA tekniklerinden zaman etüdü yöntemi kısaca anlatılmıştır. Yöntemle alakalı daha ayrıntılı bilgiler uygulama sırasındaki bilgilerle birlikte sunulmuştur. Uygulama altında yapılan sınıflandırmalara yer verilmiştir. Her bir sınıf için yapılan gözlemler ve sonuçları ifade edilmiştir. Uygulama kısmının ikinci bölümüne geçmeden önce tartışmaya yer verilerek bu sürece kadar olan ve sonraki süreçte devam eden akışa dair yorumlama yapılmıştır. Burada; çalışmanın amacına, neden gerçekleştirildiğine, kamudaki yaklaşıma ve bu yaklaşım için yapılan değerlendirmeye, uygulayıcı birimlerle olan görüşmelere, hangi sorulara cevap arandığına, analizlerin amacına ve önerilerin hazırlanma nedenlerine dair açıklayıcı yorumlara yer verilmiştir. Daha sonra uygulama kısmının ikinci bölümüne geçilerek gözlemler sonucu elde edilen veriler üzerinden yapılan analizlere yer verilerek uygulama kısmı tamamlanmıştır. Sonraki bölüm, gözlemler sonucu veri elde edilen veya elde edilemeyen tüm kategoriler için farklı farklı önerilerin hazırlandığı bölüm olarak sunulmuştur. Son bölümde ise sonuç kısmına yer verilmiştir. Yararlanılan kaynaklar ve kullanılan eklere de yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

2. VERİMLİLİK KAVRAMI VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Bu bölümde verimlilik kavramının kısa tanımları yapılmıştır. Örgütler için işgören verimliliğinin öneminden bahsedilmiştir.

2.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik günlük yaşamda veya iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan bir kavramdır. Verimlilikle alakalı bir araştırma yapıldığında, çok sayıda kitap, makale ve araştırma raporu ile karşılaşmaktadır. Verimliliğin nasıl artırılacağına dair farklı disiplinlerden insanların farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Ekonomistler, mühendisler, işletmeciler, eğitimciler vb. uzman kişiler verimlilik denilen bu kavrama giderek daha çok ilgi göstermektedirler (Mpm 2003: 27).

Dünyada verimlilik (prodüktivite) kelimesinin günümüze yakın anlamda ilk olarak ne zaman kullanıldığı, bir Fransız bilim adamı olan Fransız Bilimler Enstitüsü üyesi Jean Fourastie tarafından araştırılmıştır. Fourastie'nin yapmış olduğu araştırmalara göre; prodüktivite kelimesine ilk değinen kişi 16. yüzyılda yaşamış olan Georgius Agricola (1494-1555) bir Alman doktor ve maden mühendisidir (Odabaşı 1997: 17).

Verimlilik kavramının ülkemizdeki doğuşu ise 1940'lı yıllar olarak görülmektedir. Bu konuda ilk kamu girişimi 1954 yılında Vekâletler Arası Prodüktivite Komitesi'nin kurulması olmuştur. 8/4/1965 tarihinde ise 580 sayılı Milli Prodüktivite Kuruluş Kanunu'nun 17/4/1965 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmasıyla Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) kurulmuştur. 2011 yılı Ağustos ayına kadar MPM adıyla görev yapan Kurum, 8/8/2011 tarihli 649 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin (KHK) 17/8/2011 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmasıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı Verimlilik Genel Müdürlüğü (VGM) adını almıştır.

Verimlilik kavramı, yirminci yüzyılın başlarında aynı kaynaklarla daha çok üretmek şeklinde ifade edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise çok üretmenin yanında kalite konusu da kavramın içerisinde yerini almıştır. Artık aynı kaynaklarla hem daha çok üretmek hem de daha kaliteli ürün çıkarmak önemli hale gelmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde ise üretimin ve çalışma koşullarının insani şartlara uydurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık hedef, aynı girdilerle insancıl bir çalışma ortamında daha çok ve kaliteli üretim yapmak olmuştur. Yakın geçmişte ise dünyada artık çevresel duyarlıklar baş göstermeye başlamıştır. Bazı tehlikelerin yanı sıra çevresel bozulmalar ve kirlilikler de dünya çapında bir tehdit olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece verimlilikteki yeni

yaklaşım, insancıl bir çalışma ortamında, çevreye zarar vermeden daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmek olmuştur (Suiçmez 2003: 15-16).

Verimlilik kavramı ile alakalı diğer bazı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlarda, “verimlilik” şu şekilde ifade edilmiştir:

Verimlilik, çıktı ve girdi arasındaki oransal ifadedir (Kanawaty 2004: 22). Üretim veya hizmet sektöründe, sisteminin çalışma süreçleri aracılığıyla ürettikleri çıktılar ile bu çıktının elde edilmesi amacıyla kullanılan girdiler arasındaki oransal ilişkidir (Yüksel 2010: 53). Bir kaynağın en çok ürün elde edilecek şekilde kullanılması veya belirli bir ürünün en az kaynak kullanılacak şekilde elde edilmesi demektir (Özdemir 1991: 169).

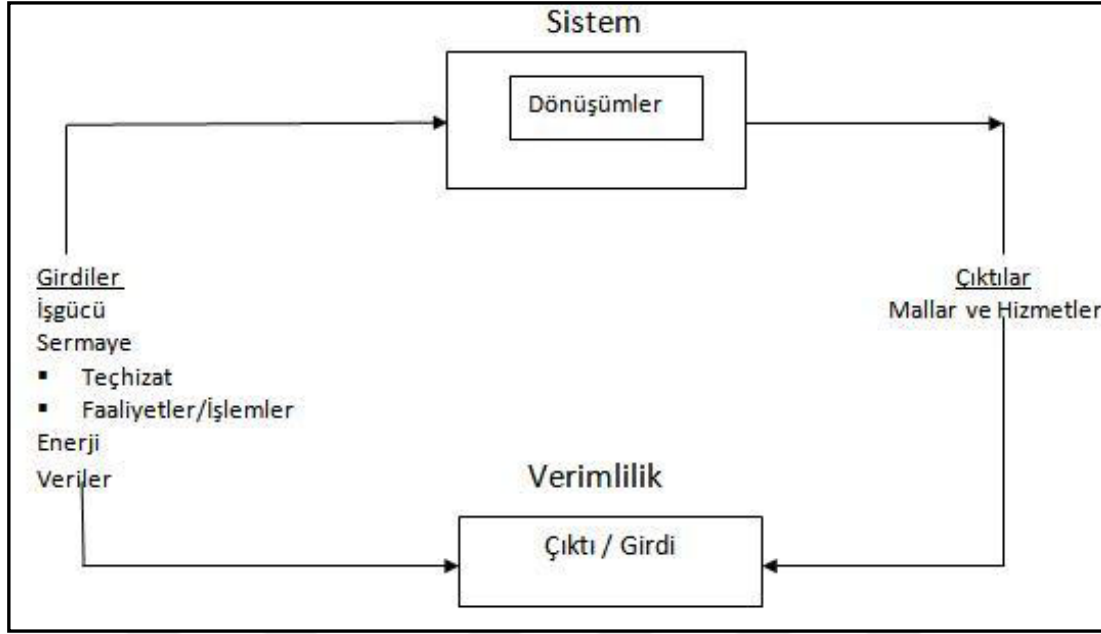
Verimlilik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Klasik çağın büyük filozofu Aristo: “Belirlenen amaca kendisini ulaştıracak araçları düşünen, yapan, gerekli hallerde bu araçlar için tasarrufta bulunan ve bu birikimleri sayesinde amacına ulaşan tek canlı insandır...” demiştir. Amaçla araç arasında ilişkiyi kurup aklını, zekâsını amacın gerektirdiği araçları yapmak ve geliştirmek için kullanan insanoğlu, işleri gerçekleştirirken kaynak kullanımı ve ondan elde edeceği hâsılaya önem verir. Kaynak kullanımı-hâsıla ilişkisi ise bir verimlilik sorunudur (Gürsoy 1985: 28).

Verimlilik, bir sistem tarafından üretilen çıktı ile bu çıktıyı oluşturan girdiler arasındaki ilişki şeklinde basitçe ifade edilir. İşgören (insan kaynakları), sermaye (fiziksel ve finansal sermaye varlıkları), enerji, malzeme ve bilgi gibi girdiler bir sistem içine sokularak çıktılara (mal veya hizmetlere) dönüştürülürler. Verimlilik, belirli bir zaman dilimi içinde bu sistem aracılığıyla üretilen ürün miktarı ile yine aynı zaman dilimi içinde bu ürün miktarlarını üretmek için kullanılan kaynak miktarı arasındaki ilişkidir (Sink 1985: 3).

Verimlilik, daha fazla işgören ve daha uzun süre çalışmak demek değildir. Verimlilik gerçek anlamda zekice çalışmaktır; çünkü insanın fiziksel limitleri nedeniyle eğer zeki bir şekilde çalışılmazsa verimlilik artışı zaten belirli bir seviyenin üzerine asla çıkamayacaktır (Prokopenko 1987: 4).

Verimlilik kavramı üzerine yapılan tanımlar şekil yardımıyla da kısaca özetlenebilir. Bu bakımdan, “verimlilik” Şekil 2.1 yardımıyla da gösterilmeye çalışılmıştır:

Aşağıdaki şekilde, girdilerin (işgören, sermaye, malzeme, makineler, enerji, teknoloji gibi) bir sistem içerisine girmeleri, bu sistem içerisinde dönüşümler yaşamaları ve bu dönüşümler sonucu mal veya hizmet şeklinde çıktılarının oluşması gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Genel verimlilik (Sink 1985: 3)

Sistemin ürünü olan çıktıların üretilmesi için sistemde ne kadar kaynak kullanıldığını ifade eden “çıktı/girdi” oranı şeklinde verimlilik tanımlanmıştır.

2.2. İşgören Verimliliği

Verimlilik kavramının tanımlarında belirtildiği üzere kaynakların etkin kullanımı önemlidir. Sistemlerin kullandıkları kaynaklardan biri, yukarıdaki Şekil 2.1’de gösterildiği üzere işgörenlerdir. Bu yüzden işgörenlerin etkin kullanımı da örgütler için önem arz etmektedir.

İşgören verimliliği örgütlerde hedeflere ulaşma açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin hangi kaynaklarla hangi çıktıları üreteceğinin belirlenmesi örgüt verimliliği açısından önem arz etmektedir. Burada işgören verimliliği kavramı, çalışanların yaptıkları işe sağladıkları maksimum faydayı ifade etmektedir. İşgörenlerin sağladıkları verim, işgörenlerin bilgi, görgü, eğitim ve tecrübeleri ile yakından ilişkilidir. İşgören verimliliği unsurunun sağlanabilmesi için iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, belirlenen hedeflere uygun performans sergileme potansiyeli olmayan işgörenlerin çalıştırılmamasıdır. Eğer işe alınan işgörenin potansiyeli daha önce bilinmiyorsa işgörenin performansı süreç içerisinde incelenerek gerekli karar (terfi, işten ayırma vb. dahil) verilmelidir. İşgörenin verimliliğinin sağlanmasındaki ikinci önemli faktör, işin gerektirdiği özelliklere sahip işgörenlerin bulunmasıdır (Köksal 2008: 36).

İşgörenlerin sosyal hareketliliğinin yukarıya doğru olduğu çağımızda, işgörenlerin verimliliklerinin nicel olarak, özelliklerinin ise nitelik olarak gelişmişliği, sosyal

gelişmenin de bir göstergesi haline gelmiştir. Özellikle, gelişmiş ülkelerde ortalama teknik bilgi seviyesinin artmasına paralel olarak işgören verimliliğinde de artış meydana geldiği görülmektedir (Akgül 2008: 63).

Singapur Ulusal Verimlilik Kurumu'nun 1984 yılı verimlilik araştırmasıyla ilgili raporu, 1966-83 döneminde Singapur'un kişi başına gayri safi yurtiçi hasılasında görülen artışın yarısından fazlasının emek verimliliğindeki artıştan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu, geçen 17 yıl içinde gerçekleşen 4 kat artışın da gösterdiği gibi, Singapur'daki yaşam standardı artışındaki temel etken, emek verimliliğindeki artış olmaktadır (Prokopenko 2011: 22).

Gelişmiş sanayi toplumlarındaki deneyimler, ekonomik gelişmede verimlilik artışının neden ve nasıl çok önemli bir rol üstlendiğini açıkça ortaya koymaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'daki büyümenin %61'i, Batı Avrupa'daki büyümenin %65'i, Batı Almanya'daki büyümenin %62'si, ABD'deki (Amerika Birleşik Devletleri) büyümenin %43'ü ve İsveç'teki büyümenin %55'i doğrudan verimlilik artışına bağlanmıştır (Mpm 2003: 31).

2016 yılında OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ekonomilerinin toplam GSYİH'si (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) 54.075 milyar ABD doları olmuş ve bunun %70'ini G7 (Grup 7) ülkeleri oluşturmuştur. OECD genelinde kişi başına düşen GSYİH 42.100 ABD doları iken OECD ülkeleri arasında da büyük farklılıklar olmaktadır. Örneğin Avusturya, İzlanda, İrlanda, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, İsviçre ve ABD'de kişi başına düşen GSYİH 50.000 ABD dolarının üstündeyken Meksika'da kişi başı düşen gelir OECD ortalamasının yarısından azdır. Ülkelerin kişi başına düşen GSYİH düzeyleri arasındaki farklar temel olarak işgören verimliliklerindeki farklılıklarla açıklanmaktadır. Her ne kadar ülkelerin işgören verimliliklerindeki artışlar büyümenin temel bileşeni olmakla birlikte, yakın dönemde birçok ülkede verimlilik artış hızları yavaşlamıştır. Özellikle Macaristan, İzlanda, Birleşik Krallık ve ABD'de artan işgörenden yararlanma oranları büyümenin belirleyicisi olurken büyük Avrupa ekonomilerini de kapsayan diğer birçok ülkede ise işgörenden yararlanma oranları düşmüş hatta negatif değerler görülmüştür (Vgm 2018: 53).

Ülkemizde işgören verimliliği diğer Avrupa ülkelerine nazaran oldukça düşük olmaktadır. Japonya'da Taichi Ohno ismindeki bir makine mühendisinin ülkesinde yaptığı araştırmalarda, otomobil sektöründe çalışan işgörenler için benzer tespitte bulunduğu bilinmektedir. Ohno şöyle diyor: "Bir gün Alman işgörenlerin bireysel üretkenlikte

Japonlardan 3 kat daha fazla üretim yaptığını duydum. Amerikalı işgörenlerin de Almanlardan 3 kat daha fazla üretim yaptığını duydum. Bu, Japonya’da ve Amerika’da otomobil sektöründe çalışan işgörenler arasındaki farkın 1’e 9 olması demektir. Ama bir Amerikalının Japonlardan 9 kat daha fazla çalışması mümkün müydü? Bu olacak şey gibi gözüküyordu. Açıkça belliydi ki Japonlar bazı şeyleri boşa harcıyorlardı. Bu israflar ortadan kaldırıldığı takdirde üretkenlik istenen ve hedeflenen düzeylere çıkabilecekti.” Japonlar, Ohno' nun bu tespitini, çalışarak, zaman kaybını sıfıra indirerek, verimlilik oranını yükselterek aşmışlardır ve bu sayede dünya genelinde otomotiv sektöründe söz sahibi konuma gelmişlerdir. Özellikle insanların yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde işgörenden daha iyi yararlanabilmek için örgütlerin yönetim, üretim ve hizmet alanlarında daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir (Filiz 2008: 42).

Emek unsurunun içinde yer aldığı her sektörde işgören verimliliği iyi analiz edilmesi gereken bir konu olmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin verimliliklerini etkileyen faktörlere de dikkat etmek gerekmektedir.

2.3. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Örgütler için önemli kaynaklar arasında yer alan işgörenlerden istenen çıktıların elde edilebilmesi için dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususlardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

2.3.1. Yönetim ve Eğitim Faktörleri

Örgütlerde yönetim kademesinin çalışanına verdiği değer, çalışanlarına yaptıkları yatırımdan anlaşılmaktadır. Bunun da en önemli göstergesi eğitimidir. Bu iki kavram ekonomik verimliliği ve büyümeyi etkilemektedir. Eğitim sayesinde işgörenlerin iş yapma becerileri artarken yönetim sayesinde uygun çalışma koşulları sağlanır (Field 2003: 28).

Bir örgüte becerikli ve yetenekli işgören hazırlamak için eğitime yatırım yapılması önemlidir. Bunda yönetimin önemli ve etkili bir rolü vardır. Eğer bir örgütte uygun ve yeterli derecede eğitim işgörelere verilirse işten ayrılmalar da o oranda azalır. Aksi takdirde hiçbir zaman işten ayrılmaların önü kesilemez (Darkhshani 2005: 13).

21. yüzyılda yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli konu, işgörenlerin verimlilik bilgisine sahip olmamalarıdır. İşgörenlerin eğitim ile kapasitelerinin artırılması ve geliştirilmesi, günümüz için önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yüzden örgüt yönetimlerinin işgörenler için eğitim sağlamaları zorunluluk haline almaktadır. Eğer eğitimler arttırılabilirse bilim ve mantık, işgörenler tarafından geçmişten bugüne

alışlagelmiş metotlarla gerçekleştirilen klasik-öğrenilmiş çalışma metotlarının yerini alabilir. İşgörenin eğitimi, örgütün kısa dönemli getirisi için değil de uzun dönemli bir amacı olarak görülmelidir (Drucker 2001: 14).

Yönetim kademesinin işgörenlere olan yaklaşımı ve işgörenlerin aldıkları eğitimler, işgörenlerin verimliliklerini etkileyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir husus aşağıda belirtilmiştir.

2.3.2. Teknolojik ve Çevresel Faktörler

Son yıllarda hizmet ve üretim sektöründeki üretim teknolojisi önemli ölçüde değişmiştir. Teknolojik gelişmeler, insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir faktördür. Teknolojideki hızlı değişimler, örgütleri bu değişime uymaya zorlamaktadır. Bu değişimleri dikkate almayanlar çağın gerisinde kalacak ve rekabet içerisinde dezavantajlı konumda kalacaktır. Dolayısıyla örgütler yeni teknolojilere ve deneyimli uzmanlara sahip olmaya ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaçları karşılayacak uzmanların az sayıda olması bu konudaki kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır (Kanawaty 2004: 23).

Örgütler teknolojik değişimlere adapte olarak çağın gerisinde kalmamaya özen göstermektedirler. Çağın gerisinde kalan örgütlerin rekabet ortamı içerisinde yaşayabilecekleri dezavantajlar örgütlerin yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları teknolojilerden birisi yazılımlardır. Örgütler, yazılımları sayesinde daha hızlı, daha doğru veriler ve çıktılar üreterek örgüt verimliliğini arttırabilirler. Yazılımları kullanan işgörenlerin de verimliliği bu durumdan etkilenecektir. Örgütlerin sahip oldukları teknolojilerden bir diğeri sahip oldukları makine, malzeme ve teçhizatlarıdır. Makine, malzeme ve teçhizatlar, üretilen çıktıyı (mal veya hizmet) etkileyen bir unsur olduğundan bunları kullanan işgörenlerin verimliliğini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin verimliliğini etkileyen faktörlerden bir diğeri de çevresel faktörler olmaktadır. Çalışılan yerdeki ısı, nem, ışık durumları ve diğer ergonomik şartlar, çalışma arkadaşları, ulaşım şartları, çevrede alternatif bir örgüt olup olmaması gibi durumlar işgörenlerin verimliliklerini etkileyebilmektedir.

2.3.3. Kültürel Faktörler

Kültür, bilinen anlamda ilk defa Taylor tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımda kültür, “toplumun üyesi konumundaki kişinin alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu inceleyen ve içeren bir yapı” olarak ifade edilmiştir (Altıntaş 2004: 21).

Kültürel faktörler, bir ülkeye özgü ve bir etnik grup içinde kuşaktan kuşağa aktarılan toplumsal normlar, değerler ve inançlardır. Bu faktörler toplumun sosyal yapısı, dil ve din gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş 2001: 31).

İşgörenler doğup büyüdükları toplumlardan edindikleri kültürleri neticesinde iş ve işlemlere farklı yaklaşabilmektedirler. İnsan unsuru verimlilikte önemli bir etken olduğundan, insanları şekillendiren kültürleri de verimliliklerini etkileyebilmektedir.

2.3.4. Kişisel Faktörler ve Motivasyon Faktörleri

Motivasyonu tanımlayabilmek için önce kişi gereksinimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için kişi gereksinimlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Şirket beklentileri ile kişi gereksinimlerinin örtüştüğü işgörenlerin tercih edilmesi uygun olacaktır. Günümüzde işgörenden beklenti yüksektir, çünkü buna karşılık işgörene iyi iş imkânları ve çalışma ortamı vaat edilir. Belirli bir görev için uygun işgören becerisinin, tecrübesinin, ilgisinin, gücünün ve özelliklerinin olup olmadığı önemlidir. Dolayısıyla iş seçimi, kişisel özellikler ve uzmanlık alanlarına göre yapılmalıdır (Field 2003: 38).

Verimliliği yükseltmek için çalışma ortamının işgörelere uygun hale getirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin beklentileri ve yönetim gerekleri haricinde riskli motivasyon programları uygulamaya koyulmamalıdır. Bu tür programlar titizce konunun uzmanları tarafından ortaya koyulmalıdır. Dolayısıyla bir örgüt düzeninde tüm ödemeler, ödüller, cezalar tümüyle bir çatı altında ortak ve tekil yapı altında kullanılmalıdır. Dolayısıyla bunların uygulanması inançlı, doğru ve dürüst insanlar tarafından gerçekleştirilmelidir (Ansari 2004: 11).

Örgüt içerisindeki bilgi akışı, bilgi paylaşımı işgörenler için motivasyon kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla buna dikkat edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin aldıkları ücretler motivasyonlarını belirleyebilmektedir. Örgütlerde doğru işe doğru ücret politikası olması gerekmektedir. Ayrıca ödül ve maddi hediyeler de motivasyon kaynağı olabilmektedir. İşgörenler ne kadar fazla para elde ediyorlarsa o kadar da işin yapılışına önem verip canla başla iş yaparlar (Field 2003: 41). Bunun yanında bazı işgörenler için durum farklı olabilir. Kişisel gereksinimlere göre refah duygusunun parasal konulardan daha az önem taşıdığı durumlar olabilir. Bu nedenle insancıl ilişkiler, karşılıklı güven, eşitliğin var olması gibi temellere dayanan refah konusu önem arz etmektedir (Darkhshani 2005: 15).

Sağlık ve neşe yaşam motivasyonu için önemli etkenlerdendir. İnsan, sağlıklı ve neşeli olduğu hissini yakalarsa o zaman yorgunluk hissine kapılmaz, daha az hastalanır, çalışmayı pozitif heyecanla ve refahla sürdürür. Yapılan araştırmalarla neşeli ve sağlıklı işgörelere yapılan harcamaların şirketlerin kazancına dönüştüğünün ispatı yapılmıştır (Darkhshani 2005: 16).

İşgöreleri motive etmenin diğler bir şekli, işteki pozisyonlarını yükseltme olabilir. Bu işgöreleri sevindirir ve onların örgüte bağlılığını arttırarak verimliliklerinin yükselmesine neden olur. Bu şekilde işgöreliler içten çalışıp görevlerini en iyi şekilde yapmak isterler. Burada önemli olan, işgörelilerin çalışmalarının değerlendirilmesi, gelişim yollarının doğru ve düzgün bir şekilde belirlenip izlenilebilmesidir. Araştırmalara göre, beceriye göre belirlenmeyen ve hak edilmeden yapılan yükseltmeler çoğunlukla yanlış sonuçlar doğurmaktadır (Darkhshani 2005: 17).

İşgörelinin etkin kullanımını konusundaki en önemli etken motivasyondur. İnsanların bakış açılarını eğitmek için anlamlı ve bilinçli bir faaliyet yürütülmesi gerekmektedir. Araştırmalara göre bir grup Asya ülkesinde işgöreliler arasında motivasyon gücü %90 olup bu doğrultuda küçük ve büyük ölçekli örgütlerde verimlilik artışı gözlemlenmiştir. Açıkça motivasyon verimlilikte çok önemli bir etkidir. Tutarlı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi uygulandığında motivasyondan beklenen getiri elde edilmiş olacaktır (Pour ve Mohammad 2005: 18).

2.3.5. Örgüt Kültürü

Örgütü oluşturan bireylerin sahip olduğu inanışlar, yönetim anlayışları, iletişim şekilleri, olaylara bakış açıları, sosyal ve ruhsal faktörler olarak örgüt kültürünü ifade etmektedir. Örgüt kültürü ortak inanç ve değerler sistemidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü, teorik temeller ve ortak değerlerin toplamıdır. Örgüt kültürü, yönetimin görevlerini, işgörelilerin eğitimini, çalışma ortamını kısaca örgütün tüm yönlerini etkiler. Yöneticinin işgörelilere değer verme ölçüsü örgüt kültürüne bağlıdır. Günümüzde örgüt kültürünün, verimliliği arttırmadaki etkisine vurgu yapılmaktadır (Shermer 1999: 21).

Verimliliği etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü önemli etken olmaktadır. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde (örgüt kültürü), değerler ve ortak inançlar ortak amaçlara dönüşmektedir. Bu durumda işgöreliler birbirlerine ve görevlerine bağlı olmaktadır. Bu da işgörelinin verimliliğini etkilemektedir.

3. KAMUDA VERİMLİLİK

Bu bölümde hizmet sektörünün tanımlarına ve üretim sektöründen olan farklarına kısaca değinilmiştir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan kamu iş ve işlemlerinde verimlilikle alakalı çalışmalara yer verilmiştir.

3.1. Hizmet Sektörünün Özellikleri

Örgütler sahip oldukları kaynakları aracılığıyla mal veya hizmet üretmektedirler. Mal üretilen sektörlere üretim sektörü, hizmet üretilen sektörlere ise hizmet sektörü denilmektedir.

Hizmet üretimi yapılan birçok iş kolu bulunmaktadır. Hizmet üretimi yapan örgütlerin oluşturduğu genel sektöre hizmet sektörü denir. Hizmet sektöründe tüketiciye sunulan şey bir nesne değildir. Hizmet, tüketiciye sunulan şeyin gördüğü işlemdir (Sayım ve Aydın 2011: 248).

Hizmetlerin bazı genel geçer özellikleri bulunmaktadır. Bunlar, kısaca şu şekildedir:

Hizmetler soyut özelliktedir. Hizmetler elle tutulamayan ve koklanamayan soyut unsurları ifade eder (Zengin ve Erdal 2000: 47). Hizmetleri bir ölçü birimiyle ifade etmek zordur. Soyutluk, hizmetin satın alındıktan sonraki tüketicinin kullanım hakkını, edineceği tecrübeyi ya da yorumunu anlatır (Üner 1994: 3).

Hizmetler eşzamanlıdır. Hizmetin üretimi ile tüketimi aynı anda gerçekleşir. Genellikle hizmeti üreten ve satan kişi aynıdır. Hizmet, hizmeti üreten ile birlikte değerlendirilir. Hizmeti alan kişinin de üretim sürecine katıldığı durumlar bulunmaktadır. Örneğin bir eğitim kurumunda öğretmen, eğitim hizmetini öğrenciye sunarken öğrencinin de bu eğitim hizmetinin sunulmasında katkısı (hizmeti alarak) bulunmaktadır (Zengin ve Erdal 2000: 47).

Hizmet sektörü emek yoğunudur. Hizmet sektörü heterojendir. Hizmetlerin büyük bir bölümünün üretiminde emek faktörü, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun kullanılmaktadır (Üner ve Karatepe 1996: 201).

Hizmet sektöründe kalite standartlaştırılması zordur. Hizmetlerin üretiminde insan unsuru yoğun olarak kullanıldığından dolayı hatalar daha çok olmakta bu da sunulan hizmetin standartlaştırılmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla üretilen hizmetlerde kalite ve standardizasyon açısından zorluklar görülebilmektedir (Zengin ve Erdal 2000: 47).

Hizmetler depolanamaz. Hizmetlerin sonraki bir zaman diliminde kullanılmak üzere saklanıp stoklanması mümkün değildir (Karatepe 1997: 110).

Üretim sektörü ile hizmet sektörü arasında farklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda Çizelge 3.1’de gösterilmiştir.

FAKTÖR	ÜRETİM	HİZMET
Çıktı	Somut	Soyut
Üretim Yeri	Herhangi bir yerde	Tüketim yerinde
Tüketim	Zaman içinde	Hemen
İşgücü	Az yoğun	Çok yoğun
Makine	Çok	Az
Müşteri ile temas	Yok	Direkt
Stok	Var	Yok
Kapasite	Dengelenabilir	Dengelenmesi güç
Verimlilik ve ölçümü	Yüksek olabilir; kolay	Düşük; zor
Kalite	Ölçümü kolay	Ölçümü çok zor

Çizelge 3.1. Üretim ve hizmet işlemleri kıyası (Öncer 2013: 11)

Çizelge 3.1’de görüldüğü üzere genel olarak bu farklar taban tabana zıttır. Dolayısıyla verimlilik yaklaşımları da bu farklardan etkilenmektedir. Verimlilik ve kalite faktörlerine bakıldığında ölçülebilirlik kısmının bu farklardan etkilendiği görülmektedir.

3.2. Kamuda Verimlilik Yaklaşımı

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler, özel şirketler ve kamu kurum ve kuruluşları şeklinde olmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları, genel olarak idare ve işleyişten sorumlu olan devletin her bir birimine verilen addır. Birçok kamu kurum ve kuruluşu farklı hizmetler için örgütlenerek halka hizmet vermeye devam etmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının kuruluş amaçları, özel şirketlerden farklı olduğu için kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik yaklaşımları farklı olmaktadır. Kamuda da son zamanlarda yapılan çalışmalarda verimlilik üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Kamuda yapılan son çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

2012-2013 yıllarında, kamuda işgörenlerin sahip oldukları hakların gevşetilerek performansa dayalı yeni sisteme geçilmesi çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar o

zamanki Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yürütülmüştür ve bu sayede sistemde radikal değişikliklerin yapılması düşünülmüştür.

Kamuda personel sistemini kökten değiştirmek için çalışmalar hızlandırılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde, 2013 programı ile bütün kamu personel rejimi sisteminin yönetim yapısının gözden geçirilmesine karar verilmiştir. Yeni kamu personel rejimi sistemi için düşünülen en temel düzenleme "verimlilik" ilkesinin getirilmesidir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki memur tanımının değiştirilmesi düşünülmektedir. Memurun iş güvencesinin ortadan kaldırılması ve görevini iyi yapmayan memurun işten çıkartılabilmesinin sağlanması düşünülmektedir. Çok çalışanın çok, az çalışanın az maaş alması öngörülmektedir. Dolayısıyla memurun verimliliğinin ölçülmesi düşünülmektedir (memurlar.net 2012).

Kamuda çalışan işgörenlerin verimlilikleri üzerine toplantılar düzenlenmiştir. Bunlardan aşağıda bahsedilmiştir:

Devlet Personel Başkanlığı (DPB) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülen “Kamu Personeli Verimlilik Projesi” kapsamında gerçekleştirilen “Kamu Personeli Verimlilik Projesi 1. Ön Değerlendirme Toplantısı” 24-27 Mart 2014 tarihlerinde Antalya’da gerçekleştirilmiştir. DPB ve kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri ile akademisyenlerden oluşan 40 kişilik bir heyetle gerçekleştirilen toplantı ile farklı alanlardan gelen birçok katılımcının Kamu Personeli Verimlilik Projesine önemli katkılar sunması hedeflenmiştir. Bu toplantılar ile kamu personelinin verimliliğine ilişkin projenin yol haritası oluşturulmak hedeflenmiştir. Kamu personel verimliliğinin artırılması, verimliliği etkileyen faktörlerinin tespiti, çözüm önerilerinin ortaya koyulması, gerekli idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması; projenin ana hedefleri olarak ortaya koyulmuştur (dpb.gov.tr 2014).

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacının işgörenlerin verimliliğinin artırılması olduğunun bilinci içerisinde, DPB bünyesinde “Kamu Yönetiminde Personel Verimliliği Projesi” adı altında 2014, 2015 ve 2016 yıllarında sürdürülecek olan oldukça kapsamlı bir çalışma yürütülmesi planlanmıştır. Bu çerçevede, 12-13 Kasım 2014 tarihleri arasında Ankara’da, “Kamu Yönetiminde Personel Verimliliği Projesi II. Ön Değerlendirme Toplantısı” gerçekleştirilmiştir. Anılan toplantı; meslek odalarının, sendikaların ve konfederasyonların temsilcileri ile kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve üst düzey yöneticilerinin değerli temsilcilerinden oluşan 120’den fazla katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıda; “Kariyer Yönetiminin Değerlendirmesi ve Eğitim

Hizmetleri Sınıfına Bir Model Önerisi”, “Kamu Personel Yönetiminde Performans Kavramına Genel Bir Bakış”, “Liderlik ve Lider Yöneticinin Verimliliğe Etkisi”, “Kamu Personeli ve Mobbing”, “İş Sağlığı ve Güvenliği ile Ergonomi İlişkileri”, “Kamuda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları”, “Kamu Personel Yönetiminde İşe Alım Süreçleri ve Sonrasının Verimliliğe Etkisi”, “Kamuda Personel Bulma, Seçme ve Oryantasyon Sürecinin Değerlendirilmesi”, “Kamu Kurumlarının İşe Alım Süreçleri Üzerine Bir Değerlendirme”, “Başarılı Engelli Aday Seçme ve Yerleştirme Üzerine Bir Değerlendirme”, “Bilişim Teknolojilerinin Verimli Bir Kamu Yönetimi Oluşumuna Etkisi”, “Bilişim Hizmetlerinin Kamu Personel Verimliliğine Etkisi” sunumları gerçekleştirilmiştir (dpb.gov.tr 2014).

Fatsa Kaymakamlığı tarafından 2016 yılında hazırlanan “Kamu Hizmetlerinin Verimliliği ve Etkinliği Yönergesi” ile Kaymakamlık, işgörenler için bazı düzenlemeler, kurallar ortaya koyulmuştur. Bu sayede verimliliği arttırmaya çalışmıştır.

“Kamu Hizmetlerinin Verimliliği ve Etkinliği Yönergesi”nin amacı, kamu hizmetlerinde verim ve etkinliğin sağlanması için kamu kurumlarında görevli tüm personelin yerine getirmekle yükümlü oldukları hususların neler olduğunu, sorumluluk ve yasakların nelerden ibaret olduğunu açıklamaktır. Bu bağlamda işgörenlerin yükümlülükleri yerine getirmeleri gerekmektedir (fatsa.gov.tr 2016). Yönergede bu yükümlülükler sıralanmıştır. Bunlar: objektiflik ve tarafsızlık, yönetime güven, çalışma zamanlarına riayet, emrin uygulanması ve görevlerin zamanında yapılması, kurumlar arası iş birliği ve dayanışma, teftiş ve denetimler, hizmet içi eğitime önem verilmesi, davranış ve kılık kıyafet, resmi yazışma kuralları, tasarruf, devlet araçlarının kullanımında özen, devlet binalarını koruma olarak belirtilmiştir.

Kamuda Cumhurbaşkanlığı Sistemine geçiş Haziran 2018’de resmen başlamıştır. Bu geçiş ile birlikte daha verimli çalışma esaslarını teşkil etmek ve yerleştirmek için çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Cumhurbaşkanlığı sistemine geçişle birlikte kamuda üst düzey yöneticiler arasında bir anket düzenlenerek kamuda verimlilik atağı gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Anketle beraber hangi kurumun hangi kurumla daha çok iş yaptığının ve çatışılan konuların belirlenmesi düşünülmektedir. Anayasa değişikliğinin ardından Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçişle birlikte kamu personel rejiminde de yenilikler araştırılmaktadır. Son dönemde özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu konusunda çalışmalar devam ederken tüm kamu kurumlarındaki daire başkanı ve üstü yöneticiler

arasında bir “koordinasyon anketi” düzenlenmiştir. Anketin ön yazısında "Cumhurbaşkanlığı sistemine geçişin altyapı hazırlık çalışmaları çerçevesinde kurumlar ve birimler arası iş ilişkileri, koordinasyon, ortak çalışma ve iş birliğini belirlemek, sorun alanlarını tespit etmek amacıyla bir anket hazırlanmıştır." denilmiştir. Katılan kamu personelinin ismini bildirmeden doldurduğu anketteki sorular için 15 dakikalık bir süre verilmiştir. Burada, yapılan işlerle ilgili oranların yazılması istenmiştir. Böylece hangi kurumun hangi kurumla daha çok irtibatla olduğunu, birimler arası koordinasyonda aksaklık olup olmadığının ortaya çıkarılması ve gerekli tedbirlerin alınması hedeflenmiştir. Bu sayede çatışmaların bitirilmesi öngörülmektedir (yeniasır.com.tr 2018).

Ankette bazı bilgiler istenmektedir. Bu bilgilerden bazıları şu şekildedir:

- Yaptığımız tüm iş faaliyetleri içerisinde en fazla “koordinasyon” içerisinde olduğunuz kurumları yüzdeleriyle belirtiniz,
- En fazla "görüş verdiğiniz" kurumları ve birimleri yüzdeleriyle belirtiniz,
- Çalıştığımız birimin faaliyetlerinin "benzerini" yapan kurumları ve birimleri yüzdeleriyle belirtiniz,
- Çalıştığımız birimin faaliyetleri ile ilgili "çatışmalar" yaşadığımız kurumları ve birimleri yüzdeleriyle belirtiniz,
- Çalıştığımız birimin "hizmet ve ürün" aldığı kurumu, sektörlerini yüzdeleriyle belirtiniz (yeniasır.com.tr 2018).

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından iller düzeyinde Verimliliği Arttırma Projeleri (VAP) gerçekleştirilmiştir. Bu projelerle birlikte iller düzeyinde kalkınma sağlanmaya çalışılmıştır.

MPM, 1998 yılından itibaren uygulamaya koyduğu VAP projeleriyle bir tür verimlilik hareketi veya kampanyası olarak tanımlanabilecek bir girişimi başlatmıştır. Bu girişim, MPM'nin kuruluş amaçları doğrultusunda üstlenmiş olduğu rolü yurt genelinde yaygınlaştırma bakımından özel bir öneme sahip olup Türkiye'nin ekonomik gelişmesi bakımından önemli değerler içeren illeri kapsama alarak devam etmektedir. Bu bağlamda MPM, özünü VAP'ın oluşturduğu “Ulusal Verimlilik Hareketi”ni ülke gündemine taşımaya çalışmıştır. Bu projelerin amacı, ildeki ilgili tüm kesim ve kuruluşların katılım ve desteklerinin sağlanması, başta mal ve hizmet üreten Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) olmak üzere yerel düzeyde faaliyette bulunan çeşitli kamusal ve özel kuruluşlarda verimliliği arttırmaya yönelik; danışmanlık, eğitim, verimlilik ölçme ve değerlendirme, yayın-tanıtım faaliyetlerinde bulunmak, verimliliği etkileyen faktörleri

araştırmak, halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla toplumun farklı kesimlerinde verimlilik bilincinin gelişmesine yardımcı olmaktır. VAPlar günümüze kadar toplam 39 ilde gerçekleştirilmiştir (Mpm 2011: 17).

İllerde gerçekleştirilen VAPlara bakıldığında çalışmaların, araştırma çalışmaları, danışmanlık çalışmaları, eğitim çalışmaları ve halkla ilişkiler çalışmaları olduğu görülmektedir. Çalışmaların büyük çoğunluğunun KOBİler üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir (Ör: Bartın, Isparta, Karabük, Bartın). Araştırma çalışmaları sırasında genel olarak illerin verimlilik ve kalite alt yapısı, rekabet gücü, teknoloji seviyesi, ihracat imkânları, istihdam yapısı, kapasite kullanımları ve pazarlama sorunları gibi mevcut durumların ortaya koyulmaya çalışıldığı görülmektedir. Danışmanlık çalışmaları kapsamında verimlilik ölçme ve değerlendirme, verimlilik sorunlarının teşhisi, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi, organizasyon yapılanması, Kalite Yönetim Sistemleri, çalışan memnuniyeti, üretim planlama, iş planlama, maliyet analizi, internet kullanımı gibi konularda hizmet verildiği görülmektedir. Eğitim çalışmaları kapsamında çalışma hayatının kalitesinin artırılması, stratejik planlama ve değişim, üretim yönetiminde yeni yaklaşımlar, yöneticilikte yeni yaklaşımlar, iş etüdünün temel kavramları, motivasyon, toplam kalite yönetimi, verimlilik ölçme ve değerlendirme, pazarlama, aile şirketlerinde kurumsallaşma gibi konularda hizmet verildiği görülmektedir. Halkla ilişkiler kapsamında verimlilik sohbet toplantıları, MPM yayın sergileri, basın yayın kuruluşları ile ortak çalışma ve etkinlikler gibi hizmetlerin verildiği görülmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının performanslar konusunda uyması gereken yasal bazı mevzuatlar çıkarılmıştır. Bu sayede kamu kurum ve kuruluşlarının denetlenmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile getirilen yeni bütçe sistemi ve denetim anlayışı, 6085 sayılı Sayıştay Kanununun doğumuna vesile olmuştur. Bu süreçte kamuda performans denetimlerini düzenleyen hükümler şu şekilde olmuştur (Durkal ve Akbey 2016: 31):

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: 4/2; 9/6; 48/3; 63/1; 68/2-b,
- 6085 sayılı Sayıştay Kanunu: 1/1; 2/1-a,d,n; 35/1-a; 36/1,3,
- Sayıştay Denetim Yönetmeliği (SDY): 1-e; 5/1-b,c; 7/3,5; 11/1-a,c; 13/1-c; 14/1-b,c,f; 40/1-c; 57/1-c,

- SDY ikinci kısmının üçüncü bölümü (19 ile 23 arası maddeler) performans denetimine ayrılmıştır ve “Performans Denetimi” başlığını taşımaktadır,
- SDY ikinci kısmının dördüncü bölümü (24 ile 29 arası maddeler) “Etkililik, Ekonomiklik ve Verimlilik Denetimi” başlığını taşımakta ve buna yönelik esasları düzenlemektedir,
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik,
- Performans Programı Hazırlama Rehberi,
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik,
- Düzenlilik Denetimi Rehberi (DDR),
- Bilişim Sistemleri Denetim Rehberi,
- Faaliyet Raporları Değerlendirme Rehberi,
- Mali İstatistikleri Değerlendirme Rehberi,
- Performans Denetimi Rehberi (PDR),
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.

04.07.1996 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 4149 sayılı “832 Sayılı Sayıştay Kanununun Bazı Maddelerinin ve Bazı Kanuna Bazı Maddeler Eklenmesine Dair Kanun” ile 832 Sayılı Kanuna, “Verimlilik ve Etkinlik Değerlendirmesi” başlıklı bir “Ek Madde 10” eklenmiştir. Bu maddede “Sayıştay, denetimine tabi kurum ve kuruluşların kaynakları ne ölçüde **verimli**, **etkin** ve **tutumlu** kullandıklarını incelemeye yetkilidir” denmiştir. Bu hükümlerle birlikte yasal açıdan **ilk kez**, performans denetiminin bir denetim türü olarak Sayıştay’ın görev alanına girdiği ifade edilmektedir (Karahmet 2010: 106). Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk kavramlarından daha sonra “VET” olarak bahsedilmeye başlanmıştır.

Verimlilik, Etkinlik ve Tutumluluk, INTOSAI (International Organisations of Supreme Audit Institutions – Uluslararası Sayıştaylar Birliği) metinlerinde "the three E - Economy, Efficiency and Effectiveness" yani "üç E" olarak ifade edilmiştir. Bu şekilde, INTOSAI komite amaçları içerisinde yerini almıştır (Sayıştay 2000: 122).

5018 sayılı KKMYK’da “performans denetimi” kavramı “performans ölçümü” anlamında kullanılmış, bununla beraber dış denetimin kapsamına kamu kaynaklarının Verimli, Etkin ve Tutumlu (VET) kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi de dahil edilmiştir. Dolayısıyla Sayıştay tarafından gerçekleştirilen dış denetim, **Verimlilik**,

Etkinlik, Tutumluluk denetimini (performans denetimi) kapsayacak şekilde genişletilmiştir (İlhan 2011: 115). Görüldüğü üzere VET, kamuda performans denetimini ifade eden bir yaklaşımdır.

INTOSAI performans denetimini, devlet teşebbüslerinin, sistemlerinin, işlemlerinin, programlarının, faaliyetlerinin veya kuruluşlarının tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ilkelerine uygun olarak faaliyet gösterip göstermediğinin ve iyileştirme alanlarının olup olmadığının bağımsız, objektif ve güvenilir bir incelemesi olarak tanımlamaktadır. Tanımda geçen tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ilkeleri şu şekilde açıklanmaktadır (Intosai 2013: 2):

a) Tutumluluk, kullanılan kaynakların maliyetlerinin en az olması anlamına gelmektedir. Kullanılan kaynaklar uygun zamanda, uygun miktarda ve kalitede ve en uygun fiyata bulunmalıdır.

b) Verimlilik, mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak anlamına gelmektedir. Kullanılan kaynaklar ile elde edilen çıktılar arasındaki nicelik, kalite ve zamanlama açısından gerçekleşen bağlantıyı ifade etmektedir.

c) Etkililik, belirlenen hedeflere ve istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmama durumunu ifade etmektedir.

Kamuda performans denetimiyle alakalı diğer bazı önemli kavramlar bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Sayıştay 2014: 3-4):

Stratejik plan: kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren plandır.

Amaç: Kamu idarelerinin, stratejik planda belirtilmiş olan ulaşılmak istenen sonuçların kavramsal olarak ifade edilmesidir.

Hedef: Stratejik planda belirtilmiş olan amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik özel alt amaçlardır.

Performans programı: Kamu idarelerinin belirli bir döneme ait performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetleri ile bunların kaynak ihtiyaçlarını ve performans göstergelerini içeren programdır.

Performans hedefi: Kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir.

Performans göstergesi: Kamu idarelerince performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan sayısal ifadelerdir.

Faaliyet: Belirli bir amaca ve hedefe yönelik, bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.

Kalkınma planları ve programlarında yer verilen politika ve hedefler için kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması ile hesap verilebilirliği ve mali saydamlığı sağlamayı amaçlayan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama yapılarak asgari ölçüde kamu kaynağıyla hedeflenen sonuçların başarılması ve toplum ihtiyaçlarına cevap verme konusunda azami etkinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Amaç ve hedefler ile sonuç arasındaki ilişki stratejik seviyede “başarılmak istenilen nedir” ve “hangi sosyo-ekonomik ihtiyaçlar karşılanacak” sorusuna; faaliyetler ise uygulama seviyesinde “nasıl” ve “hangi kaynaklarla karşılanacak” sorusuna cevap vermektedir (Kalkınma Bakanlığı 2018: 1).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. İlgili yönetmelik, yenilenmesi ihtiyacına binaen 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete’de tekrar yayımlanmıştır. Stratejik planlar 5 yıllık süreler için hazırlanmaktadır (Ör: 2019-2023).

Stratejik planlar içerisinde **amaçlar** yer almaktadır. Planda belirtilen amaç sayısının en az iki en fazla yedi olması gerekmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik **hedefler** de bu planlar içerisinde yer almaktadır. Hedeflerin de en az iki en fazla beş adet olması gerekmektedir. Hedeflere yönelik **performans göstergesi** sayısının en az bir en çok beş olması gerekmektedir. Bu bilgilerle birlikte hedef kartı oluşturulmaktadır.

Örnek hedef kartı aşağıda Çizelge 3.2’de gösterilmiştir. Çizelgede görüldüğü üzere, amaç ve hedef tanımlanmıştır. Çizelge, belirtilen amacın 1 numaralı hedefi için hedef kartını temsil etmektedir, diğer hedefler için ayrı kartlar hazırlanır. Çizelgede, sorumlu birim ve iş birliği yapılacak birim de belirtilmiştir. İlgili hedefe ulaşıp ulaşılmama noktasında ölçme ve değerlendirmeye yönelik iki adet performans göstergesi 5 yıllık stratejik planın her bir yılı belirlenmiştir. Performans göstergelerin hedefe etkisi de belirlenmiştir. Yıl sonunda gerçekleşen veriler ile planlanan veriler ışığında stratejik plan izleme ve değerlendirmesi yapılacaktır. Hedef kartında hedefin gerçekleştirilmesine

Amaç	A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir								
Hedef	H6.1: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	60	0	30	60	80	100	-	3 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	40	50	100	160	220	280	340	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime direnç gösterilmesi 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılabacaktır • Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılabacaktır 								
Maliyet Tahmini	4.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • İş akış süreçleri ve iş tanımlarının belirli olmaması • Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu • İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması • İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) • İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleri ile iş tanımlarının belirlenmesi • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması • İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması 								

Çizelge 3.2. Hedef kartı örneği (Kalkınma Bakanlığı 2018: 73)

yönelik riskler, stratejiler maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlar da belirtilmektedir.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı 2018: 45-46):

Girdi göstergeleri bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır. Örnek:

- Çalışan personel sayısı,

- Kullanılan araç/gereç sayısı,
- Aşılama kampanyasında kullanılacak enjeksiyon sayısı.

Çıktı göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildiğini ya da neyin sunulduğunu belirtir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman idarenin kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez. Örnek:

- Mezun olan öğrenci sayısı,
- Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu,
- Aşılana çocuk sayısı.

Sonuç göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktılarının, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl etkili olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak” istiyoruz sorularına cevap verir. Örnek:

- Mezunların aktif işgücüne katılım oranı,
- Bakım onarım çalışmalarının yapıldığı yollardaki kaza sayısında azalma,
- Aşılıyla önlenabilir hastalıklarda yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma.

Kalite göstergeleri ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir. Örnek:

- Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı,
- Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı,
- Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı.

Verimlilik göstergeleri çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder. Örnek:

- Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı),
- Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı),
- Aşılana çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı).

Stratejik planın değerlendirilmesi konusunda Sayıştay'ın hazırlamış olduğu PDR'de bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Rehberde değerlendirme kriterleri arasında ölçülebilirlik kriterine yer verilmiştir ve hedeflerin veya göstergelerin ölçülebilir olması gerektiği düzenlenmiştir.

Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, hedefleri amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar olarak tanımlamıştır. Yine aynı Kılavuzda hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Dolayısıyla hedefin ölçülebilir olarak belirlendiği durumlarda performans göstergesi belirlenmeyebilir. Ancak hedefin ölçülebilir olmadığı durumlarda performans göstergesi aracılığıyla ölçülebilir hale getirilmesi zorunludur (Sayıştay 2014: 20).

PDR'de stratejik planın ve performans programının değerlendirilmesi aşamaları için belirlenmiş kriterler üzerinden kriterin sağlanıp sağlanmadığını gösteren formlar bulunmaktadır. Buna göre stratejik plandaki hedefin ölçülebilir olup olmadığı kısmında evet/hayır tercihinin yapılması ve hayır tercihinde ise açıklama yapılması istenmektedir. Benzer şekilde performans programında belirtilen performans hedef ve göstergelerinin ölçülebilir olup olmadığı kısmında evet/hayır tercihinin yapılması ve hayır tercihinde açıklama yapılması istenmektedir.

Stratejik planlama uygulamalarının geliştirilmesi için merkezde alınan kararlar ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmektedir. Taşra teşkilatları için de hedef kartına benzer bir eylem planı şablonu oluşturulmaktadır. Eylem planı şablonunda, hedefin gerçekleştirilmesine yönelik yapılacak her bir faaliyet ayrı ayrı gösterilmektedir. Bu şablonda, her bir faaliyet için sorumlu birim, iş birliği yapılacak birim(ler), başlangıç tarihi, bitiş tarihi de belirtilmektedir.

Sayıştay'ın kendisi için hazırlamış olduğu performans hedefi tablolarından bazıları 2017 performans programında belirtilmiştir. Sayıştay'ın hazırlamış olduğu performans hedefi tablolarından bir örneği aşağıda Çizelge 3.3'te gösterilmiştir:

Çizelge 3.3'te görüldüğü üzere Sayıştay'ın 3 numaralı amacının 1 numaralı hedefi için bir performans hedefi belirlenmiştir. Bu hedefe ait 2 adet performans göstergesi belirlenmiştir. Performans göstergeleri ile izleme ve değerlendirme yapabilmek adına yıllara ait yüzde değerler belirlenmiştir. Performans hedefine ulaşmak adına gerçekleştirilecek 2 adet faaliyet ve bunlara ait kaynak ihtiyacı da belirtilmiştir.

Stratejik planların izleme ve değerlendirilmesi aşamaları için bazı tablolar hazırlanmaktadır. Stratejik Plan İzleme Tablosu her yılın ilk altı ayı için temmuz ayı sonuna kadar hazırlanarak stratejik planın nasıl uygulandığı izlenmektedir. Yıl sonu itibarıyla şubat ayı sonuna kadar hazırlanan Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu ile

İdare adı	06 - Sayıştay Başkanlığı
Amaç	A3: Adil, hızlı, şeffaf ve etkin işleyen bir yargı için süreç ve altyapıyı geliştirmek
Hedef	H1: Yargı fonksiyonunun daha etkin, adil, hızlı ve şeffaf işlemlerini sağlayacak bilişim altyapısını geliştirmek
Performans Hedefi	Yargılama süreçlerine ilişkin bilişim altyapısı tamamlanacaktır

Performans Göstergeleri		Ölçü Birimi	2014	2015	2016	2017
1	Bilişim alt yapısının tamamlanması	Yüzde	50	70	80	85
Yargı fonksiyonunun adil, hızlı, şeffaf işlemlerini sağlayacak yargı sürecine ilişkin bilişim altyapısının tamamlanması						
2	Sayıştay yargısına ilişkin bilişim altyapısının güncellenen mevzuata uygun hale getirilmesi	Yüzde	100	100	100	100
Sayıştay yargısına ilişkin bilişim altyapısının yargılama süreçlerine ilişkin güncellenen mevzuata uygun olarak geliştirilmesi						

Faaliyetler	Kaynak İhtiyacı			
	Bütçe	Bütçe Dışı	Toplam	
1	Yargılama süreçlerine ilişkin bilişim altyapısı tamamlanacaktır	1.621.000,00	0,00	1.621.000,00
2	Yargılama süreçlerine ilişkin mevzuat güncellenerek, bilişim altyapısına dahil edilecektir	343.500,00	0,00	343.500,00

Çizelge 3.3. Performans hedefi tablosu örneği (Sayıştay 2017: 48)

stratejik planın ilgili hedefine ait performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Stratejik Plan İzleme Tablosu, Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu'nun özeti halinde bir tablodur.

Örnek Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu aşağıda Çizelge 3.4'te gösterilmiştir. Buna göre, 6 numaralı amacın 1 numaralı hedefi için hazırlanan değerlendirme tablosuna göre iç kontrol eylem planının tamamlanma oranı için yıl sonu %80 değeri hedeflenmiştir, gerçekleşen değer %70 olmuştur. Performans hesabı yapıldığında %87,5 performans değeri çıkmıştır. Hedefin altında kalmış olsa da %87,5 performans değerine ulaşılmıştır. Bu performans göstergesinin hedefe etkisi %60 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti için yıl sonu 220 kişixgün değeri hedeflenmiştir, gerçekleşen değer 170 kişixgün olmuştur. Performans hesabı yapıldığında %70,5 performans değeri çıkmıştır. Bu performans göstergesinin hedefe etkisi %40 olarak belirlenmiştir. Her iki performans göstergesi değerine göre yapılan genel hesaplama sonucu (hedefe olan etkiler hesaba katılarak) hedefin performansı %80,70 olarak elde edilmiştir.

Tabloya göre, belirtilen performans göstergesi hedeflerinin altında kalınması durumlarına istinaden hedefe ilişkin sapma nedenleri ve alınacak önlemler ifade edilmiştir.

A6	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir				
H6.1	İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir				
Hedef 6.1 Performansı	$(\%87,5 \times \%60) + (\%70,5 \times \%40) = \%80,70$				
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedenleri	<ul style="list-style-type: none"> İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır 				
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler	<ul style="list-style-type: none"> Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti bu idarelerden temin edilecektir 				
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı				
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	%60	0	80	70	%87,5
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	<ul style="list-style-type: none"> Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktadır. 				
Etkililik	<ul style="list-style-type: none"> Gösterge değerine ulaşamamıştır. Bununla birlikte iş akış süreçleri belirlenmiş ve iş tanımları yapılmış olup gösterge değerlerine ilişkin gelecek yıllara dair bir güncelleme ihtiyacı bulunmamaktadır. Sonraki yıllara ait hedeflenen değerlere ulaşmasını teminen harcama birim yöneticileriyle birlikte yeni bir çalışma programı hazırlanacaktır 				
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir 				
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. İç kontrol eylem planını izlemek üzere üst yönetici başkanlığında yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır 				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	220	170	%70,5
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	<ul style="list-style-type: none"> Kamu mali yönetimine getirilen yeni yükümlülükler dolayısıyla harcama birimlerine verilmesi gereken danışmanlık ve rehberlik hizmetine yönelik hedeflenen değerlerde bir artışa ihtiyaç bulunmaktadır 				
Etkililik	<ul style="list-style-type: none"> Gösterge değerine ulaşamamıştır. Aynı zamanda ihtiyaçlardaki değişim, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin idare içerisinde daha yoğun bir biçimde verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hedeflenen gösterge değerine ilişkin bir güncelleme ihtiyacı doğurmaktadır 				
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. Hedeflenen gösterge değerlerinde artış beklenmekle birlikte diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmetinin bu idarelerden temin edilmesi planlanmaktadır. Hedefin toplam maliyetinde bir değişiklik beklenmemektedir 				
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> Danışmanlık ve rehberlik hizmetini temin etmek üzere diğer kamu idareleriyle istenilen düzeyde işbirliği geliştirilememe riski bulunmaktadır. Bu riskin azaltılmasını teminen üst yönetim düzeyinde gerekli girişimlerde bulunulacaktır 				

Çizelge 3.4. Stratejik plan değerlendirme tablosu örneği (Kalkınma Bakanlığı 2018: 81)

Her bir performans göstergesine ait değerlendirmeler ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik ekseninde yapılmıştır. İlgililik ile performans göstergesinin ilgili hedefe yönelik olup olmadığı, etkililik ile performans göstergesi değerlerine ulaşıp ulaşılmadığı, etkinlik ile performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülme yen maliyetlerin ortaya çıkıp çıkmadığı ve sürdürülebilirlik ile performans göstergelerinin devam ettirilip ettirilmemesi konusu belirtilmiştir.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre faaliyet raporunun yayımlanmasından önce idarenin yıl boyunca gerçekleştirdiği faaliyetleri düzenli olarak izlemesi ve hedefler bazında performansını ölçüyor olması gerekmektedir. Bu nedenle faaliyet raporunun yayımlanmasından önce idarenin faaliyet sonuçlarının ölçülmesine yönelik bir sistem kurup kurmadığının ve varsa bu sistemin uygun olup olmadığının değerlendirilmesi mümkündür (Sayıştay 2014: 28).

Kamuda son zamanlarda yapılan verimlilik yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Bunlar: 2013 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından performansa dayalı yeni personel rejimine geçme çalışmaları, Devlet Personel Başkanlığının 2014 yılında Kamu Yönetiminde “Personel Verimliliği Projesi” kapsamındaki çalışmaları, Fatsa Kaymakamlığı tarafından 2016 yılında hazırlanan “Kamu Hizmetlerinin Verimliliği ve Etkinliği Yönergesi” ile ilgili çalışmaları, Cumhurbaşkanlığı Sistemine geçiş ile birlikte daha verimli çalışma esaslarını teşkil etmek ve yerleştirmek için yapılan çalışmalar, MPM tarafından gerçekleştirilen iller düzeyinde kalkınmayı amaçlayan Verimliliği Arttırma Projeleri (VAP) çalışmaları ve kamu kurum ve kuruluşlarının performanslar konusunda uyması gereken yasal bazı mevzuatlar aracılığıyla denetlenmesi çalışmaları şeklinde olurken kamuda performans denetimi ile alakalı bazı değerlendirmeler ve görüşler bulunmaktadır.

3.3. Kamuda Performans Denetimi İle Alakalı Bazı Değerlendirmeler

Kamu kurum ve kuruluşları, Sayıştay’ın yapmış olduğu denetimler neticesinde elde edilen bulgulara cevap verecek şekilde çalışmalarını yürütmek durumundadırlar. Sayıştay’ın performans denetimi konusundaki bulguları da kamu kurum ve kuruluşları için performans konusunda ne yapmalarını belirleyen bir unsur olmaktadır. Fakat bu bağlamda, Sayıştay’ın yapmış olduğu performans denetimi üzerine bazı tartışmalar bulunmaktadır. Sayıştay’ın performans denetimi konusundaki yaklaşımları kamu kurum ve kuruluşlarının performansını doğrudan etkileyecek unsur olduğu için burada bu konudaki bazı değerlendirmelere yer verilmiştir.

Sayıştay, 2013 yılından itibaren düzenli olarak performans denetimi yapmaktadır. Bununla birlikte, yapılan denetimlerin kapsamı üzerinde tartışmalar devam etmektedir (Kaçer 2019: 32).

Türkiye’de yapılan performans denetimi tartışmalarında, performans denetimi kavramına yüklenen anlamların esnetilmiş ve sulandırılmış olması söz konusudur. Çünkü iktidar performans denetimi ile “performans bilgisinin denetimini”, muhalefet ise “VET denetimini” anlatmak istemektedir. Bu bağlamda, Sayıştay’ın “Performans Bilgisi Denetimi Rehberi”nin Aralık 2014 tarihli yeni baskısında 5018 ve 6085 sayılı kanunların terimleri ile uyumlulaştırmak amacıyla değişikliğe gidilerek “Performans Denetimi” başlığının kullanılması hukuki olarak doğru ancak akademik olarak sorunludur (Şener 2017: 4).

5018 sayılı KMYKK, performans denetimini, 9. maddenin son fıkrasında sınırlandırarak tanımlamıştır: “... tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.”. Görüldüğü üzere performans denetiminin, 1996 yılında eski Sayıştay kanunundaki değişiklikle getirilen VET temelinde değil, göstergeler temelinde yapılacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla performans denetiminin kapsamı, daraltılmış bir şekilde, performans bilgisinin değerlendirilmesinden ibarettir (Şener 2017: 6).

Sayıştay’ın, 2014 yılında yayımladığı 40 belediyenin analizini içeren performans denetimi raporunda, stratejik planın denetiminde rapor edilen sorunlar bağlamında en fazla raporlanan sorunun maliyetlendirme tablosuna yer verilmemesi, ikinci en fazla raporlanan sorunun ise ölçülebilirlik kriteri ile ilgili olduğu görülmektedir. Sayıştay’ın yapmış olduğu performans bilgisinin denetimindeki sorular arasında verimlilikle ilgili bir soru olmadığı gibi, performans hedeflerine ulaşma konusunda ise kısmen ve dolaylı olarak bilgiler yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Sayıştay etkililik düzeyiyle ilgilenmemekte, sadece kamu kurum ve kuruluşların hedefleri ile bu hedeflerin gerçekleşme durumları arasında bir sapma olması durumunda “ikna edici” bir açıklama beklemektedir (Demirbaş ve Engin 2016: 41, 51). Bu durumda, kurum veya kuruluşlar her ne kadar “doğru işi, kötü yapsa da; doğru çıktıyı fazla maliyetle üretse de” (Çizelge 3.5, kutu III) başarılı sayılacaktır. Oysa performans denetimi sonucunda beklenen başarı, sadece Çizelge 3.5’te I. kutuda ifade edilmektedir: “Doğru işi, iyi yapmak; doğru çıktıyı en az maliyetle üretmek.” Bu kutuyu VET olarak değerlendirmek de mümkündür. Son olarak altı çizilmelidir ki SDY’nin yürürlükte olmasına rağmen fiilen uygulanmayan dördüncü bölümünde “Etkililik,

Ekonomiklik ve Verimlilik Denetimi” (VET) ayrı bir kategori altında değerlendirilmektedir. Sonuç olarak Sayıştay açısından performans denetimi adı altında uygulanan performans bilgisinin denetimi ile VET denetiminin farklı kavram ve uygulamalar olduğu açıktır (Şener 2017: 18).

	Etkili (effective)	Etkisiz (ineffective)
Verimli (efficient)	I Doğru işi, iyi yapmak Doğru çıktıyı en az maliyetle Üretmek	II Yanlış işi, iyi yapmak Yanlış çıktıyı en az maliyetle üretmek
Verimsiz (inefficient)	III Doğru işi, kötü yapmak Doğru çıktıyı fazla maliyetle Üretmek	IV Yanlış işi, kötü yapmak Yanlış çıktıyı fazla maliyetle üretmek

Çizelge 3.5. Verimlilik ve etkililik matrisi (Jackson 2011: 17)

832 Sayılı Sayıştay Kanuna 1996 yılında Ek Madde 10 ile getirilen “Sayıştay, denetimine tabi kurum ve kuruluşların kaynakları ne ölçüde verimli, etkin ve tutumlu kullandıklarını incelemeye yetkilidir” düzenlemesi ile birlikte Sayıştay’a geniş anlamda performans denetimi yetkisi verilmekle beraber, kamu kurum ve kuruluşlarını performans yönetimi sistemi içerisine alma, denetleme ve performans bilgisi üretme konularında herhangi bir düzenlemeye gidilmemiştir. Sayıştay performans denetimi yetkisine sahip olmuştur fakat 2011 yılına kadar geçen 15 yılda ancak 22 tane kurum ve alanda performans denetimi yapabilmıştır (Kaçer 2019: 40).

1996 yılındaki düzenlemelere rağmen Sekizinci Beş yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) kapsamında Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda, “Denetim Sisteminin Etkinliğinin Artırılması ve Performans Denetiminin Sağlanması” başlığı altında belirtilen performans denetimi uygulamalarına en kısa zamanda geçilmesi ve bunun için iyi uygulama örnekleri kapsamında diğer ülke uygulamalarının incelenmesi önerilmiştir. Bu şekilde, performans denetimi konusunda eksiklikler olduğu ortaya koyulmuştur (Kaçer 2019: 40).

Performans denetimi tanımına bakıldığında Sayıştay’ın görev ve yetkilerinin yeniden düzenlenmesi için 2005 yılında TBMM’ye verilen kanun teklifine göre dar bir performans denetimi söz konusudur. Sayıştay’ın performans denetimi, etkililik, ekonomiklik ve verimlilik kavramlarına yer verilmeden tanımlanmıştır. 2005 yılındaki kanun teklifine kadar bu teklif dahil performans denetimi konusunda INTOSAI tanımına uygun bir anlayış hakim olmuş olsa da 2010 yılında çıkarılan 6085 sayılı kanun ve daha

sonra 2012 yılında bu kanunda yapılan değişiklikler gösteriyor ki performans denetiminin kapsamı daha dar tutulmaya çalışılmaktadır (Kaçer 2019: 41, 43). Performans denetimi ile ilgili bahsi geçen değişikliklerle kamu kurum ve kuruluşlarının performans denetimi tartışmalı hale gelmiş ve sonraki yıllarda uygulama, performans denetiminin tanımındaki bu değişikliklerden önemli ölçüde etkilenmiştir (Balyemez 2017: 106).

Sayıştay tarafından 2014 yılında ‘Düzenlilik Denetim Rehberi’ ve ‘Performans Denetim Rehberi’ yayımlanmasına rağmen etkililik, ekonomiklik ve verimlilik denetimi konusunda bir rehber yayımlanmamıştır. Yayımlanan Sayıştay raporları da gösteriyor ki düzenlilik ve performans denetimi şeklinde iki bölümün haricinde, ‘etkililik, ekonomiklik ve verimlilik denetimi’ konusuyla alakalı olarak herhangi bir bölüm bulunmamaktadır (Balyemez 2018: 285).

Sayıştay, performans denetimini kamu kurum ve kuruluşların kendilerinin üretmiş oldukları performans bilgisi üzerinden yapmaktadır. Stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları üzerinde yapılan denetim bir VET denetimi değil, ancak performans bilgisinin denetimi olarak görülebilir (Kaçer 2018: 129-132). Sayıştay, VET denetimi yapabilmelidir. Sadece kurumların ürettikleri performans bilgisinin denetlenmesi, VET denetiminin amacına hizmet etmekte yetersiz kalmaktadır (Kaçer 2019: 45). Örneğin, Atom Enerjisi Kurumuna yönelik 2013 mali yılına ait Performans Denetimi Raporunda, kurumun bazı hedefleri için pozitif sapma görülmesi “Bulgu” olarak yer almış ve idarenin bu sapmaları açıklamak üzere gösterdiği gerekçeler “kurumun kendi inisiyatifinde olmayan hususları gösterge olarak belirlemiş olduğu” nedeniyle “açıklayıcı ve ikna edici” bulunmamıştır. İdare “Değerlendirilen ve Onaylanan Belge Sayısı” hedefi olarak 55 adet belirlemiş, uygulamada ise 97 adet belge onaylanmıştır. İdare bu sapmanın nedeni olarak “ilgili kuruluşların konu kapsamında öngörülenden fazla belge sunmasını” öne sürmüştü, ancak denetçiyi “ikna” edememiştir. Görüldüğü üzere performans bilgisi üzerinden denetim gerçekleştirilmektedir. Hedeften sapmayla alakalı ikna edici açıklama aranmaktadır, hedefin ne olması gerektiği ve ne kadar sürede ne kadar çıktı üretilmesi gerektiği gibi verimlilik yaklaşımları aslen söz konusu değildir (Durkal ve Akbey 2016: 36).

Yasal mevzuattaki düzenlemeler neticesinde Sayıştay’ın VET denetimlerini durdurmasına rağmen kendi düzenlemeleri içerisinde kısmen bu denetimlere devam ettiğini savunan bazı görüşler de bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

Sayıştay'ın performans denetimi ile ilgili ilginç bir durum söz konusu olmuştur. Yukarıda bahsedildiği gibi, Sayıştay 4149 sayılı kanuna istinaden 1996 yılından itibaren “performans denetimi” olarak ifade edilen ve INTOSAI standartlarına göre yürütülen “VET denetimlerini” gerçekleştirmekteydi. Fakat, 5018 sayılı Kanun çerçevesinde ve 6085 sayılı Kanun ile bir “performans denetimi” tanımlaması yapılırca Sayıştay bir yandan VET denetimlerini durdurarak bu denetimleri düzenlilik denetiminin içerisinde fiili olarak gerçekleştirmeye, diğer yandan ise VET analizlerini de içerecek biçimde yeni tanımlanan performans denetimlerini yapmaya başlamıştır. SDY'nin 25 inci maddesinde bahsedilen “Etkililik, Ekonomiklik ve Verimlilik Denetimi Rehberi” ise henüz çıkarılamamıştır. (Durkal ve Akbey 2016: 30-31). Ancak bu, VET denetim yetkisinin kullanılmayacağı anlamına gelmemektedir. Denetçilerin anket uygulamalarına verdikleri cevaplar üzerinden yapılan değerlendirmelerde Sayıştay denetçilerinin VET denetimlerine özel bir önem verdikleri anlaşılmaktadır. Fakat performans denetimi gibi özel bilgi ve teknikler gerektiren bir denetim türünün düzenlilik denetimi formasyonuna haiz denetçilerce uygulanması nedeniyle denetimden istenilen randıman alınamamaktadır (Durkal ve Akbey 2016: 40-41).

Sayıştay'ın düzenlilik denetimi kapsamında kamu gelirleri konusundaki görevi yalnızca gelirlerin toplanıp toplanmadığını ve doğru biçimde kaydedilip kaydedilmediğini denetlemektir. Bu bağlamda Şırnak Belediyesinin emlak, ilan ve reklamlar aracılığıyla elde ettiği gelirlerindeki ve çevre temizlik vergisi tahsilatlarındaki %24,43'lük düşüş, aşırı düşük bulunarak Sayıştay raporuna konu edilmesi oldukça normaldir. Buna karşılık, bir kamu gelirin azalmasının gerekçelerini araştırma görevi esasen Maliye Bakanlığı ve Gelir İdaresi Genel Müdürlüğü ile Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü'nündür. Yerel yönetimlerde ise ilgili idarenin strateji geliştirme birimleri ve İçişleri Bakanlığı'dır. Dolayısıyla bir kuruma (kısmen vergi gelirleri hariç) “gelirleriniz neden azaldı?” diye sormak bu açıdan düzenlilik denetimini aşmakta ve VET denetiminin alanına girmektedir. (Durkal ve Akbey 2016: 43-44).

Sayıştay, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ) Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Araştırma Uygulama Merkezinin (FTR) denetim dönemi itibariyle (2013 sonu) henüz faaliyete geçmemesini bir sorun olarak tespit etmiş fakat kamu zararı tespiti yapmamıştır. Zarar tespiti yapılmadan gerçekleştirilen denetimi düzenlilik denetimi kavramıyla açıklamak mümkün olmamaktadır. Geleneksel düzenlilik denetimi, ihale süreçleri de dahil olmak üzere hakkediş mevzuatına uyulup uyulmadığı ve binanın bitirilerek teslim edilip

edilmediği konularıyla ilgilenmektedir. İş bittikten sonra binanın nasıl kullanılacağı, idari hatta bir bakıma siyasal süreçlerle belirlenen konu olmaktadır. Bu yüzden burada Sayıştay, kamu kaynağının verimli kullanılıp kullanılmadığı denetimini yapmaya çalışmıştır. Burada açık bir VET denetimi söz konusudur (Siverekli 2014: 61).

Sonuç olarak, VET denetiminin INTOSAI standartlarında belirtildiği gibi açık bir şekilde uygulanmadığı anlaşılmaktadır. VET denetiminin, Sayıştay'ın sahip olduğu yetkilerin içerisine kısmen yedirildiği fakat bunun yetkilerin sınırlarını aşan ve yasal olmayan bir durum olduğu, bu konuda özel düzenlemeler yapılması ve bahsi geçen VET rehberinin yayımlanması gerektiği belirtilmektedir. Buradan, VET başlığı altında net performans denetimleri yapılarak raporlar elde edilmesi gerektiği de anlaşılmaktadır.

3.4. Kamuda Performans Yönetimi-OECD

Son zamanlarda kamu yönetimi konusunda yaşanan değişim ve gelişmelerin bazı yansımaları olmaktadır. Bu durum, kamu kesiminde performans yönetimi kavramının irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Performans yönetimini sağlamak için öncelikle işgörenlerin becerileri ile iş gereklilikleri bütünleştirilmelidir. Bu sayede, belli bir örgütün ya da organizasyonun belirlenmiş hedeflerinin başarılması için oluşturulan bütünsel sistem, performans yönetimi olarak ifade edilmektedir (Akal 2005: 17).

Kamu kurum ve kuruluşlarının toplumun tümüne sağladıkları hizmetlerin kalitesinin ve sayısının artırılmasında, işgörenin katkısını belirleyebilmek açısından performans yönetimi tüm ülkeler tarafından ele alınmaktadır. Gerçekleştirilen reformlar ile birlikte ABD, Kanada, İngiltere başta olmak üzere OECD ülkelerinde, örgütsel ve bireysel performans yönetimi çalışmaları kamu sektöründe karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, benzer yaklaşımlar olduğu ve bu yaklaşımların mevzuatla desteklendiği görülmektedir (Vgm 2018: 28).

Performans yönetimi ve performansa dayalı ücret uygulamaları başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Amaç işgörenlerin motivasyonlarını artırarak performansların yükseltilmesidir. Dolayısıyla, 1993 yılında çıkartılan “Hükümet Performans ve Sonuçları Yasası (The Government Performance and Results Act)”, kamu örgütleri için stratejik plan, yıllık performans planı ve yıllık performans raporu gibi zorunlulukları ortaya koyarak ABD'deki performans yönetiminin

temelini teşkil etmektedir (Yılmaz 2010: 119). Bu bağlamda Türkiye’de de son zamanlarda çalışmalar bulunmaktadır (Bkz. “3.2. Kamuda Verimlilik Yaklaşımı”).

Yasa, hazırlanan programlar üzerinden kamu örgütlerinin, ulaşılmak istenen performans hedefleri ve göstergeleri aracılığıyla değerlendirilmesi ve bunların nasıl yapılacağı üzerinde durarak örgütsel performans yönetimini ifade ederken; ABD, Kanada ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde görülen daha çok üst düzey yöneticilerin performansını ölçme üzerine kurulan ve ücretle bağlantılı uygulamalarla da bireysel performans yönetimini ifade etmektedir. OECD ülkelerinde konu geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. OECD raporlarında ücretin, kamu sektörünün verimliliğini ve üretilen hizmetlerin kalitesini artırma mekanizması olarak vurgulandığı görülmektedir. Yakın zamanda birçok ülke bireysel ya da grup performansa bağlı ücret uygulamasına yönelmektedir (Vgm 2018: 29). Bu bağlamda 2013 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından başlatılan kamuda performansa dayalı yeni personel rejimine geçme çalışmaları Türkiye’de henüz sonuçlandırılmamıştır.

OECD ülkelerindeki uygulanmakta olan kamuda performansa dayalı sistem modelleri OECD tarafından 2005 yılında yayınlanmış olan “Performance-Related Pay Policies for Government Employees” raporunda ücretlendirme bazlı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda incelenen ülkeler; Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya, Güney Kore, Yeni Zelanda, İspanya, İsveç, İsviçre ve İngiltere arasında ortak yaklaşımlar söz konusu iken bazı konularda da farklılıklar bulunduğu anlaşılmaktadır.

İngiltere, Almanya, İsviçre, Danimarka ve Yeni Zelanda’da bireysel performans sistemi içerisinde tüm işgörenler yer alırken; İtalya ve Kanada’da ise sistemin içerisinde sadece yöneticiler yer almaktadır. Uygulamalara bakıldığında ortak yaklaşımların yanında; kapsam, uygulanan yöntemler, finanse ediliş biçimleri gibi konularda farklılıkların da olduğu anlaşılmaktadır (Vgm 2018: 29).

OECD ülkelerinde, bireysel performansa ve takım performansına dayalı sistem uygulamalarında artış olduğu gözlenmektedir. İngiltere, İspanya, Danimarka ve Güney Kore’de her iki yaklaşım beraber kullanılmaktadır. Finlandiya’da bireysel performansa dayalı sistem uygulaması bulunurken, Fransa’da takım performanslarını baz alan sistem uygulanmaktadır. Performanslara yönelik ücretlendirmeler ise genel olarak, temel ücretin belirli bir yüzdesi olarak belirlenmektedir. Sistemlerin dayanaklarının oluşturulması konusunda, Almanya, Macaristan, İtalya, İspanya ve İsviçre’de yasal düzenlemeler;

Danimarka, Finlandiya ve İsveç'te ise toplu görüşmeler kullanılmaktadır (Oecd 2005: 209).

OECD ülkelerinde uygulamalara bakıldığında, performansa dayalı sistemi güçlendirmek amacıyla kullanılan ücret politikalarının işgören performanslarını artırma konusunda etkili olmadığı görülmektedir. Performans ile ücret arasında kurulan bağ zayıf olduğunda işgören motivasyonu düşmektedir. Objektif değerlendirmelerin olmayışı da Almanya ve Finlandiya gibi ülkelerde eleştiri konusu olmaktadır. Benzer şekilde bir durum İtalya'da da bulunmaktadır. Bu bağlamda, özellikle yöneticilerin değerlendirme yapmaları konusunda eleştiriler odaklanmaktadır. Dolayısıyla ölçümler sonucu değil değerlendirmeler sonucu bir performans sistemi olduğu görülmektedir. Objektiflik hususu sistemlere inancı etkilediği için değerlendirme süreçlerinde ayrımcılık yapılması, işgören motivasyonları üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Ceylan 2009: 11).

OECD kaynaklarında, kamu sektöründe verimliliği ölçmek için bazı adımlar sayılmaktadır. Beş temel adım aşağıda ifade edilmiştir (Dunleavy 2017: 156-160):

İlk adım, örgütün öz çıktı veya faaliyetlerini tanımlamaktır. Kamuda örgütler birçok iş yapmaktadırlar fakat temel çıktı veya faaliyetler bazında bazı sınırlandırmaların yapılması gerekmektedir. Örneğin, vergi daireleri için odaklanılması gereken durum, devam eden vatandaşlara hizmet sağlamaktan çok, sisteme eklenen yani vatandaşlar olmalıdır. Çünkü yeni vatandaşların eklenmesi daha maliyetli bir durumdur. Böylece örgüt başına belirlenen çıktı sayısının birkaç çıktı ile sınırlandırılması gerekmektedir. Bunun haricinde çok büyük kamu kurum ve kuruluşları için bu sayı 10 veya 15 olabilir fakat bu durumda farklı çıktılar için farklı maliyetler belirlenmesi konusuna dikkat edilmesi gerekecektir. Dolayısıyla her bir kategorideki çıktıların eşit ağırlıkta olması önem arz etmektedir.

İkinci adım, temel çıktılar için birim maliyetler veya faaliyet muhasebesi geliştirmektir. Kamu kurum ve kuruluşlarının yaptıkları faaliyetler için girdi teşkil eden maliyetlerin çıktılar bazında ayrıştırılması gerekmektedir. Bir kategoriye ait çıktılar için maliyet ilişkilendirilmesi genelde örgütler için zordur. Örgütler çoğunlukla maliyetleri tarihsel olarak tutarlar fakat ilişkilendirmeyi yapmazlar. Dolayısıyla hangi maliyetin hangi çıktıyla ilişkilendirileceği konusuna akıl yorarak, maliyetlerin doğru bir şekilde çıktı kategorileri arasında dağıtılması gerekmektedir.

Üçüncü adım, maliyet ağırlıklı toplam çıktı ölçüsü geliştirmektir. İki ürün ve bunların farklı fiyatları olduğu düşünüldüğünde toplam satış değerini bulmak ve bu iki ürün bazında maliyet ağırlıklandırması yapmak mümkündür. Fakat bu durum, kamu sektörü örgütleri için mümkün değildir çünkü çıktılar pazarlanamaz ve çoğunun hemen tüketilmesi gerekmektedir. Bu noktada, verimlilik hesaplarını yapabilmek adına; her bir çıktı kategorisine ait birim maliyetlerin ülkelerin mali yönetim politikaları (deflatör, enflasyon vs.) da dikkate alınarak teknik hesaplamalar (Bkz. Robano, 2016; Ulusal İstatistik Ofisi; İstatistik Danimarka, 2013) sonucu çıkarılması gerekmektedir.

Dördüncü adım, örgüt için toplam girdi maliyetini elde etmektir. Çıktı kategorileri bazında gerekli maliyet hesapları yapıldıktan sonra örgütün tamamı için toplam çıktı kategorileri bazında toplam girdi maliyeti hesaplanır.

Beşinci adım, örgüt bazında toplam faktör verimliliğini elde etmek için toplam çıktıyı toplam girdiye bölmektir. Toplam Faktör Verimliliği (TFV), maliyet ağırlıklı toplam çıktıların, toplam girdi maliyetlerine bölümüdür. Bu ölçütün yanı sıra sermaye maliyetlerinden yoksun maliyet ağırlıklı toplam çıktıların yine sermaye maliyetlerinden yoksun toplam girdi maliyetlerine bölümü ile elde edilen “yakın TFV” ölçütü de hesaplanabilmektedir. İşgören verimliliği için ise maliyet ağırlıklı toplam çıktıların işgören girdi maliyetlerine oranı ölçütü hesaplanabilmektedir.

Kamu sektörünün üretkenliğinin, Toplam Çıktılar/Toplam Girdiler formülüyle ölçüldüğü, dolayısıyla her zaman 1'e eşit olup zaman içinde değişmez olduğu düşüncesi on yıllar boyunca kamu yönetimine hakim olmuştur. Bu düşüncenin ardında, kamuyu adeta ölümsüz ya da işleyiş biçimi hep aynı kalacak uzun süreli bir organizasyon olarak görme eğilimi vardır. Fakat dijital çağın yerini giderek sağlamlaştırması, kamu organizasyonlarını çalışanların performansına bağımlı olmaktan çıkarmış ve tabii bir sonuç olarak da emek yoğun yapıdan sermaye yoğun bir yapıya dönüştürmüştür. Bu dönüşüm kamu organizasyonlarındaki üretkenliği de;

- Ulusal istatistikler yoluyla tüm hükümet nezdinde,
- Kamusal sağlık, eğitim ya da hukuk gibi çok geniş uygulama alanı olan hizmetlerde merkezi ve yerel düzeyde,
- Merkezi kurum ve kuruluşlar temelinde,

olmak üzere çeşitli düzeylerde ölçülebilir hale getirmiştir (Dunleavy 2017: 154-155).

Kamu sektöründeki üretkenliğin ölçümünde, elle tutulması zor bir kavram olan 'hizmetlerin kalitesi'ni de ölçüme katmanın zorluğu açıktır. Ne var ki, modern zamanda sahip olduğumuz bazı araçlar hizmet kalitesini de içeren bilginin akışında kolaylıklar sağlamaktadır:

- Sunulan hizmetlerle ilgili şikayetler,
- Şikayetlerin yanıtlanma süresi,
- Vatandaş memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmalar,
- Sunulan hizmetin hemen ardından toplanan sanal memnuniyet anketleri,
- Sonuçları dikkate alınan çalışan memnuniyeti anketleri (Dunleavy 2017: 162-163).

Yine de OECD kaynaklarına bakıldığında kamudaki performansı ölçmenin temel yolunun, bütçeyi performans bilgisi ile kontrol altında tutmak olduğu görülmektedir. Program esaslı bütçeleme ile hayata geçirilmiş olan bu tutum, politikaların dizaynı ve uygulanmasında stratejik bir bakış açısının baz alınmasını içermektedir. Organizasyonun her kademesindeki organlara, belirlenmiş amaçları başarma yükümlülüğü yüklenerek ve performans bilgisi üzerinden izleme yapılarak hesap verebilirliği sağlamak hedeflenmektedir. Dolayısıyla OECD ülkelerindeki genel tecrübenin, performans yönlü reformların, hükümetleri elle tutulur ve belirli sonuçları almaya odakladığını söylemek mümkündür. Başarılı bir şekilde uygulanırsa kamu yönetimi reformları, politikacıların hedeflerini açıkça ortaya koymalarına, kısa ve orta vadede öncelikler belirlemelerine ve kamu sektöründen neler beklediklerini daha iyi ifade etmelerine yardım edecektir (Oecd 2008: 214-215). Kamuda yaşanacak reformlar ile birlikte kamu kesiminde performans yönetiminin önemli bir unsuru olan bireysel performans değerlendirmesinin de bu süreçte tamamlayıcı bir rol alacağı beklenmektedir (Vgm 2011: 28).

Önceleri işlemlerin doğruluğu, mevzuata uygunluğu ve düzenliliği başarı ölçütü olarak kabul edilirken; günümüzde verimlilik, etkililik, tutumluluk, vatandaş memnuniyeti ve hizmet kalitesi de önemli kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kamu kesiminde bireysel performans yönetimi, bahsi geçen kriterlerin yerine getirilmesi için tamamlayıcı bir unsur olarak ele alınmaya başlanmıştır. Kamuda bireysel performansın değerlendirilmesinin temel yararları; kurumsal hedeflerin işgören bazına indirgenmesi ile her bir işgören tarafından sahiplenilmesini sağlamak, işgörenlerin örgütsel başarıya katkılarını görmek, yönetici ve işgören arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak, bireysel ve kurumsal becerileri keşfetmek, işgörenlerin

motivasyonunu artırmak ve eğitim planlarına temel oluşturmak şeklinde sıralanabilmektedir (Halis 2003: 175).

Kamuda verimlilik yaklaşımı ile alakalı derlenen bilgilerde örgütsel performanslarla alakalı yapılan çalışmalardan ve yaklaşımlardan bahsedilirken, bireysel performansa giderek artan bir şekilde vurguların yapıldığı görülmektedir. Bu noktada, sonraki bölümde gerçekleştirilen çalışma ile bir kamu örgütünde bireysel performanslara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde sunulmuştur.





4. ARAŞTIRMA

Bir kamu kurumunda işgörenlerin verimliliklerinin REFA uygulamalarından zaman etüdü yöntemi ile belirlenip belirlenemeyeceği, ne gibi sonuçlar elde edilebileceği üzerine bu araştırma yürütülmüştür. Kamuda performans üzerine olan yaklaşımlarda görüldüğü üzere örgütsel düzeyde performans göstergeleri üzerinden verimlilikler hakkında bilgi sahibi olunma çabaları ve bazı bireysel performans değerlendirme çalışmaları (teşvik gibi) bulunmaktadır. Kamuda performans göstergelerinin idareler tarafından belirlenmesinden sonra, gelecek yıllarda gerçekleşecek değerlerle aradaki farklar için Sayıştay tarafından gerçekleştirilen denetim mekanizması bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla hedeflerin belirlenmesinde bir ölçme mekanizması bulunmamakta, süregelen süreçte belirlenen hedeflerin altında veya üstünde olup olunmadığı, ne yönde seyir izlendiğinin belirlenmesi şeklinde bir denetim mekanizmasının var olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile hedeflerin idareler tarafından örgütsel düzeyde belirlenmesinden ziyade işgörenlerin yaptıkları işlerin ölçülmesi sonucu işgören bazında bireysel hedefler olarak idareden bağımsız bir şekilde belirlenip belirlenemeyeceği araştırılmıştır.

4.1. REFA Zaman Etüdü Uygulaması

Çalışmada, kamuda işgörenlerin verimliliklerinin belirlenebilmesi için işlerin ölçülmesi gerekliliğinden hareket edilmiştir. Bunun için işlerin ölçülebilmesi noktasında zaman etüdü yöntemi tercih edilmiştir. Zaman etüdü ile işgörenler, çalışma ve çevre koşulları hakkında bilgiler derlenebilmekte, yapılan işle alakalı mevcut durum ortaya koyulabilmekte, tüm bunlar analiz edilerek işgörenin ifa ettiği iş için harcaması gereken süre ortaya çıkarılabilmektedir. Dolayısıyla iş, zaman etüdü yöntemi ile ölçüldüğünde hedefler nesnel bir şekilde ortaya çıkarılabilmektedir.

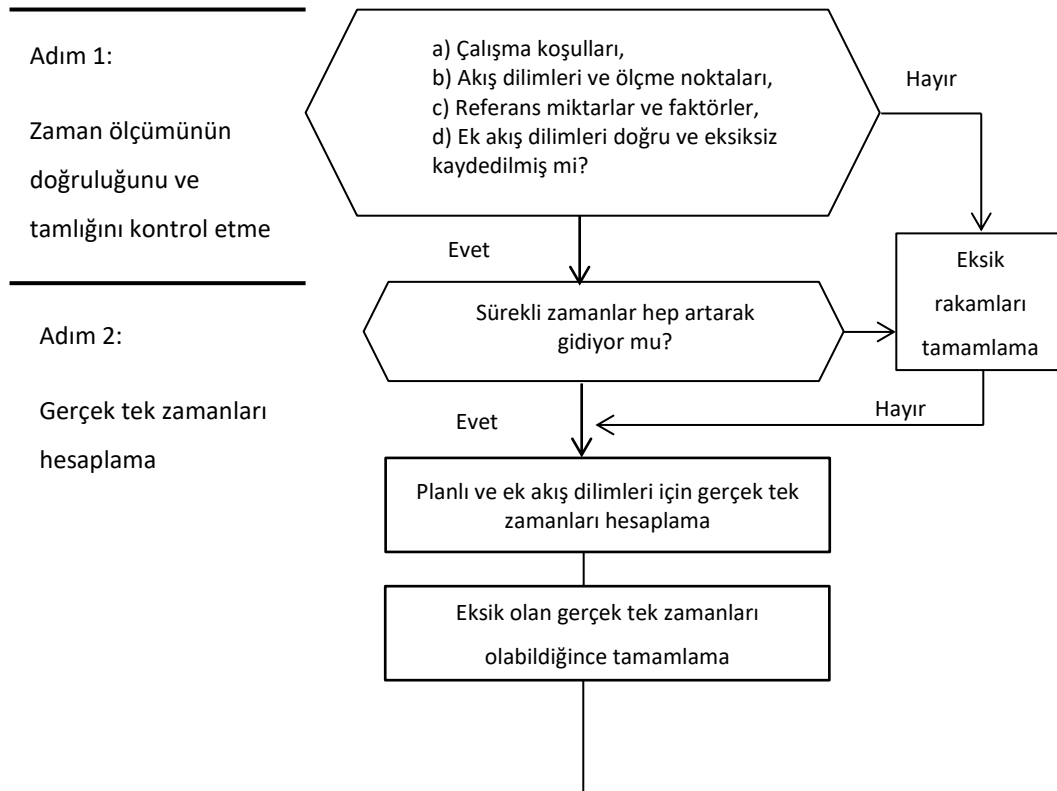
Zaman etüdü, gerçekleştirilen belli bir işin, tüm koşullarının tanımlanması ile başlamaktadır. Bununla birlikte zaman etüdü, işin öğelerinin sürelerinin ve tempo derecelerinin kayıt edilmesini; bu yolla toplanan tüm verilerin analiz edilmesini ve o işin standart bir çalışma hızında yapılması durumunda gerekecek sürenin gözlem yoluyla ölçülmesini ifade etmektedir (Kanawaty 2004: 199).

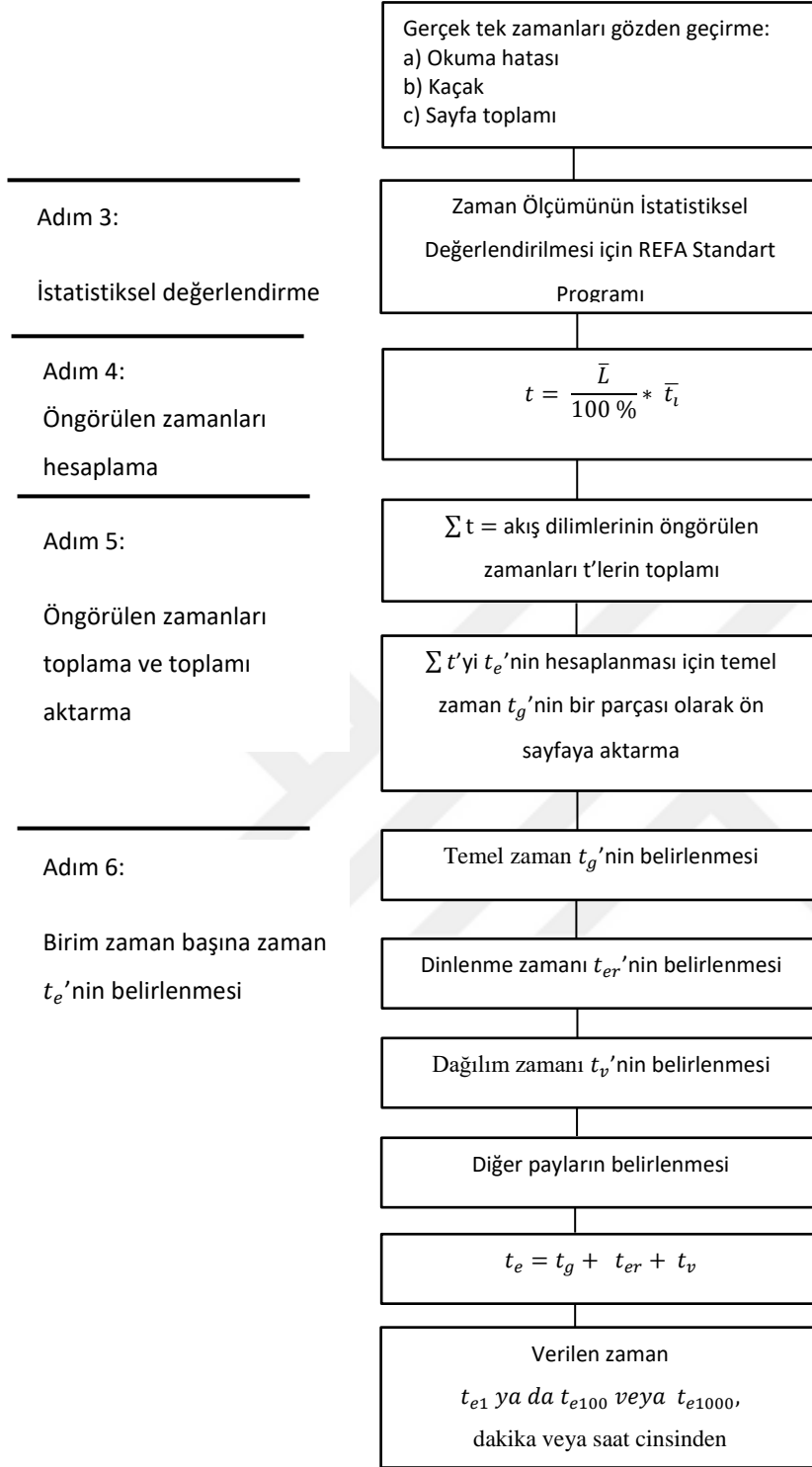
Araştırmalarda, veri toplamak için bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar, görüşme, deney, anket, gözlem ve belgesel kaynak taraması şeklinde ifade edilmektedir. Zaman etüdü yönteminde veri toplanırken gözlem yöntemi kullanılmaktadır, dolayısıyla çalışma gözlem yöntemine dayanmaktadır.

Zaman etüdü ile alakalı literatürde birçok bilgi bulunmaktadır. Çalışmada, zaman etüdü için REFA'nın uygulaması kullanılmıştır. Bunun nedeni, REFA'nın bu ve benzeri konularda uzmanlaşmış ve kabul görmüş öncü bir kuruluş olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır.

REFA, 1924 tarihinde Berlin'de "Reichsausschuss für Arbeitszeterminnung" (Devlet İş Zamanları Belirleme Komisyonu) adıyla kurulmuştur. REFA amacını, iş zamanlarının belirlenmesi konusunda tüm bilgileri aramak, toplamak, gözden geçirmek ve bunlardan faydalanabilecek olanları derleyerek herkesin yararlanacağı bir biçimde saptayarak standart programlar oluşturmak olarak ifade etmektedir. REFA, ilk on dört yıl içerisinde 5000 iş etütçüsü yetiştirmiştir. 1936'da REFA'nın adı "Reichsausschuss für Arbeitsstudium" (Devlet İş Etütleri Komisyonu) olarak değişmiştir. REFA bu durumda görev alanını, iş zamanlarını belirlemekten (zaman etüdü) iş etüdünü kapsayacak şekilde genişletmiştir. 1951 yılında ise REFA-İş Etütleri Birliği olarak federasyon düzeyinde kurulmuştur (Dal 2010: 224).

REFA'nın zaman etüdü uygulamasını özel kılan, kendine has standart programları (iş zamanı belirleme yaklaşımları), gözlem formları, ölçme şekli ve paylar kısmındaki değerlendirmeleridir. Bu bağlamda REFA'nın standart zaman ölçüm programı aşağıdaki Şekil 4.1'de gösterilmiştir:





Şekil 4.1. REFA standart zaman ölçümü değerlendirme programı (Refa 2005: 145)

Zaman etüdünde ölçüm yapmak için belirlenen iş tekrarlı olarak gözlenmektedir. Bu aşamada, işin belirlenen çalışma yöntemiyle yapılışı sırasında, bir başlangıç noktasından sonra tekrar bu başlangıç noktasına gelinceye kadar yapılan iş ve işlemler toplamı çevrim olarak ifade edilmektedir. Üzerinde çalışma yürütülen işin ölçümünün yapılabilmesi için kolaylık sağlayan, birbirlerinden başlama ve bitiş noktalarıyla ayrılmış çevrimin alt parçalarından her biri ise literatürde öge, REFA'da akış dilimi olarak ifade edilmektedir.

Bu bilgiler ışığında Şekil 4.1’de REFA’nın zaman ölçümü konusunda belirlediği standart programın adımları aşağıda açıklanmıştır:

İlk adım, şekilde görüldüğü gibi çalışma koşullarının, akış dilimleri ve ölçme noktalarının, referans miktarların belirlenmesini ve gözlem öncesi kontrol edilmesini içermektedir. Ayrıca ölçüm değerlerinin kayıt altına alınması sırasında tekrar eden yüzler veya binler basamağının kolaylık olması için akış dilimlerine yazılmaması durumunda eksik rakamların değerlendirmeye geçmeden önce tamamlanması gerektiğini ifade etmektedir.

İkinci adım, birçok işlemi barındırmaktadır. Ek akış dilimleri tespit edildiği durumlarda bu akışların başlangıç ve bitiş süreleri üzerinden ek akış için geçen sürelerin bulunmasını içermektedir. Ek akışın gözlenme anı hangi çevrim ve akış dilimine denk geliyorsa ilgili akış dilimi süresinden ek akış dilimi için geçen sürenin arındırılmasını içermektedir. Sürekli zamanlama yöntemi (kronometreyi hiç durdurmadan ölçüm yapmak) kullanılması durumunda sürekli artan süre değerleri üzerinden çıkarma işlemi yapıp gerçek tek zamanların bulunmasını içermektedir. Ölçüm sırasında eksik kalan gözlem olursa bu gözlemlerin aynı akış dilimlerinin yakın değerler göstermesi özelliğinden yararlanılarak ortalama bir değer olarak verilebilmesini içermektedir. Son işlem olarak da hesaplanan gerçek tek zamanların doğruluğunun kontrol edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunun için, biraz önce de bahsedildiği üzere, aynı akış dilimlerinin benzer değerler vermesi özelliğine ters olarak bulunan verilerin kayıt dışına alınması gerektiği ifade edilmektedir. Sürekli zamanlama yapıldığı durumlarda gerçek tek zamanların değerler toplamının ölçümün son değerine eşit olacak şekilde bir sağlama yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Sürekli zamanlama yöntemi kullanılmaması (kesikli okuma-her bir akış dilimi süresi için kronometreyi durdurmak) durumunda ise gerçek tek zamanların toplamının hesaplanmasına gerek kalmayacağı, akışların kesikli okuma ile tek tek ölçülmüş olacağı ifade edilmektedir.

Üçüncü adım, zaman ölçümünün istatistiksel analizini ifade etmektedir. Bunu gerçekleştirmek için REFA’nın ayrıca bir standart programı ve nomogramı mevcuttur.

Dördüncü adım ile akış dilimlerinin gerçek zamanları, ilgili ortalama performans değerleriyle çarpılmaktadır. Bu sayede akış dilimlerinin normal zamanlarının elde edildiği ifade edilmektedir.

Beşinci adım, akış dilimleri normal zamanlarının toplanmasını içermektedir. Bulunan değerlerin gözlem formunun ön sayfasında “Birim Zamanın Belirlenmesi-Zaman-Kaynak” başlığının altına aktarılması gerektiği ifade edilmektedir.

Altıncı adım ile ilk olarak gözlem formunun ön sayfasında “Birim Zamanın Belirlenmesi-Zaman-Kaynak” başlığının altına ilave edilebilecek başka bir planlı akış varsa ilave edilmesi ve beşinci adımda arka sayfadan getirilen toplam normal zaman ile toplanarak " t_g " ile gösterilen temel zamanın bulunması ifade edilmektedir. Daha sonra dinlenme zamanı, dağılım zamanı ve diğer payların ilave edilmesiyle birim zamanın bulunması, birim zamanın da 1, 100, 1000 birim miktarlar için dakika ya da saat cinsinden ifade edilmesi anlatılmaktadır.

Bu uygulamayla bir kamu kurumunda işgörenler üzerinde gözlemler yapılmıştır. Bir sonraki aşamada uygulama ile alakalı bu yönde bilgiler yer almaktadır.

4.2. Bir Kamu Kurumunda Uygulama

Zaman etüdü yöntemiyle işgörenler üzerinde gözlemler yapabilmek için kullanılacak araçlar gözlem formları, gözlem aracı, etüt tablası şeklinde belirtilmektedir. Bu çalışmada, gözlemleri kayıt altına almayı kolaylaştıran özel bir etüt tablası kullanımı olmamıştır. Çalışmada, gözlem aracı olarak elektronik kronometre kullanılmıştır. Kullanılan kronometre aşağıda Resim 4.1’de gösterilmiştir. Bu kronometrenin özelliği zamanı, dakikayı 100’e bölerek (yüzde bir dakika-gözlem formlarında “hm” olarak kullanılacaktır) daha hassas bir şekilde sayması, kesikli veya sürekli okumaya imkân vermesi ve hafıza seçenekleridir.



Resim 4.1. Elektronik kronometre

Gözlem formları olarak REFA Z2 Zaman Ölçüm Formu (Refa 2005: 92-93) baz alınmıştır. Gözlem formunun ön sayfası Şekil 4.2’de gösterilmiştir. Gözlem formunun ön sayfasında bulunan bilgiler şu şekildedir:

- Kurumun adı ve varsa logosu,
- Gözlemin yapıldığı işlemin kısa tanımı,
- İşleme verilen numerik kod,
- İşlemin yapıldığı yer ile alakalı bilgiler (Genel Müdürlük, Daire, Grup gibi)
- Gözlemin başlangıç ve bitiş tarihleri,
- İşlemin gerçekleştirilmesi için kullanılan araçlarla alakalı bilgiler,
- İşlemi yapanın adı soyadı,
- Gözlemi yapanın adı soyadı,
- Gözlemi yapanın görevi,
- Gözlem formunu denetleyen bilgileri,
- Gözlemlerle alakalı çarpıcı bilgiler,
- İşlemi yapanın sicil numarası,
- İşlemi yapanın cinsiyeti,
- İşlemi yapanın yaşı,
- İşlemi yapanın bu ve benzeri görevlerdeki çalışma süreleri,
- Gözlemin formunun arka sayfasından elde edilen temel zaman değeri,
- Belirlenen ek pay-dağılım zaman yüzdesi,
- Dağılım zaman değeri,
- Belirlenen ek pay-dinlenme zaman yüzdesi,
- Dinlenme zaman değeri,
- Standart zaman değeri,
- İşlemi yapanı değerlendirmek için çalışma süresi, niyeti, temposu, yeteneği, potansiyeli, yaptığı işin zorluğu, işin hakkını verme ve sahiplenme dereceleri,
- Çizim veya yazım alanı içerisinde tanımlanacak bilgiler: çalışma metodu bilgileri, çalışma şekli veya aracı görseli, işlemi yapan ile alakalı diğer bilgiler, işlem içeriği-zorluğu-sıklığı vb. bilgiler, ekstra durumlar, öneriler, teknolojik durum, bağlantılı işler vs. içeren tüm bilgiler.

Gözlem formunun arka sayfası Şekil 4.3’de gösterilmiştir. Gözlem formunun arka sayfasında bulunan bilgiler şu şekildedir:

- Akış dilimi numarası,
- Akış dilimi adı ve ölçme noktası
- Akış diliminin bir çevrimde bulunma oranı,
- Çevrim numarası,
- İlgili çevrim için akış diliminin tempo değeri,
- İlgili çevrim için akış diliminin kesikli süresi,
- İlgili çevrim için akış diliminin sürekli süresi,
- Akış diliminin tüm çevrimler için toplam tempo değeri,
- Akış diliminin tüm çevrimler için toplam süresi,
- Akış dilimine toplamda verilen tempoların sayısı,
- Akış dilimi için yapılan olumlu gözlemlerin sayısı,
- Akış dilimi ortalama tempo değeri,
- Akış dilimi ortalama gözlem süresi,
- Akış dilimi ortalama gözlem süresinin ortalama tempo değeri ile çarpımı-akış dilimi normal zaman değeri (oran miktarı 1’den farklı ise çarpılır),
- Akış dilimleri normal zaman değerlerinin toplamı-temel zaman değeri.

Araştırmayla alakalı tanıtıcı bilgilere yer verirken “Giriş” bölümünde belirtilen kısıtlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Buna göre, çalışmanın yapıldığı kurumun adı gizli tutulmaktadır. Çalışmanın yapıldığı kurum bir kamu kurumunun merkez birimidir. Birimde çalışan işgören sayısı 200’dür. İşgörenlerin ünvan bazında dağılımı; müdür 1, müdür yardımcısı 5, uzman 1, şef 28, memur 54, veri hazırlama kontrol işletmeni 77, büro personeli 34 şeklindedir. Gözlem formlarında işgörenleri tanıtıcı bilgiler (ad, soyad, sicil, oda vs.) gizli tutulmuştur, işgörenlerin diğer bilgileri (tecrübe, yaş, cinsiyet, iş hakimiyeti vs.) açık tutulmuştur. Birimde 30 servis bulunmaktadır. Bu servislerin dağılımı; 11 hizmet servisi, 12 karar servisi, 2 hakla ilişkiler servisi, 2 destek servisi ve 3 yurtdışı servisi şeklindedir. Çalışma sırasında görevde olunan birimden alınan izinler ve çalışmanın yapıldığı birimdeki yönetici amirin verdiği izinler dahilinde 150 saat gözlem yapılmış 53 işgören izlenmiştir. Alınan izinler, gözlem yapma ve iletişim kurma gibi yetkileri içerirken, çalışma metodunun değiştirilmesi gibi yetkileri içermemektedir.

No.	Akış Dili ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\bar{L} - \bar{t}_i)$		
																												0	0	#####	#####		
1			L																									0	0	#####	#####		
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
2			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
3			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
4			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
5			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
6			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
7			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
8			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
9			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
10			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
11			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
12			L																										0	0	#####	#####	
			t																											0	0	#####	#####
			F																														
n =	tz =	Çev. Toplam																														$\sum t_g$ (temel zaman)	0

Şekil 4.3. Gözlem formu arka sayfa

Birimde bulunan servisler incelendiğinde vatandaşların süreçleri başlatan unsur oldukları görülmektedir. Servislerde yapılan iş ve işlemlerde sürecin içerisinde aktif rol alan vatandaşların durumlarına göre gözlemler dört sınıfta kategorize edilmiştir. Bu kategoriler; vatandaşın her gün yoğun bir şekilde bilgi almak için başvurduğu ve bankalarda bulunan banko düzeninde olduğu gibi sıra aldıkları banko işlemleri (Kategori I), vatandaşların gelişlerine sadece öğlen saatlerine kadar müsaade edilen servis işlemleri (Kategori II), vatandaşların gelişlerine hiçbir şekilde müsaade edilmeyen servis işlemleri (Kategori III) ve yöneticilik (Kategori IV) işlemleri olmaktadır. Belirtilen kategorilerle alakalı yapılan gözlemlerle hangi tarz çalışma şekillerinin zaman etüdü yöntemi ile ölçülüp ölçülemeyeceği ortaya koyulabilmektedir. Her bir kategori içerisinde yapılan işlemler, ilgili kategori başlığı içerisinde gözlemlerle birlikte verilmektedir.

Zaman etüdü çalışmalarında, REFA hesaplanan temel zamanlar üzerine dağılım zaman ve dinlenme zaman paylarını ilave etmektedir. Bu paylar ek paylar olarak bilinmektedir. Gözlem sonucu elde edilen temel zaman üzerine bu paylar verilerek ölçülen iş için gerekli olan süre esnetilmektedir. Bilindiği üzere, işgören çalışma saatleri içerisinde hiç durmadan çalışmamaktadır. Bu yüzden, kişisel ihtiyaçlara ya da içinde bulunduğu çalışma grubu ya da işe özgü ek paylar verilerek standart zaman değerine ulaşılmaktadır. Aksi durumda, işgörenin hiç ara vermeden ve herhangi bir aksaklık vb. maruz kalmadan sürekli çalışması gerekmektedir. REFA, dinlenme payı için bazı tablolar hazırlamaktadır, dağılım payı için iş örnekleme uygulaması yapmaktadır. Bahsedilen kısıtlar dahilinde dağılım pay hesabı için yapılması gereken iş örnekleme için gerekli izinler alınamamıştır. Bu yüzden, bu ve diğer bazı konular için hizmet sektöründe REFA uygulamalarından zaman etüdünü uygulayan birçok danışmanlık firması ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde firmaların gizlilik anlaşmaları gereği uygulamalarına ulaşılammış olursa da bazı istişareler yapılabilmektedir. Buna göre son zamanlarda olan yaklaşımın (özellikle Almanya'da) dağılım payı verilmemesi sadece dinlenme payı belirlenmesi ve bu payın da belli sınırlar içerisinde kalması şeklinde olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Genel olarak işgörenlerin çalışma saatleri içerisinde yerleştirilmiş olan molalarla gerekli dinlenmelerin sağlanması gerektiği onun haricinde sınırlı oranda ek pay verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada REFA'nın yaklaşımından hareket edilerek dinlenme payı için Çizelge 4.1'de gösterilen paylar kullanılmıştır.

Buna göre kamu çalışmaları sırasında çalışma ortamının koşulları göz önüne alındığında işgörenlerin oturarak ve bazen de dinlenerek çalıştıkları görülmektedir. Bu

Zorlanma Basamağı		Dinlenme Payı
0	çok düşük	0
1	düşük	en çok 5
2	orta	en çok 15
3	yüksek	en çok 30
4	çok yüksek	30'dan büyük

Çizelge 4.1. Dinlenme payları-fiziksel (Refa 2005: 251)

bağlamda işgörenlerin zorlanma basamakları düşük olmaktadır. Zorlanma basamağı “1” olarak belirlenerek dinlenme payı %5 olarak alınmıştır. Dağılım zaman payını belirlemek için Ek 1.1’de (Bircan ve İskender 2005: 219) gösterilen tablo baz alınmıştır. Buna göre aşağıda Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere kişisel gereksinimler için %2,5, fiziksel çaba için %0, düşünsel çaba için %2, çalışma pozisyonu için %0, çalışma koşulları için %3 alınarak dağılım zaman payı %7,5 olarak belirlenmiştir. Dağılım zaman payının dağılımı şu şekilde olmuştur: fiziksel çaba ve çalışma pozisyonu yukarıdaki dinlenme payı içerisinde görüldüğü için %0 alınmıştır. Kişisel gereksinimler için işgörenlerin mola imkânları yeterli görüldüğü için %2,5 alınmıştır. Düşünsel çaba için karmaşık işlerle uğraşan işgörenler nedeniyle “karmaşık işler için normal dikkat” aracılığıyla %2 alınmıştır. Çalışma koşullarının “atmosfer” alt başlığında “kötü kokmayan normal hava”, “ısı” alt başlığında “normal”, “gürültü” alt başlığında “normal iş gürültüsü” ve “elbise” alt başlığında “takım” olarak görüldüğü için %0 alınmıştır. Çalışma koşullarının genel alt başlığında belirtilen “kirli”, “ıslak döşeme”, “titreşim”, “monotonluk” için %0, “düşünsel yorgunluk” kısmı için %3 alınmıştır.

Paylar	Kişisel Gereksinimler	Fiziksel Çaba	Düşünsel Çaba	Çalışma Pozisyonu	Çalışma Koşulları	Toplam Pay Yüzdesi
%	2,5	0	2	0	3	7,5

Çizelge 4.2. Dağılım payı

Birimde yapılan uygulama sonucunda elde edilen bilgiler dört kategori halinde aşağıda verilmektedir. Gözlemler sonucu elde edilen bilgiler, daha sonra konu ile alakalı yapılacak analizlere temel teşkil etmektedir.

4.2.1. Vatandaşın Yoğun Olduğu Servisler

Birimde yapılan uygulamada binanın giriş katının vatandaşların ziyaretlerine açık bir şekilde Halkla İlişkiler Servisi şeklinde tasarlandığı görülmüştür. Bu tasarı, bankalarda bulunan banko düzenine benzemektedir. Vatandaşlar, binaya erişmelerine müteakip

güvenlik personelinin yönlendirmesiyle sıra numarası almak için numaratorde yönlendirilmektedir. Numaratorde “karar işlemleri”, “yurt dışı işlemleri” ve “güncelleme işlemleri” sınıfları bulunmaktadır. Vatandaş güncelleme işlemleri için gelmişse numarasını alarak Halkla İlişkiler Servisi-1’e, diğer işlemler için gelmişse Halkla İlişkiler Servisi-2’ye yönlendirilmektedir. Güncelleme işlemleri için binanın girişinde, güvenliğin hemen yanında küçük bir alanda hizmet verilmektedir. Güncelleme işlemlerinde yapılan işlemler; evlenme soyadı değişikliği, boşanma soyadı değişikliği ve banka değişikliğidir. Güncelleme işlemleri içerisinde evlenme soyadı değişikliği için yapılan gözlemler sonucu hazırlanan gözlem formu, aşağıda Şekil 4.4’te ön sayfası, Şekil 4.5’te arka sayfası olmak üzere gösterilmektedir.

Buna göre Şekil 4.4’te görüldüğü üzere, işlem adı “Evlenme Soyadı Değişikliği”, işlem numarası ise “1” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle kadın vatandaşların evlenmeleri sonucunda değişen soyadlarının kurum verileri içerisinde de değiştirilmesini içermektedir. Gözlem formundan anlaşılacağı üzere 54 yaşında bu görevde 4,5 yıldır çalışan bir kadın işgören üzerinden işlem gözlenmiştir. Yapılan gözlemlerde işgören kendi alanında bulunan düğmeye basarak banko ışığını yakmaktadır. Banko ışığında kendi numarası gören vatandaş işgörenin yanına gelmektedir. Vatandaş geldikten sonra, vatandaşa hangi işlem için geldiği sorulmaktadır. Soyadı değişikliği için gelmişse vatandaştan bir form doldurması istenmektedir. Daha sonra form ve kimlik fotokopisi alınmaktadır. İşgören önündeki bilgisayar ekranına vatandaşın TC kimlik numarasını girmektedir. Girildikten sonra Intra Tescil İşlemler Ekranı gelmektedir. Gelen ekranda vatandaşın bilgilerini kontrol etmektedir. Tescil ekranından ilk soyadı ve soyadı alanlarını değiştirmektedir. Daha sonra kocasının bilgilerini (uyruğu, mahalle/köy, aile sıra no., il, ilçe) ekrana girmektedir. Bu şekilde kayıt tamamlanmaktadır. İşgören, daha sonra Hizmet Döküm Ekranı’nı TC kimlik numarası ile açarak yaptığı soyadı değişikliğinin sisteme geçip geçmediğini kontrol etmektedir. Sistemde soyadı değişmişse “işleminiz tamam” diyerek vatandaşı uğurlamaktadır.

Yapılan işlem altı akış dilimine ayrılmıştır (Şekil 4.5). İlk akış dilimi tanımlanırken, akış diliminin adı “Banko ışığı” ve ölçme noktası da “Banko ışığını yakma” olarak belirlenmiştir. Buna göre, bir önceki vatandaşın “işleminiz tamam” ile uğurlanmasından sonra işgörenin banko ışığını yakmak için düğmeye basmasına kadar geçen süre ilk akış dilimini ifade etmektedir. İkinci akış dilimi, “Vatandaşın gelmesi” olarak adlandırılmıştır. Görüldüğü üzere ikinci akış dilimi, banko ışığının yakılması anından vatandaşa geliş

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU						ankara HBM					
İŞLEM ADI : EVLENME SOYADI DEĞİŞİKLİĞİ													
İşlem No : 1		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire : -		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS						
Başlangıç/Bitiş Tarihi :		03.12.2018 Pzts		İNSAN (İsim/Soyisim) :		-		Sicil No :		-		Tg (Yd) Temel Zaman : 177,57	
Hizmet Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN		Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti :		E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5			
Bir adet bilgisayar, bir adet yazıcı. Bu işlemde yazıcı kullanmadı.		GÖREVİ		Yönetim Organizasyon YL		Yaş :		54		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 13,318			
		DENETLEYEN		-		Çalışma Süresi				Zer (%) Din. Z. Payı : 5			
		HIGHLIGHT : 09:00 - 17:00 arası çalışma; 1 saat mola, toplamda 7 saat hizmet süresi				Benzer Görevde		Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 8,8784			
								4,5 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 199,76			
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):													
Banko çalışanı işi yaptı. Vatandaş geldi. Ne için geldiği soruldu. Cevap soyadı değişikliği ise ilgili form verildi. Vatandaş formu doldurdu. Form ve kimlik fotokopisi alındı. İntra Tescil İşlemler Ekranı'nı açmak için uygulamaya TC Kimlik No. girdi. Gelen Tescil Ekranındaki bilgiler kontrol ediliyor, evlenme cüzdanı, kimlik fotokopisi veya KPS üzerinden hangisi varsa. Evlenmeden önceki ilk soyadını aramak zorunda kalmıyor, evli yeni nüfus cüzdanının sağ alt kısmında eski soyadı yazıyor - KPS'den bakma zorunluluğu yoktu..Boşanma soyadı değişikliğinde ilk soyadını arama durumu ekstra iş olarak karşımıza çıkacaktır. Tescil Ekranı'ndan ilk soyadı ve soyadı alanlarını değiştiriyor, devamında kocasının bilgilerini, uyruğu, il, ilçe, mahalle/köy, aile sıra no giriyor ve kaydediyor. En son kontrol aşaması için Hizmet Döküm Ekranı'nı TC No. ile açıp soyadı değişikliğinin sisteme geçip geçmediğini kontrol ediyor. Soyadı değişmişse " işleminiz tamam " deyip vatandaşı uğurluyor.													
NOTLAR 1: Form ile sicil numarası, adres ve cep telefonu bilgisi alınıyor.													
NOTLAR 2: Vatandaşların yanlış geldiği, yine diğer birimlerden bilinçli veya bilinçsiz olarak bu bankoya yanlış yönlendirildiği durumlar gözlemlendi. Bu durumlar işgörenin zamanından eksiltmektedir. İş akışı düzeltme işlemi mümkünse (yönetim yetkisi ile) yapılmalı, bunun içinse vatandaşın bilgi düzeyi, içindeki banko memurlarının bilgi düzeyi, muhakeme kabiliyetleri ve tüm unsurların farkındalıklarının artırılması sağlanmalıdır.													
NOTLAR 3: Banko işi yanmadan akışın düzgün başlamasına engel bir şekilde birçok geliş tespit edilmiştir. Bu gelişler çalışılan işlemi bölmektedir.													
NOTLAR 4: Tescil İşlemleri Ekranı açılınca bilgiler girilirken yeni durum için KPS veya MERNİS'ten nüfus bilgileri otomatik gelmediği için akışın süresi en az 100 hm gereksiz yere uzun olmaktadır. Giderilmesi için gerekli makamlarla görüşmelerin işlemin nicel verileriyle beraber yapılması gerekmektedir. Giderilmesi durumundaki kazanç arka sayfadaki hesaplamalara göre aşağıda yapılacaktır.													
NOTLAR 5 : 4 ve 6 numaralı akışlar arasında fark mevcut; birinde sadece TC No. girip ekran açma var diğerinde TC No. girme, soyadı kontrol işlemi ve sonra " işleminiz tamam " var. Son akışın performansı 100 görüldü daha büyük bir menüden daha rahat giriş imkanı, artı daha önce TC kimlik numarası ile işlem yaptığından mütevellit kolayca alıp yapıyor.													
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI													
NOTLAR 6 : 5 numaralı akış KPS'den otoamatik gelmiş olsa ve devre dışı kalsa 117 hm eksilme olacak, bunun yerine KPS'den otomatik çekme zamanı olarak maksimum 10 hm bir akış gelse 107 hm'lık bir iyileşme söz konusu olacaktır. Bu da operasyonun yaklaşık 2 kat hızlı yapılması demek olacak. (117 hm = 103,9 * 1,125)													
NOTLAR 7 : İşlemi yapan işgörenin bilgi durumu normal, hızı teknolojik olarak biraz az; yardımsever, işini yönetebilme becerisi var.													
NOTLAR 8 : Bu merkezde bu işe 2 kişi atanmış, diğer işgören yoktu, onun bu görevde 40 yılı olduğu söylendi.													
0													
Çalışma Süresi		T		O		N		Y		O			
Niyet		İ		O		N		A		O			
Tempo		Ç		O		H		N		O		Y 0 Ç 0	
Yetenek		Ç		O		Y		N		O		K 0 Ç 0	
Potansiyeli		Etmış		0		Düze		Yok		0			
İşin zorluğu		Ç		O		Z		N		O		K 0	
İşin hak verme		F		O		N		E		O			
Sahiplenme		F		O		N		E		O			

Şekil 4.4. Evlenme soyadı değişikliği ön sayfa

No.	Akış Dilimi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		$\frac{(\sum L \cdot \bar{t}_i)}{100}$			
																												\bar{t}_i	\bar{t}_i				
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100		
	Banko işiğini yakma		t	3	4	2	-	3	4	4	3	-	4																	27	8	3,375	
			F																														
2	Vatandaşın gelmesi	1,00	L	100																										100	1	100	
	Geliş nedenini sorma		t	10	10	9	10	8	11	12	7	10	11																		98	10	9,8
			F																														
3	Formu verme, doldurtma	1,00	L	100																										100	1	100	
	Form ve kimlik fotokopisi alma		t	20	-	-	30	15	21	25	28	18	25																		182	8	22,75
			F																														
4	Uygulamaya TC No. girme	1,00	L	70																										70	1	70	
	Tescil İşlemler Ekranı'nı açma		t	25	30	20	-	21	26	25	28	24	28																		227	9	25,222
			F																														
5	Tescil İşlemler Ekranı'nda ilk soyadı, soyadı ve kütük bilgilerini düzeltme	1,00	L	70																										70	1	70	
	Aile sıra no. girme ve kaydetme		t	150	155	160	-	160	141	137	-	151	133																		1187	8	148,38
			F																														
6	Hizmet Döküm Ekranı'nı TC No. ile açma	1,00	L	100																										100	1	100	
	Soyadı kontrol - "işleminiz tamam"		t	22	-	19	21	23	21	18	17	-	20																		161	8	20,125
			F																														
7			L																										0	0	#####		
		t																											0	0	#####		
		F																															
8			L																										0	0	#####		
		t																											0	0	#####		
		F																															
9			L																										0	0	#####		
		t																											0	0	#####		
		F																															
10			L																										0	0	#####		
		t																											0	0	#####		
		F																															
11			L																										0	0	#####		
		t																											0	0	#####		
		F																															
12			L																										0	0	#####		
		t																											0	0	#####		
		F																															
n =	tz =	Çev. Toplam																											$\sum f g$ (temel zaman)	177,57			

Şekil 4.5. Evlenme soyadı değişikliği arka sayfa

nedenini sorma anına (ikinci akış dilimi için ölçme noktası) kadar geçen süreyi tanımlamaktadır. Üçüncü akış dilimi, “Form verme, doldurtma” adıyla ve “Form ve kimlik fotokopisi alma” ölçme noktasıyla tanımlanmıştır. Dördüncü akış dilimi, “Uygulamaya TC No. girme” adıyla ve “Tescil İşlemler Ekranı’nı açma” ölçme noktasıyla tanımlanmıştır. Beşinci akış dilimi, “Tescil İşlemler Ekranı’nda ilk soyadı, soyadı ve kütük bilgilerini düzeltme” adıyla ve “Aile sıra no. girme ve kaydetme” ölçme noktasıyla tanımlanmıştır. Bu akış diliminde, başvuran vatandaşın bilgilerinin düzeltilmesinden başlayan ve kocasının bilgilerinin ekrana girilmesine kadar devam eden bir süreç bulunmaktadır. Altıncı ve son akış dilimi ise “Hizmet Döküm Ekranı’nı TC No. ile açma” olarak adlandırılmıştır. Son akış diliminin ölçme noktası “Soyadı kontrol - işleminiz tamam” olarak belirlenmiştir.

Bir işlem için başlangıç noktasından tekrar aynı noktaya kadar olan tüm akış dilimleri bir çevrimi ifade ederek çevrim süresinin de elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Çevrimler, akış dilimleri halinde alt parçalara ayrılarak ölçme noktaları geldiğinde kronometreden okunmaktadır. Her bir ölçme noktasında kronometreden kesikli okuma yöntemiyle süre değerleri okunarak her bir akış diliminin süresi elde edilmektedir. Gözlem sırasında akış dilimleri içerisinde tanımlı faaliyetlere aykırı durumlar veya işgörenin kendi farklı yaklaşımları gibi durumlar olduğunda elde edilen uygun olmayan süre değerleri hesaba katılmamaktadır.

Akış dilimlerinin her çevrim için okunmasının yanında okunan değerlere tempo belirlemek de gerekmektedir. Tempo, gözlenen işte işgörenin etkisini devre dışı bırakarak işlem zamanına odaklanmaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda gözlenen çevrimin her bir akış diliminde, işgörenin işi ifa etme hızının işin normal bir hızda yapılması hızına oranı tempo olarak belirlenmektedir. Buna göre işlem gözlenirken işgörenin yavaş ya da hızlı çalışmasının gözlem sonucunu etkilemesinin önüne geçilmektedir. Literatürde farklı farklı tempo (performans) skalaları bulunmaktadır. REFA uygulamalarından zaman etüdü uygulamasına uygun olarak işgörenin tempo değerlendirmesi 0-100 skalası içerisinde yapılmıştır. Şekil 4.5’te görüldüğü üzere birinci, ikinci ve üçüncü ve altıncı akış dilimlerinde işgörene 100 tempo değeri (normal çalışma hızında olduğu anlamına gelmektedir, ne eksik ne fazla) verilmiştir. Dördüncü ve beşinci akış dilimlerinde ise 70 tempo değeri gözlenmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda ortalama tempo değeri (%) ve ortalama süre değerleri (dakikanın yüzde birini ifade eden “yüzde bir dakika” cinsinden) sırasıyla: 100, 3,375; 100, 9,8; 100, 22,75; 70, 25,222; 70, 148,38; 100, 20,125 elde edilmiştir. Her bir akış diliminin çevrimde bulunma oranını gösteren oran miktar faktörü

tüm akış dilimleri için “1” olduğundan dolayı akış diliminin normal zamanı elde etme konusunda bir etkisi olmamaktadır. Oran miktarı “1” den farklı olmuş olsaydı, akış diliminin süresinin bu oran miktarı ile çarpılması gerekmekteydi. Bu durumda her bir akış dilimi için elde edilen ortalama tempo değeri (%) ile ortalama akış süresi çarpıldığında akış dilimleri için sırasıyla: 3,375; 9,8; 22,75; 17,66; 103,9, 20,13 yüzde bir dakika normal zaman değerleri elde edilmiştir. Normal zaman değerleri toplanarak temel zaman değerine (177,57 yüzde bir dakika) dönüştürülmüştür. Bu değer gözlem formunun ön sayfasında (Şekil 4.4) belirtili yere taşınmaktadır. Daha önce belirtilen ek pay yüzdeleri de hesaba katıldığında ise 199,76 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Evlenme Soyadı Değişikliği” işlemi için 200 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda evlenme soyadı değişikliği işlemi için gerekli süre 200 yüzde bir dakika (2 dakikaya eşit) bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 30 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gözlem formunun ön sayfasında (Şekil 4.4) diğer bazı bilgiler de bulunmaktadır. Form ile vatandaşın sicil numarası, adres ve cep telefonu bilgisi alınmaktadır. Vatandaşların numaratoründen sıralarını almalarına rağmen yanlış bir şekilde bankoya geldikleri veya bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer bankolardan yönlendirildikleri durumlar gözlenmiştir. Bu durumlar, işgörenin çalışma zamanını eksiltmektedir, giderilmesi gereken durumlardır. Benzer şekilde, vatandaşların numaratoründen sıra almadan bankoya gelip işgörene soru sordukları da gözlenmiştir. Bunlar işgöreni bölmektedir, işgörenin işini ifa etmesi sırasında duraksamaya neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışma metodu içerisinde tanımlanmamış olan bu durumların yöneticilerin yetkisi dahilinde giderilmesi gerekmektedir. Bu sayede verimlilik artırılabilir. Bunun için yapılabilecekler: vatandaşın binaya gelişi sırasında, vatandaşa tam olarak ne yapmak istediğini sormak, anlamak, doğru bankoyu belirlemek ve anlatmak, güvenlik personelini eğitmek veya ayrı bir işgören görevlendirmek, diğer banko iş ve işlemlerindeki işgörenleri bilinçlendirmek ve benzerleri olabilir.

Yapılan gözlemlerde, Tescil İşlemleri Ekranı açıldıktan sonra KPS (Kimlik Paylaşım Sistemi) veya MERNİS (Merkezi Nüfus İdare Sistemi) üzerinden vatandaşın nüfus bilgileri otomatik gelmediği için ilgili akış diliminin süresi yaklaşık 100 yüzde bir dakika daha uzun olduğu görülmüştür. Bunun için gerekli makamlarla görüşülerek bu gözlem ile

birlikte elde edilecek sonuçlar da belirtilerek işlem de kolaylaştırma ve verimlilikte artış sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, bahsedilen iyileştirme ile beşinci akış dilimi devre dışı kalmış olursa 117 (103,9*1,125) yüzde bir dakika azalma beklenmektedir, bunun yerine bilgilerin otomatik olarak KPS'den çekilmesi sırasında 10 yüzde bir dakika süre geçmiş olursa akış dilimlerinde 107 yüzde bir dakika iyileşme beklenmektedir. Bu da işlemin yaklaşık olarak iki kat daha hızlı yapılması anlamına gelmektedir. Kazanç yüksektir. Bunun ifade edilmesi ve ortaya koyulması önem arz etmektedir.

Gözlem formunun ön sayfasındaki bilgilerden diğer biri ise dördüncü ve altıncı akış diliminin aynı olmadığı vurgusudur. Dördüncü akış diliminde sadece ekrana TC No. girme bulunurken altıncı akış diliminde TC No. girme, soyadı kontrol ve “işleminiz tamam” diyerek vatandaşın uğurlanması bulunmaktadır. Buna göre son akış dilimin temposu 100 görülmüştür çünkü işgören daha büyük menüden daha rahat bir şekilde giriş yapmakta ve girişi yaparken dördüncü adımda kullandığı TC No.yu alıp kolayca burada yapıştırmaktadır. Diğer bir bilgi, işgörenele alakadır. Yapılan gözlemlerde, işgörenin işlem ile alakalı bilgisinin normal, çalışma hızının ise teknolojik olarak biraz düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, yardımsever ve işini yönetme becerisine haiz olduğu görülmüştür. Bu işlem için 2 işgören atanmıştır, gözlem sırasında diğer işgören yoktu, diğer işgörenin bu görevde 40 yılı olduğu ifade edilmiştir. Gözlem formundaki işgöreni değerlendirme araçlarına, yazım ve çizim alanına kayıt edilen bu bilgiler nedeniyle gerek kalmamıştır.

Yapılan gözlem, içinde; ilgili işgörenin gözlenmesi için yasal izni, işgörenin amirine durumun anlatılmasını, işgörenle olan iletişimi, çalışmanın işgörenin aleyhine durum teşkil etmeyeceği vurgularını, sistemin gizli olarak tanımlanıp durum tespiti yapıldığının anlatımını, işlemin tanımlanmasını, işgörenin ve işlemin gözlenmesini, akış dilimi değerlerinin elde edilmesini, vatandaş gelme durumlarının yarattığı sorunların gözlenmesini, vatandaşların gelme sıklıklarının gözlenmesini, kabul edilmeyerek gözlem formuna alınmayan akış dilimi değerlerini ve çevrimleri barındırmaktadır.

Yapılan gözlemin istatistiksel değerlendirmesi için REFA'nın uygulamasına göre belirlenmiş bazı formüller bulunmaktadır. Buna göre (Refa 2005: 160-164):

$$\bullet \bar{t}_z = \frac{\sum t_z}{n}, \text{ çevrim zamanı } t_z \text{ 'lerin ortalama değeri} \quad (\text{Eşitlik 4.1})$$

$$\bullet S_z^2 = \frac{1}{(n-1)} [\sum t_z^2 - \frac{1}{n} (\sum t_z)^2], \text{ çevrim zamanı } t_z \text{ 'lerin varyansı} \quad (\text{Eşitlik 4.2})$$

$$\bullet v = \frac{S_z}{\bar{t}_z} * 100, \text{ varyasyon sayısı} \quad (\text{Eşitlik 4.3})$$

Hesaplamalar aşağıda Çizelge 4.3'te gösterilmiştir. Çizelge 4.3'te gösterilen hesaplamalar sonucu:

$$\bullet \bar{t}_z = \frac{1776}{10} \text{ çevrim zamanı } t_z \text{ 'lerin ortalama değeri } 178, \quad (\text{Eşitlik 4.4})$$

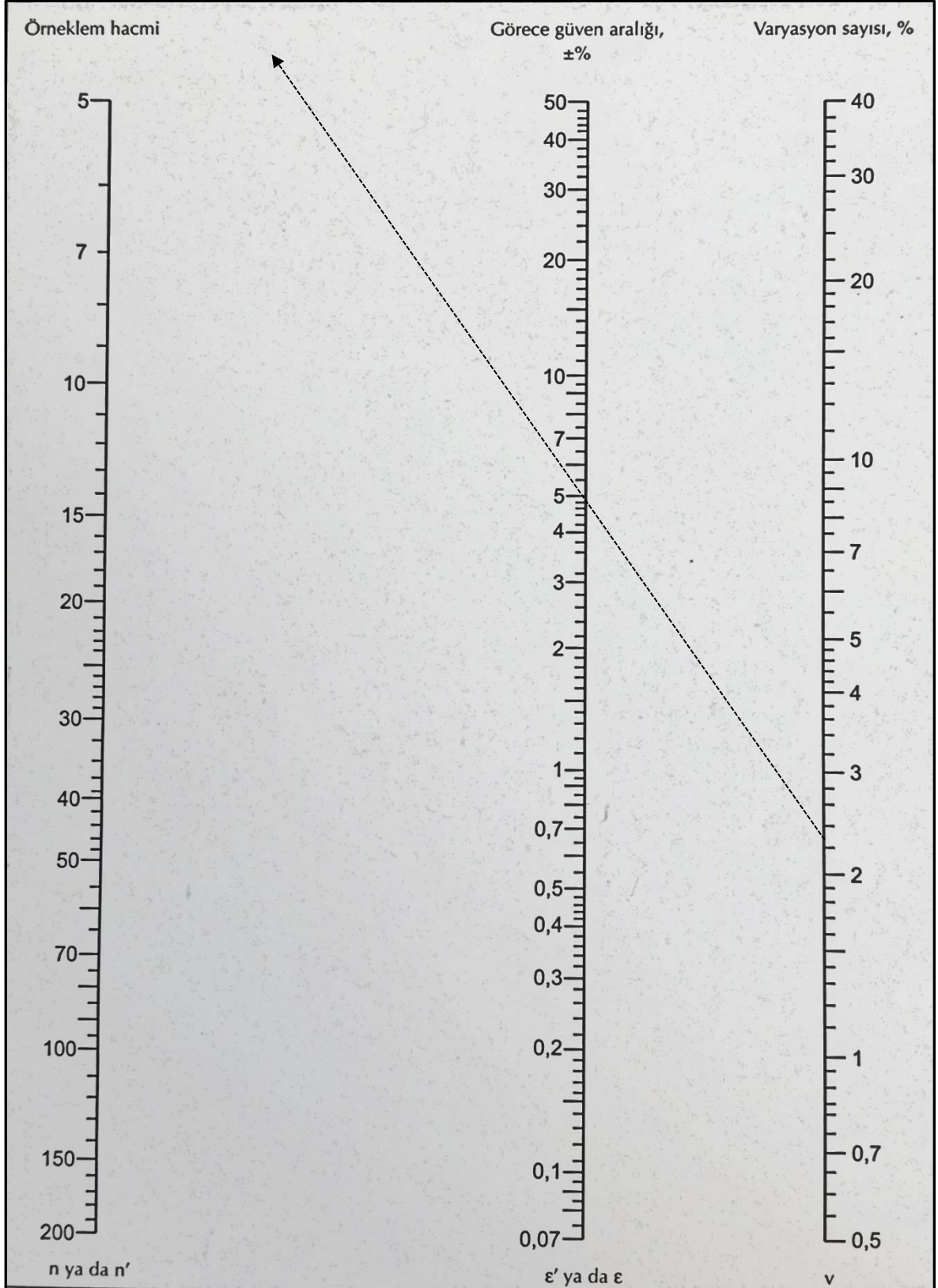
$$\bullet S_z^2 = \frac{1}{(10-1)} [315565,9 - \frac{1}{10} 1776^2], t_z \text{ 'lerin varyansı } 16,48, \quad (\text{Eşitlik 4.5})$$

$$\bullet v = \frac{4,06}{178} * 100, \text{ varyasyon sayısı } 2,28 \text{ olarak elde edilmiştir.} \quad (\text{Eşitlik 4.6})$$

No	Tempo	Değerler										Dilim
1	100	3	4	2	-	3	4	4	3	-	4	3,375
2	100	10	10	9	10	8	11	12	7	10	11	9,8
3	100	20	-	-	30	15	21	25	28	18	25	22,75
4	70	25	30	20	-	21	26	25	28	24	28	17,66
5	70	150	155	160	-	160	141	137	-	151	133	103,9
6	100	22	-	19	21	23	21	18	17	-	20	20,13
Değerler												
No	Tempo	Değerler										Dilim
1	100	3	4	2	-	3	4	4	3	-	4	3,375
2	100	10	10	9	10	8	11	12	7	10	11	9,8
3	100	20	-	-	30	15	21	25	28	18	25	22,75
4	100	17,5	21	14	-	14,7	18,2	17,5	19,6	16,8	19,6	17,66
5	100	105	108,5	112	-	112	98,7	95,9	-	105,7	93,1	103,9
6	100	22	-	19	21	23	21	18	17	-	20	20,13
Değerler												
No	Tempo	Değerler										Dilim
1	100	3	4	2	-	3	4	4	3	-	4	3,375
2	100	10	10	9	10	8	11	12	7	10	11	9,8
3	100	20	-	-	30	15	21	25	28	18	25	22,75
4	100	17,5	21	14	17,66	14,7	18,2	17,5	19,6	16,8	19,6	17,66
5	100	105	108,5	112	103,9	112	98,7	95,9	103,9	105,7	93,1	103,9
6	100	22	-	19	21	23	21	18	17	-	20	20,13
Değerler												
No	Tempo	Değerler										Dilim
1	100	3	4	2	3,375	3	4	4	3	3,375	4	3,375
2	100	10	10	9	10	8	11	12	7	10	11	9,8
3	100	20	22,75	22,75	30	15	21	25	28	18	25	22,75
4	100	17,5	21	14	17,66	14,7	18,2	17,5	19,6	16,8	19,6	17,66
5	100	105	108,5	112	103,9	112	98,7	95,9	103,9	105,7	93,1	103,9
6	100	22	20,13	19	21	23	21	18	17	20,13	20	20,13
Değerler												
No	Tempo	Değerler										Dilim
1	100	3	4	2	3,375	3	4	4	3	3,375	4	3,375
2	100	10	10	9	10	8	11	12	7	10	11	9,8
3	100	20	22,75	22,75	30	15	21	25	28	18	25	22,75
4	100	17,5	21	14	17,66	14,7	18,2	17,5	19,6	16,8	19,6	17,66
5	100	105	108,5	112	103,9	112	98,7	95,9	103,9	105,7	93,1	103,9
6	100	22	20,13	19	21	23	21	18	17	20,13	20	20,13
Total		177,5	186,38	178,75	185,935	175,7	173,9	172,4	178,5	174,005	172,7	
Rounded		178	186	179	186	176	174	172	179	174	173	178
Power		31506,25	34737,5	31951,56	34571,82	30870,49	30241,21	29721,76	31862,25	30277,74	29825,29	315565,9

Çizelge 4.3. İstatistiksel değerlendirme

Elde edilen değerler, REFA'nın istatistiksel değerlendirme için kullandığı Şekil 4.6' da gösterilen doğruluk olasılığı %95 olan nomogram üzerinde işaretlenmiştir. Buna göre



Şekil 4.6. İstatiksel değerlendirme nomogramı (Refa 2005: 193)

2,28 varyasyon sayısı ve %95 güven aralığı (ortalamadan $\pm 1,96$ standart sapma güven aralığı) için %5 işaretlenerek bir doğru çizildiğinde gerekli olan gözlem sayısının 5'in altında olduğu görülmektedir. Bu, kullanılan örneklem hacminin yeterli olduğu anlamına

gelmektedir. Bu durum, gözlem sırasında elde edilen değerlerle alakalıdır. Elde edilen değerlerin tutarlı olduğu, çok fazla sapma göstermediği dolayısıyla daha fazla gözleme gerek olmadığını göstermektedir. İyi bir etüt uzmanı gözlem sırasındaki tespitlerle neyi alıp neyi almayacağını bilmektedir. Uygulamada, konusuna hâkim etüt uzmanlarının yüzlerce gözlemlerle sabit tecrübesi ve hâkimiyeti ile birlikte etüt sırasında elde edilen değerler ve sapsmalar üzerinden, işgörenin ve işlemin gereklerini de dikkate alarak yeterli gözlem süresi ve adedini içerecek şekilde gözlemler yaptıkları görülmektedir.

Halkla İlişkiler Servisi-1'deki diğer güncelleme işlemleri için de gözlemler yapılmıştır. Buna göre boşanma soyadı değişikliği için yapılan gözlemler sonucu hazırlanan gözlem formu, Ek 2.1'de ön sayfası, Ek 2.2'de arka sayfası olmak üzere gösterilmektedir. Buna göre işlem adı "Boşanma Soyadı Değişikliği", işlem numarası ise "2" olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle kadın vatandaşların boşanmaları sonucunda değişen soyadlarının kurum verileri içerisinde de değiştirilmesini içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 315,2 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında "Boşanma Soyadı Değişikliği" işlemi için 315 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda boşanma soyadı değişikliği işlemi için gerekli süre 315 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 19 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Banka değişikliği işlemi için de gözlemler yapılmıştır. Yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu, Ek 2.3'te ön sayfası, Ek 2.4'te arka sayfası olmak üzere gösterilmektedir. Buna göre işlem adı "Banka Değişikliği", işlem numarası ise "3" olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle vatandaşların ödeme kanallarında olan değişikliklerin kuruma bildirilmesini içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 188,12 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında "Banka Değişikliği" işlemi için 188 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda banka değişikliği işlemi için gerekli süre 188 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 32 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Güncelleme işlemlerinin haricinde vatandaşların yoğun olarak geldikleri Halkla İlişkiler Servisi-2’de de bazı işlemler yapılmaktadır. Bunlar: yaşlılık aylığı, ölüm aylığı, maluliyet aylığı, yurt dışı işlemleri, askerlik borçlanması, yaşlılık toptan ödeme, ölüm toptan ödeme, kıdem tazminatı yazısı, ünvanlı hizmet dökümü işlemleridir. Bu işlemlerle alakalı gözlemler yapılmıştır. Buna göre ölüm aylığı işlemi için yapılan gözlemler sonucu hazırlanan gözlem formu, Ek 2.5’te ön sayfası, Ek 2.6’da arka sayfası olmak üzere gösterilmektedir. Buna göre işlem adı “Ölüm Aylığı”, işlem numarası ise “4” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle vatandaşların vefatları sonucu hak kazanma esasları çerçevesinde kurum nezdinde yapılan işlemleri içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 479,37 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Ölüm Aylığı” işlemi için 479 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda ölüm aylığı işlemi için gerekli süre 479 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 13 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yaşlılık aylığı işlemi için yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu 2 adet ön sayfa ve 1 adet arka sayfadan oluşmaktadır. Ek 2.7’de ön sayfalardan ilki, Ek 2.8’de ön sayfalardan ikincisi ve Ek 2.9’da arka sayfa gösterilmektedir. Buna göre işlem adı “Yaşlılık Aylığı”, işlem numarası ise “5” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle vatandaşların tabi oldukları ilgili esaslar çerçevesinde hak kazanma durumları için kurum nezdinde yapılacak işlemleri içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 375,28 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Yaşlılık Aylığı” işlemi için 375 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda yaşlılık aylığı işlemi için gerekli süre 375 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 16 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Maluliyet aylığı işlemi için yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu 2 adet ön sayfa ve 1 adet arka sayfadan oluşmaktadır. Ek 2.10’da ön sayfalardan ilki, Ek 2.11’de ön sayfalardan ikincisi ve Ek 2.12’de arka sayfa gösterilmektedir. Buna göre işlem adı “Maluliyet Aylığı”, işlem numarası ise “6” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle vatandaşların tabi oldukları ilgili esaslar çerçevesinde engellilik

durumlarındaki hak kazanma durumları için kurum nezdinde yapılacak işlemleri içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 271,08 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Maluliyet Aylığı” işlemi için 271 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda maluliyet aylığı işlemi için gerekli süre 271 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 22 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ünvanlı Hizmet Dökümü işlemi için yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu Ek 2.13’te ön sayfası, Ek 2.14’te arka sayfası olmak üzere gösterilmektedir. Buna göre işlem adı “Ünvanlı Hizmet Dökümü”, işlem numarası ise “7” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, vatandaşların bazı kurum ve kuruluşlar için ihtiyaç duydukları ünvanlı hizmet dökümlerinin verilmesi işlemlerini içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 211,78 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Ünvanlı Hizmet Dökümü” işlemi için 212 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda ünvanlı hizmet dökümü işlemi için gerekli süre 212 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 28 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt dışı işlemleri için yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu 2 adet ön sayfa ve 1 adet arka sayfadan oluşmaktadır. Ek 2.15’te ön sayfalardan ilki, Ek 2.16’da ön sayfalardan ikincisi ve Ek 2.17’de arka sayfa gösterilmektedir. Buna göre işlem adı “Yurt Dışı İşlemleri”, işlem numarası ise “8” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle vatandaşların tabi oldukları ilgili esaslar çerçevesinde yurt dışı ile alakalı hak kazanma durumları için kurum nezdinde yapılacak işlemleri içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 370,87 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Yurt Dışı İşlemleri” işlemi için 371 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda yurt dışı işlemleri için gerekli süre 371 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 16 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kıdem tazminatı yazısı işlemi için yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu Ek 2.18’de ön sayfası, Ek 2.19’da arka sayfası olmak üzere gösterilmektedir. Buna göre işlem adı “Kıdem Tazminatı Yazısı”, işlem numarası ise “9” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, vatandaşların bazı kurum ve kuruluşlar için ihtiyaç duydukları kıdem tazminatı dökümlerinin verilmesi işlemlerini içermektedir. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 398,06 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Ünvanlı Hizmet Dökümü” işlemi için 398 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda ünvanlı hizmet dökümü işlemi için gerekli süre 398 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 15 adet (bireysel performans hedefi) vatandaş talebinin karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır

Yapılan gözlemlerden bir diğeri de askerlik borçlanma işlemi üzerine olmuştur. Oluşturulan gözlem formu 2 adet ön sayfadan oluşmaktadır. Ek 2.20’de ilki, Ek 2.21’de ikincisi gösterilmektedir. İşlem ile alakalı elde edilen bilgilere gözlem formunda ayrıntılı olarak verilmiştir. Buna göre, askerlik borçlanması işlemi için uygun ve belirli bir metot ve uygun süre değerleri gözlemlenemediği için standart zamana ulaşılamamıştır. Dolayısıyla gözlem formu arka sayfası hazırlanamamıştır. Bu işlem, bu haliyle ölçüme uygun bulunmamaktadır. Gözlem formunda belirtilen konulara dikkat edilmesi önem arz etmektedir.

Bu kategori altında yapılan gözlemler sonucu elde edilen bilgiler yukarıda verilmiştir. Bunun yanında, işgörenler genel olarak tecrübeli ve tecrübesiz olarak iki sınıfta görülmüştür. Görevine yeni başlayan işgörenlerin, yeni bir görevi ifa etmeleri nedeniyle işlemlere daha olumlu yaklaşım vatandaşa daha yardımcı olmaya çalıştıkları görülmüştür. Fakat işlemleri gerçekleştirirken tecrübe, bilgi ve pratiklik kısmındaki eksiklikleri nedeniyle daha uzun süreler harcadıkları görülmüştür. Tecrübeli işgörenlerin ise uzun süreler görev yapmanın getirdiği yılgınlık nedeniyle motivasyonlarının düşük olduğu, vatandaşla olan ilişkileri de en kısa süreli tutmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Tecrübeli veya tecrübesiz çoğu işgörenin ise çalışmaya ön yargılı yaklaştığı görülmüştür, bu bağlamda kapalı tutumlarla karşılaşmıştır. Çalışmanın kısıtlarından birisi olarak daha önce “Giriş” bölümünde bahsedilen bu durumların gözlem değerlerine etkisini elemine etmek için uzun süreler harcanmıştır.

Vatandaşın yoğun olduğu servislerde yapılan işlemlerle alakalı gözlemler bu şekilde olmuştur. Bir sonraki kategoride vatandaşın az yoğun olduğu servisler incelenmektedir.

4.2.2. Vatandaşın Az Yoğun Olduğu Servisler

Çalışmanın yapıldığı birimde faaliyet gösteren hizmet servisleri bu kategori altındadır. Bu serviler, yukarıda bahsedilen servislerden farklı olarak katlarda hizmet vermektedir ve vatandaşların bu katlara çıkması serbest değildir. Güvenlik personeli, vatandaşın işlemine göre, öğlene kadar katlara erişime izin vermektedir. Dolayısıyla bu servislerde çalışan işgörenler, işlerini masa başında ifa ederken belli belirsiz aralıklarla gelen vatandaş talep ve sorularıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu servislerde işlemler, vatandaşın ne zaman hak kazanabilirim şeklindeki sorularına istinaden hazırlanan bilgi isteme biçimindeki matbu formlar çerçevesinde başlamaktadır. Dolayısıyla bu servislerde hak kazanma talep dilekçesinin verildiği durumlar için işlem yapılmamaktadır, bu durumda karar servisleri işlem yapmaktadır. Bu servislerde, matbu form içeriğine istinaden yapılan araştırmalar ve yazışmalar neticesinde elde edilen nihai bilgi, vatandaşa posta yoluyla iletilerek vatandaşın talebi sonuçlandırılmaktadır.

Bu servislerdeki iş akışı şu şekilde olmaktadır: yukarıdaki servislerde bankalarda çalışan işgörenlerin vatandaşlara gerekli hallerde doldurttukları matbu formlar Evrak Kayıt'a verildikten sonra bu formlara bir numara verilerek her akşam bu servislere dağıtılır. Vatandaşa dönecek bilgi için bazı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bunun için önce vatandaşın dosyasının Kurum Arşiv'inden tedarik edilmesi gerekmektedir. Dosya istendikten yaklaşık 1 gün sonra gelmektedir. Bundan sonra hizmet dökümünden vatandaşın hizmetlerine bakılır. Bordro Arşivi'nden kayıtlar istenir ve ilave hizmetler için araştırma yapılır. Dosya içerisindeki bilgiler incelenir, gerekli şartların sağlanıp sağlanmadığı araştırılır ve vatandaşa cevap posta yoluyla iletilir. Hak kazanma durumu söz konusuysa hak kazandığına dair, değilse hak kazanamadığına dair bir yazı gönderilmektedir. Bu yazının gönderilmesi için dosya üzerinde yoğun bir çalışma yürütülmektedir.

Yapılan gözlemlerde, işgörenlerin kapalı tutumları öne çıkmaktadır. Genel olarak bir bıkkınlık hali, gelecekte herhangi bir umut içinde olmama durumu, iş ve işlemlerle alakalı yeni görüş ve önerilere kapalı olma hali görülmüştür.

Yapılan gözlemlerde serviste, dosyalar üzerinde sıklıkla yazışmaların olduğu görülmüştür. Dosyanın içeriğine göre ilgili birimlerle yazışmalar yapılmaktadır. Buna göre, vatandaşın diğer statülerini takip eden Kurumlar, İl Müdürlükleri, Vergi Müdürlükleri, Banka Sandıkları ile yazışmalar yapılmaktadır. Bu kurumlar da kendi

içlerinde, vatandaşın nerelerde ve hangi tarihlerde hizmet ettiğine göre ilgili birimleriyle yazışarak gerekli bilgiyi elde etmekte ve bu servislere göndermektedirler.

Yapılan gözlemlerde, Arşiv'den alındıktan sonra dosyaların üzerinde en az 2 ya da 3 yazışmanın yapıldığı görülmüştür. Diğer kurum ve kuruluşlarla yapılan yazışmalardan dolayı oluşan bekleme sürecinde dosyalar Arşiv'e tekrar geri gönderilmektedir. Yazışmaların cevapları Evrak Kayıt'a geldikten sonra bu servislere gelmektedir. Cevapların servislere ulaşmasından sonra dosyalar tekrar Arşiv'den çekilmektedir. Yazışma işlemlerine istinaden farklı kurum hizmetleri, yaş tahsisi, vergi indirimi, hizmet birleştirme, hizmetlerin çakışması yoksa yani problemsiz bir dosya ise ilgili tablolardan bakılarak vatandaşa hak kazanma durumu ile alakalı bilgi, resmi yazı ile gönderilmektedir; eğer varsa tüm yazışmalar bittikten sonra üst yazı ile bir sonraki kategoride anlatılacak servislere dosyanın gönderimi yapılmaktadır.

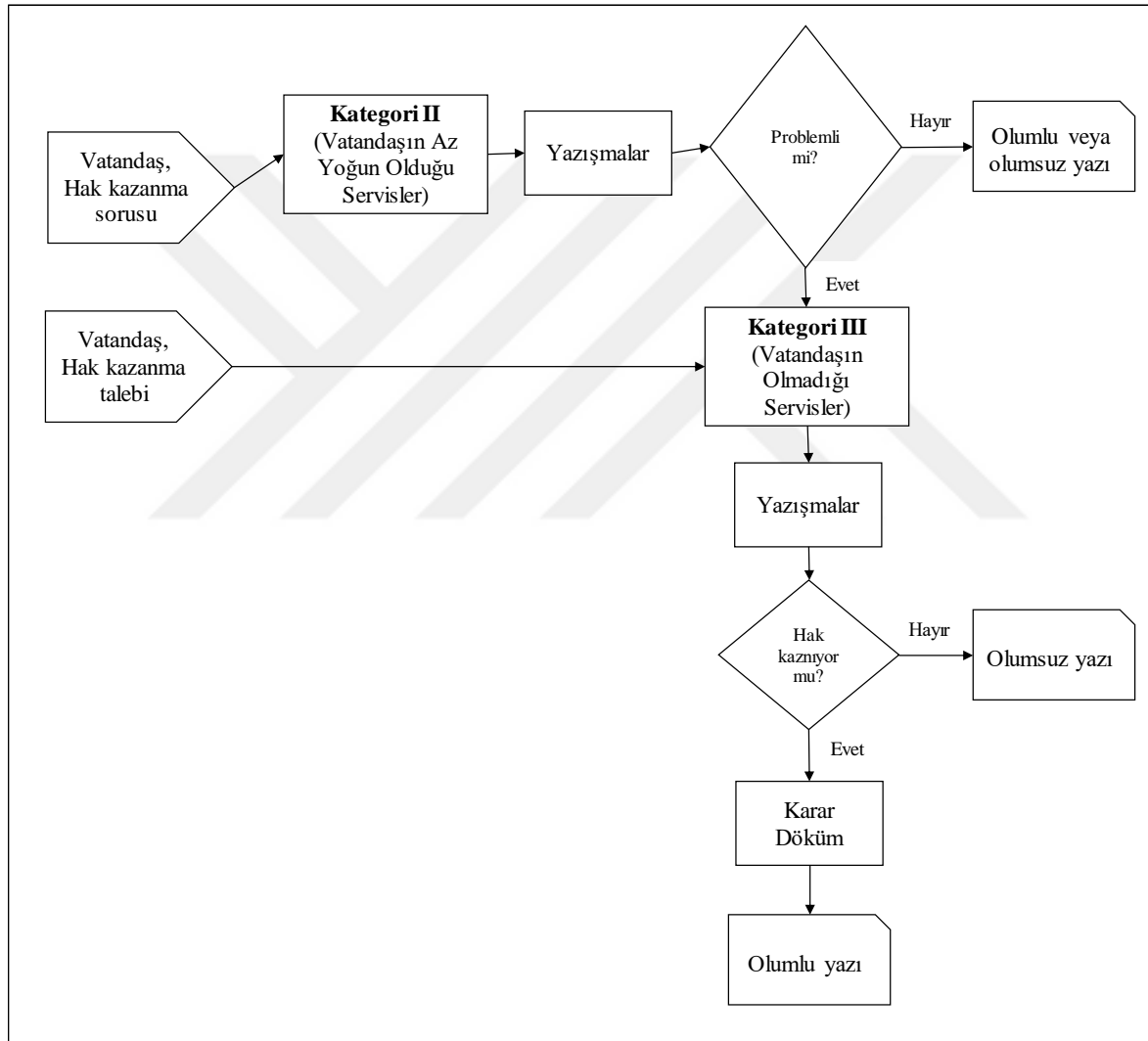
Yapılan gözlemlerde, iş ve işlemler akışının karmaşıklığını anlatan bir çok diyalog görülmüştür. Bunlar: "Ahmet bey, ne yaptı?", "Görürecekti, görüştü mü acaba?", "Sen söyler misin?", "Abi cevap gelmiş, senin bu, bakar mısın?", "Doküman Yönetim Sistemi'nden (DYS) soru gelmiş abi, aktarmak istiyorum.", "Çıkartıyorum dokümanları, getirir misin?" vb. şeklindedir. Benzer şekilde, dosya hareketlerinin karmaşık olduğu görülmüştür. Bazı dosyalar toplu halde alınıp götürülürken, bazı birkaç dosya ise elden bazı masalara bırakılmaktadır. Dosyaların bu düzensiz hareketi nedeniyle işlem tanımları yapılırsa dahi dosya üzerinde hangi işlemin yapıldığı, ne kadarının yapıldığı ya da yapılmadığı ya da kaç adet işlem yapıldığı belirlenmemektedir. Dosya hareketi, iş hareketi demektir. İşin hangi işgörende hangi sayıda olduğu net olmadığından, gözlem sırasında genel olarak kimin ne yaptığı net olarak anlaşılamamıştır.

Yapılan gözlemlerde, servislerde dosyalar üzerinde yoğun bir şekilde çalışan işgörenlerin, işlerini ifa etmeleri sırasında öğlene kadar gelişlerine izin verilen vatandaşlar nedeniyle ellerindeki işleri çoğu zaman bıraktıkları görülmüştür. Vatandaşların bu servislerdeki durumu yukarıdaki servislerden farklı olmaktadır. Yaşanan durumlar daha problemlidir, ne oldu benim işim şeklinde çoğunlukla gergin geçen karşılıklı diyalogların sıklıkla yaşandığı görülmüştür.

Yapılan gözlemler neticesinde; dosyaların yoğun yazışmalar içermesi, işgörenlerin iş ve işlemlere önemli ölçüde olumsuz yaklaşımları (motivasyonların düşük olması), dosyaların Arşiv'e gidip gelmesi, yazışma sayısı ve çeşidinin dosya üzerindeki iş ve işlemleri bölmesi ve etkilemesi, dosyaların paylaşım ve dağıtım düzensizliği, dosya

üzerinde birçok farklı mahiyette belge olması ve farklı muhakemeler gerektirmesi, yapılan iş ve işlemlerin hareketlerinin bir çevrim oluşturmaması, iş ve işlemlerin ifası sırasında işgörenlerin belli belirsiz vatandaş gelişleri nedeniyle bölünmeleri gibi nedenlerden dolayı bu servislerde ölçüm imkânı bulunamamıştır.

Vatandaşın az yoğun olduğu servislerde yapılan işlemlerle alakalı gözlemler bu şekilde olmuştur. Bir sonraki kategorideki servislere geçmeden önce, bu iki kategori ile alakalı özet iş akışı aşağıda Şekil 4.7’de gösterilmiştir.



Şekil 4.7. Özet iş akışı

Buna göre, vatandaş hak kazanma talebinde bulunduğu anda direkt olarak Kategori III servislerde iş ve işlemler yürütülerek sonuçlandırılmaktadır. Vatandaş hak kazanma ile alakalı soru sorduğunda ise Kategori II servislerde iş ve işlemler yapılmakta, iş ve işlemler sonucunda dosya problemsiz ise cevap vatandaşa posta yoluyla gönderilerek iş ve işlemler sonuçlandırılmaktadır. Eğer yazışmalar sonucu dosya üzerinde yapılması gereken iş ve işlemler olduğu belirlenirse yine Kategori III servislerde iş ve işlemler yürütülerek

sonuçlandırılmaktadır. Vatandaşın olmadığı servislerle alakalı gözlemlere aşağıda yer verilmektedir.

4.2.3. Vatandaşın Olmadığı Servisler

Çalışmanın yapıldığı birimde faaliyet gösteren karar servisleri bu kategori altındadır. Bu serviler de yukarıda bahsedilen servisler gibi katlarda hizmet vermektedir. Fakat bu servislere vatandaşın erişim izni yoktur. Dolayısıyla bu servislerde çalışan işgörenler, işlerini masa başında ifa ederken belli belirsiz aralıklarla gelen vatandaş talep ve sorularıyla karşı karşıya kalmamaktadırlar.

Bu servislerde işlemler, Şekil 4.7’de görüldüğü üzere vatandaşın hak kazanma talep dilekçesini yazması ile başlamaktadır. Buna göre, talep dilekçesinin içeriğine istinaden yapılan araştırmalar ve yazışmalar neticesinde elde edilen nihai bilgi, vatandaşa posta yoluyla iletilerek vatandaşın talebi sonuçlandırılmaktadır.

Bu servislerdeki iş akışı şu şekilde olmaktadır: Evrak Kayıt’tan Tahsis Talep ve Taahhüt Belgesi’nin vatandaş tarafından doldurulması ile başlamaktadır. Gün sonunda Evrak Kayıt’tan servislere talep dilekçeleri dağıtılmaktadır. Akabinde talep dilekçeleri servislerde çalışanlara pay edilmektedir. Talep dilekçesi personel tarafından kontrol edilmektedir. Dosya, “Dosya İsteme Paneli” aracılığıyla Arşiv’den istenmektedir. Dosya, 1 gün sonra gelmektedir. Dosya geldikten sonra dilekçe ve dosya birleştirilmektedir. Sigortalı Tescil Ekranı’na girilerek sistem üzerinden dosyadaki doğru insan tespit edilmeye çalışılmaktadır. KPS üzerinden yaş tashihi, isim tashihi, evli-bekâr, çocuk durumları için döküm alınıp dosyaya konulmaktadır. Güvence Ekranı’ndan 4(b) hizmet süresinin olup olmadığı kontrol edilmektedir. Hizmet dökümüne benzer bir çıktı alınıp dosyaya konulmaktadır. Vergi Dairesi Otomasyon Programı (VEDOP) üzerinden çıktı alınıp dosyaya konulmaktadır. VEDOP’ta olup da Güvence Ekranı’nda bir kayda rastlanılmaması (01.10.2008 sonrası otomatik çekiyor.) durumunda 4(b) ilgili birimle yazışma yapılarak 4(b) hizmetinin düzeltilmesinin sağlanmasına çalışılmaktadır. Hizmet dökümü çıktısı alınıp dosyaya konulmaktadır. İşten Ayrılış Bildirgesi dosyaya konulmaktadır. SOD 9A Ödeme Kimlik Görüntüleme CICS Ekranı’ndan herhangi bir aylık alıp almadığına dair çıktı dosyaya konulmaktadır. Böylece dosya belgeleri hazırlanmış olmaktadır. Bu belgelerle beraber Arşiv’den gelen dosya üzerinde tasnif işlemi yapılmaktadır.

Tasnif aşaması şu şekildedir: Hizmet Giriş Belgeleri (Arşiv’den gelenler ya da sistem çıktıları) fiziksel olarak en yeni tarihli en üstte olacak şekilde sıralanmaktadır. Sonra en

alttan yukarıya doğru, KPS çıktısı, Tahsis Talep ve Taahhüt Belgesi, Prim Tahakkuk Cetveli (Hizmet kütüğünde gözükmeyen hizmetlerin Arşiv'den bordro taraması yapılarak tespit edilen veya edilmeyen hizmetler için hazırlanan tutanaktır. Bu hizmetler, hizmet aktarma yazısı ile Bordro Servisi onaylarından sonra hizmet dökümüne işlenmektedir.), varsa borçlanmalar ve bunlarla alakalı ilgili kanunun 41. madde belgeleri (4(c), Kamu Hizmeti borçlanmalar, Fiili Hizmet Süresi Zammı, Kesenek vb. bilgiler, 4(b), Kendi Nam ve Adına Çalışma Hizmeti, ilgili kanun 20. madde Banka Sandıkları hizmetleri), Hizmet dökümü (4(a), 4(b), 4(c)), Hizmetten Ayrılış Bildirgesi, CICS Ödeme Kimlik Görüntüleme çıktısı, VEDOP çıktısı, Güvence Ekran dökümü, yazışmalar (vatandaş ve kurumlarla olan, eski tarihten günümüze doğru) şeklindedir.

Tasnif aşamasından sonra, Hizmet Giriş Belgesi ve kimlik bilgilerinde tutarsızlık olup olmadığına bakılmaktadır. Tutarsızlık olursa ilgili nüfus daireleri ile yazışmalar yapılmaktadır. Bu aşamadan sonra önce Mukteza Tablosu sonra Kazanç Tablosu ve en son da Bilgi Giriş Formu hazırlanmaktadır. Bilgi Giriş Formu dosya özelinde gerekli muhakemeler yapılarak doldurulduktan sonra Tescil Servisi aşaması gelmektedir. Tescil Servisi'ne yollama işlemi hak kazanma durumlarında gerçekleştirilmektedir, hak kazanamama durumunda ret yazısı ile vatandaşa bilgi verilmektedir. Tescil Servisi aşamasında Türkçe karakterler vb. durumlar için Tescil Ekranı üzerinde incelemeler yapılmaktadır. MERNİS üzerinde gözükmeyip mahkeme kararı işlemleri için kesinleşme tarihi gibi durumlar ele alınmaktadır. Tescil Servisi'nden sonra Bilgi Giriş Formu'nun ilgili Müdür Yardımcısı tarafından kontrolü ve onaylanması işlemleri gerçekleştirilmektedir. Onaydan sonra, formlar üzerindeki bilgilere istinaden CICS Ekranları üzerinden girişler adım adım yapılarak karar dökümü yazdırılmaktadır. Döküm, dökümü gerçekleştiren memur ve şefinin onayıyla, ilgili Müdür Yardımcısının kontrol ve onayına sunulmaktadır. Buradan onaylar çıktıktan sonra Giden Evrak Servisi'ne gönderme, oradan da posta yoluyla vatandaşa bilgi verme işlemi ile akış sonlanmaktadır.

Yapılan gözlemlerde, bu servislerde çalışan işgörenlerde ekip anlayışı yaklaşımlarının olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde başarıma isteklerinin düşük olduğu görülmüştür. Bunda ödüllendirme ve takdir edilme mekanizmalarının kullanılmıyor olmasının önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işler konusunda motive olmadıkları; iş, işlemler ve çevreye karşı negatif tavır içinde oldukları görülmüştür.

Yapılan gözlemlerde, dosyalar üzerinde yazışmaların yoğun olduğu görülmüştür. Vatandaşın hak kazanma durumunun doğru bir şekilde ortaya koyulması ve buna göre

vatandaş için karar döküm çıktısının yazdırılması önemli bir konu olduğu için vatandaşın tüm bilgilerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Eksik bilgilerle hazırlanacak karar döküm çıktıları Kurum itibarı için risk teşkil etmektedir, aynı zamanda vatandaşların itirazına istinaden süreç çok daha fazla uzamaktadır. Bu bağlamda vatandaşın hizmetleri ile alakalı tüm bilgilerin derlenmesi için ilgili kurumlarla yazışmalar eksiksiz bir şekilde yerine getirilmektedir. Dosya üzerindeki bu yazışmaların yanında, sürecin uzun sürmesi nedeniyle vatandaşların yeniden dilekçe hazırlamaları nedeniyle tekrar tekrar yazışma durumlarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Yapılan gözlemlerde, işgörenlerin dosya tasnif kısmında belirtilen sıralamaya yeterli özeni göstermedikleri gözlenmiştir. İşgörenlerin bu konuda farklı farklı uygulamaları gözlenmiştir.

Kategori II servislerden bu servislere aktarılan iş ve işlemlerde gerekli yazışmaları kategori II servisler yaptığı için burada yazışma yapılmaması uygun bir akış olmaktadır. Fakat uygulamada akış bu şekilde olmamıştır. Yapılan gözlemlerde, kategori II servislerde yazışmalar yapılmasına rağmen, kategori II servislerden bu servislere aktarılan işlerde (Bkz. Şekil 4.7) hala yazışmaların devam ettiği görülmüştür.

Yapılan gözlemlerde, Arşiv'den bordro taraması üzerinden vatandaşın hizmetlerinin güncellenmesi adımı için akışta belirtilen metoda uyulmadığı görülmüştür. Bordo Servisi'den hizmet kazanma yazısı ile bu servislere bilgi aktarılması gerekliliğine rağmen, işlemlerin bu servislerde bizzat yapıldığı durumlar gözlenmiştir. Farklı farklı uygulamalar söz konusu olmuştur.

Yapılan gözlemlerde, Arşiv'den istenen dosyaların ulaşım sürelerinin 1 günü aştığı durumlar görülmüştür. Bir önceki servislerde olduğu gibi bu servislerde dosya ulaşım süresi 1 gün iken nedeni bilinmeksizin bu sürelerin aşıldığı çokça durum görülmüştür. Bu konuda bir standartlaştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konunun yetkililerce ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

Yapılan gözlemlerde, bu kategorideki servislerin bulunduğu katlara vatandaşların çıkmasına izin verilmezken, vatandaşların bir şekilde bazı servislere gelerek iş ve işlemlerinin akıbetinin ne olduğunu sordukları görülmüştür. Bu durum, bir önceki servislerde olduğu gibi değildir, nadir görülen ama cereyan eden bir durum olmaktadır.

Yapılan gözlemler neticesinde; kurumlarla yoğun yazışmaların olması, yazışma sayısı ve çeşidinin dosya üzerindeki iş ve işlemleri bölmesi ve etkilemesi, sürecin uzaması

nedeniyle vatandaşıla olan tekrar tekrar yazışmalar, kategori II servislerden gelen iş ve işlemlerde gerekli yazışmalar yapılmasına rağmen bu servislerde yazışmaların devam etmesi, işgörenlerin iş, işlemler ve çevreye karşı negatif, mutsuz yaklaşımları, dosyaların paylaşım ve dağıtım düzensizliği, dosya üzerinde birçok farklı mahiyette belge olması ve farklı muhakemeler gerektirmesi, akışta belirtilen dosya tasnif metoduna riayet edilmemesi, Arşiv'den bordrolar üzerinden hizmet güncelleme adımı için akışta belirtilen standarda uyulmaması, dosyaların tedarik sürecinde bir standart bulunmaması, nadir de olsa vatandaşların gelerek iş ve işlemleri bölmesi gibi nedenlerden dolayı bu servislerde ölçüm imkânı bulunamamıştır.

Kategori II ve III servislerde ölçüm imkânı bulunamamış olmasına rağmen, bazı öneriler getirilebilir. Bu öneriler, yönetim tarafından dikkate alındığında ölçüm imkânının artması mümkündür. Tüm yazışmaların ayrı bir servis tarafından yapılması ve bu yazışmalar sonucunda tamamen bağımsız servislerin dosya üzerinden standart sorgulama ve hareketlerle karar işlemlerini gerçekleştirmesi buna olarak örnek verilebilir. Bu durumla alakalı da gözlemler yapılmıştır. Bunun için mukteza, kazanç tabloları ve bilgi giriş formu hazırlama işlemi gözlenmiştir. Oluşturulan gözlem formu 2 adet ön sayfadan oluşmaktadır. Ek 2.22'de ilki, Ek 2.23'te ikincisi olmak üzere gösterilmektedir. İşlem ile alakalı elde edilen bilgilere gözlem formunda ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Buna göre, Mukteza, Kazanç Tabloları ve Bilgi Giriş Formu hazırlama işlemi için uygun ve belirli bir metot ve uygun süre değerleri gözlemlenemediği için standart zamana ulaşılamamıştır. Dolayısıyla gözlem formu arka sayfası hazırlanamamıştır. Bu işlem, bu haliyle ölçüme uygun bulunmamaktadır. Gözlem formunda belirtilen konulara dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Bir diğer gözlem ise karar döküm işlemi üzerine yapılmıştır.

Karar döküm işlemleri için yapılan gözlemler sonucu oluşturulan gözlem formu 2 adet ön sayfa ve 1 adet arka sayfadan oluşmaktadır. Ek 2.24'te ön sayfalardan ilki, Ek 2.25'te ön sayfalardan ikincisi ve Ek 2.26'da arka sayfa gösterilmektedir. Şekil 2.24'te etüt formunda "NOTLAR 1"de belirtildiği üzere işlem, dosya çeşitliliğine sahiptir. Bunlar: yaşlılık aylığı 1. karar+vergi indirimi, yaşlılık aylığı 2. karar+vergi indirimi (kontrolden reddi), malullük aylığı 1. karar ve 2. karar, iş kazası meslek hastalığı (İKMH) gelir 1. karar ve 2. karar, 2925 aylık bağlama, yaşlılık toptan ödeme, yurtdışı yaşlılık aylığı 1. karar ve 2. karar şeklindedir. Bu dosya çeşitliliğine göre ayrı ayrı ve ayrıntılı etüt çalışmaları yapılabilir fakat bu ayrıma girmeden (benzer özelliklerin dosyalar için var olacağı varsayımından) tek formda bir etüt çalışması tercih edilmiştir. Amaç, nihai standart

zamanları ortaya koymaktan ziyade ölçme imkânını araştırmak olarak belirlenmişti. Nihai standart zamanların ortaya koyulması, daha uzun soluklu, daha geniş yetkiler çerçevesinde ve profesyonel bir ekip ile beraber yürütülmesi gereken bir proje olarak görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma ile böyle bir projenin prototipinin elde edilmesine çalışılmaktadır. Buna göre işlem adı “Karar Döküm”, işlem numarası ise “11” olarak belirlenmiştir. Bu işlem, kurumla olan ilgileri nedeniyle vatandaşların tabi oldukları ilgili esaslar çerçevesinde hak kazanma durumlarının kurum nezdinde son olarak karara bağlanması ve bu yönde sistemden çıktı alınmasını ifade etmektedir. Çıktı alındıktan sonra vatandaş, Kurum nezdinde beklediği hakları kazanmış olmaktadır. Gözlem formunda belirtilen hesaplamalar sonucunda 341,53 yüzde bir dakika, standart zaman değeri olarak elde edilmiştir. Gerekli yuvarlamalar yapıldığında “Karar Döküm” işlemi için 342 yüzde bir dakika standart zaman değeri bulunmuştur. Dolayısıyla normal çalışma hızında ve belirlenen çalışma metodunda karar döküm işlemleri için gerekli süre 342 yüzde bir dakika bulunmuştur. Böylece bir saatte sadece bu işlemin yapılması durumunda 18 adet (bireysel performans hedefi) dosyanın karar dökümünün alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü üzere, belirli bir metot altında çalışılan, belirli bir sırayla yapılıp bir döngü oluşturup bir çevrimi ifade eden, uygun gözlem değerleri veren, çalışma ortamının ve işgörenin uygun olduğu durumlarda böyle bir çalışma yürütüldüğünde sonuçlar alınabilmektedir.

Bu kategori altındaki servisler için yapılan çalışmalara yukarıda yer verilmiştir. Bir sonraki kategoriye yöneticilik işlemleri oluşturmaktadır.

4.2.4. Yöneticiler

İşgörenlerin analizinin son ayağını yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticiler; başkan, başkan yardımcısı, genel müdür, il ve merkez müdürü, bunların yardımcıları, daire başkanları, şube müdürleri şeklinde ünvanlara sahip olmaktadır. Çalışmanın yapıldığı birimde görev yapan yöneticiler merkez müdürü ve müdür yardımcılarıdır. Yapılan gözlemlerde yöneticilerin mesailerini daha çok görüşmeler, toplantılar, davetler, bilgilendirme, bilgi alma, koordine etme, ilişkiler kurma, sunuş yapma, seminer, konferans, eğitim, seyahatler ve benzeri durumlarla harcadıkları görülmüştür. Yöneticilerin bu ve benzeri işlemleri için bu şekilde ölçme imkânı bulunmamaktadır.

Yöneticiler, görevleri gereği idari işler ile ilgilendikleri için performanslarının nicel olarak çıkarılması öngörülmemektedir. Yöneticiler, daha çok çıkardıkları işler, yöneticilik tarzları, kumanda ettikleri işgören sayısı ve niteliği, alt ve üst kademelerle olan ilişkileri,

sorumluluk altına girdikleri projelerin büyüklüğü ve sayısı, stres yönetimi, temsil kabiliyetleri, yönetilen para miktarı ve benzeri gibi birçok unsurla nitel olarak değerlendirilmektedirler.

Dört kategori altındaki sınıflandırmaya istinaden işgören verimliliklerinde REFA uygulamalarından zaman etüdünün uygulanabilirliği noktasında, Kategori I'de Halkla İlişkiler Servisleri incelenerek bu kategori altında gerçekleştirilen işlemler için ölçüm imkânı bulunmuştur. Kategori II'de Hizmet Servisleri araştırılarak bu kategori altında gerçekleştirilen işlemler üzerinden ölçüm imkânına ulaşılamamıştır. Kategori III'de Karar Servisleri araştırılmıştır. Bu kategori altındaki servisler de genel olarak ölçüme uygun bulunmamıştır fakat bu kategori altında gerçekleştirilen işlemler içerisinde ölçümlerin yapılabildiği bazılarının olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler kategorisinde ise verimliliklerin takibinde farklı unsurlara dikkat edildiği ve bu yöntemle bu takibin yapılmasının uygun olmadığı ifade edilmiştir. Bu servislerin haricinde örgütte Yurt Dışı Servisleri de bulunmaktadır. Bu servisler tek bir kategori içerisine girmemektedir. Kategori II ve III'de yapılan işlemler, yurt dışı servislerinde tek elden yürütülmektedir. Dolayısıyla kategori II ve III başlığı altındaki tespitler, bu servisleri de içermektedir. Bunun haricinde Destek Servisleri de bulunmaktadır. Bu servislerde örgütün ihtiyacı olan sarf malzemelerin tedariki, işgörenlerin mesai başlangıç ve bitişleri için ulaşım (servis) sağlanması; bahçe, çevre düzenleme, güvenlik tedbirleri, yemek hizmeti gibi hizmetlerin satın alınması veya sağlanması işlemleri yapılmaktadır. Bu servisler yardımcı servislerdir, ana hizmet servisleri değildir. Bu servislerde yapılan işlemler, toplantılara katılma, eğitim verme, denetleme, satın alma, ihaleye çıkma, danışmanlık yapma, bilgi paylaşma şeklinde olduğu için kategori IV altında değerlendirilmiştir. Yapılan gözlemler sonucu elde edilen bilgiler bu şekilde olurken bir sonraki aşamada tartışma bölümü oluşturularak çalışmada derlenen bilgiler yorumlanmıştır.

5. TARTIŞMA

Çalışmada, kamu kurumunda çalışan işgörenlerin performanslarının zaman etüdü yöntemiyle ölçülüp ölçülememesi noktasında araştırma yapmak ve sonuçları ortaya koymak amaçlanmıştır.

Zaman etüdü yöntemi, işin ifa edilmesi için gerekli olan net standart zamanı ortaya koyan bir yöntemdir. Dolayısıyla iş ve işlemler bu yöntemlerle ortaya koyulabilirse elde edilecek veriler aracılığıyla işgören verimliliklerinden örgütteki yerleşim planlaması ve iş akışına kadar birçok analiz imkânına sahip olunmaktadır. Dolayısıyla etkili bir yöntemdir. İşgören verimlilikleri için temel teşkil eden işlem standart zamanlarının kamu kesimindeki durumu için araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden bir kamu kurumunun merkez birimi seçilmiştir. Burada gözlem faaliyetleri yürütülerek zaman etüdü yöntemiyle ölçmeye yönelik araştırma çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Zaman etüdü yöntemi için REFA uygulaması tercih edilmiştir, konuyla alakalı bilgi yukarıda “Araştırma” kısmında verilmiştir.

Araştırma kısmına geçmeden önce kamuda neler yapılmış olduğu ortaya koyulmuştur. Kamu kesiminde performans ile alakalı gelişen yaklaşımlara “Kamuda Verimlilik Yaklaşımı” bölümünde yer verilmiştir. Son zamanlardaki yaklaşımlar özetlenirse bunlar:

- 2012-2013 yıllarında düşünülen kamu personel rejimindeki değişiklikler,
- Kamuda işgören verimlilikleri konulu toplantılar,
- Kamu Hizmetlerinin Verimliliği ve Etkinliği Yönergesi,
- Cumhurbaşkanlığı sistemi verimli çalışma esasları,
- VAPlar,
- Uyulması gereken yasal mevzuatlar,
- VET denetimi,
- Stratejik plan,
- Performans göstergeleri olmuştur.

Bu çalışmalara bakıldığında kamudaki performansın arttırılması için niyet ortaya koyulmaktadır. Bu konuda denetimlere de yer verilmektedir. İşin özüne bakıldığında örgüt hedefleri üzerinden denetimlerle örgüt performansları takip edilmeye çalışılmaktadır. Kamu kurumları için stratejik planlarda yer alan yıllık planlar dâhilinde performans kriterlerinin belirlenmesi, bu kriterlerin yıllık eylem planlarıyla karşılanması çalışmaları ve karşılandıktan sonra belirlenen kriterlerin ne kadar uzağında ya da yakınında kalındığının

değerlendirilmesi şeklinde bir akış mevcuttur. Bu yöntem, nicel bir yöntem olarak gözüktüğü de kamu kurumu başlangıçta kendi duruma bakarak gelecek için bir hedef belirlemekte ve değerlendirme zamanı geldiğinde gerçekleşen değeri kayıt etmekte (yine kendisi belirliyor) ve ilgili denetleyici Kurum da denetimlerle örgütün daha önce belirlenen bu hedefi hangi oranlarda gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Hedeften olan sapmalar ve hedefin etkisi de baz alınarak bir performans değeri elde edilmektedir. Dolayısıyla belirlenen hedefler, mevcut durum dikkate alınarak gerçekleştirilebilecek hedefler olarak kurumun kendisi tarafından belirlenirken, aslında ulaşılması gereken durumu göstermemektedir, mevcut olan durumun ortalamasının gelecek izdüşümünü ifade etmektedir.

Hedefler belirlenirken ulaşılması gereken durumun gösterilebilmesi için nicel bir ölçüm yöntemiyle mevcut durumun standardının ortaya koyularak ulaşılması gereken hedefin belirlenebiliyor olması gerekmektedir. Örgüt hedeflerine işgören hedefleriyle ulaşılacağından hareketle işgören verimliliklerini belirlemek için bireysel performans hedeflerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunların belirlenebilmesi için araştırmada ayrıntılı bir şekilde bahsedildiği üzere gerçekleştirilen işlemlerin standart zamanlarının ölçüm yoluyla nicel bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir. Araştırmada uygulanan yöntemle işlemlerin standart zamanları bulunarak işgörelere gerçekleştirdikleri her bir işlem için yakalaması gereken hedefler, bireysel performans hedefi olarak nicel ve bilimsel bir şekilde verilmiş olmaktadır. Aksi durumda verilen hedefler, tahmini veya şu anki durum ortalamasının gelecek yıllardaki izdüşümü olarak kalmaktadır.

Bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde kamuda işlem standart zamanları ve bu standart zamanlar üzerinden işgören verimlilik hesaplarının yapıldığı bir uygulama görülmemiştir. Yapılan uygulama ile birlikte işgören verimliliklerinin hesaplanması konusunda kamuda bir örnek çalışma denenmiştir. Buna göre elde edilen analiz imkânı bir sonraki başlıkta değerlendirilmiştir.

REFA uygulamalarından zaman etüdü yönteminin hizmet sektörü için uygulanabilir olup olmadığı konusunda da bazı araştırmalar yapılmıştır. Bunun için REFA uzmanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Mustafa Öncer-NCD Danışmanlık, Nevzat Alpay-Yalın Refa Eğitim ve Danışmanlık, İlker Özen-Yalın Danışmanlık, Harun Kilci-Harun Kilci Eğitim ve Danışmanlık, Kadir Arslan-Anmak Grup Makine, Ahmet Gürel-Refa Uzmanı, Ali Doğan-Verimlilik Genel Müdürlüğü, Nilüfer Asil-Verimlilik Genel Müdürlüğü, Barış Gökalan-Verimlilik Genel Müdürlüğü, Prof. Dr. Mustafa Kurt-Gazi Endüstri Mühendisliği, Bettina Dirks-Refa Time Study Department ile görüşmeler

gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektöründe REFA uygulamalarından zaman etüdünün uygulandığı örgütler ve alanlar olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Uygulama çalışmalarına danışmanlık şirketleri imza atmaktadır. Kendileriyle yapılan görüşmelerde örgütlerle yapılan gizlilik anlaşmaları nedeniyle bu çalışmaların paylaşamayacağı bilgisi edinilmiştir. Bu bağlamda kamu sektöründe örnek bir çalışmayla araştırma gerçekleştirilerek sunulmuştur. Bu çalışmayla, kamudaki uygulamanın nasıl olabileceği, uygulanması sırasında ne gibi zorluklar olabileceği, hangi durumlarda uygulanabileceği ya da hangi durumlarda uygulanamayacağı gibi soruların cevabı aranmaya çalışılmıştır.

Çalışmada amaç, kamuda bu yönde bir çalışmanın prototipini sergilemektir. Daha uzun soluklu, profesyonel bir ekiple ve gerekli yetkiler dahilinde yapılabilecek bir çalışmanın ön araştırması gibi düşünülmesinde yarar bulunmaktadır. Amaç, standart zamanları net bir şekilde ortaya koymak değildir. Bunun için belki aylarca çalışmak gerekecektir. Amaç, işlemlerin standart zamanları bulunabilir mi sorusunun cevabını araştırmaktır.

Buna göre, REFA uygulamalarından zaman etüdü yöntemi ile bir kamu kurumunun merkez biriminde yapılan araştırmalar sonucu işlem standart zamanlarının gözlemler sonucu elde edilmesi durumunda; elde edilen verilerin örgütler için önemi, işgörenlerin verimliliklerinin bu veriler aracılığıyla ortaya koyulabilmesidir. Dolayısıyla çalışma, örgüt performanslarının bireysel performanslar üzerinden nicel ve bilimsel olarak belirlenmesi noktasında bir öneme sahiptir. Elde edilen veriler sadece bu amaca hizmet etmekle kalmayıp örgütün herhangi bir kriteri için analizler yapmaya da imkân vermektedir. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen veriler üzerinden yapılabilecek bazı analizler bir sonraki bölümde ortaya koyulmuştur. Bunun haricinde, işlem standart zamanlarının elde edilemediği durumlar için de öneriler hazırlanmıştır. Önerileri gerçekleştirme yetkisi yöneticilerdedir. Öneriler kısmında daha geniş kapsamlı bilgiler yer almaktadır.



6. ANALİZLER

Gözlemler sonucu ölçme imkânı bulunduğu anda elde edilen veriler üzerinden yapılabilecek çeşitli analizler bulunmaktadır. Aşağıda bu analizlerden bazılarının yer verilmektedir. Buradaki amaç, veriler elde edildiğinde örgütün ihtiyaçları doğrultusunda raporlar, sonuçlar, bilgiler üretilmediğini ortaya koymaktır. Araştırma kısmında yürütülen gözlem çalışmalarına göre yapılabilecek analizlere aşağıda yer verilmiştir.

1 numaralı evlenme soyadı değişikliği işlemi için 200 yüzde bir dakika standart zamana ihtiyaç bulunmaktadır. Şekil 4.4'te belirtilen iyileştirme yapılabilirse 117 yüzde bir dakikalık bir tasarruf elde edileceği görülmektedir. İyileştirme nedeniyle sisteme yaklaşık 10 yüzde bir dakikalık bir yük geldiğinde, 107 yüzde bir dakikalık tasarrufla yeni durum için standart zaman 93 yüzde bir dakika olarak elde edilebilecektir.

2 numaralı boşanma soyadı değişikliği işlemi için 315 yüzde bir dakika standart zamana ihtiyaç bulunmaktadır. Ek 2.1'de belirtilen iyileştirme yapılabilirse 235 yüzde bir dakikalık bir tasarruf elde edileceği görülmektedir. İyileştirme nedeniyle sisteme yaklaşık 10 yüzde bir dakikalık bir yük geldiğinde, 225 yüzde bir dakikalık tasarrufla yeni durum için standart zaman 90 yüzde bir dakika olarak elde edilebilecektir.

3 numaralı banka değişikliği işlemi için 188 yüzde bir dakika standart zamana ihtiyaç bulunmaktadır. Ek 2.3 gözlem formunda, bu işlem için herhangi bir iyileştirme önerisi kayıt altına alınmamıştır.

İşlemlerle alakalı ölçümler yapıldıkça elde edilen bilgiler veri havuzuna kayıt edilir. Bu sayede işlemler listesi elde edilir. Buna göre işlemler listesi; işlem numarası, işlem adı ve işlemin standart zamanını içermektedir. İşlemler listesinin ile birlikte gözlem formlarının fiziki bir dosyada saklanması yarar bulunmaktadır. Bu sayede, ihtiyaç duyulduğu anlarda bu dosyaya erişilip ilgili işlem için bulunan standart zamanın hangi koşullar altında elde edildiği ve geçerli olduğu bilgisine erişilebilir, benzer işlemlerle karşılaştırma yapılabilir, yeni oluşturulacak gözlem değerlerinin eski gözlem değerleriyle tutarlılığı kontrol edilebilir. Gözlem formları, istenirse fiziki dosyanın yanında bilgisayarda da tutulabilir.

Yukarıda belirtilen güncelleme işlemleri için 2 işgören istihdam edilmektedir. Bazı analizleri yapabilmek için bu işlemlere gelen günlük vatandaş talebinin bilinmesi gerekmektedir. Konuyla alakalı görüşmeler yapılmıştır. İstatistik bölümü mezunu ilgili bilgi işlem memurundan alınan bilgilere göre, çalışılan işler aylık olarak takip

edilmekteydi. Hareketlerin takibi için DYS hizmet bildirme, İntra hizmet bildirme, Eski Evrak Sistemi'nin kullanıldığı ifade edilmiştir. Aylık kayıtların, Eski Evrak Sistemi üzerinden tutulduğu ifade edilmiştir. Buna göre 2018 Kasım ayı için Eski Evrak Sistemi'nde tutulan kayıtlar:

- Önceki Aydan Devreden: 0,
- Ay İçerisinde Gelen: 209,
- Yapılan: 209,
- Bekleyen: 0 gözükmemektedir.

Kayıtlara göre, aylık 209 işlem, günde yaklaşık 11 işlem yapılmaktadır. Alınan bu verinin sağlıklı olmadığı sonucuna varılmıştır. Çünkü gözlemler sırasında 11 işlemi aşan birçok vatandaş talebi gelmiştir. Dolayısıyla bu veri kullanılmamıştır. Bunun yerine vatandaş talepleri için ayrıca gözlemler yapılmıştır. Yapılan gözlemlerde güncelleme işlemleri için vatandaş taleplerinin dağılımı Çizelge 6.1'de gösterilmiştir.

N o	Saatlik Talep Miktarı																		Ort. Saat	Ort. Gün
	10	9	8	10	7	9	10	15	9	17	12	13	10	14	15	19	19	20		
1	10	9	8	10	7	9	10	15	9	17	12	13	10	14	15	19	19	20	12,5	87,8
2	3	10	11	4	5	8	9	8	6	6	7	5	5	6	5	6	4	5	6,27	43,9
3	8	9	4	3	3	4	6	9	10	11	10	5	6	4	4	6	5	6	6,27	43,9

Çizelge 6.1. Güncelleme işlemleri talep miktarı

Yukarıdaki çizelgede, işlem numaralarına göre saatlik olarak gelen vatandaş talepleri gösterilmiştir. Güncelleme işlemleri için saatlik ortalama talepler sırasıyla 12,5; 6,27; 6,27 olmuştur. Günde 7 saatlik çalışma süresi nedeniyle; 1 numaralı işlem için 88, 2 numaralı işlem için 44, 3 numaralı işlem için 44 adet ortalama vatandaş talebinin geldiği sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgüt, güncelleme işlemleri için gerekli olan işgören sayısını bilmek isterse Çizelge 6.2'de gösterilen hesaplamalar yapılabilir.

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Gelen iş adedi/günlük	İş yükü/günlük	Toplam iş yükü/günlük	Gerekli işgören sayısı/günlük
1	Evlenme Soyadı Değişikliği	200	88	17600	39732	0,95
2	Boşanma Soyadı Değişikliği	315	44	13860		
3	Banka Değişikliği	188	44	8272		

Çizelge 6.2. Güncelleme işlemleri için kadro hesabı

Buna göre, güncelleme işlemleri için 0,95 işgörene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işlemler için 2 işgörenin istihdam edildiği bilindiğine göre, 1 işgörenin gereksiz yere bu

işlemler için görevlendirildiği sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla burada gereksiz yere istihdam edilen 1 tam işgören gününün, örgütün ihtiyaç duyduğu diğer alanlar için kullanılmasında yarar bulunmaktadır.

Örgüt, güncelleme işlemlerinde çalışan işgörenlerin verimliliklerini bilmek isterse öncelikle işgörenlerin günlük yaptıkları işlem adetlerinin bilinmesi gerekmektedir. Gözlem sırasında işgörenin 60 adet evlenme soyadı değişikliği, 30 adet boşanma soyadı değişikliği ve 30 adet banka değişikliği işlemi yaptığı görülmüştür. Çizelge 6.3'te işgörenin verimliliğini tespit etmek adına yapılan hesaplamalar gösterilmiştir.

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Yapılan iş adedi/günlük	Hizmet süresi/günlük	Top. hizmet süresi/günlük	İşgören verimlilik
1	Evlenme Soyadı Değişikliği	200	60	12000	27090	64,50
2	Boşanma Soyadı Değişikliği	315	30	9450		
3	Banka Değişikliği	188	30	5640		

Çizelge 6.3. Güncelleme işlemleri için işgören verimlilik hesabı

Buna göre, işgörenin günlük verimliliği %65 olmaktadır. İşgörenin performansının değerlendirilmesi üst yönetimin takdirindedir. Bu haliyle işgörenin %35'lik eksik performansı bulunmaktadır. Çizelge 6.2'ye göre, bu işlemler için 1 işgören yeterli olmasına rağmen eğer ki bu işgören güncelleme işlemlerinde %65'lik performans göstermeye devam ederse gelen talepleri karşılamayacağı görülmektedir. Dolayısıyla gelen taleplerin karşılanması için destek işgören ihtiyacının doğacağı görülmektedir. Bu bağlamda işgörene ilk etapta destek verilmesinde sakınca görülmeyebilir fakat daha sonra işgörenin performansının %95'lere çekilmesi sağlanarak gelen taleplerin tek işgörenle karşılanmasının yoluna gidilmesi gerekmektedir. İşgörenin, ortalama günlük talepleri tek başına karşılayabilmesi zaman içerisinde sağlandığında, maksimum performansının yukarıdaki bilgiler ışığında %95 olması beklenmektedir. Bu durumda yaklaşık %5'lik performans boşluğu olacaktır. Bu %5'lik boşluktan ileri gelen hizmet süresindeki kaybın değerlendirilmesi yine üst yönetimin takdirindedir. Fakat genel olarak %95'lik performans değeri iyi bir performans değeri olarak kabul edilmektedir.

Ölçümler sonucu elde edilen standart zamanlar ve işgörenlerin yaptıkları işlem adetleri üzerinden yapılan hesaplamalar sonucunda yukarıda belirtilen işgörenin %65 verimlilik değerine ulaşması ilk etapta yadırganabilir. Yöneticiler bu performansı düşük bularak işgören üzerinde yaptırımlara gidebilirler. Bu şekilde bir yaklaşımdan ziyade önce sistemin kurgusunun yapılması gerekmektedir. Sonra sistemin iyi bir şekilde tüm

çalışanlara anlatılması, yukarıdaki şekilde elde edilen sonuçların yavaş yavaş işgörenlere aktarılması, bu aktarım sonucu işgörenlerin sisteme adapteleri için zaman verilmesi ve belirli bir süre sonunda sistemin oturmaya başlamasıyla beraber gerekli sorgulamaların yapılması ve işgörenlerden beklenen performansların alınması yolunun tercih edilmesinde yarar bulunmaktadır.

Başka bir analiz, gözlem formlarında belirtilen iyileştirmeler gerçekleştiğinde ne gibi sonuçlar elde edileceğini görmek üzerine yapılabilir. Buna göre aşağıda Çizelge 6.4'te iyileştirilmiş zamanlar üzerinden yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler gösterilmektedir.

Buna göre, gelen ortalama günlük talepler için yeni durumda 0,49 işgörenin yeterli olacağı beklenmektedir. Daha önce 0,95 işgören ihtiyacı öngörülürken yapılacak iyileştirmeler sonucu gerekli işgören ihtiyacında yarı yarıya bir azalma olması önemli bir kazanım olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, işgörenin bugünkü değerlerle çalışmaya devam etmesi durumunda ancak %33 verimlilik değerine ulaşabileceği görülmektedir. Bu yüzden işgören gün içerisinde farklı işlemler de yaparak verimlilik değerini yükseltmeye çalışacaktır. Dolayısıyla yeni durumda oluşacak kazanımların, üst yönetime yukarıdaki şekilde nicel olarak aktarılması neticesinde iyileştirmelerin hayata geçirilmesi kolaylaşacaktır.

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Gelen iş adedi/ günlük	İş yükü/ günlük	Toplam iş yükü/günlük	Gerekli işgören sayısı/günlük
1	Evlenme Soyadı Değişikliği	93	88	8184	20416	0,49
2	Boşanma Soyadı Değişikliği	90	44	3960		
3	Banka Değişikliği	188	44	8272		
İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Yapılan iş adedi/ günlük	Hizmet süresi/ günlük	Top. hizmet süresi/ günlük	İşgören verimlilik
1	Evlenme Soyadı Değişikliği	93	60	5580	13920	33,14
2	Boşanma Soyadı Değişikliği	90	30	2700		
3	Banka Değişikliği	188	30	5640		

Çizelge 6.4. Güncelleme işlemleri iyileştirilmiş zamanlar için hesaplamalar

Yukarıda güncelleme işlemleri için bazı analizler yapılmış olup bu analizler kategori I'in diğer işlemleri için de yapılabilir. Bunun için yine bu işlemlere gelen günlük vatandaş taleplerinin bilinmesi gerekmektedir. Buna göre vatandaşlar, gelişleri sırasında banko üzerinden fiş almaktadırlar. Bankoda, "Emeklilik İşlemleri", "Yurtdışı İşlemleri",

“Güncelleme İşlemleri” seçenekleri sunulmaktadır. Bankodan alınan günlük fişlerin hareketlerini takip eden sistemden edinilen bilgi aşağıda Çizelge 6.5’te gösterilmiştir.

TARİH	Güncelleme İşlemleri	Toplam	Diğer İşlemler	TARİH	Güncelleme İşlemleri	Toplam	Diğer İşlemler
5.11.2018	-	-	-	19.11.2018	-	-	-
6.11.2018	63	1182	1119	20.11.2018	97	1052	955
7.11.2018	101	1091	990	21.11.2018	84	983	899
8.11.2018	102	1029	927	22.11.2018	85	1008	923
9.11.2018	101	1014	913	23.11.2018	64	647	583
12.11.2018	-	-	-	26.11.2018	-	-	-
13.11.2018	100	1156	1056	27.11.2018	103	1040	937
14.11.2018	108	1065	957	28.11.2018	88	944	856
15.11.2018	71	889	818	29.11.2018	107	1018	911
16.11.2018	86	886	800	30.11.2018	98	954	856
TOPLAM			7580				6920
GENEL TOPLAM	14500						
ORTALAMA	906,25						

Çizelge 6.5. Kategori I fiş hareketleri

Analizde 2018 Kasım ayı (gözlemlerin yapıldığı ayın bir öncesi) fiş hareketleri baz alınmıştır. Buna göre kategori I’in diğer işlemleri (güncelleme işlemleri haricindeki) için oluşan talep sayısının ortalama 906 olduğu görülmektedir. Bu fiş hareketleri içerisinde bazı vatandaşların iki veya daha fazla fiş almaları nedeniyle işlem yapılmayan fazladan fişler bulunmaktadır. 906 adet fiş hareketi üzerinden yaklaşık olarak 100 adet ikileyen fiş hareketi olduğu varsayımıyla çıkarım yapıldığında geriye 800 adet işlem gören fiş hareketi kalmaktadır.

Günlük 800 adet talep aşağıda Çizelge 6.6’da görüldüğü şekilde işlemler arasında dağıtılmıştır. Bu dağıtım, gözlemler esnasında karşılaşılan işlemlerin sıklığına göre belirlenmiştir. Bu dağıtım sonucu bu işlemler için ihtiyaç duyulan işgören sayısı bulunmuştur. Taleplerin farklı bir şekilde dağıtımı ile farklı işgören ihtiyacı belirlemek de mümkündür.

Taleplerin dağıtımı, yukarıda da bahsedildiği üzere gözlemler neticesinde yapılmıştır. Gözlemler sırasında vatandaşların gelişleri daha çok yaşlılık işlemleri için

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Gelen iş adedi/günlük	İş yükü/günlük	Toplam iş yükü/günlük	Gerekli işgören sayısı/günlük
4	Ölüm Aylığı	479	20	9580	293880	7,00
5	Yaşlılık Aylığı	375	640	240000		
6	Maluliyet Aylığı	271	50	13550		
7	Ünvanlı Hizmet Dökümü	212	20	4240		
8	Yurtdışı İşlemleri	371	50	18550		
9	Kıdem Tazminatı Yazısı	398	20	7960		
10	Askerlik Borçlanma	-	0	-		
	TOPLAM		800			

Çizelge 6.6. Kategori I'in diğer işlemleri için kadro hesabı

olmuştur. Yurtdışı işlemleri için gelen taleplerde büyük boşluklar görülmüştür, günlük 50-60 vatandaş talebinin karşılandığı gözlenmiştir. Maluliyet işlemleri için de günde ortalama 50 adet vatandaş talebine denk gelinmiştir. Ölüm aylığı, kıdem tazminatı yazısı ve ünvanlı hizmet dökümü işlemlerine sık rastlanmadığı için en alt sınırdan talep dağıtılmıştır. Askerlik borçlanma işlemi için herhangi bir talep dağıtımı yapılmamıştır. Çünkü ilgili gözlem formlarında (Ek 2.20 ve 2.21) belirtildiği üzere bu işlemin standart zamanı yoktur. Ayrıca bu işlemde banko fişi ile çalışılmadığından dağıtılan 800 adet banko fiş hareketinin içerisinde askerlik borçlanma işlemi yer almamaktadır. Askerlik borçlanma işlemi ölçüldükten sonra, gerçekleştirilen günlük ortalama askerlik borçlanma işlemi sayısının ilave edilmesiyle yeni bir kadro hesabı yapılabilir.

Genel olarak bakıldığında, işlemlerin standart zamanları bulunduktan sonra vatandaş taleplerinin herhangi bir kombinasyonu için gerekli kadro hesabının yeniden yapılması mümkündür. Örneğin, gelecek ay yaklaşık 1200 adet vatandaş talebinin geleceğinin ve gelen bu taleplerin daha çok hangi işlemlerde yığılabileceğinin öngörülebileceği (Hükümet veya Kurum politikaları gereği bazı dönemler için bazı işlemlerde oluşan yığılma) durumlarda ne kadarlık işgören ihtiyacının olacağı yukarıdaki hesaplama yöntemiyle kolaylıkla bulunabilecektir. Yığılmanın olduğu işleme göre de önceden önlem almak mümkün olacaktır. Bankoları yeniden düzenlemek, danışma sistemine ağırlık vererek vatandaş taleplerini ilk anda filtrelemek, işgörenleri bankolar arasında kaydırmak, servislerden (kategori II ve III) destek almak ve benzeri uygulamalar rahatlıkla yapılabilecektir. Eğer yığılma yeni bir işlem üzerinde olacaksa yeni işlemin standart zamanının, karşılaştırma ve tahmin yöntemiyle ilk etapta belirlenip kadro hesabının yapılması da mümkün olabilecektir.

Çizelge 6.6'daki hesaplamalara göre, kategori I'in diğer işlemleri için 7 kişilik işgören ihtiyacının olduğu görülmektedir. Gözlemlerde bu işlemler için 18 adet banko ayrıldığı görülmüştür. Bu bankolardan 5 tanesi şeflere aittir, şefler çok fazla vatandaş talebi almamaktadır, işin içinden çıkılamadığı durumlarda işgörelere destek olmaktadır. Gözlemler sırasında 2 adet bankonun boş olduğu görülmüştür. 1 adet banko da askerlik borçlanma işlemine ayrılmış olduğundan kadro hesabının yapıldığı işlemler için geriye 10 adet banko kalmış olmaktadır. 10 adet banko 10 adet işgören demektir. Dolayısıyla kategori I'in diğer işlemleri için aktif 10 işgören ayrılmışken yukarıda yapılan hesapla %100 performansta 7 işgörenin yeterli olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İhtiyaç duyulan işgören sayısı, işgörenlerin %92 performans göstermesi durumunda 7,61; %85 performans göstermesi durumunda ise 8,23 olacaktır. Dolayısıyla üst yönetimin kabul edeceği bir performans değerine özgü kadro hesabı yapmak da mümkün olmaktadır.

Yukarıdaki analizlerin yanında örgüt, belirli bir işlem için de analizlerin yapılmasını isteyebilir. Bunun için yurtdışı işlemlerine özel bazı hesaplamalar Çizelge 6.7'de gösterilmiştir.

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Gelen iş adedi/günlük	İş yükü/günlük	Toplam iş yükü/günlük	Gerekli işgören sayısı/günlük
4	Ölüm Aylığı	479		0	37100	0,88
5	Yaşlılık Aylığı	375		0		
6	Maluliyet Aylığı	271		0		
7	Ünvanlı Hizmet Dökümü	212		0		
8	Yurtdışı İşlemleri	371	100	37100		
9	Kıdem Tazminatı Yazısı	398		0		
10	Askerlik Borçlanma	-	0	-		
	TOPLAM		100			
İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Yapılan iş adedi/günlük	Hizmet süresi/günlük	Top. hizmet süresi/günlük	İşgören verimlilik
4	Ölüm Aylığı	479		0	37100	88,33
5	Yaşlılık Aylığı	375		0		
6	Maluliyet Aylığı	271		0		
7	Ünvanlı Hizmet Dökümü	212		0		
8	Yurtdışı İşlemleri	371	100	37100		
9	Kıdem Tazminatı Yazısı	398		0		
10	Askerlik Borçlanma	-		-		
	TOPLAM		100			

Çizelge 6.7. Yurtdışı işlemleri için kadro ve verimlilik hesapları

Buna göre, yurt dışı işlemlerinde 100 adet vatandaş talebinin geldiği durumda Kurumun bu talebi karşılamak için ihtiyaç duyacağı işgören sayısının 0,88 kişi olacağı görülmektedir. Benzer şekilde, günde sadece yurtdışı işlemleri yapan ve 100 adet vatandaş talebi karşılayan işgörenin %88 verimlilik değerine ulaşacağı görülmektedir. Fiili durumda 50-60 adet vatandaş talebi karşılandığına göre yurtdışı işlemleri için gerekli işgören sayısının 0,88 kişinin de altında olacağı görülmektedir. Dolayısıyla bu bankalarda çalışan 2 adet işgörenden birinin fazla olduğu görülmektedir. Hatta vatandaş talepleri 50-60 civarlarında karşılandığında işgörenin verimlilik değeri %88'in altına düşeceğinden, yurtdışı işlemlerinin olmadığı durumlarda banko ışığının yakılarak farklı işlemlerin de ifa ediliyor olması gerekecektir. Öneriler kısmında bahsedilen sistem (Live and Alert System) kendisini buna zorlayacaktır. Yine öneriler kısmında bahsedilen İşgören işbilirlik-egitim matrisi adı verilen bir planın da devreye girmesi sağlanarak işgörenlerin farklı işlemleri yapabilir duruma gelmeleri sağlanabilir. Eğer üst yönetim, yurt dışı işlemleri için %85'lik verimlilik değerini kâfi görürse 100 adet vatandaş talebinin karşılanması durumunda 1,04 kişilik işgören ihtiyacı oluşacaktır. Dolayısıyla bu durumda tek işgören yeterli olacaktır.

Analizler daha da çeşitlendirilebilir. Bunun için farklı bir örnek Çizelge 6.8'de gösterilmiştir.

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Yapılan iş adedi/ günlük	Hizmet süresi/ günlük	Top. hizmet süresi/ günlük	İşgören verimlilik
4	Ölüm Aylığı	479	2	958	33741	80,34
5	Yaşlılık Aylığı	375	82	30750		
6	Maluliyet Aylığı	271	3	813		
7	Ünvanlı Hizmet Dökümü	212	2	424		
8	Yurtdışı İşlemleri	371	0	0		
9	Kıdem Tazminatı Yazısı	398	2	796		
10	Askerlik Borçlanma	-	0	-		
	TOPLAM		91			

Çizelge 6.8. Kategori I'in diğer işlemleri için verimlilik hesabı

Buna göre, bir işgören çalışma gününü yukarıda gösterildiği şekilde 2 adet ölüm aylığı, 82 adet yaşlılık aylığı, 3 adet maluliyet aylığı, 2 adet ünvanlı hizmet dökümü, 2 adet kıdem tazminatı yazısı ifa ederek geçirirse ertesi gün verimlilik raporlarında kendi adının karşısında %80 verimlilik değerini görecektir. Üst yönetim, işgörenlerden %80'lik verimlilik değerlerinin yakalanmasını isteyebilir. Dolayısıyla yukarıdaki işlem dağılımıyla, işgörenlerin en az ortalama 90 adet vatandaş talebini karşılamaları gerektiği görülmektedir.

Kategori I içerisinde belirtilen ve bankolarda gerçekleştirilen yukarıdaki işlemler için yapılan analizler bu aşamada yeterli görülmüştür. Bundan sonraki analizler, servislerde görev yapan işgörenler üzerine yapılmıştır.

Servislerde görev yapan işgörenler kısmında karar döküm işlemi için standart zaman ölçümü yapılmıştı (Mukteza tablosu, kazanç tablosu ve bilgi giriş formu hazırlama işlemi için ölçüm yapılamamıştı.). Karar döküm işleminin gözlem formunda belirtildiği üzere (Ek 2.24, Notlar 8) dosyaların bazen hatadan dolayı servislere geri gönderildiği belirtilmiştir. Bu durum standart dışı görülerek ölçüme dâhil edilmemiştir. Bunun nedeni aşağıda öneriler kısmında belirtilen sistemin (Live and Alert System) birimlerin davranışlarını düzenlemesidir. Servislerden gelen dosya üzerinde eksik veya yanlış işlem bulunduğu karar döküm işleminin yapılması aşamasında kaybedilecek vakit nedeniyle işgörenin verimliliği düşecektir. Düşen verimlilikler, sistem üzerinden sorgulanıp üst yönetime sunulduğunda vakit kaybına neden olan durum işgörende rahatsızlık uyandıracaktır. Bu yüzden işgören konuyla alakalı uyarı vermek zorunda kalacaktır. Dolayısıyla, problemlerin giderilmesi sağlanana kadar bu uyarıların verilmeye devam etmesiyle sistemin en iyi hale gelmesinin sağlanması öngörülmektedir.

Karar döküm işlemini yapan serviste 3 memur, 1 de bölüm sorumlusu toplam 4 işgören bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda günde 142, 147, 160, 151 adet karar döküm işlemi yapıldığı gözlenmiştir. Günde ortalama 150 adet karar döküm işlemi üzerinden hazırlanan Çizelge 6.9, aşağıda gösterilmektedir.

İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Gelen iş adedi/ günlük	İş yükü/ günlük	Toplam iş yükü/günlük	Gerekli işgören sayısı/günlük
11	Aylık Bağlama Karar Döküm	342	150	51300	51300	1,22
12	Muk., Kaz. Tabloları ve Bilgi G. Formu Hazırlama	-	-	-	-	-
İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Yapılan iş adedi/ günlük	Hizmet süresi/ günlük	Top. hizmet süresi/ günlük	İşgören verimlilik
11	Aylık Bağlama Karar Döküm	342	98	33516	33516	79,80
12	Muk., Kaz. Tabloları ve Bilgi G. Formu Hazırlama	-	-	-	-	-
İşlem no.	İşlem Adı	Std. Zaman	Yapılan iş adedi/ günlük	Hizmet süresi/ günlük	Top. hizmet süresi/ günlük	İşgören verimlilik
11	Aylık Bağlama Karar Döküm	342	122	41724	41724	99,34
12	Muk., Kaz. Tabloları ve Bilgi G. Formu Hazırlama	-	-	-	-	-

Çizelge 6.9. Servis işlemleri için kadro ve verimlilik hesabı

Buna göre, günde 150 adet ortalama karar döküm işlemi için bu serviste ihtiyaç duyulan işgören sayısı 1,22 kişi olmaktadır. Serviste karar döküm işlemi yapan işgören sayısı 3'tür. Aynı bir işgören de birim sorumlusu gibi görev yapmaktadır. Soruları cevaplayan, koordinasyonu sağlayan, problemleri durumlarda kendisine başvuru olan bu işgören yönetsel işler için ayrılmış olup kadro hesabının içine dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla serviste 150 adet işlemi gerçekleştirmek için, olması gerekenden daha fazla işgörenin kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yine Çizelge 6.9'a göre, bu serviste çalışan bir işgörenin %80 verimlilik değerine ulaşabilmesi için günde ortalama 98 adet dosyayı karar dökümüyle sonuçlandırması gerekmektedir. Eğer ki bu serviste 3 işgören istihdam edilmeye devam edilirse günde bu servisten beklenen iş çıkış adedi 294 olacaktır. Dolayısıyla bu servise günlük gelen iş yükü miktarına göre yukarıdaki standart zamanlar kullanılarak gerekli işgören sayısı ihtiyacı belirlenebilir. Eğer servise gelen iş yükü için herhangi bir sınırlama yoksa (servislerden karar dökümüne gelen iş akışı) 3 adet işgören barındıran bu servisten %80 verimlilikle 300'e yakın iş çıkışı beklenecektir. %100 verimlilik için ise bir işgörenin günde 122 adet karar döküm işlemine imza atması gerekmektedir. 3 işgören için bu sayı 366 adet olacaktır. Daha önce de vurgulandığı üzere, bu sektörde çalışan işgörenler için kabul edilebilir verimlilik değeri yönetimin takdirindedir. İlk etapta işgörenlerden %80 verimlilik değeri istenebilir. Sistemin oturmaya başlamasıyla birlikte bu değerler revize edilebilir.

Analizler bu şekilde yapılabilmektedir. Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda da çeşitlendirilebilirler. Burada önemli olan ölçmenin yapıp verinin elde edilmesidir. Dolayısıyla ölçmenin yapıldığı işlemler üzerinden analizlere bu şekilde yer verilirken bir sonraki aşamada hem ölçmenin yapıldığı hem de yapılamadığı durumlar için farklı farklı öneriler belirtilmiştir.

7. ÖNERİLER

Yapılan çalışma sonucunda, REFA uygulamalarından zaman etüdü yöntemi ile ölçmenin yapılabildiği işlemler bulunurken, yapılamadığı işlemler de bulunmaktadır. Dolayısıyla bu başlık altında, **bu yöntemle** ölçme imkânı elde edilen veya edilemeyen iş ve işlemler için farklı farklı önerilere yer verilmiştir. Dolayısıyla kullanılan yöntemle ölçüm yapılamayan iş ve işlemler için de öneriler getirilmiştir.

7.1. Live and Alert System

Ölçme imkânı elde edilen iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. Canlı bir yapıda olan ve bu yapının problemleri noktalarda ilgili sistem paydaşlarına uyarılar vermesiyle sistem devamlılığını ve güncelliğini sağlayan bir sistemdir. Bu sistemde, sistemin paydaşları birbirine bağlanmıştır. Bu sayede herhangi bir noktada cereyan eden bir aksaklık, sistemin diğer bir paydaşını (bu paydaşla direkt ilişkide olan paydaş ya da dolaylı olarak etkilenen herhangi bir paydaş) rahatsız eder ve rahatsız olan taraf bunu dile getirmek zorunda kalır. Çünkü etkilenen paydaşta verimlilikler düşmeye başlamaktadır. Rahatsızlığın dile getirilmesi sonucunda aksaklığın giderilmesi için gerekli çaba ortaya koyulur, aksi halde aksaklığın etkilediği paydaş bunu dile getirmeye devam etmektedir.

Sistem bu şekilde tanımlanırken, sistemin unsurlarına; ek yükler, uyarılar ve risklerle beraber aşağıda yer verilmiştir.

- Üst yönetimin onayı: İşlemlerin standart zamanların elde edilmesi ve üzerlerinden gerekli analizlerin aksamadan yapılabilmesi için üst yönetimin öncelikle sisteme inanması ve sistemi onaylaması gerekmektedir. Daha sonra üst yönetim tarafından, sistemin uygulanmasının sağlanması ve takibinin yapılması gerekmektedir.

- İşlemler listesinin hazırlanması: İşgörenlerin yaptıkları işlemlerin; işlem numarası, işlem adı ve işlem zamanı şeklinde listelenmesidir. Bu aşamada **ek yük 1** oluşmaktadır. Bu, yapılan iş ve işlemlerin standart zamanlarını ölçecek ve işlemler listesini hazırlayacak uzman ekibe duyulan ihtiyaçtır. Bu aşamada **sistemin ilk uyarısı** standart zamanları hazırlayacak ekibe gelmektedir. İşlemler listesi hazırlanırken, işlemlerin birbirine görece zorlukları ve iş yükleri neticesinde tutarlı bir şekilde etütlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Dolayısıyla uzmanların hazırlayacakları, birbiriyle belirli bir mantık çerçevesinde tutarlı bulunan işlem standart zamanları herhangi bir probleme neden olmayacaktır.

- Gün içerisinde gerçekleştirilen işlemlerin kayıt altına alınması: İşlemler listesi hazırlandıktan sonra, işgörenlerin gün içerisinde gerçekleştirdikleri işlemlerin kayıtlarının tutulması gerekmektedir.

Kayıt altına alma işlemi, iki şekilde yapılabilmektedir: Sistem üzerinden otomatik olarak veya hizmet kâğıtları aracılığıyla elle girilerek. İşgörenler, gün içerisinde gerçekleştirdikleri işlemleri hizmet kâğıtları aracılığıyla elle kayıt edebilirler. Bu aşamada **ek yük 2** oluşmaktadır. Bu, hizmet kağıtlarına yazılan iş ve işlemleri, sisteme aktaracak Veri Giriş Elemanı'na duyulan ihtiyaçtır. **Çözüm:** Girilecek veri durumuna göre ihtiyaç duyulan personel sayısı belirlenir ve istihdam edilir. Başka bir çözümü yoktur.

Kayıt altına almak için diğer bir yol, kurulacak bilgisayar ve barkod okuyucu alt yapısıyla gün içerisinde gerçekleştirilen işlemlerin sisteme okutturulmasıdır. Bu durumda Veri Giriş Elemanı'na ihtiyaç yoktur. Gerçekleştirilen işlemlerin, sisteme okutturulmasından yana tercihin kullanılmasında fayda bulunmaktadır. Çünkü aksi durumda, hizmet kâğıtları tasarlanarak işgörenlerden gerçekleştirdikleri işleri sürekli ve düzenli olarak kayıt altına almalarını istemek gerekecektir. Aynı zamanda bu verileri en geç ertesi gün sisteme girecek personele ihtiyaç olacaktır. Nihai olarak, **her iki durumda da veriler sistem üzerinde olmalıdır. Çünkü kontrol, sistem üzerinden sağlanmaktadır.** Bu aşamada **ek yük 3** oluşmaktadır. Bu, işlemler listesi içinden gerçekleştirilenlerin sınırlarını belirleyen uzman kişilere duyulan ihtiyaçtır.

İşgörenlerin gerçekleştirdikleri iş ve işlemler, sisteme ister barkodlar aracılığıyla okutularak ister de hizmet kâğıtları aracılığıyla elle girilsin, o güne özel girilebilecek işlem numarası ve adedi için sınırların belirlenmiş olması gerekmektedir. Böylece, işgörenler günlük hizmetlerini kayıt ederken bu sınırların haricinde bir şey yazamayacaklardır. Örnek olarak, bir serviste gün içinde 225 adet “X” işleminden yapılmış olsun. O serviste çalışan 4 işgörenden 3'ü, o gün için işlem “X”den sırayla 45, 125, 30 yazarsa 4. işgören işlem “X”den 25 adet yazabilecektir, **daha fazla yazmasına sistem izin vermeyecektir.** Benzer şekilde, gerçekte çalışmadığı halde çalışmış gibi göstermek amaçlı herhangi bir işlem hizmet kağıtlarına yazılırsa, işlemin o güne özel girilebilecek sınırı içerisinde olmamasından dolayı **yine sistem izin vermeyecektir.** Amaç, günlük olarak yazılacak veya okutulacak işlemleri tamamen kontrol altına almak, doğru yazılmasını/okutulmasını sağlamak, kasıtlı olarak hatalı yazımları/okutmaları ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla burada **sistemin ikinci uyarısı** işgörenlere olmaktadır.

Çözüm: İş Takip Sorumlusu/Work Follow-up Responsible istihdam etmektir. Bunlar, yukarıda ek yük 1'in içerisinde belirtilen işlemler listesinin hazırlanması için çalışacak uzman ekipten bağımsız olarak, günlük iş ve işlemleri **sistem** üzerinden kayda açmak üzere görevlendirilen kişilerdir.

Risk 1: İş Takip Sorumlusu ile işgörenler anlaşabilirler. İşgörenler, İş Takip Sorumlusu'ndan hep yüksek zamanlı işlemlerin günün işlemleri olarak kayda açılmasını isteyebilirler. **Çözüm:** Denetim yapılmasıdır. Eğer kontrolsüz bir şekilde yüksek zamanlı işlemler günün çalışılabilecek işlemleri olarak kayda açılıyorsa işgörenlerin verimlilikleri yüksek çıkacaktır. İşgörenlerin verimliliklerin birçoğunun yüksek olmasından şüphe duyularak denetim bu yöne kaydırılır. İş Takip Sorumlusu günün ilk saatlerinde yüksek zamanlı işlemleri açıp son saatlere doğru da düşük zamanlı işlemlerin kaydını açar ve işgörenler de bunları yazar veya okutursa kayıtların açılış ve giriliş durumları günlük, haftalık ya da aylık periyotlarla incelendiğinde; işgörenlerin günlük verimlilik hareketlerinin belirli bir düzen, desen veya kalıp barındırdığının farkına varılacaktır. Bu durumda, adam kayırmacılıktan işlem yapılmalıdır. Eğer ki işlemler, işgörenlerin verimliliklerini %80 ve %120 arasına denk getirecek şekilde günün çalışma saatlerine serpiştiriliyor ve işgörenlerin günlük verimlilik hareketleri belirli bir desen, düzen veya kalıp içermiyorsa sistemin bu konuda yapabileceği bir şey yoktur. Yapılabilecek şey, bu görevlerde çalışacak personelin profiline dikkat etmek olacaktır. Düzgün, temiz ve iyi niyetli kişi/kişilerin tercih edilmesi gerekmektedir. Art niyetli olabilecek kişi/kişiler bu görevlere verilmemelidir.

Risk 2: İş Takip Sorumlusu'nun görevini baştan savma yapmasıdır. **Çözüm:** İşgörenler, İş Takip Sorumlusu'nun kayda açtıkları işlemlere göre kayıt yapacaklarından, işgörenler tarafından gelecek geri dönüşler neticesinde işlerini düzgün yapmak durumunda kalacaklardır. Dolayısıyla burada **sistemin üçüncü uyarısı** İş Takip Sorumlusu'na olmaktadır.

Risk 3: Günlük gerçekleştirilen işlemlerin sisteme barkodlar aracılığıyla okutulması tercih edildiğinde (hizmet kâğıtları ile elle yapılan tercih edilmediğinde), işgörenler işlemleri kayıt ederken sorun yaşayabilirler, özellikle İş Takip Sorumlusu'nun işgörenin yaptığından farklı bir işlemi kayda açması durumunda. **Çözüm:** Bu riskin meydana gelmemesi için günün işlemlerinin kayda açılması anlık olmalı, işgörenlerin de kayıtları anlık olmalıdır. Kayıt işlemleri gün sonuna bırakılmamalıdır. Aksi halde gün sonuna biriken toplam hatanın giderilmesi daha zor ve zaman alıcı olacaktır ve zaman kaybı

oluşacaktır. Bunun yanında; sitemin, gün içinde gerçekleştirilen iş ve işlemler için girilen kayıtların değiştirilmesine izin verecek şekilde esnek yapıda tasarlanmış olması gerekmektedir.

Bu aşamada **ek yük 4** oluşmaktadır. Bu, her iki durumda da (hizmet kâğıtları aracılığıyla elle veya sisteme barkodlar aracılığıyla okutma) günlük gerçekleştirilen işlemlerin kayıtlarının alınmasına müteakip ertesi gün bu kayıtları arka planda inceleyecek etüt uzmanlarına ya da bu konuda iyi eğitilmiş personele olan ihtiyaçtır. **Çözüm:** İşlemler listesini hazırlayacak ekip bu görevi üstlenmelidir. Çünkü bu ekibin, işlemler listesinin hazırlanması aşamasında kimin hangi görevi nasıl yaptığını öğrenmiş olmalarından ileri gelen farkındalık düzeyleri nedeniyle günlük kayıtlarda olabilecek tutarsızlıkları kolayca fark etmeleri kuvvetle muhtemeldir. **Sistemin dördüncü uyarısı** yine standart zamanları hazırlayacak bu ekibe olmaktadır. İşgörenler, eğer yaptıklarını iddia ettikleri işler için bazı yanıltıcı bilgiler verecek olup bunların da inceleyen ekip tarafından yakalanmadığını fark ederlerse yanıltıcı bilgiler vermeye devam ederek sistemi devre dışı bırakmaya çalışacaklardır. Bu şekilde, gerçek olmayan verilerin belli bir düzen içinde seyir etmesi, yönetimin dikkatini çekebilecek ve verilerin neden gerçeği yansıtmadığı noktasından hareketle bahsi geçen ekip yönetim tarafından uyarılacaktır. Gerçek sistemde, bütün verilerin istenen aralıkta seyretmesi zor olmaktadır. Dolayısıyla yakalanmadığının farkında olan tüm işgörenler verilerini hep istenen bantta tutarak sanallığa imza atacaktlardır. Stabil olmayan bir görüntü için işgörenler anlayamayacaktır çünkü hiçbiri istenen bandın dışında değer vermiş olmak istemeyecektir. Dolayısıyla tüm bu durumların farkında bir uzman ekibin görev başında olması gerekmektedir.

• Günlük gerçekleştirilen işlemler neticesinde verimlilik sonuçlarının hesaplanması: Günlük gerçekleştirilen işlemler için kayıt sınırlarının belirlenmesi ve işlemlerin kayda açılması, açılan bu kayıtlar üzerinden işgörenlerin kendi yaptıkları işlemleri ve adetleri girmeleri sonucu günlük verimlilik değerlerinin hesaplanmasıdır. Verimlilik değerleri hesaplandıktan sonra bu değerlerin ilan edilmesi gerekmektedir. Bu sayede canlı bir sistem elde edilecektir. **Sistemin beşinci uyarısı** verimlilik değerleriyle alakalı olarak işgörelere, amirlerine ve etüt uzmanlarına olmaktadır. Bu uyarılar farklı farklı özellikler barındırabilecektir. Örneğin %105, %35, %180 verimlilik değerlerinin elde edilmesi durumlarında neler olabileceği aşağıda yer almaktadır.

Verimlilik değerinin %180 olması durumunda, bu uyarı şu şekilde değerlendirilebilir: işlem numarası ya da adedi yanlış yazılmış olabilir. İşlemin çalışma

metodunda da değişiklik yapılmış olabilir. Çalışma şekli kolaylaştırılmış olabilir. Metot değişikliklerinde etüt uzmanlarının haberdar olması elzemdir aksi halde sistem sürekli aykırı değerler verecektir. %180 verimlilik değerinin nedeni metot değişikliği ise, ilgili birimler uyarılmalı ve her yeni bir metotta yeni bir işlemin tanımlanması gerektiği hatırlatılmalıdır (İşlemler belirli metotlar altında tanımlanıyordu, ayrıntılı bir şekilde daha önce anlatılmıştı.). %180 verimlilik değerinin nedeni yanlış yazılan işlem adedi ya da numarası ise gerekli düzeltmeler yapılarak aykırı değerler normale dönüştürölür. Tüm bu durumların irdelenip düzeltilmesi gerekmektedir çünkü 0-100 tempo değerleme sisteminde hiçbir çalışanın %180'lik performans değerine çıkabilmesi doğal görölmemektedir.

Verimlilik değerinin %35 olması durumunda, bu uyarı şu şekilde değerlendirilebilir: İşlem numarası ya da adedi yanlış yazılmış olabilir, işgören gerçekten çalışmamış olabilir, işlemin çalışma metodu zorlaşmış olabilir. Metot değişmişse yukarıda bahsedildiği şekilde yeni bir işlemin tanımlanması gerekmektedir. İşlem numarası ya da adedi yanlış yazılmışsa düzeltilir, işgören gerçekten çalışmamış ise neden çalışmadığı sorgulanır. Sistemde olmayan yeni bir işlem de gelmiş olabilir. Yeni işlemin zamanı ve numarası olmadığından işgörenler de yazamamış olabilirler. Bu halde, yeni işlem gerçekleştirilmeye devam ediyorsa gözlem yapılır ve hemen işlemler listesine tanımlanır, tanımlanamıyorsa o süre göz ardı edilerek yeni bir verimlilik hesabı yapılabilir. Sistemde olduğu halde yeni bir işlem olduğunu sanmış olduklarından yazılmamış da olabilir, bu durumda işlemin numarası verilerek tekrar yazdırılır ve verimlilik değeri düzeltilir.

Verimlilik değerinin %105 olması durumunda, sistemin bir uyarısı bulunmamaktadır. Herhangi bir problem olup olmadığı ilk bakışta belirsiz olmaktadır. Verimlilik değerleri %80 ile %120 arasındayken herhangi bir yerden bir uyarı gelmiyorsa bu değerler içlerinde hata bile barındırıyor olsa bu hataların bulunması en zor olmaktadır. Ancak bir uyarı üzerine ya da genel kontrol sırasında denk geldiğinde problem tespit edilebilir. Sistemin bakımı yapılırken ilk önce aşırı yüksek ve aşırı düşük olan verimlilik değerleri üzerine yoğunlaşılmalı, vakit kalırsa %80 ile %120 arasında seyreden verimlilik değerleri içerisinde problemlili durumların olup olmadığı araştırılmalıdır.

Sistem özet olarak, sistem paydaşlarının birbirlerine bağlanması sonucu uyarı mekanizmasının devreye sokulması ve bu uyarıların üzerine gidilerek özölmesi neticesinde sistemin güncel ve canlı tutulması olarak ifade edilebilir. Birbiriyle ilişkili sistem paydaşlarından belirli bir nedenden dolayı rahatsız olanının vereceği uyarıların;

işgörenlerin, amirlerin oto kontrolleri ya da etüt uzmanlarınca verilecek destekler sonucu giderilmesiyle sistemin canlı tutulması olarak ifade edilebilir.

Bu sistemin kurulmasıyla beraber verimlilik değerlerinin hesaplanmasını müteakip sorgulamalar yapıldıkça, işgörenler ve amirleri performanslar üzerine düşünmeye başlayacaklardır. Dolayısıyla önceden %35 verimlilik değeri için kaygılanmayan işgören, bu durumda amirine neden böyle olduğu ile alakalı sorular soracaktır veya işin içinden çıkmak için etüt uzmanına danışacaktır. Bu arada, bu sistemin uygulandığı her serviste etüt uzmanının görev yapması yararlı olacaktır. Eksik zaman olup olmadığı, yanlış yazım veya okutma olup olmadığı, adetlerin hatalı olup olmadığı, çalışma metodunun değişip değişmediği gibi birçok unsur düşünülerek %35 verimlilik değerinin nedeni bulunmaya çalışılacaktır. Böylece, sistemi kullanan insanların geri dönüşleri, sistemdeki eksik noktalar ya da güncellemeler için birer uyarı olacak olup bu uyarıların giderilmesiyle de sistem güncelliğini ve canlılığı koruyacaktır.

Sistem kurulurken işlemler listesinin oluşturulması önemli bir safhadır. Bu aşamada tüm işlemler tanımlanamayacaktır çünkü her işlem standart bir çevrim göstermemektedir. Bu durumda standart dışı işleri belirtmek için bir işlem numarası atanabilir (örneğin işlem no. 101). Bu işleme, 1 yüzde bir dakika değer verilir ve kaç dakika standart dışı çalışılmışsa bu işlem numarası yazılarak hizmet günü kapatılır. Verimlilik raporlarının ilan edilmesi sırasında verimlilik değerlerindeki olası kayıpları engellediği için işgörenler tarafından olumlu karşılanacaktır.

Risk 4: İşgörenler, gerçekleştirdikleri günlük işlemleri gerçek işlem numaralarıyla yazmaktan/okutmaktan imtina edip standart dışı olarak tanımlanan işlem numarasıyla bolca yazmak/okutmak isteyebilirler. **Çözüm:** Günlük gerçekleştirilen işlemler için açılan kayıtların işgörenler tarafından yazılması/okutulması gerektiğinden, bu kayıtların işgörenlerce yazılıp yazılmadığı veya okutulup okutulmadığı kontrol edilerek eğer yazılmamışsa/okutulmamışsa işgörenlerin yazma/okutma işini geçıştirdikleri sonucuna varılarak sistemin sunduğu müdahale şansı değerlendirilir. Ayrıca standart dışı işlem numarası bazlı bir sorgulamayla ne kadarlık bir sürenin standart dışı olarak yazıldığı/okutulduğu bulunarak, standart zamanı olmayan işlemler için yapılması gereken gözlem ihtiyacı da belirlenebilir.

Risk 5: İşgörenler, gerçekleştirdikleri günlük işlemleri gerçek işlem numaralarıyla yazdıktan/okuttuktan sonra verimlilik değerlerinin düşük çıkacağını öngörerek standart dışı olarak tanımlanan işlem numarasını gerçekte standart dışı bir çalışma yapmadıkları halde

kolayca yazmak isteyebilirler. **Çözüm:** Bu riski bertaraf edecek bir çözüm bulunmamaktadır. Günlük kayda açılan işlemler, işgörenler arasında tam olarak paylaşıldıktan sonra gerçekte standart dışı bir çalışma yapıp yapmadıkları konusunda sistemin herhangi bir yakalama mekanizması maalesef bulunmamaktadır. Gerçekten standart dışı işlem yapmış da olabilirler. Burada çözüm işgören vicdanına kalmaktadır. İşgören vicdanına bu çözümü bırakmamak için sistemin ilk kurulum aşamasından belirli bir seviyeye gelinceye kadar ya da standart dışı işlerin minimize edilip tüm işlemler için işlemler listesinin oluşturulduğu durumlar sağlanıncaya kadar bu standart dışı işlem numarasının yazdırılması/okutulması ve bundan sonra yazılmasının/okutulmasının yasaklanması şeklinde bir yaklaşım geliştirilebilir.

Sistem, yukarıda açıklanmıştır. Buna göre üst yönetimin sistemi uygulamaya karar vermesi durumunda, sistemin uygulanacağı yerler ölçmelerin yapıldığı alanlar olduğundan kategori I altındaki işlemler için sistem kurulabilecektir. Dolayısıyla sistemin kurulumu aşamasında “Neden biz?” diye sorular olacaktır. Banko işgörenlerinin günlük telaşelerine verimlilik baskısı da ekleneceği için ücret politikası uyarınca en alt verimlilikte çalışan banko işgörenine diğer birimlerde çalışan işgörenlerin maaşı ile denk olacak şekilde bir maaş ve bu belirlenen verimlilik değerlerinin her üzerine çıkış için ilave ücret şeklinde bir yapının kurulması yararlı olacaktır. Aksi takdirde kategori I’de bahsedilen vatandaşla yoğun temasın olduğu iş ve işlemlerdeki stres ve kaygının üzerine gelecek verimlilik baskısı ters tepebilecektir. Uygulamada, bu kategori altında işgören çalıştırmak üzere sıkıntılarının olduğu görülmüştür. İşgörenler, bu işleri yapmak istememektedirler ve işten ayrılan işgörenler olmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir motive edici unsur olmadan bu sistemin (canlı sistem-kontrol sistemi) var olması zor gözükmektedir. Sistem kurulmasa dahi; hali hazırda vatandaşla olan diyaloglar, iş yükünün çokluğu, iş yükünün dağılımı, işlemlerin standart dışı işlerle bölünmesi, mevzuat zorlukları gibi birçok nedenden dolayı bankolarda işgöreni çalıştırmak, tutmak zor olmaktadır. O yüzden sistemin kurulması aşamasında gerekli hassasiyetin gösterilmesi büyük önem arz etmektedir.

Sistem, şu haliyle daha çok kategori I işlemleri için uygulanabilir durumda gözükmektedir. Kurum, diğer işlemleri de standart hale getirebilirse sistemin o kısımlara uygulanmasında bir sakınca bulunmamaktadır. Kurum, bunu bazı çalışmalarla yapabilir. Dosya üzerindeki bilgilerden ziyade tüm bilgilerin elektronik ortamda olması sağlanabilir. Elektronik ortamda gerçekleştirilecek işlemlerde bilgisayar yazılımları daha yoğun kullanılarak işgörene düşen muhakeme payı düşürülebilir. Bu ve benzeri çalışmalarla çoğu

işlem için ölçme imkânı bulunduğu, sistem sadece belirli kategoriye uygulanmayıp çoğu servise uygulanacağından yukarıda motive edici unsur olarak bahsedilen ilave ücret politikasına gerek kalmayacaktır. Çünkü artık sadece belirli işgörenler kapsamında değildir. Üst yönetimin (veya hükümetin) uygun bulacağı bir verimlilik değerinde işgörelere çalışma zorunluğu getirilmesi yeterli olacaktır.

Görüldüğü üzere, bu sistemin kurulmasıyla birlikte örgütte çalışan işgörenlerin verimliliklerinin belirlenmesi ve takibinin yapılması adına bir yapı planlanmaktadır. Bu yapıyla birlikte, işgörenler kendilerinden beklenen bireysel performans hedeflerini (verimlilik değerlerini) yakalamaya çalışacak dolayısıyla örgütsel performans artacaktır.

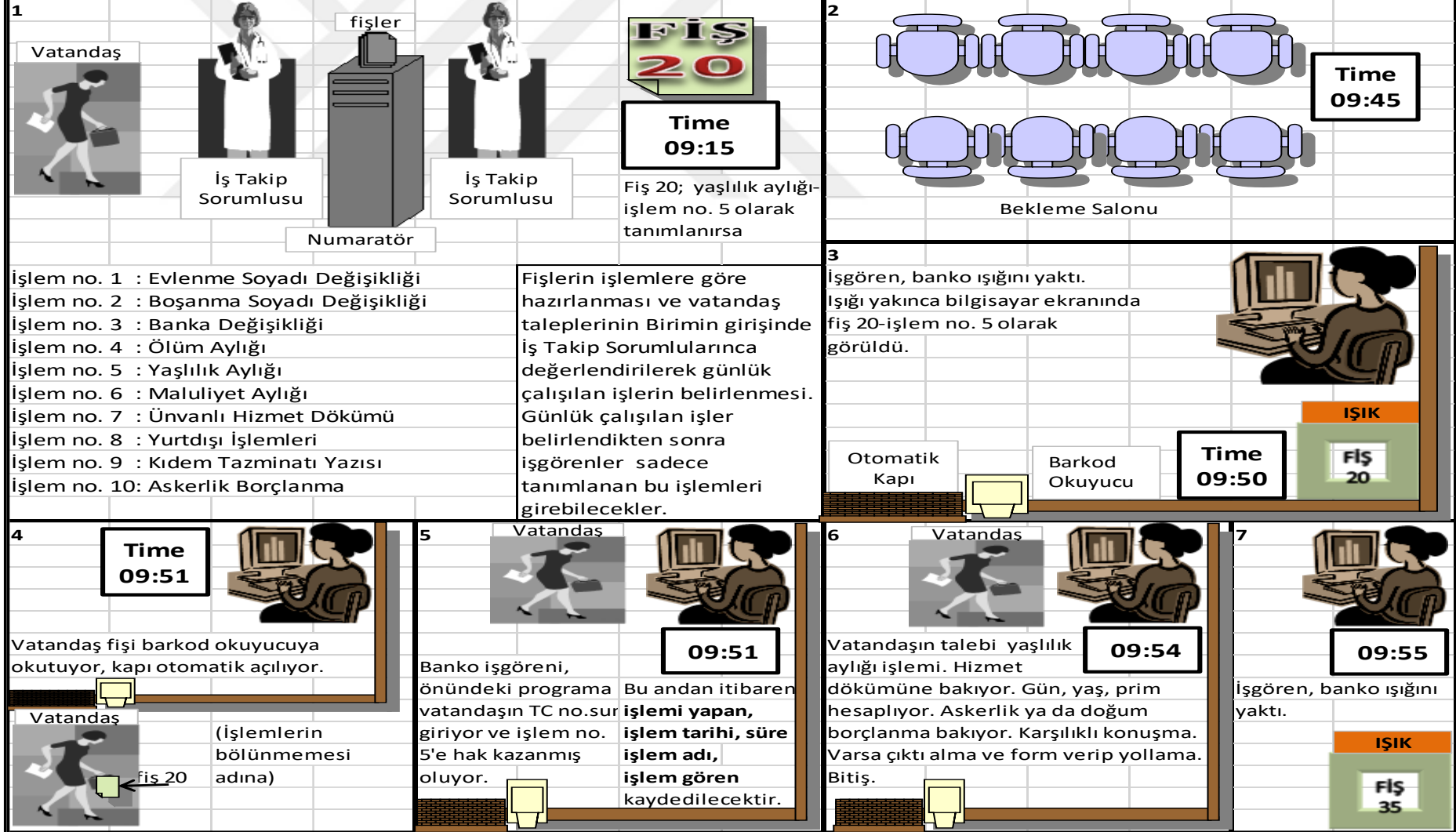
7.2. Banko İş Düzeni Önerisi

Ölçme imkânı elde edilen iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. Buna göre kategori I altında belirtilen iş ve işlemler için banko düzeni önerisi getirilmiştir.

Banko çalışmaları için yapılan gözlemlerde vatandaşların banko fişleriyle tam olarak doğru yönlendirilmemiş oldukları, işlemleri ifa eden işgörenlerin diğer vatandaş talep ve sorularıyla bölündükleri, vatandaşların banko fiş numaraları konusunda kararsız kalarak işlemi yapan işgörenin dikkatini dağıtacak hareketlerde buldukları tespit edilmiştir. İşgörenlerin hangi işi yaptıklarını kayıt eden bir mekanizma da görülmüştür. Bu anlamda, işgörenlerin verimlilik ve iş takibinin yapılması için öncelikle yukarıdaki Live and Alert sisteminin kurulmasının önü açılması gerekmektedir. Bu sistem kurulduktan sonra, etüt uzmanlarının, İş Takip Sorumlularının sistemin canlılığını koruması için görev almaları gerekmektedir. Mevcut durum buna müsaittir fakat daha sistematik bir yaklaşımla bir düzenleme yapmak gerekirse Şekil 7.1’de görüldüğü üzere bir senaryo önerilmektedir. Bu senaryoya göre Live and Alert sisteminde tanımlanana İş Takip Sorumluları (2 veya 3 kişi, ihtiyaca göre) vatandaşları ilk aşamada karşılar, işlemler listesinden yapılacak olan işlemi doğru bir şekilde tayin eder ve fiş numarasını verir. Bu tayin etme işlemi ile vatandaşa verilen fişin hangi işlemi içerdiği belirlenmiş olmaktadır. Bu tayin etme işi, bir uygulama yazılımı aracılığıyla yapılabilir. İş Takip Sorumluları, etüt uzmanları, banko işgörenleri, yöneticiler bu yazılımın paydaşları olmaktadır.

Senaryoda, 20 numaralı fişe yaşlılık aylığı işlemi atanmıştır. Vatandaş daha sonra bekleme salonuna gelmiştir. Banko işgörenlerinden biri, elindeki işlemi bitirince yeni bir işlem ifa etmek amacıyla banko ışığını yakmaktadır. Banko ışığını yaktığı anda sistemden ilgili banko işgöreninin önüne “Fiş 20-işlem no. 5, yaşlılık aylığı işlemi” otomatik olarak

BANKO İŞ DÜZENİ ÖNERİSİ - SİMÜLASYON



Şekil 7.1. Banko iş düzeni önerisi

düşmektedir. Banko işgöreni, gelen talebin ne talebi olduğu bu sayede bilmektedir ve bu talebi ne kadar sürede (işlem no. 5-yaşlılık aylığı banko, 375 hm) karşılaması gerektiğinin de farkındadır. Banko ışığı yandığı halde karıştıran çokça vatandaş görülmüştür, bunu çözmek için bekleme salonunda büyük ekranlar ve büyük punto yazılar tercih edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, 3 numaralı akışta gösterildiği gibi bankonun kenarında hangi fişin çalışılacağını gösterir bir tabelanın olması gerekmektedir. Bu iki durumun sağlanması iş geliştirme açısından ilk önceliklerdir. Karmaşanın ortadan kalkması, en aza indirilmesi önemlidir. 4 numaralı akışta, vatandaşın banko ışığını görmesine müteakip bankonun kapısına gelmesi ve kapalı olan otomatik kapıyı elindeki fişi barkod okuyucuya okutarak açması yer almaktadır. Bu biraz ütöpik bir senaryo gibi gözükse de daha önce bahsedildiği üzere, vatandaşların gerçekleştirilen işlemleri böldükleri sıklıkla gözlendiğinden bu durumun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu durum, performans kaybına etki etmektedir. Bu da iş geliştirme açısından ikinci öncelik olarak görülmüştür. Bu yönde tercihler yapıldıktan sonra senaryonun 5 numaralı akıştaki önerisi, vatandaşın otomatik kapıdan içeri girmesi ve banko işgöreni ile iletişime geçmesi aşamasında olmaktadır. Buna göre, vatandaş doğru fişle gelmiştir, yanlış fişle gelme durumu otomatik kapıdan dolayı mümkün değildir. Bu aşamada doğru talebin elde edildiğinden emin olunduktan sonra banko işgöreninin, vatandaşın kimlik numarasını (yoksa kurum numarası, karar numarası vb.) yukarıda bahsedilen uygulama yazılımında verimlilik takip sitemine girmesi önerilir. Kimlik numarası sisteme girilince banko işgöreni işlem no. 5'e hak kazanmış olur. Banko işgöreni, bu işlemi bitirince 375 yüzde bir dakikalık bir işlem yapmış olacağından gelen talebin doğru olması önemlidir. Çok daha uzun süre isteyen bir talebi çalışıp sistemden sadece 375 yüzde bir dakikalık süre kazanmak banko işgöreninin aleyhine olacak, verimliliği düşük çıkacaktır. Dolayısıyla otomatik kapı önerisi konusunda iyi düşünülmesi önerilmektedir. Bu aşamada yine İş Takip Sorumlusu'na da büyük görev düşmektedir. Vatandaşın talebini fişe doğru tayin etmesi gerekmektedir. Bu durumlar Live and Alert sisteminin anlatıldığı bölümde ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Banko işgöreninin işlem no. 5'e hak kazanmasıyla birlikte; işlemi yapan, işlem tarihi ve süresi (banko ışığını yakma anıdan itibaren bir sonraki banko ışığını yakıncaya kadarki süre), işlem adı, işlem gören vatandaş (kimlik numarası, sicil numarası ya da karar numarası) bilgileri otomatik olarak kayıt altına alınacaktır. Bu bilgiler artık veri olarak adlandırılır ve hesaplamalar bunlar üzerinden kolayca yapılabilir olur. Veriler, vatandaşın farklı zamanlarda gelişlerini ve yapılan işlemleri gösteren bilgileri içereceği için bir sonraki aynı vatandaşın gelişlerinde, işlemin ifasında büyük kolaylık sağlayacaktır. Senaryonun 6 numaralı akışında, vatandaşın talebi

olan yaşlılık aylığı üzerine gerekli işlem gerçekleştirilerek vatandaş uğurlanır ve bir sonraki vatandaş talebi için banko ışığına uzanma kısmında senaryo tamamlanır. Banko işgöreninin, 35 numaralı fiş için yeni bir banko ışığı yaktığı 7 numaralı akışta ise senaryo tekrara başlamaktadır.

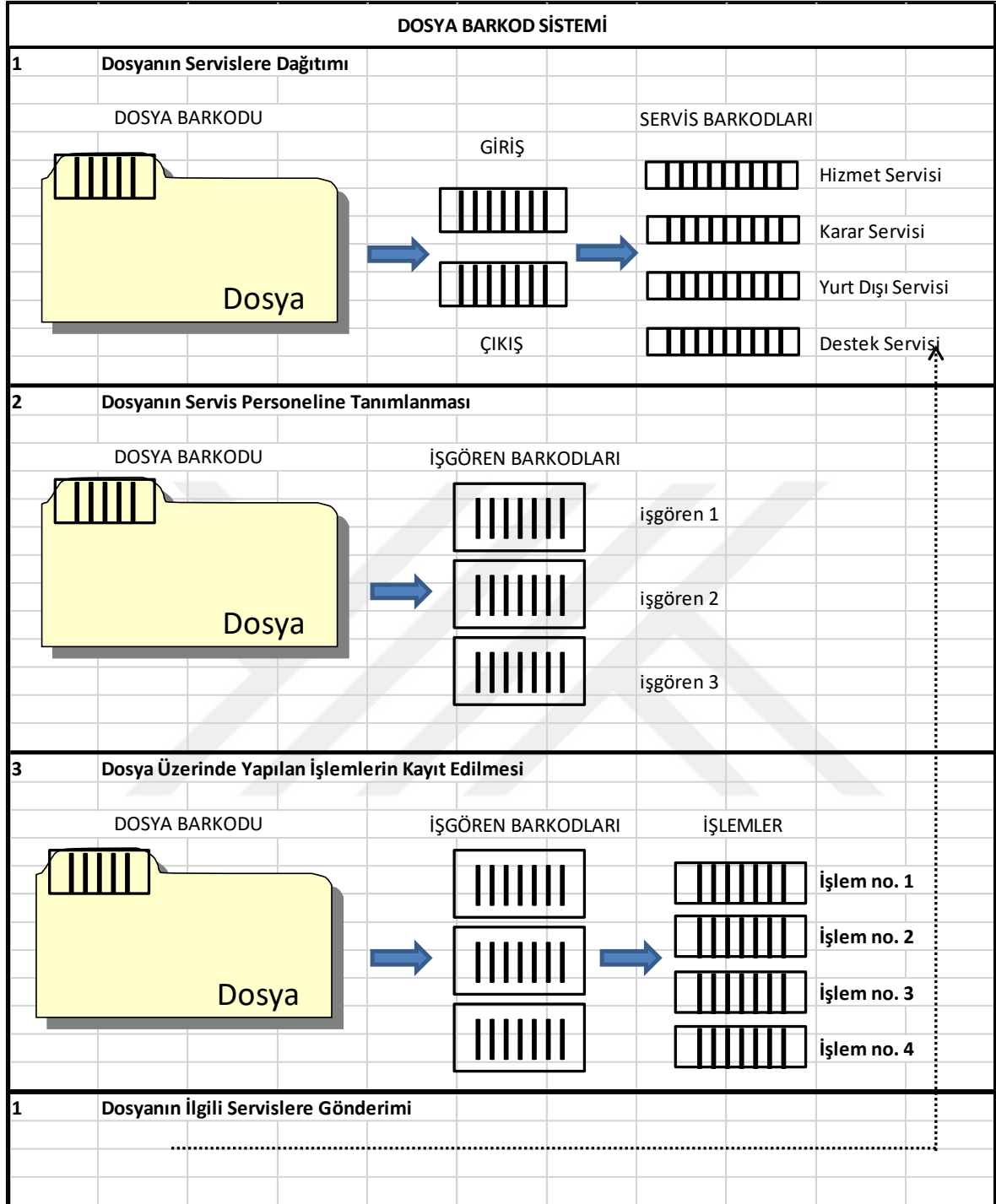
Görüldüğü üzere, bu banko düzeninin kurulmasıyla birlikte örgütte çalışan işgörenlerin verimliliklerinin belirlenmesi ve takibinin yapılması adına daha iyi bir yapı önerilmektedir. Bu yapıyla birlikte, işgörenler işlemleri gerçekleştirirken bölünmeyecek, üzerine atanan işlemlerde ne kadar süresi olduğunu sistemden görecektir ve dolayısıyla işlemleri standart zamanları içerisinde ifa etmeye çalışarak verimliliklerini arttırmaya çalışacaklardır.

7.3. Dosya Barkod Sistemi

Ölçme imkânı elde edilemeyen iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. Buna göre kategori II ve III altında belirtilen (ölçülen işlemler hariç) iş ve işlemler için dosya barkod sistemi önerisi getirilmiştir.

Servislerde dosya üzerinde yapılan işlemlerde, farklı birimlerle olan yazışmalar gibi belirli bir metodu bulunmayan çalışma şekillerinin ölçüme engel olmasından kaynaklanan durumun kontrol altına alınması için dosya barkod sistemi önerilmektedir. Buna göre, ilk önce barkodlar dizayn edilir. Barkodlar aracılığıyla dosyaları tanımlamak, giriş çıkış hareketlerini takip etmek, işlemin yapıldığı servisleri belirlemek, gerçekleştirilen işlemleri tanımlamak, işlemi yapan işgörenleri belirlemek amaçlanmaktadır. Şekil 7.2’te Dosya Barkod Sistemi gösterilmektedir.

Barkodların tanımlanmasından sonra dosyanın hareketlerini kayıt altına almak için barkod okuyuculara gerek olmaktadır. İlgili miktarda tedarik edilebilecek barkod okuyucular aracılığıyla ilk olarak dosya çalışılacağı servise gönderilmektedir. Göndermek için sırasıyla dosya barkodu, giriş barkodu ve en son servis barkodu okutulur. Yanlış okutmalar için çıkış barkodu da hazırlanmalıdır. Servisler için okutulan dosya, fiili olarak serviste olmalıdır. Sistem üzerinde barkod hareketleri görülebilir olduğundan kendisine fiziksel olarak gelmemiş dosyayı, sistemde kendisinde gören işgören veya amiri uyarı sinyalini vererek sistemin doğru bir şekilde çalışması için yardımcı olmuş olacaktır. Dosyalar fiziksel olarak da servise geldiğinde, servisten sorumlu yönetici, sırasıyla dosya ve işgören barkodlarını okutarak dosyaları işgörenler arasında paylaşır. Bu aşamadan sonra dosya, sistemde işgörenlerin üzerinde gözükmektedir. Dolayısıyla işgören de dosya



Şekil 7.2. Dosya barkod sistemi

kendi üzerinde iken neler yapıyorsa sırasıyla dosya barkodu, işgören barkodu (kendi barkodu) ve gerçekleştirdiği işlemlerin barkodunu okutarak dosya üzerinde gerçekleştirilen işlemlerin sistemde kayıt edilmesine yardımcı olur. Ve son olarak dosya; üzerindeki işlemler bittikten sonra hangi servise gitmesi gerekiyorsa ilk başta yapıldığı gibi giriş barkodunu okutarak ilgili servise gönderir.

Bu sistem aracılığıyla dosyanın hareketleri, dosya üzerindeki işlemler, işlemlerin gerçekleştiği zamanlar, işlemlerin yapılış süreleri, gerçekleştirilen işlem miktarı, işlem yapan işgören sayısı, bekleme süreleri, serviste bulunan iş yükü, işgören üzerinde tanımlanan iş yükü, fazla mesai ihtiyacı, dosya bitirme süreleri, dosya termin zamanları gibi birçok veri elde edilebileceğinden, ölçme yapıldıktan sonra gerçekleştirilen analizlere benzer şekilde analizler üretme imkânına ulaşılmış olur. Dolayısıyla bu analizler, işgören verimliliklerinin belirlenmesine ve arttırılmasına yardımcı olacaktır.

7.4. İşbilirlik-Eğitim Matrisi

Ölçme imkânı elde edilen veya edilemeyen tüm iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. İşbilirlik-Eğitim Matrisi ile amaç, herhangi bir çalışma alanında yapılan işlemler üzerinden işgörenlerin işbilirlik oranlarını ortaya koymak, eksik kalan noktalar için de eğitim planı hazırlayarak işgörenlerin işbilirlik seviyesinin arttırılmasını sağlamaktır. Buna göre, Şekil 7.3'te kategori I altındaki iş ve işlemler için örnek bir simülasyon gösterilmektedir.

Matris, işgörenler ve işlemler arasında kurulmaktadır. Önce, işgörenlerin hangi işlemi hangi derecede yapabildiği işaretlenir (1 az, 2 orta, 3 iyi). Bu işaretlemelere göre satır ve sütun toplamları alınır. Satır toplamları, işlemlerin 1., 2. veya 3. derecelerde kaç işgören tarafından yapıldığını gösterir. Sütun toplamları ise işgörenin 1., 2. veya 3. derecede yapabildiği işlem sayılarını gösterir. 3. derecede işi ifa etmek, yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Satır ve sütun toplamlarında bazı kriterler belirleyerek uyarı mekanizması çalıştırılabilir. Farklı tercihler belirlenebileceği gibi, aşağıdaki simülasyonda sütun toplamalarında 1'ler için " <5 ", 2'ler için " <4 ", 3'ler için " <3 " kriteri belirlenmiştir. Satır toplamlarında ise 1'ler için " $>=3$ ", 2'ler için " $>=4$ " ve 3'ler için " $= < 1,72$ " belirlenmiştir. 1,72 değeri $31 \div 18$ olarak bulunmuştur. 3,72 değeri ise $67 \div 18$ olarak bulunmuştur.

Matriste, işlemin kalite kriteri ve zorluğu üzerinden belirlenecek işlem puanına göre de ayrı bir değerlendirme yapabilme imkânı vardır. Yukarıdaki senaryoyu yorumlamak gerekirse, işgörenler kişi başı ortalama 3,72 işlem bilgisine sahipken, yetkin olarak 1,72 adet işlem bilmektedirler.

Buna göre, 1., 3. ve 15. işgörenler; orta seviyede 4 işlem bilirken iyi seviyede hiç işlem bilmemektedirler. Benzer şekilde 13. işgören az seviyede 3 işlem, 10. işgören ise 1 işlem bilirken orta ve iyi seviyede hiç işlem bilmemektedirler. Dolayısıyla 1., 3., 10., 13. ve 15. işgörenlerin gerçekleştirdikleri işlemleri 3 seviyesinde (yetkinlik) yapılabilmelerini

KAMU KURUMU															
İşbirlik - Eğitim Matrisi															
ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ															
ARALIK 2018		İŞLEMLER LİSTESİ											Kişi Başı Yetkin İşlem Adedi	Kişi Başı Bilinen İşlem Adedi	
SIRA	AD/SOYAD	Evlenme Soyadı Değişikliği	Boşanma Soyadı Değişikliği	Banka Değişikliği	Ölüm Aylığı	Yaşlılık Aylığı	Maluliyet Aylığı	Ünvanlı Hizmet Dökümü	Yurtdışı İşlemleri	Kıdem Tazminatı Yazısı	Askerlik Borçlanma	Q2 HEDEF			
NO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MEVCUT	1,72	3,72	
İşlem Zorluğu		30	30	30	30	40	30	20	40	20	30	MEVCUT	1,72	3,72	
Kalite		30	30	30	30	30	20	10	30	10	40	TOPLAM YETKİN İŞLEM ADEDİ (1 SEVİYESİ)	TOPLAM YETKİN İŞLEM ADEDİ (2 SEVİYESİ)	TOPLAM YETKİN İŞLEM ADEDİ (3 SEVİYESİ)	
İşlem Puanı		60	60	60	60	70	50	30	70	30	70				
İşlem Sayısı		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	İşgören 1				1	2		2		2	2	1	4	0	
2	İşgören 2				3	3	3	3		3	3	0	0	6	
3	İşgören 3				1	2	1	2		2	2	2	4	0	
4	İşgören 4								3		2	0	1	1	
5	İşgören 5						3				2	0	1	1	
6	İşgören 6	3	3	3								0	0	3	
7	İşgören 7				3	1					1	2	0	1	
8	İşgören 8					3	3	3		3	3	0	0	5	
9	İşgören 9				2		2	3		3	2	0	3	2	
10	İşgören 10								1			1	0	0	
11	İşgören 11	3	3	3								0	0	3	
12	İşgören 12					2	2	3		3	2	0	3	2	
13	İşgören 13				1	1	1					3	0	0	
14	İşgören 14					1		3		1		2	0	1	
15	İşgören 15				2	2	1	1		2	2	2	4	0	
16	İşgören 16				3	1					1	2	0	1	
17	İşgören 17						3	3		3		0	0	3	
18	İşgören 18				2	3					3	0	1	2	
1'lerin toplamı		0	0	0	3	4	3	1	1	1	2	15			
2'lerin Toplamı		0	0	0	3	4	2	2	0	3	7	21			
3'lerin toplamı		2	2	2	3	3	4	6	1	5	3	31			
												67			

Şekil 7.3. İşbirlik-egitim matrisi

sağlamak için bir eğitim planı hazırlanmasında fayda bulunmaktadır. Eğitim planı, benzer şekilde hiç bilinmeyen işlemlerin eğitimini de içerebilir. Örneğin, güncelleme işlemlerini iki işgören haricinde bilen yoktur, benzer şekilde bu iki işgören de diğer işlemleri bilmemektedirler. Dolayısıyla iki işgören haricinde hiç bilinmeyen bu işlemler için eğitim planı hazırlanarak işlemlerin diğer işgörenler tarafından da ifa edilebilir duruma getirilmesinde fayda bulunmaktadır. Benzer çıkarımlar yapılabilir. Son bir örnek vermek gerekirse işgören 4 ve işgören 5'ten biri yurtdışı işlemlerinde diğeri de maluliyet işlemlerinde yetkin, aynı zamanda her ikisi de askerlik borçlanması bilgisine haiz durumda. Bu işgörelere bakıldığında, yetkin oldukları işlemlerin haricinde diğer işlemleri

hiç bilmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu işgörenlere yönelik olarak hazırlanacak eğitim planıyla, bilinmeyen işlemlerin öğreniminin sağlanması gerekmektedir. Matrisin bu ve benzeri şekillerde yorumlanmasıyla eğitim açığı belirlenip eğitim planı hazırlanabilir.

Eğitim planlarıyla işgörenlerin işbilirlikleri arttırıldığında, örgütte hem gerçekleştirilen işlem adedi hem de kalitesi bazında artış olması beklenir. Bu yapı, dosyaların bina içerisinde (Kurum dışı yazışmalar hariç) servisler arasında gidiş gelişlerini en aza indirmeye yardımcı olacaktır. İşgören aldığı işin tüm işlemlerini (imza, yetki gibi idari işler hariç) yapabilir olursa (yetkinlik) işlerin sonuca ulaştırılması daha hızlı (dosya vb. transferler olmayacağından) ve daha kaliteli (tek elden) olacaktır.

Görüldüğü üzere, bu yapının kurulmasıyla birlikte işgörenlerin işbilirliklerinin artması beklenir. Buna göre, eğer kategori I altındaki iş ve işlemler için uygulanırsa işgören verimliliklerindeki artış nicel olarak ortaya koyulabilecekken, diğer kategoriler altındaki iş ve işlemler için uygulanırsa işgörenlerin işbilirlikleri, yetkinlikleri ve kalitesi gibi değerler üzerinden performansları belirlenebilecektir.

7.5. Elektronik Belge Arşivi

Ölçme imkânı elde edilemeyen iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. Buna göre kategori II ve III altında belirtilen (ölçülen işlemler hariç) iş ve işlemler için elektronik belge arşivi sistemi önerisi getirilmiştir.

Daha önce önerilen barkodlu sistemin tamamlayıcısı olacak şekilde, servislerde bulunan dosyaların içeriğinin (tüm bilgi ve belgelerin) taranıp ortak bir veri havuzuna atılması önerisidir. İlk etapta Kurumun kendi organları içerisindeki hareketleri azaltmak adına Kurum organlarının sahip oldukları dokümanları ortak veri havuzuna atmalarının sağlanması daha sonra yapılabiliyorsa işlemlerin yürütümü için diğer kurumlarla olan yazışmalar nedeniyle diğer kurumlardaki bilgi ve belgelerin de taranıp aynı havuza atılması ve bu ortak veri havuzunun lokal yapıdan global yapıya dönüştürülmesi şeklinde bir öneri ifade edilmektedir. Bu sayede işlemler elektronik ortamda olacağından hem daha hızlı sonuçlar elde edilecek hem de elektronik ortamda yapılan hareketler biraz daha standart olacağından (Tam standart olmayacak çünkü taranan belgeler çeşitli olacak, belirli standart yapıları olmayacak, işlemleri gerçekleştirmek için muhakeme ihtiyacı yine yüksek olacaktır.) ölçme imkânı doğacaktır. Tarama önerisi, eski fiziksel dokümanların elektronik ortama adaptesidir. Gelişen teknoloji ile yeni sistemde çoğu talep, hizmete giriş, hizmetten ayrılış, bordro işlemleri elektronik ortamda yapılabildiğinden; gelecek vatandaş

taleplerinin yeni sistem içerisinde dosyadan bağımsız olarak tamamen elektronik ortamda gerçekleştirilebileceği gelecek yıllarda ölçme (standart formlar, hizmetlerin standart yapıda olması, işlemlerin elektronik olarak otomatik değerlendirilebilmesi imkânı nedeniyle daha az muhakeme ihtiyacı gibi nedenlerle) imkânı da sağlanmış olacaktır. An itibarıyla, işlemler fiziksel dosyalar üzerinden yoğun bir şekilde yürütüldüğünden, bilgi ve belgelerin taranıp elektronik ortama adapte edilmesi önerisi düşünülmüştür.

Belgelerin elektronik ortama alınması ile fiziksel dosya üzerinde gerçekleştirilen işlemlerde hızlanma, Kurum dışı yazışmalar nedeniyle olan zaman kayıplarında azalma, işlemleri gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve belgelere hızlıca erişme, bilgi ve belgeler üzerindeki kontrol ve onay mekanizmalarında hızlanma gibi nedenlerden dolayı örgüt performansında artış görülmesi beklenmektedir. Dolayısıyla ölçme imkânı elde edilememiş servislerde işgören verimliliklerinde artış beklenmektedir. Bu artışın, farklı ölçüm yöntemleriyle ortaya koyulmasının önünde bir engel bulunmamaktadır.

7.6. 360 Derece Değerlendirme Sistemi

Ölçme imkânı elde edilemeyen iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. Buna göre kategori II ve III altında belirtilen (ölçülen işlemler hariç) iş ve işlemler için 360 derece değerlendirme sistemi önerisi getirilmiştir. Bu sistem, yöneticilerin (kategori IV) değerlendirilmesi açısından da uygun görülmektedir.

Bu yapıya göre işgörenler; üstleri, astları ve kendi seviyesindeki çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmektedirler. İşgörenlerin birbirlerini değerlendirmesi, kendi kişisel görüşleri doğrultusunda iş odaklı bazen de hiç iş odaklı olmayarak karşısındaki işgörenle olan diyalogu neticesinde sübjektif olabilmektedir. Burada daha çok, değerlendirilen işgörenin çoğunluk tarafından nasıl görüldüğü bilgisine ulaşılmaktadır. Bu bilgi dâhilinde; genel olarak yetersiz görülen ya da huzuru ve ekip anlayışını bozan, yapıcı olmayan, işlem akış hızını kesecek şekilde hareket eden, sorumluluk üstlenmeyen, yetkinsizliği nedeniyle aksaklığa neden olan işgörenler tespit edilebilir. Ayrıca, işgörenin 360 derece çevresinde (ast, üst ve eşit seviye) olumsuz olarak etkilediği diğer işgörenlerin sayılarına ve bilgilere ulaşılabilir. Diğer yandan, işgörenlerin olumlu değerlendirmesini alan işgöreni belirlemek de mümkün olabilir. Olumlu değerlendirilen işgören, gerçekten iş yetkinliğine sahip olabileceği gibi sevilen bir insan olmasıyla da bu değerlendirmeleri almış olabilir. Fakat bu sistemde genel olarak olumsuz durumlara neden olan işgörenler üzerine gidilmektedir. Değerlendirmeler öznel olduğundan dolayı nicel bir yöntem değildir. Dikkatli

kullanılmasında fayda bulunmaktadır. Yanlış sonuçlar doğurabilir, tercih üst yönetimin takdirindedir.

Bu sistem, kategori II, III ve IV altında uygulandığında, işgörenler kendilerinin belirli periyotlarla değerlendirildiğini bilirler. Bu nedenle yürüttükleri iş ve işlemlerde daha iyi performans sergileme konusuna dikkat etmeye çalışırlar. Astları, üstleri ve eşit seviyedeki çalışma arkadaşları ile iletişime de dikkat ederek hem iş odaklı hem de daha yapıcı ve olumlu olup örgütteki iş akış hızının artmasına vesile olurlar. Bu da örgüt performansında artışa neden olacaktır. Bu nedenle, ölçme imkânı elde edilememiş servislerde işgören verimliliklerinde artış beklenmektedir. Bu artışın, farklı ölçüm yöntemleriyle ortaya koyulmasının önünde bir engel bulunmamaktadır.

7.7. Log Kayıtları

Ölçme imkânı elde edilemeyen iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. Buna göre kategori II ve III altında belirtilen (ölçülen işlemler hariç) iş ve işlemler için log kayıtları üzerinden takip yapılması önerisi getirilmiştir.

Servislerde çalışan işgörenlerin birer çalışma masası ve bilgisayarları bulunmaktadır. İşgörenlerin gerçekleştirdikleri işlemleri, kullanmış oldukları bilgisayarlar üzerinden log kayıtları aracılığıyla takip etme şeklinde bir öneridir. İşgörenlerin bilgisayar üzerindeki hareketleri takip edilerek hizmet sürelerinin ne kadarını iş ile ilgili uygulamalarda geçirdikleri, ne kadarını da özel işleriyle alakalı geçirdikleri bilgisine ulaşılabilir. Bu sistem, işgörenlerin zamanını nerelere paylaştığını göstermiş olacaktır, aktiflik ve pasiflik oranları gibi değerlendirmelere olanak sağlayacaktır. Alternatif bir öneri olarak sunulmuştur.

Bu sistem, servislerde uygulandığında, işgörenler kendilerinin belirli periyotlarla değerlendirildiğini bilirler. Bu nedenle yürüttükleri iş ve işlemlerde daha iyi bir performans sergileme konusuna dikkat etmeye çalışırlar. Hizmet sürelerini etkili kullanma noktasına dikkat ederek örgütteki iş akış hızının artmasına vesile olurlar. Bu da örgüt performansında artışa neden olacaktır. Bu nedenle, ölçme imkânı elde edilememiş servislerde işgören verimliliklerinde artış beklenmektedir. Bu artışın, farklı ölçüm yöntemleriyle ortaya koyulmasının önünde bir engel bulunmamaktadır.

7.8. Kamera Kayıtları

Ölçme imkânı elde edilen veya edilemeyen tüm iş ve işlemler için getirilen bir öneridir. İşgörenlerin çalışma alanlarında her gün yaptıkları hareketlerin, uygun yerlere yerleştirilmiş kameralar aracılığıyla tek tek izlenmesidir.

Buna göre, işgörenlerin bilgisayar üzerindeki işlem ve işlem dışı faaliyetleri, molaları, telefon görüşmeleri, yazıcı-faks vb. faaliyetleri, konuşma süreleri, yürüme süreleri, istirahat süreleri, bilgisayar haricindeki işlem ve işlem dışı faaliyetleri gibi durumlarının izlenmesi yapılabilir. Bu yapı, gizlilik gerektiren kişisel durumların ihlaline neden olacağından huzursuzluk çıkarabilecek sert bir öneridir. Aynı zamanda maliyetlidir; işgörenlerin her birinin çalışma alanlarının kameralarla donatılması, kamera kayıtlarını izleyecek ve yedeklerini alacak personel barındırmak gibi maliyetler oluşacaktır. Kurulması tercih edildiğinde işgörenin çalışma masasının başında neler yaptığı çok net görüldüğünden bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir. Alternatif bir öneri olarak sunulmuştur.

Bu sistem örgütte uygulandığında, işgörenler kendilerinin izlendiğini bilirler. Dolayısıyla yürüttükleri iş ve işlemlerde daha iyi bir performans sergileme konusunda nasıl bir sonuç elde edileceğinin önden araştırılmasında fayda bulunmaktadır. Örgüt performansının artmasından ziyade düşüşe de neden olunabilir. Bu nedenle, uygulanması sırasında örgütün çalışan profili, yönetici profili, değerlendirme kriterleri ve gizlilik politikası gibi noktalarda uzlaşma dahilinde uygulanmasının tercih edilmesinde fayda bulunmaktadır. Eğer bu konuda bir uzlaşma olabilirse işgören verimliliklerinde artış beklenebilir.

Uygulamada yapılan gözlemler neticesinde Kurumda gerçekleştirilen iş ve işlemlerin REFA uygulamalarından zaman etüdü ile ölçülmesi noktasında olumlu sonuçlanan gözlemlerin yanında olumsuz sonuçlanan gözlemler için de öneriler getirilerek işgören verimlilikleri noktasında değerlendirme yapabilme imkânı genişletilmeye çalışılmıştır. Buna göre ölçme imkânı elde edilen iş ve işlemler için Live and Alert sistemi, banko iş düzeni önerisi getirilmiştir. Ölçme imkânı elde edilemeyen iş ve işlemler için dosya barkod sistemi, elektronik belge arşivi sistemi ve log kayıtları önerisi getirilmiştir. REFA uygulamalarından zaman etüdü ile ölçme imkânına bakmaksızın tüm iş ve işlemler için işbilirlik-eğitim matrisi ve kamera kayıtları önerisi getirilmiştir. Bir sonraki konu, sonuçlar bölümü için hazırlanmıştır.

8. SONUÇ

Bir kamu kurumunda, işgören verimliliklerinde REFA uygulamalarından zaman etüdü yönteminin uygulanabilirliği noktasında araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda kamuda var olan verimlilik yaklaşımına yer verilmiştir. Tercih edilen yöntemin kamu işgören verimliliğinde uygulanması sonucunda elde edilen bilgiler sunulmuştur.

Kamu kesimi için verimlilik kavramı son zamanlarda yaygınlaşmaya başlayan bir kavram olmuştur. Yasal düzenlemelerle kamu örgütlerinin performanslarının takip edilmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu anlayışla, 1965 yılından itibaren devlet geleneği olarak görülen 657 sayılı Devlet Memurluğu Kanununda değişiklik önerilerinin dahi tartışıldığı da görülmüştür (bu konuda henüz bir düzenleme bulunmamaktadır). Kamu işgörenleri üzerinden verimlilik takibi yerine kamu örgütlerinin örgütsel performansları üzerinden performans denetimlerinin yapıldığı görülmüştür. Bu bağlamda kamu örgütleri, her yıl hazırladıkları stratejik planlar dahilinde eylem planları bazında denetleyici kamu kurumu tarafından denetlenmektedir. Bunun, kamu örgütlerinin kendileri tarafından belirlenen hedeflerin, planlanan tarihlerde gerçekleşen hedef değerleri (kamu örgütleri yine kendileri belirtiyor) ile kıyaslanması esasına dayanan bir denetleme mekanizması olduğu görülmüştür. Dolayısıyla kamu örgütlerinin örgütsel performans hedefleri üzerinden bir takip yapılmaya çalışıldığı görülmüştür. İşgörenler bazında bireysel performans hedefleri üzerinden bir verimlilik takibi yapıldığı görülmemiştir.

İşgörenler bazında bireysel performans hedefleri aracılığıyla verimlilik takibinin yapılabilmesi için gerçekleştirilen iş ve işlemlerin ölçülmesi gerekmektedir. Daha sonra işgörenlerin gerçekleştirdikleri günlük iş ve işlem sayılarına göre günlük verimlilik değerlerine ulaşabilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen iş ve işlemlerin ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulması amacıyla zaman etüdü çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Zaman etüdü çalışmaları için REFA'nın zaman etüdü uygulaması kullanılmıştır. Yapılan araştırmada, bu uygulamayla hizmet sektöründe yapılan örneklerin olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Fakat uygulayıcı firmalar ile örgütler arasındaki gizlilik anlaşmaları nedeniyle bilgilere erişilememiştir. Yapılan çalışma ile kamu örgütlerinde bu yönde bir uygulamanın hem prototipinin oluşturulması hem de sergilenmesi sağlanmıştır.

Uygulamanın, kamu kurumunda gerçekleştirilmesi sırasında ilk olarak gözlenen durum, işgörenlerin çalışma ile elde edilecek getirilere olumsuz yaklaşımları olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmalarda, yöneticilerin bilgilendirilmesi ve ikna edilmeleri, yasal

yetkilerin alınması, işgörenlerin de bilgilendirilmesi ve ikna edilmesi gerektiği görülmektedir. Belirlenen iş ve işlemler, işgörenler üzerinden gözlemlendiği için işgörenlerin yaklaşımları uygulamada zorlayıcı unsur olmuştur. Bunlara daha sonra yapılacak çalışmalarda dikkat edilmesi gerekmektedir.

Uygulamanın gerçekleştirilmesi sırasında işgören etkisi aşıldıktan sonra ikinci zorlayıcı unsur kamu iş ve işlemlerinde standart çalışma metodlarının olmaması olmuştur. Bu bağlamda, yapılan çalışmada gözlem alanları dört kategoriye ayrılmıştır. Kategori I altında gerçekleştirilen banko düzeni şeklinde dizayn edilmiş servislerde iş ve işlemler üzerine REFA zaman etüdü uygulaması ile ölçümler gerçekleştirilebilmiş olup işlem standart zamanlarına ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışma metodu yazılabilen, akış dilimlerinin bir çevirimi ifade ettiği, tekrarlı gözlemlenebilen banko düzeni işlemleri için uygulama olumlu sonuç vermiştir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere istinaden yapılan analizlerde, güncelleme işlemleri için fiiliyatta çalıştırılan 2 işgörenden ziyade 1 işgörenin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu işlemleri gerçekleştiren işgörenin günlük verimlilik değerinin %65 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu işlemler için gözlem formlarında belirtilen iyileştirmelerin hayata geçirilmesi durumunda ise 0,49 işgörenin bu işlemler için yeterli olacağı ve işgörenin artık %33 verimlilik değerine sahip olacağı görülmüştür. Dolayısıyla iyileştirmeler yapılmadan önceki %65, yapıldıktan sonraki %33 verimlilik değerlerinin değerlendirilmesi yöneticinin takdirindedir. Bu çalışmanın katma değeri, bu bilginin yöneticiye sunulabilir hale getirilmesinde olmaktadır. Güncelleme işlemleri haricindeki diğer banko işlemleri için yapılan kadro hesabına göre 7 işgörene gerek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bölüm için düzenlenmiş 18 adet banko bulunmaktaydı. Hesaplanan işlemler için dolaylı olarak 15, aktif olarak da 10 işgörenin çalıştığı görülürken 7 işgörenin yeterli olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kategori altında gerçekleştirilen yurt dışı işlemlerine özel analiz yapıldığında fiiliyatta 2 işgören çalışmasına karşılık 0,88 işgörenin yeterli olduğu ya da 100 adet işlem yapılması durumunda %88 verimlilik değeri elde edileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Benzer şekilde güncelleme işlemleri haricindeki diğer banko işlemleri için verimlilik hesabı yapıldığında işgörenin 91 adet (bireysel performans hedefi) işlem gerçekleştirmesi durumunda %80 verimlilik değerine ulaşabileceği bilgisine ulaşılmıştır.

Kategori II ve III altında gerçekleştirilen servis işlemlerinde iş ve işlemlerin REFA'nın zaman etüdü uygulaması ile ölçülmesinde sorunlar yaşanmıştır. Buna göre; belirli bir çalışma metodunun olmaması, kurum dışı yazışmalar, işgörenlerin iş, işlemler ve

çevreye olan yaklaşımları, dosya hareketlerinin düzensizliği, beklentiler, vatandaşların iş ve işlemleri bölmeleri gibi nedenlerden dolayı uygulamada genel olarak olumlu sonuç alınamamıştır. Fakat bu kategoriler içerisinde karar döküm işlemi için yapılan gözlemlerde uygulamanın olumlu sonuç verdiği görülmüştür ve ölçüm gerçekleştirilmiştir. Çalışma metodunda iyileştirme yapılabilmiş olursa (yetki yoktu) aynı sonuç mukteza, kazanç tabloları ve bilgi giriş formu hazırlama işlemi için de gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla ölçümleri yapabilmek için bazı şartların oluşmuş olması gerekmektedir. Servislerde gerçekleştirilen iş ve işlemlerde yazışmaların ayrı bir servis tarafından yapılması ve dosyaların tamamen bağımsız servislerce belirli metot içerisinde hazırlanması ve yine çalışma metodunun iyileştirilmesi sonucu mukteza, kazanç tabloları ve bilgi giriş formu hazırlama işleminin ölçülebilmesi bunlara örnek olarak verilebilmektedir. Karar döküm işlemi için yapılan analizlerde dolaylı olarak 4, aktif olarak 3 işgörenin çalıştığı görülürken 1,22 işgörenin yeterli olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işörenlerin bu işlemde günde 100 adet yapmaları sonucunda %80 verimlilik değeri elde edebilecekleri sonucuna varılmıştır.

Kategori IV altında gerçekleştirilen yöneticilik iş ve işlemlerinde bu yöntem ile uygulama olumlu sonuç vermemiştir. Yapılan gözlemlerde yöneticilerin mesailerini daha çok görüşmeler, toplantılar, davetler, bilgilendirme, bilgi alma, koordine etme, ilişkiler kurma, sunuş yapma, seminer, konferans, eğitim, seyahatler ve benzeri durumlarla harcadıkları görülmüştür. Yöneticilerin bu ve benzeri işlemleri için bu şekilde ölçme imkânı bulunmamaktadır. Yöneticiler, daha çok çıkardıkları işler, yöneticilik tarzları, kumanda ettikleri işgören sayısı ve niteliği, alt ve üst kademelerle olan ilişkileri, sorumluluk altına girdikleri projelerin büyüklüğü ve sayısı, stres yönetimi, temsil kabiliyetleri, yönetilen para miktarı ve benzeri gibi birçok unsurla nitel olarak değerlendirilebilirler.

Dolayısıyla kategori I altında görülen banko düzeni şeklinde iş ve işlemlerde uygulama olumlu sonuç vermektedir. Kategori II ve III altında gerçekleştirilen masabaşı işlemlerinde ancak karar döküm işleminde olduğu gibi metodun belirli olduğu, akışın bölünmediği, işgörenin uygun olduğu ve çevrimlerin benzer tekrarlar gösterdiği işlemler için uygulamanın olumlu sonuç verdiği bilgisine ulaşılmıştır. Kategori IV altında belirtilen yöneticilik faaliyetlerinin değerlendirilmesi için de uygulama olumlu sonuç vermemektedir. Bu nedenle zaman etüdü yönteminin kamu iş ve işlemlerinde uygulanamaz olduğu şeklindeki genel intiba yersiz olmaktadır. Çalışma koşulları ve metotlarının

iyileştirilmesi durumunda yöneticilik işlemleri haricinde dosya ve bilgisayar üzerinde az muhakeme ve standart hareketlerle yapılabilecek iş ve işlemlerin bu yöntemle ölçülebilmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır.

Ayrıca, ölçme imkânı elde edilen iş ve işlemler için Live and Alert sistemi, banko iş düzeni önerisi getirilmiştir. Ölçme imkânı elde edilemeyen iş ve işlemler için dosya barkod sistemi, elektronik belge arşivi sistemi ve log kayıtları önerisi getirilmiştir. REFA uygulamalarından zaman etüdü ile ölçme imkânına bakmaksızın tüm iş ve işlemler için işbirlik-eğitim matrisi ve kamera kayıtları önerisi getirilmiştir.



KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akgül, Ö. (2008). *Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altıntaş, F. (2004). *Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ansari, G. (2004). *4. Kalkınma Programı ve Verimliliğin Büyümesi*. 5.Uluslararası Konferans, Ankara.
- Balyemez, A. S. (2017). "Türkiye'de Neoliberal Dönüşüm Kapsamında Yapılan Düzenlemeler Çerçevesinde Kamu İdareleri ve Özel Sektör İşletmelerinin Bağımsız Dış Denetimi". *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 106.
- Balyemez, A. S. (2018). "Sayıştay Performans Denetimlerinin Uygulama ve Sonuçları Üzerine Bir Tartışma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2): 285.
- Bircan, H. ve İskender, G. (2005). "İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 219.
- Ceylan, Z. (2009). "Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*, (74): 11.
- Dal, V. (2010). "REFA, MTM ve GSD İş Akış Süresi Belirleme Sistemlerinin Örnek Bir Uygulama ile Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi". *TÜBAV Bilim Dergisi*, 3(3): 224.
- Darkhshani, M. (2005). Çalışanların Coşkusunda Etkin Nedenler. Ekonomi gazetesi.
- Demirbaş, T. ve Engin, R. (2016). "Sayıştayın Belediyeler Üzerindeki Performans Denetimlerinde Ulaştığı Bulguların Analizi". *Sayıştay Dergisi*, c.100: 41, 51.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. NewYork: Harper Collins.
- Dunleavy, P. (2017). *Public Sector Productivity: Measurement Challenges, Performance Information and Prospects for Improvement*. Paris: OECD.
- Durkal, M. E. ve Akbey, F. (2016). "Bütçe Hukukunda Bir Tartışma: Sayıştay'ın Performans Denetimleri Yerindelik Denetimi Sayılır mı?". *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 74 (1): 30-31, 36, 40-41, 43-44.
- Field, J. (2003). *Social Capital*. London: Routledge.
- Filiz, A. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gürsoy, B. (1985). *Verimlilik Üzerine Düşünceler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- INTOSAI (2013). *ISSAI 300: Fundamental Principles of Performance Auditing*. Austria: INTOSAI.
- İlhan, İ. (2011). "6085 Sayılı Sayıştay Kanunu'nda Performans Denetimine İlişkin Olarak Yapılan Değişiklik Üzerine Değerlendirmeler". *Dış Denetim*, (5): 115.

- İnternet: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/haber/kamu-personel-verimlilik-projesi> (Erişim tarihi: 1.10.2019)
- İnternet: <http://fatsa.gov.tr/kamu-hizmetlerinin-verimliliği-ve-etkinliği-yonergesi> (Erişim tarihi: 27.11.2019).
- İnternet: <https://www.memurlar.net/haber/299925/2013-te-memur-icin-devrim-gibi-bir-uygulama.html> (Erişim tarihi: 23.12.2019)
- İnternet: <https://www.yeniasir.com.tr/yazarlar/faruk-erdem/2018/02/14/kamuda-verimlilik-atagi> (Erişim tarihi: 20.12.2019)
- Jackson, P. M. (2011). "Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years?". *Public Money & Management*, 31(1): 17.
- Kaçer, F. (2018). "Politika Transferi Bağlamında Türkiye’de Kamu Mali Yönetimi Reformunun Başarısının Değerlendirilmesi". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32): 129-132.
- Kaçer, F. (2019). "Kamu Mali Yönetiminde Değişim ve Sayıştay’ın Performans Denetimi Yetkisinin Gelişimi". *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1): 32, 40, 41, 43, 45.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kanawaty, George. (2004). *İş Etüdü*. (Çev. Z. Akal). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları ILO/29 (Eserin orijinali 1992’de yayımlandı).
- Karaahmet, M. M. (2010). "Denetim ve Değişim". *Dış Denetim*, (3): 106.
- Karatepe, O. M. (1997). "Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla, hizmet kalitesi oluşumuna yönelik bir uygulama". *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (2): 110.
- Köksal, Y. (2008). *Markanın İşgücü Verimliliğine Etkileri: İstikbal Mobilya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Milli Prodüktivite Merkezi. (2003). *Verimlilik Raporu*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Milli Prodüktivite Merkezi. (2011). *Isparta Verimliliği Arttırma Projesi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Odabaşı, M. (1997). *Verimlilik Diye Diye*. Ankara: MPM Yayınevi.
- OECD. (2005). *Performance-related Pay Policies for Government Employees, Organization For Economic Co-operation And Development*. Paris: OECD.
- OECD. (2008). *Public Administration Reform: Improving the Performance of the Public Sector*. Paris: OECD.
- Öncer, M. (2013). *İşletmelerde Verimlilik ve Kalite Geliştirme Teknikleri*. İstanbul: Girişimci İş Adamları Vakfı.
- Özdemir, M. (1991). *Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Pour, S. ve Mohammad, R. (2005). "Kültür ve Kurum Sağlığı". *İnsan Gücü Verimliliği*, (1): 18.
- Prokopenko, J. (1987). *Productivity Management*. Geneva: International Labour Office.

- Prokopenko, J. (2011). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. (Çev. O. Baykal, N. Atalay ve N. Fidan). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi. (Eserin orijinali 1987’de yayımlandı).
- REFA Bundesverband e. V. (2005). *Süreç Verileri Yönetimi 1*, İstanbul: MESS.
- Sayım, F. ve Aydın V. (2011). “Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*: 248.
- Sayıştay. (2000). *INTOSAI Denetim Standartlarına İlişkin Avrupa Uygulama Rehberleri*. Ankara: Sayıştay.
- Sayıştay. (2014). *Performans Denetim Rehberi*. Ankara: Sayıştay.
- Sayıştay. (2017). *2017 Performans Programı*. Ankara: Sayıştay.
- Şener, H. E. (2017). “Performans Bilgisinin Denetimi Olarak Türk Sayıştayı’nın Performans Denetimi”. *Memleket Siyaset Yönetim*, 12(28): 4, 6, 18.
- Shermer, M. (1999). *How We Believe: These Arch For God In An Age Of Science*. New York: W.H. Freeman.
- Sink, S. D. (1985). *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Sivrekli, E. (2014). “Türkiye’de Kamu Harcamalarının Denetiminde Bütçenin Rolü: 2006-2013 Dönemi Analizi”. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 61.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1): 31.
- Suiçmez, H. (2003). “Tarihsel ve Güncel Bakışla Etkinlik ve Verimlilik Terimleri”. *Verimlilik Dergisi*, (3): 15-16.
- Üner, M. M. (1994). “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir Mi?”. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 8(43): 3.
- Üner, M. M. ve Karatepe, O. M. (1996). “Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümler”. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (2): 201.
- Verimlilik Genel Müdürlüğü. (2011). “OECD Ülkelerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmeye İlişkin Gelişmeler”. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 23(276): 28.
- Verimlilik Genel Müdürlüğü. (2018). “Sanayi ve Verimlilik Politikaları”. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 30(359): 28, 29, 53.
- Yılmaz, S. (2010). “Uluslararası Uygulamalar Kapsamında Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”. *Bütçe Dünyası Dergisi*, (2): 119.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). “Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi”. *Journal of Qafqaz University*, 3(1): 47.





EKLER

EK-1. Ek Paylar

Paylar	%
1. Kişisel Gereksinimler	2-7
2. Fiziksel Çaba	
a. Çok Hafif 0,5 kg	0
b. Hafif 0,5-5 kg	3
c. Orta 5-10 kg	6
d. Ağır 10-25 kg	9
e. Çok Ağır 25-50 kg	12
3. Düşünsel Çaba	
a. İşi planlamak için normal dikkat	0
b. Karmaşık işler için normal dikkat	2
c. İşi planlamak için yoğun dikkat	4
d. Karmaşık işler için yoğun dikkat	10
4. Çalışma Pozisyonu	
a. Durma ve yürümede serbest	0
b. Sabit oturuş	1
c. Sabit ayakta duruş	5
d. Çökme ve eğilme	8
e. Ellerin uzanması ve omuzların kalkması	15
5. Çalışma Koşulları	
a. Atmosfer	
i. Temiz hava, iyi havalandırma	0
ii. Zararsız fakat kötü koku	1-5
iii. Zararlı toz veya gaz	6-10
b. Isı	
i. Soğuk (5-10 C)	1-5
ii. Normal (10-25 C)	0
iii. Sıcak (25 C)	6-10
c. Gürültü	
i. Normal iş gürültüsü	0
ii. Normal makine gürültüsü	1
iii. Yüksek sabit gürültü	5
iv. Yüksek frekanslı gürültü	6-10
d. Genel	
i. Kirli	0-5
ii. Islak döşeme	0-5
iii. Titreşim	0-5
iv. Monotonluk	0-4
v. Düşünsel yorgunluk	1-8
e. Elbise	
i. Takım	0
ii. Eldiven	1-3
iii. Ağır ve özel yelek	10-20
iv. Maske	10-20

Ek 1.1. Dağılım payı yüzdesi

EK-2. Gözlem Formları

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU						ankara İBM	
İŞLEM ADI : BOŞANMA SOYADI DEĞİŞİKLİĞİ									
İşlem No : 2		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire : -			Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS	
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 05.12.2018 Çarş		İNSAN (İsim/Soyisim) : -			Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 280,18		
Hizmet Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU			Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5		
Bir adet bilgisayar, bir adet yazıcı. Bu işlemde yazıcı kullandı.		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL			Yaş : 54		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 21,013		
		DENETLEYEN : -			Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5		
		HIGHLIGHT : 09:00 - 17:00 arası çalışma; 1 saat mola, toplamda 7 saat hizmet süresi			Benzer Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 14,009		
					Bu Görevde		Te (Yd) Standart Zaman: 315,2		
					-		4,5 yıl		
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):									
Banko çalışanı işi yaptı. Vatandaş geldi. Ne için geldiği soruldu. Cevap soyadı değişikliği ise ilgili form verildi. Vatandaş formu doldurdu. Form ve kimlik fotokopisi alındı. İntra Tescil İşlemler Ekranı'nı açmak için uygulamaya TC Kimlik No. girdi. Gelen Tescil Ekranından bilgileri kontrol etmesi gerekiyor, bunun için önceki soyadına ihtiyacı var. Evlenme soyad değişikliklerinde önceki soyadları kimliklerin arka alt kısmında yer alıyordu. 1 numaralı işlemin metodunda yazıyor. Boşanma soyad değişikliklerinde ise önceki soyad kimliklerin arka alt kısmında yer almıyor. Hem bu nedenle hem de vatandaşların boşanma ilamlarını yanlarında getirmemeleri nedeniyle önceki soyadı bulma işi KPS'ye kalıyor. KPS'ye TC No. ile girip yazıcıdan hareket sayısına göre 1-2 sayfa çıktı alıyor. Çıktıyı inceleyip ilk soyadını gösterecek hareketi bulmaya çalışıyor. Gerekli değerlendirmeyi yaptıktan sonra önceki soyadını bulmuş oluyor. Böylece Tescil Ekranında ilk soyadı ve soyadı alanlarını değiştiriyor devamında kocasının bilgileri uyruğu, il, ilçe, mahalle/köy, aile sıra no giriliyor ve kaydediliyor. Hizmet Döküm Ekranı'nı TC No. ile açıp soyadı değişikliğinin sisteme geçip geçmediğini kontrol ediyor. Soyadı değişmişse "işleminiz tamam" deyip vatandaşı uğurluyor.									
NOTLAR 1: Form ile sicil numarası, adres ve cep telefonu bilgisi alınıyor.									
NOTLAR 2: Vatandaşların yanlış geldiği, yine diğer birimlerden bilinçli veya bilinçsiz olarak bu bankoya yanlış yönlendirildiği durumlar gözlemlendi. Bu durumlar işgörenin zamanından eksiltmektedir.									
İş akışı düzeltme işlemi mümkünse yapılmalı, bunun içinse vatandaşın bilgi düzeyi, içerideki banko memurlarının bilgi düzeyi, muhakeme kabiliyetleri, tüm unsurların farkındalıklarının artırılması sağlanmalıdır.									
NOTLAR 3: Banko işi yanmadan akışın düzgün başlamsına engel bir şekilde birçok geliş tespit edilmiştir. Bu gelişler çalışılan operasyonu bölmektedir.									
NOTLAR 4: 5 numaralı akışta KPS'ye TC No. ile girme, yazıcıdan çıktı alma ve inceleme çalışmaları normal tempolandırıldı.									
NOTLAR 5: 4 ve 7 numaralı akışlar arasında fark var. 4'te sadece TC No. giriyor, 7'de TC No. ile girme, kontrol ve "işlem" tamam var. Son akışın performansı 100 görüldü daha büyük bir menüden daha rahat giriş imkanı, artı daha önce TC kimlik numarası ile işlem yaptığından mütevelliit kolayca alıp yapıyor.									
NOTLAR 6: 5 ve 6 numaralı akışlar, KPS ile otomatik veri alışverişi ile devre dışı bırakılması gereken gereksiz akışlar olmaktadır. Buna göre standart zaman içinde 235 hm'lık gereksiz bir süre vardır ([103,3 + 105,4] * 1,125). Bunun yerine veri transferi maksimum 10 hm olsa, kazanç 225 hm olacaktır (2 dak. 15 san.). 2 kattan daha hızlı hizmet verebilme imkanı için üst yönetim gerekli girişimleri yapabilir.									
NOTLAR 7 : İşlemi yapan işgörenin bilgi durumu normal, hızı teknolojik olarak biraz az; yardımsever, işini yönetebilme becerisi var.									
NOTLAR 8 : Bu merkezde bu işe 2 kişi ayrılmış, diğer işgören yoktu, onun bu görevde 40 yılı olduğu söylendi.									
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI									
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0			
Niyet	İ	0	N	0	A	0			
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0	Ç
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0	Ç
Potansiyel	Etmliş	0	Düzey de	0	Yok	0			
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0	
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0			
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0			0

Ek 2.1. Boşanma soyadı değişikliği ön sayfa

No.	Akiş Dili mi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{x}	$(\bar{L}-\bar{x})$			
																												$(\sum t_i/n)^f$	t_i	\bar{t}_i	100			
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100	3,25		
	Banko işiğini yakma		t	2	4	4	4	3	-	3	4	2	-																	26	8		3,25	
			F																															
2	Vatandaşın gelmesi	1,00	L	100																									100	1	100	9,7		
	Geliş nedenini sorma		t	11	10	8	12	13	9	8	8	8	10																	97	10		9,7	
3	Formu verme, doldurtma	1,00	L	100																									100	1	100	21,63		
	Form ve kimlik fotokopisi alma		t	28	21	21	-	17	22	20	21	-	23																	173	8		21,625	
			F																															
4	Uygulamaya TC No. girme	1,00	L	70																									70	1	70	17,11		
	Tescil İşlemler Ekranı'nı açma		t	25	23	30	21	-	28	21	22	24	26																	220	9		24,444	
			F																															
5	Önceki soyadı için KPS işlemleri	1,00	L	100																									100	1	100	103,3		
	KPS dökümden önceki soyadını bulma		t	101	110	95	90	120	100	108	-	-	102																	826	8		103,25	
			F																															
6	Tescil İşlemler Ekranı'nda ilk soyadı, soyadı ve kütük bilgilerini düzeltme	1,00	L	70																									70	1	70	105,4		
	Aile sıra no. girme ve kaydetme		t	160	145	152	-	148	161	149	149	-	140																	1204	8		150,5	
			F																															
7	Hizmet Döküm Ekranı'nı TC No. ile açma	1,00	L	100																									100	1	100	19,89		
	Soyadı kontrol - "işleminiz tamamı"		t	18	17	24	19	25	-	21	16	19	20																	179	9		19,889	
			F																															
8			L																										0	0	#####	0		
	t																												0	0	#####			
	F																																	
9			L																										0	0	#####	0		
	t																												0	0	#####			
	F																																	
10			L																										0	0	#####	0		
	t																												0	0	#####			
	F																																	
11			L																										0	0	#####	0		
	t																												0	0	#####			
	F																																	
12			L																										0	0	#####	0		
	t																												0	0	#####			
	F																																	
n =	tz =	Çev. Toplam																															$\sum tg$ (temel zaman)	280,18

Ek 2.2. Boşanma soyadı değişikliği arka sayfa

AHB ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU						ankara İBVM	
İŞLEM ADI : BANKA DEĞİŞİKLİĞİ BANKO									
İşlem No : 3		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire : -		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS		
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 04.12.2018 Salı		İNSAN (İsim/Soyisim) : -			Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 167,22		
Hizmet Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU			Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5		
Bir adet bilgisayar, bir adet yazıcı. Bu işlemde yazıcı kullandı.		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL			Yaş : 54		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 12,541		
		DENETLEYEN : -			Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5		
		HIGHLIGHT : 09:00 - 17:00 arası çalışma; 1 saat mola, toplamda 7 saat hizmet süresi			Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 8,361		
					- 4,5 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 188,12		
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):									
Banko çalışanı işiği yaptı. Vatandaş geldi. Ne için geldiği soruldu. Cevap banka değişikliği ise ilgili form verildi. Vatandaş formu doldurdu. Formu aldı. CICS Ekranlarından SOD9A ekranını açtı. Bu ekranda TC No. girdi. SOD9Z ekranı geldi. Ekranda banko blokesi olup olmadığına bakıyor. Bloke yoksa ekrandan karar numarasını kopyalıyor. SOD71 ekranına geliyor, karar numarasını yapıyor. Bu ekranda banka kodlarını (p: PTT, z: Ziraat Bankası...), şube kodu (Sincan şubesi...) giriyor, F5'e basıyor. Kayıt işleminden sonra yazıcıya döküm yolluyor, yazıcıdan alıp vatandaşa verip yolluyor.									
NOTLAR 1: Form ile karar numarası, TC kimlik no., adres, cep telefonu, banka adı - şubesi bilgisi alınıyor.									
NOTLAR 2: Vatandaşların yanlış geldiği, yine diğer birimlerden bilinçli veya bilinçsiz olarak bu bankoya yanlış yönlendirildiği durumlar gözlemlendi. Bu durumlar işgörenin zamanından eksiltmektedir. İş akışı düzeltme işlemi mümkünse yapılmalı, bunun içinse vatandaşın bilgi düzeyi, içerideki banko memurlarının bilgi düzeyi, muhakeme kabiliyetleri, tüm unsurların farkındalıklarının artırılması sağlanmalıdır.									
NOTLAR 3: Banko işiği yanmadan akışın düzgün başlamasına engel bir şekilde birçok geliş tespit edilmiştir. Bu gelişler çalışılan işlemi bölmektedir.									
NOTLAR 4: Banka değişiklikleri kredi çekme vb. durumlar için bloke olup değişikliğe izin vermiyor bu yüzden bu tarz işlemler yapmış vatandaşların bankoyu gereksiz yere işgal etmemeleri gerekmektedir. Kendilerine doldurturulan formda kredi vb. işleminiz varsa banka değişikliği yapılamaz ibaresi yer almaktadır.									
NOTLAR 5: Banka değişikliği çoğunda bir bankadan diğerine olmaktadır. Aynı bankanın bir şubesinden diğer şubesine olduğu durumlar da olabilmektedir.									
NOTLAR 6 : Çıktıyı aldığı yer hemen arkasındaki makine.									
NOTLAR 7 : İşlemi yapan işgörenin bilgi durumu normal, hızı teknolojik olarak biraz az; yardımsever, işini yönetebilme becerisi var.									
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI						NOTLAR 8 : Bu merkezde bu işe 2 kişi atanmış, diğer işgören yoktu, onun bu görevde 40 yılı olduğu söylendi.			
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0			
Niyet	İ	0	N	0	A	0			
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0	
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0	
Potansiyel	Etmis	0	Düzye	0	Yok	0			
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0	
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0			
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0			
						0			

Ek 2.3. Banka değişikliği ön sayfa

No.	Akış Dilimi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\frac{\bar{L} + \bar{t}}{100})$			
																												$(\sum t/n)^f$	\bar{t}					
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100	3		
	Banko işiğini yakma		t	3	4	2	3	4	2	2	4	-	-																	24	8		3	
2	Vatandaşın gelmesi	1,00	L	100																									100	1	100	9,2		
	Geliş nedenini sorma		t	10	11	8	11	8	9	7	7	11	10																	92	10		9,2	
	Formu verme, doldurtma	1,00	L	100																									100	1	100	20		
	Form alma		t	20	21	-	25	15	18	19	25	20	17																	180	9		20	
4	SOD9A Ekranı	1,00	L	100																									100	1	100	11,5		
	TC No. girme		t	10	11	10	9	8	11	15	12	15	14																	115	10		11,5	
5	SOD9Z Ekranı	1,00	L	100																									100	1	100	9,8		
	Kontrol ve Karar No. alma		t	10	11	12	11	9	8	7	11	10	9																	98	10		9,8	
6	SOD71 Ekranı	1,00	L	90																									90	1	90	99,68		
	Kayıtların bitişi		t	120	110	-	101	105	120	112	-	108	110																	886	8		110,75	
7	Yazıcı	1,00	L	80																									80	1	80	14,04		
	Çıktı alıp vatandaşa verme		t	20	19	-	18	17	21	15	25	12	11																	158	9		17,556	
8			L																										0	0	#####	0		
			t																											0	0		#####	
9			L																										0	0	#####	0		
			t																											0	0		#####	
10			L																										0	0	#####	0		
			t																											0	0		#####	
11			L																										0	0	#####	0		
			t																											0	0		#####	
12			L																										0	0	#####	0		
			t																											0	0		#####	
n =	tz =	Çev. Toplam																															$\sum tg$ (temel zaman)	167,22

Ek 2.4. Banka değişikliği arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara İTİM				
İŞLEM ADI : ÖLÜM AYLIĞI										
İşlem No : 4		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS				
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 426,11				
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5				
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 39		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 31,958				
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Dln. Z. Payı : 5				
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Dln. Zamanı : 21,306				
				1 ay		Te (Yd) Standart Zaman: 479,37				
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):										
Tanımlı işgören bu görevde yeni, daha önce İnşaat Emlakta 18 yıl çalışması bulunan bir işgördendir. Benzer görevde bulunmamıştır. Yaklaşımının daha çok yardımcı olabilme adına olduğu görülmüştür. Öğlene kadar yaptığı sayı 24 idi. Önceki hafta Pazartesi'den Perşembeye kadar sırasıyla yaptığı iş 48, 47, 42, 38 adet olarak edinildi. Bu işler sadece bu işleme ait değildir.										
Çev. 1 - İlk gözlemlerde, kızı yurtdışında yaşıyor, boşanmış, vekaleten kardeşi müracaat ediyor. Bilgisayardan hizmet dökümüne bakıyor, borcu çıkıyor. Yan bankoya geçip diğer işgörenden yardım alıyor (Bu kısım için harcanan 276 hm süre devre dışı bırakılmıştır.). Geri geldikten sonra vatandaşla diyalog içine girip farklı bir servise, dosyanın orda olduğuna dair bilgi ile yönlendiriyor. Akış 3, elinde birçok evrakla derdini anlatmaya çalıştı. Akış 4, karşılıklı konuşma ve hizmet dökümü açma içerir. Akış 6, matbu form dolumu yoktu. Performans düşük görülmüştür.										
Çev. 2 - Babası ölmüş, aylık başlama talebinde vatandaş. Son çalışması Bolu'da. 4416 prim günü var. Redd_i miras ölüm aylığını etkiler mi diye sordu. Bunun cevabı için yine yardım aldı. Bankosu 14 numara, 18 numaralı banko memurundan yardım geldi. Çevrim çok uzun düdü. Vatandaş memnuniyeti yüksek oldu. Gereksiz süreler devre dışı bırakıldı (parçalı). Karşılıklı konuşmalar çok yoğun oldu. Akış 6, matbu form doldurtuldu. Bu akış da çok uzun sürdü, yan banko memuru hala ordaydı ve vatandaşla enerjileri tutmadı. Performans düşük görüldü.										
NOTLAR 1: Çalışmalar sırasında farklı işgörenler arasında gözlem yapılırken Ölüm Aylığı işlemlerine sıklıkla denk gelinmemiştir. Tespit edilen ilk iki çevrim yukarıda anlatılmıştır.										
NOTLAR 2: Gözlemler farklı zamanlarda aynı işgörenden elde edilen değerleri içermektedir.										
NOTLAR 3: Farklı işgörenlerden bu işlem için gözlemler yapılması tavsiye edilmektedir. Çalışma sırasında bu imkan bulunamamıştır.										
NOTLAR 4: Diğer çevrimlerle alakalı anlatımlara yer verilmemiştir, gözlem değerlerine arkada yer verilmiştir.										
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI										
Çalışma Süresi	T	O	N	O	Y	O				
Niyet	İ	O	N	O	A	O				
Tempo	Ç	O	H	O	N	O	Y	O	Ç	O
Yetenek	Ç	O	Y	O	N	O	K	O	Ç	O
Potansiyel	Etmis	O	Düze	de	O	Yok	O			
İşin zorluğu	Ç	O	Z	O	N	O	K	O		
İşin hak verme	F	O	N	O	E	O				
Sahiplenme	F	O	N	O	E	O				0

Ek 2.5. Ölüm aylığı ön sayfa

No.	Akış Dili mi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\bar{L} + \bar{t})$									
																												$(\sum t/n)^f$	\bar{t}	$\frac{(\bar{L} + \bar{t})}{100}$										
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100	3,1								
	Banko işiğini yakma		t	2	3	4	5	3	3	2	3	3	3																				31	10	3,1					
			F																																					
2	Vatandaş	1,00	L	100																										100	1	100	16							
	Vatandaşın gelmesi		t	14	18	20	15	18	11	13	19	-	-																						128	8	16			
3	Vatandaşın dardını anlatması	1,00	L	100	50								60																	210	3	70	53,43							
	İşgörenin onaylaması		t	86	21	120	150	50	40	60	80	-	80																							687	9	76,333		
			F																																					
4	Bilgisayar kullanım, varsa karşılıklı konuşmalar	1,00	L	50	90							100	100																	340	4	85	168,5							
			t	359	125	200	111	109	299	-	-	180	203																								1586	8	198,25	
	Bilgiye erişim		F																																					
5	Vatandaşın anlatım	1,00	L	60	50							90																		200	3	66,667	142,8							
	Bilginin vatandaşa aktarımı		t	177	331	230	255	117	141	125	251	301	-																								1928	9	214,22	
			F																																					
6	Vatandaşın gönderme, varsa matbu form doluru	1,00	L	50	25					90		95																		260	4	65	42,25							
	Banko işiğine uzanma		t	38	202	30	40	51	-	61	55	45	63																								585	9	65	
			F																																					
7			L																											0	0	#####	0							
			t																																		0	0	#####	
			F																																					
8			L																											0	0	#####	0							
			t																																			0	0	#####
			F																																					
9			L																											0	0	#####	0							
			t																																			0	0	#####
			F																																					
10			L																											0	0	#####	0							
			t																																			0	0	#####
			F																																					
11			L																											0	0	#####	0							
			t																																			0	0	#####
			F																																					
12			L																											0	0	#####	0							
			t																																			0	0	#####
			F																																					
n =	tz =	Çev. Toplam																																		$\sum fg$ (temel zaman)	426,11			

Ek 2.6. Ölüm aylığı arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara İBEM					
İŞLEM ADI : YAŞLILIK AYLIĞI											
İşlem No : 5		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS					
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 333,58					
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5					
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 39		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 25,019					
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Dln. Z. Payı : 5					
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Dln. Zamanı : 16,679					
				1 ay		Te (Yd) Standart Zaman: 375,28					
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):											
Tanımlı işgören bu görevde yeni, daha önce İnşaat Emlakta 18 yıl çalışması bulunan bir işgördendir. Benzer görevde bulunmamıştır. Yaklaşımının daha çok yardımcı olabilme adına olduğu görülmüştür. Öğlene kadar yaptığı sayı 24 idi. Önceki hafta Pazartesi'den Perşembeye kadar sırasıyla yaptığı iş 48, 47, 42, 38 adet olarak edinildi. Bu işler sadece bu işleme ait değildir.											
Çev. 1 - Hak kazanma sorusu ile vatandaş geliyor. Askerlik borçlanılmış. Tecrübeli olmadığı için tablodan bakıp söylemiyor, matbu formu veriyor ve doldurtup Evrak Kayıt'a gönderiyor.											
Akış 4, karşılıklı konuşma ve hizmet dökümü açma içerir. Akış 6, matbu form dolumu içerir. Ölüm aylığı işleminin ilk çevrimine göre burda daha iyi performans gösterdiği görüldü.											
NOTLAR 1: Yaşlılık toptan ödeme işlemi de bu işlem kapsamında düşünüldü, ayrıca da düşünülebilir fakat çok ayrıntı olmaması adına burada işlendi.											
Çev. 2 - Yaşlılık toptan ödeme talebi için gözlemlendi. Bu işlemin içine uyarlamak için Akış 6, Talep Dilekçesi yazdırma, doldurma, belgeleri imzalatma ve Evrak Kayıt'a yollama içerir.											
Akış 4, hizmet dökümü açma içerir, karşılıklı konuşma içermez. Vatandaş yaşlı idi. Doldurma işlemini yapamadığı için işgören yaptı. 121 hm sürdü. Bu işlem stajyerlerin vb. yardımıyla gerçekleştirilmesi gerektiğinden standardın dışında görüldü. Standardın içinde görüldüğünde hangi durumlarda ve oranlarda gerçekleştiği sorun yaratacaktır. Performans yüksek görüldü, vatandaş formun doldurulması haricinde sorun çıkartmadı, muhakeme yapma yeteneği biraz geçtiğinden işgören kontrolünde bir çevrim oldu.											
Çev. 3 - Ne zaman hak kazanabilirim sorusu. Hizmet dökümü açma. Tek tek hareketleri inceleme. Hak kazanma tablolarına bakma. Boşlukları doldurabilir miyim diye sordu. Askerlik yapılmamış.											
Vergi indirimi alabilir miyim diye sordu. %40 oranda rapor getirmesi gerektiği söylendi. Akış 4, bilgiye erişimi, hizmet dökümünün tek tek incelenmesini, karşılıklı konuşma ve tablo kullanımını içerir.											
Çevrim yine uzun sürdü. Performans düşük görüldü. Akış 6, matbu form içermez.											
NOTLAR 2: Bundan sonraki gözlemler farklı bir işgördenden yapıldı. İşgörenin yaşı 42, 3 yıldır bu görevde ve 20 yıllık karar işlemleri tecrübesi var. Hızlı konuşuyor. Sinirli bir yapısı var. Titiz. Baskın karakter. Görüşmelerini çok kısa tutuyor. Akışta belirtilen vatandaşla konuşmalar genel olarak yok. Tempusu yüksek.											
NOTLAR 3: Vatandaşın gelişleri (banko işi itibarıyla) konusunda ilginç bir şekilde bu işgördende çok aksama oldu.											
NOTLAR 4: Vatandaşla tartıştığı durumlar gözlemlendi. Bu durumlarda tüm çevrim iptal edilerek hesaba dahil edilmedi.											
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI											
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0				Çev. 4 - Ne zaman hak kazanabilirim? Çakışmaları hizmet dökümünden kontrol. Form yok.	
Niyet	İ	0	N	0	A	0				Çev. 5 - Ne zaman hak kazanabilirim? Çakışmaları hizmet dökümünden kontrol. Form var.	
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0	Ç	0	Çev. 6 - Ne zaman hak kazanabilirim? Hızlı bir şekilde hizmetlere baktı söyledi. Form yok.
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0	Ç	0	Çev. 7 - Staj, çıraklık durumu. Ne zaman hak kazanabilirim? Bakıp hemen cevapladı.
Potansiyel	Etmis	0	Düzye de	0	Yok	0					Çev. 8 - Ne zaman hak kazanabilirim? Çakışmaları hizmet dökümünden kontrol. Form var.
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0			Çev. 9 - Ne zaman hak kazanacağını sordu. Hizmet dökümünden bakıp söyledi. Form yok.
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0					Çev. 10 - Ne zaman hak kazanabilirim? Peki askerliği borçlansam? Karşılıklı konuşmalar var.
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0					Hesapladı, 1 yıllık ödeme planı. Askerlik şubesinden süre belgesi alacak. Matbu form var.
											0 Dönüşte askerlik borçlanma bankosuna yönlendiriyor.

Ek 2.7. Yaşlılık aylığı ön sayfa1

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara HEM				
İŞLEM ADI : YAŞLILIK AYLIĞI										
İşlem No : 5		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS				
Başlangıç/Bitiş Tarihi :		06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) :		-				
Sicil No :		-		Tg (Yd) Temel Zaman :		333,58				
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN :		Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti :				
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ :		Yönetim Organizasyon YL		Yaş :				
		DENETLEYEN :		-		Çalışma Süresi				
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde		Bu Görevde				
				1 ay		Zv (%) Dağ. Z. Payı :				
						Tv (Yd) Dağ. Zamanı :				
						Zer (%) Din. Z. Payı :				
						Ter (Yd) Din. Zamanı :				
						Te (Yd) Standart Zaman:				
						375,28				
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):										
NOTLAR 5: Maluliyet Aylığı gözlem formunda belirtilen ("NOTLAR 6: Bu işgörene yaşlılık aylığı konusunda da vatandaşlar geldi, o akışlar da uygun görülmediğinden ilgili etüt formunda değerlendirilmemiştir.") işgörenden yapılan yaşlılık aylığı gözlem değerleri uygun görülmediğinden iptal edilmiştir.										
NOTLAR 6 : Farklı bir işgörenden gözlemler yapılmıştır. Bu işgören 50 yaşında, 1,5 yıldır bu görevde, 5 yıllık karar işlemleri tecrübesi var. Bu işgören ilk başta kapalı tutum sergiledi, sonra yavaş yavaş alıştı. Bir önceki işgörene göre daha iş bazlı görüldü. Temposu da normal görüldü.										
Çev. 11 - Ne zaman hak kazanabilirim? Tescil Hizmet Dökümü ekranının açılması, karşılıklı konuşmalar. Matbu form verip sisteme girmeye gerek yoktu. İşten ayrıl gel mutlaka dedi.										
Akış 4 ve 5, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form yok.										
Çev. 12 - Nasıl hak kazanabilirim? Hizmet Döküm ekranının açılması, 1979'dan itibaren 4a, 4b, 4c çalışmalar var. Hizmet birleşimi için talepte bulunalım dedi, hak kazanıp kazanamayacağını da soralım dedi. 10.05.1979 tarihine ait hizmete girişinin araştırılmasını da ilave ederek matbu form hazırladı. Vatandaşın gelişi 212 hm, iptal edilmiştir. İşlem süresi uzun, tempo düşük.										
Akış 4 ve 5, karşılıklı konuşma içerir. Akış 5, 306 hm olarak iptal edilmiştir. Akış 6, form var.										
NOTLAR 7: Akışların uzadığı durumlar gözlenmiştir. Bu çevrimler iptal edilmiştir.										
Çev. 13 - Danışma amaçlı vatandaşın gelişi. Vatandaş, arkadaş meclisinde hak kazanabileceği ile alakalı konuşmalara maruz kalmış olduğundan bankoya gelip durumunu soruyor. 2013 girişli olduğu için hiç uğraşma olamazsın, söylenenlere aldış etme dedi ve gönderdi.										
NOTLAR 8: Sonraki gözlemler farklı bir işgörenden yapıldı. Bu işgören bilinen birisi, sesi yüksek. Bu görevde 3 yıl, Muhasebe'de 20 yıl, Kurumda toplam 23 tecrübeli. Temposu yüksek görülmedi.										
Çev. 14 - Hak kazanma için askerlik borçlanması hakkında bilgi istedi. Bilgisayardan Hizmet Dökümü'nü açtı. 22.04.1994 hizmete giriş tarihi. Tabloyu önüne aldı. 5 ay yatırırsan hizmete giriş tarihi 1993 olur dedi. 25 yılı 2019 yılı 4. ayda doldurursun, yaş 52 olacak dedi. 5 ay yatırırsan 2019 4. ayda hak kazanırsın dedi. Hizmet dökümünü gezerken şaibeli günleri fark etti. Bu sefer, 230 gün askerlik borçlanması üzerinden hesapladı. Yine, 25 yılı 2019 yılı 4. ayda doldurduğu için bu tarihte hak kazanabileceği ifade edildi. İlk etapta yaptığı hesap yersiz olduğu için çevrim uzun süre aldı. Bu durum normalde standart dışı olarak görülüp kayıt altına alınmaması gerekir ama gözlenenler içerisinde bu şekilde bir gözlem konularak da tolere paya belirli bir katkıda bulunulmuştur. Ayrıca, olabildiğince farklı işgörenlerin gözlemlerinin veri olması adına bu çevrim etüt formuna dahil edilmiştir. Akış 4, karşılıklı konuşma, tablodan hesap içerir. Akış 6, form içermez.										
NOTLAR 9: Aynı işgörene geçici köy koruculuğu ile alakalı soru geldi, hak kazanma durumu soruldu. Konu hakkında yeterli bilgisi olmadığı için sevislerden bilgi aldı, çevrim standart bir yapı göstermediği için iptal edildi.										
0										
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI										
Çalışma Süresi	T	O	N	O	Y	O				
Niyet	İ	O	N	O	A	O				
Tempo	Ç	O	H	O	N	O	Y	O	Ç	O
Yetenek	Ç	O	Y	O	N	O	K	O	Ç	O
Potansiyeli	Etmış	O	Düze	O	Yok	O				
İşin zorluğu	Ç	O	Z	O	N	O	K	O		
İşin hak verme	F	O	N	O	E	O				
Sahiplenme	F	O	N	O	E	O				

Ek 2.8. Yaşlılık aylığı ön sayfa2

No.	Akış Dili mi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.																									$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\bar{L} + \bar{t})$		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum t_i/n)^f$	\bar{t}_i	$\frac{(\bar{L} + \bar{t}_i)}{100}$			
1	Banko işiği	1,00	L	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100													1400	14	100	3,214	
			t	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3													45	14		3,2143
	F																																
2	Vatandaş	1,00	L	100	100	100	50			100				100	100	100													750	8	93,75	24,49	
			t	15	45	15	51	-	-	14	-	-	-	21	-	28	20													209	8		26,125
	F																																
3	Vatandaşın derdini anlatması	1,00	L	100	100	100	100	100	110	100	100	100	100	100	100	100													1410	14	100,71	21,44	
			t	25	16	19	25	28	15	16	31	22	25	21	18	18	19													298	14		21,286
	F																																
4	Bilgisayar kullanımı, varsa karşılıklı konuşmalar	1,00	L	80	100	50	100	100	120	100	100	100	100	50	100	60													1260	14	90	188,6	
			t	201	101	344	271	301	81	45	356	152	226	122	294	71	369													2934	14		209,57
	F																																
5	Vatandaşa anlatım	1,00	L	80	100	80	125	125	125	100	100	125	120	100		100	100												1380	13	106,15	70,39	
			t	86	27	251	21	20	20	15	28	19	102	201	-	38	34													862	13		66,308
	F																																
6	Vatandaş gönderme, varsa matbu form dolumu	1,00	L	100	80	100	100	110	100	125	120	100	100	100	110	100													1445	14	103,21	25,43	
			t	39	51	18	21	27	20	11	25	19	43	15	24	10	22													345	14		24,643
	F																																
7			L																										0	0	#####	0	
			t																											0	0		#####
			F																														
8			L																										0	0	#####	0	
			t																											0	0		#####
			F																														
9			L																										0	0	#####	0	
			t																											0	0		#####
			F																														
10			L																										0	0	#####	0	
			t																											0	0		#####
			F																														
11			L																										0	0	#####	0	
			t																											0	0		#####
			F																														
12			L																										0	0	#####	0	
			t																											0	0		#####
			F																														
n =	tz =	Çev. Toplam																											$\sum t_g$ (temel zaman)	333,58			

Ek 2.9. Yaşlılık aylığı arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU					ankara TEY					
İŞLEM ADI : MALULİYET AYLIĞI												
İşlem No : 6		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS					
Başlangıç/Bitiş Tarihi :		06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) :		-		Sicil No :	-			
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN		Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti :		E / K	Tg (Yd) Temel Zaman :	240,96		
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ		Yönetim Organizasyon YL		Yaş :		42	Zv (%) Dağ. Z. Payı :	7,5		
		DENETLEYEN		-		Çalışma Süresi			Tv (Yd) Dağ. Zamanı :	18,072		
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.				Benzer Görevde		Bu Görevde	Ter (Yd) Din. Zamanı :	12,048		
						3 yıl			Te (Yd) Standart Zaman:	271,08		
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):												
Yukarıda tanımlı işgörenin yaşı 42, 3 yıldır bu görevde ve 20 yıllık karar işlemleri tecrübesi var. Hızlı konuşuyor. Sınırlı bir yapısı var. Titiz. Baskın karakter. Görüşmelerini çok kısa tutuyor. Akışta belirtilen vatandaşla konuşmalar genel olarak yok. Temposu yüksek.												
NOTLAR 1: Vatandaşın gelişleri (banko işi itibarıyla) konusunda ilginç bir şekilde bu işgörende çok aksama oldu.												
NOTLAR 2: Vatandaşla tartıştığı durumlar gözlemlendi. Bu durumlarda tüm çevrim iptal edilerek hesaba dahil edilmedi.												
Çev. 1 - Maluliyet durumunu sordu. Bilgisayardan gerekli kontrolleri yaptı. Maluliyetin ret olduğuna dair bir çıktı aldı ve vatandaşı yolladı. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form yok, çıktı alıp vatandaşı göndermeyi içerir.												
Çev. 2 - Malulen nasıl hak kazanabilirim? Bilgisayardan hizmet dökümüne baktı. Malulen ne zaman ve nasıl hak kazanabileceğine dair bilgi verdi. Çok seri. Akış 6, form içermez.												
NOTLAR 3: Bundan sonraki çevrim farklı bir işgörene denk gelmiştir. Bu işgören 43 yaşında olduğunu ifade etti, bu ve benzeri konularda hassasiyeti olduğunu ifade etti.												
İşgören bu görevde 7 ay, Kurumda 19 yıl tecrübeli. Gereksiz diyaloglar çokca gözlemlendi. Hassas yapısı gereği dikkatli ölçüm alınmaya çalışıldı. Psikolojisi ve temposu kötüydü. 1 adet gözlem alındı.												
Çev. 3 - Maluliyet durumunun ne olduğunu öğrenmek için vatandaşın gelişleri, bilgisayardan kontrol ve ret olduğu bilgisinin verilerek yollanması. Akış 6, form içermez.												
NOTLAR 4: İşlemler sırasında farklı vatandaşlarca sorulan sorularla akış bölündüğü durumlar gözlemlendi.												
NOTLAR 5: İşlemler sırasında vatandaşı yan bankoya gönderdiği durumlar gözlemlendi. Standart dışı, konu dışı diyaloglar görüldü, uzun süreli akışlar nedeniyle çevrimler iptal edildi.												
NOTLAR 6: Bu işgörene yaşlılık aylığı konusunda da vatandaşlar geldi, o akışlar da uygun görülmediğinden ilgili etüt formunda değerlendirilmemiştir.												
NOTLAR 7: Bundan sonraki gözlemler farklı bir işgörenden yapıldı. Maluliyet işlemlerine bakıyor. Bu işte 1 ay, benzer görevde 9 yıl, Kurumda toplam 36 yıl tecrübeli.												
Banko işlerine verildiğinde bu görevi kendisi üzerine aldığını söyledi. Diğer işlemlere bakmıyor, sadece maluliyet işlemlerini yapıyordu. Görüşmelerini uzatmıyor, iş odaklı diyaloglar içinde olduğu görüldü.												
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI												
NOTLAR 8: Görüşmelerinde genel olarak 1800 prim günü ve 10 yıllık hizmet süresi anıyor.												
Çalışma Süresi		T	0	N	0	Y	0			Askerlik borçlanması veya doğum borçlanması ile hak elde edemeyeceğine bakıyor.		
Niyet		İ	0	N	0	A	0			Hastaneden alınmış maluliyet raporu istiyor, bu rapor Sağlık Kurulu'na gidiyor, oradan da posta ile		
Tempo		Ç	0	H	0	N	0	Y	0	Ç	0	vatandaşa sonuç bildiriliyor. Maluliyet aylığı başvurusunda Tahsis Talep ve Beyan Taahhüt
Yetenek		Ç	0	Y	0	N	0	K	0	Ç	0	Belgesi ve eklenecek belgeler şeklinde bir listeyi gösterir bir form veriyor. Belgelerle beraber
Potansiyel		Etmis	0	Düzye	0	Yok	0					Evrak Kayıt'a gönderiyor. Temposu iyi görüldü.
İşin zorluğu		Ç	0	Z	0	N	0	K	0			Çev. 4 - Bilgisayardan Hizmet Dökümü'ne baktı. Vatandaşın 1800 günü yoktu, çalışması gerektiği
İşin hak verme		F	0	N	0	E	0					söylenildi. Akış 6, form içermez.
Sahiplenme		F	0	N	0	E	0					0

Ek 2.10. Maluliyet aylığı ön sayfa1

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU						ankara HBV		
İŞLEM ADI : MALULİYET AYLIĞI										
İşlem No : 6		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire :			Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS		
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -			Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 240,96			
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU			Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5			
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL			Yaş : 42		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 18,072			
		DENETLEYEN : -			Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5			
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.			Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 12,048			
					3 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 271,08			
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):										
Çev. 5 - Çev. 4 ile benzer, 773 günü vardı. Bu günler yeterli değil dedi. Akış 6, form içermez.										
Çev. 6 - İş kazası geçirmiş. İKMH Geliri için 1 gün bile yetiyor. Malulen emeklilik için 1800 gün lazım dedi. İzmir Konaklı adres, niye buraya geldin dedi. Bilgisayardan Hizmet Dökümü'ne baktı. 699 günü var. İş göremezlik geliri bağılı. Askerlik borçlanmasını 540 gün yapsa 1240 günü oluyor. Yine yeterli olmuyor hak kazanma için. 1800 günü tamamlayıp olacam dedi ve ayrıldı. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içermez.										
NOTLAR 9: Bu işgören banko işi kullanmıyor. Vatandaşlar bankodan sıra alırken maluliyet aynmı olmadığından aldıkları fişlerle herhangi bir bankoya gittiklerinde, konunun maluliyet olduğu anlaşıldığında genel olarak banko memurunun işlem yapmayı bu işgörenin olduğu bankoya yönlendirdiği gözlemlendi.										
Çev. 7 - Vatandaş bilgi almaya geldi. Dosyasının durumunu sordu. Karar Servisi -11 Ekran'ını açtı. Dosya ayın 11'inde Kocatepe Sağlık Kurulu'na gitmiş, henüz ordan dönmemiş. Başvurusu da yaklaşık 1 ay önce olmuş. Bilgi verip gönderdi. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içermez.										
Çev. 8 - %80 ağır engelli. Bilgisayardan Hizmet Dökümü'ne baktı. Hak kazanmak istemiyor. Engelli maaşı istiyor. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na yönlendirdi. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içermez.										
Çev. 9 - Malulen hak kazanmak isteyen vatandaş geldi. Bilgisayardan Hizmet Dökümü'nü açtı, kontrol etti. Şu an çalışmıyor. Kalp hastası, stenti var. Tahsisi Talep ve Beyan Tahhüt Belgesi ve ek belgeler listesini gösterir formu verdi. Doldurma yok, bilgiyi aktardı. Karşılıklı konuşmalar var. Müracat et ama zor dedi. Yakının var mı diye sordu. Yok dedi. Hastalığıyla alakalı elinde ne kadar bilgi ve belge varsa getir dedi. İlk tanının olduğu hastane ve diğer hastanelerde olan epikriz raporlarını getir bakalım dedi. Bilgi aktardı, engelli olup 1, 2, 3 derece olup da hak kazanımlar var, senin durumun başka dedi. Çalışmıyor, çalışıyor olsaydı engelliden hak kazanma durumu var aslında, 4000 günü var. Bu bilgiyi aktarmadı, yanında yakını olsa aktaracaktı. Akış 6, form içerir, dolun içermez, bilgi aktarma içerir.										
Çev. 10 - Bilgisayardan Hizmet Dökümü'nü açtı. Bir çok rapor getirdi yanında. Astım, kalp kapağı değişti, ayaklarda sıkıntı var dedi. Eklenecek belgeler için formu verdi, doldurma yok, işaretledi.										
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI										
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0				
Niyet	İ	0	N	0	A	0				
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0	Ç	
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0	Ç	
Potansiyeli	Etmis	0	Düzye de	0	Yok	0				
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0		
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0				
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0			0	
bunları getir dedi. Askerlik de yarım yapmış, onun belgesini de getir dedi. Getirdiği raporların haricinde de ne varsa getir dedi. Akış 4, karşılıklı konuşma var. Akış 6, form içerir, dolun yok.										

Ek 2.11. Maluliyet aylığı ön sayfa2

No.	Akış Dili mi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\bar{L} + \bar{t})$		
																												$(\sum t_i/n)^f$	t_i	\bar{t}_i	$\frac{(\bar{L} + \bar{t}_i)}{100}$		
1	Banko işiği	1,00	L	100																								100	1	100	3,4		
			t	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3																34	10		3,4	
	Banko işiğini yakma		F																														
2	Vatandaş	1,00	L	100																									100	1	100	24,56	
			t	35	-	25	17	16	21	20	21	35	31																	221	9		24,56
	Vatandaşın gelmesi		F																														
3	Vatandaşın derdini anlatması	1,00	L	100																									100	1	100	27,1	
			t	31	20	21	18	18	36	20	34	45	28																	271	10		27,1
	İşgörenin onaylaması		F																														
4	Bilgisayar kullanımı, varsa karşılıklı konuşmalar	1,00	L	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100															1000	10	100	125,4	
			t	221	74	76	91	71	128	131	130	221	111																	1254	10		125,4
	Bilgiye erişim		F																														
5	Vatandaşın anlatım	1,00	L	100	125	100	100	100	100	100	100	100	100																1025	10	102,5	37,41	
			t	21	14	22	31	21	44	25	28	125	34																	365	10		36,5
	Bilginin vatandaşın aktarımı		F																														
6	Vatandaşın gönderme, varsa matbu form dolumu	1,00	L	100	125	120	100	100	100	100	100	100	100																1045	10	104,5	23,09	
			t	49	10	11	14	10	18	11	14	45	39																	221	10		22,1
	Banko işiğine uzanma		F																														
7			L																										0	0	#####	0	
			t																										0	0	#####		
			F																														
8			L																										0	0	#####	0	
			t																										0	0	#####		
			F																														
9			L																										0	0	#####	0	
			t																										0	0	#####		
			F																														
10			L																										0	0	#####	0	
			t																										0	0	#####		
			F																														
11			L																										0	0	#####	0	
			t																										0	0	#####		
			F																														
12			L																										0	0	#####	0	
			t																										0	0	#####		
			F																														
n =	tz =	Çev. Toplam																										$\sum t_g$ (temel zaman)		240,96			

Ek 2.12. Maluliyet aylığı arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU					ankara HEM	
İŞLEM ADI : ÜNVANLI HİZMET DÖKÜMÜ								
İşlem No : 7		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS	
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -			Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 188,25	
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU			Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5	
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL			Yaş : 42		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 14,119	
		DENETLEYEN : -			Çalışma Süresi		Zer (%) Dln. Z. Payı : 5	
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.			Benzer Görevde Bu Görevde		Ter (Yd) Dln. Zamanı : 9,4126	
					3 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 211,78	
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):								
Yukarıda tanımlı işgörenin yaşı 42, 3 yıldır bu görevde ve 20 yıllık karar işlemleri tecrübesi var. Hızlı konuşuyor. Sınırlı bir yapısı var. Titiz. Baskın karakter. Görüşmelerini çok kısa tutuyor. Akışta belirtilen vatandaşla konuşmalar genel olarak yok. Temposu yüksek.								
NOTLAR 1: Vatandaşın gelişleri (banko işi itibarıyla) konusunda ilginç bir şekilde bu işgörende çok aksama oldu.								
NOTLAR 2: Vatandaşla tartıştığı durumlar gözlemlendi. Bu durumlarda tüm çevrim iptal edilerek hesaba dahil edilmedi.								
Çev. 1 - Ünvanlı hizmet dökümü talebi. Hizmet dökümünün ünvanlı kısmına girip çıktı alıp veriyor. Bilgisayardan araştırma, karşılıklı konuşma. Akış 5, karşı tarafa anlatım yok. Akış 6, form yok, çıktı alıp vatandaşla göndermeyi içerir.								
NOTLAR 3: Farklı bir işgörenden gözlem yapılmıştır. Bu işgören daha önceki etüt formlarında bulunan; yaşı 50, 1,5 yıldır bu görevde ve 5 yıllık karar işlemleri tecrübesi olan işgördendir. Bu işgören ilk başta kapalı tutum sergiledi, sonra yavaş yavaş alıştı. İş odaklıydı, temposu normal değerlendirildi.								
Çev. 2 - Seri bir şekilde ünvanlı hizmet dökümünü döküp vatandaşa veriyor. Akış 5, vatandaşa anlatım yok. Akış 6, form içermez, çıktıları alıp vermeyi içerir.								
NOTLAR 4: Daha farklı işgörenden bu işlem için gözlemler yapılması tavsiye edilmektedir. Çalışma sırasında bu imkan bulunmamıştır.								
NOTLAR 5: Diğer çevrimlerle alakalı anlatımlara yer verilmemiştir, gözlem değerlerine arkada yer verilmiştir.								
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI								
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0		
Niyet	İ	0	N	0	A	0		
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0
Potansiyel	Etmış	0	Düzye	0	de	0	Yok	0
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0		
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0		
0								

Ek 2.13. Ünvanlı hizmet dökümü ön sayfa

No.	Akış Dilimi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\frac{\bar{L} \cdot \bar{t}}{100})$		
																												$(\sum t_i/n) \cdot f$	t_i	\bar{t}_i			
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100	3,3	
			t _i	3	3	4	5	3	2	3	5	3	2																	33	10		3,3
	Banko işiğini yakma		F																														
2	Vatandaş	1,00	L	60	100								50																210	3	70	21	
			t _i	54	19	15	25	18	35	24	33	32	45																	300	10		30
	Vatandaşın gelmesi		F																														
3	Vatandaşın dardını anlatması	1,00	L	100	100		90		80																				370	4	92,5	20,81	
			t _i	17	19	15	25	31	32	18	19	21	28																	225	10		22,5
	İşgörenin onaylanması		F																														
4	Bilgisayar kullanım, varsa karşılıklı konuşmalar	1,00	L	100	100								90																290	3	96,667	112,8	
			t _i	113	85	100	99	107	110	101	142	150	160																	1167	10		116,7
	Bilgiye erişim		F																														
5	Vatandaşa anlatım	1,00	L				50																						50	1	50	7,9	
			t _i	-	-	-	25	-	18	15	11	10	-																	79	5		15,8
	Bilginin vatandaşa aktarımı		F																														
6	Vatandaşı gönderme, varsa matbu form dolumu	1,00	L	100	100																								200	2	100	22,43	
			t _i	52	26	15	11	13	22	-	-	-	18																	157	7		22,429
	Banko işiğine uzanma		F																														
7			L																										0	0	#####	0	
			t _i																										0	0	#####		
			F																														
8			L																										0	0	#####	0	
			t _i																										0	0	#####		
			F																														
9			L																										0	0	#####	0	
			t _i																										0	0	#####		
			F																														
10			L																										0	0	#####	0	
			t _i																										0	0	#####		
			F																														
11			L																										0	0	#####	0	
			t _i																										0	0	#####		
			F																														
12			L																										0	0	#####	0	
			t _i																										0	0	#####		
			F																														
n =	tz =	Çev. Toplam																														$\sum t_g$ (temel zaman)	188,25

Ek 2.14. Ünvanlı hizmet dökümü arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara İBVM	
İŞLEM ADI : YURT DIŞI İŞLEMLERİ							
İşlem No : 8		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS	
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 10-28.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 329,45	
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5	
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 43		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 24,709	
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Dln. Z. Payı : 5	
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Dln. Zamanı : 16,473	
				3 ay		Te (Yd) Standart Zaman: 370,64	
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):							
Yukarıda tanımlı işgören yurt dışı borçlanma konusunda 1 yıl, Kurumda toplam 7 yıl tecrübeye. Bu görevde yeni. İyi niyetli.							
Akışta, Tescil ve Hizmet Servisi -1 Ekranı vatandaş hareketlerini görmek için kullanılıyor. Genel olarak akış; vatandaşın gelişi, telebinin alınışı, talebe göre ekrandan bilgi edinme, ekrandan bilgi edinirken karşılıklı konuşmalar, Tescil Hizmet Döküm Ekranı'nın da açılması, varsa matbu form ve vatandaşın uğurlanması şeklinde cereyan etti.							
Hizmet Döküm Ekranı TC No. ile açılmakta. Hizmetlere bakıp Türkiye'deki durumu görülmekte, yurt dışı borçlanma yaptıysa o da gözüküyor. Hak kazanabilmesi için Türkiye'de hizmet şart. Kimlik Paylaşım Sistemi'nden adrese bakılmakta. Adres Ankara ise burda işlem yapılmakta. Adres yurt dışı gözüküyorsa nüfus kağıdında, nüfusa bağlı olduğu il işlem yapmakta. Vatandaşın elindeki belgelere de bakılmakta. Evrak hareketlerine ihtiyaç halinde bakılmakta. Herşey tamamsa Evrak Kayıt'a yönlendiriliyorlar. Evrak kayıttan servislere, servisler işlemi yaptıktan sonra posta yoluyla bildirim gerçekleşmekte.							
Belgeler, erkekler için : çalışma belgesi - yurtdışı, emniyet giriş - çıkışları, matbu form ya da yurt dışı borçlanma formu							
Belgeler, kadınlar için : çalışma belgesi - ikamet belgesi (ev hanımlığı durumunda)							
Çev. 1 - Vatandaş elinde belgelerle geldi, derdini anlatması vakit aldı. Giriş çıkış kaydına ihtiyaç duyuldu. Ne kadarlık bir kayıt gerektiğini sordu. En son 2018 yılına ait olan gerekli dedi. Karşılıklı konuşmalar devam etti. Vatandaşın 2-3 sorusu daha oldu. Akış 6, form yok.							
Çev. 2 - Genç bir vatandaş geldi. Daha çok danışma amaçlıydı. Yan banko işgöreninden yardım alındı, bunun için bir bekleme süresi oldu, o süre dahil edilmedi. O süre bitince yan banko görevlisi işleme dahil olarak vatandaşa bilgi aktardı dolayısıyla bu aktarım işlemi içinde standart görüldü. Akış 6, form yok.							
Çev. 3 - Akrabası adına bir vatandaş geldi. Hizmet dökümüne bakıldı. Türkiye'deki çalışmasına baktı. En son çalıştığı kuruma göre başvuru yapması gerektiğini söyledi. Akış 6, form yok.							
NOTLAR 1 - Bundan sonraki gözlem yan banko işgöreninden yapıldı. Yaşı 56, bu görevde 5-6 ay, Yurt Dışı Daire Başkanlığı 35 yıl tecrübeli. İyi niyetli.							
Çev. 4 - Vatandaş para yatırması vesilesiyle geldi, nedir durum diye. Ssitemden görüldü. Konu sonra sağlıktan yararlanmak için ne yapmak gerekire döndü. Ekstra kısımlar dahil edilmedi.							
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI				Akış 6, form yok.			
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0	
Niyet	İ	0	N	0	A	0	
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Ç 0
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K 0 Ç 0
Potansiyell	Etmis	0	Düzey de	0	Yok	0	
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K 0
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0	
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0	
				0			
NOTLAR 2 - Banko 19-20 olarak faaliyet, alınan bilgiye göre yoğun dönemlerde en fazla 250 en az 100 kişi, toplamda iki banko için talep miktar/günlük.							
NOTLAR 3 - Gözlemin yapıldığı sırada talepte boşluklar vardı ciddi manada dolayısıyla ilk etapta yeterli gözlem yapılamadı. Talep yeterli gözüküyor an itibarıyla ama daha uzun periyotlar gözlem yapmak gerekir. Bankodan sayılar alınabilir ama o da tam olarak doğru talebi göstermiyor.							
Çev. 11 - Yeni bir gözlem kağıdı oluşturumamak için anlatılmadı fakat ölçüm değerleri işlendi.							

Ek 2.15. Yurt dışı işlemleri ön sayfa1

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara İBVM					
İŞLEM ADI : YURT DIŞI İŞLEMLERİ											
İşlem No : 8		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS					
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 10-28.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 329,45					
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5					
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 43		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 24,709					
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5					
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 16,473					
				3 ay		Te (Yd) Standart Zaman : 370,64					
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):											
Çev. 5 - Yurtdışı çalışma durumlarını soruyor. Kazakistan'da çalışmış. 2770 günü var şu an. Hizmet dökümünden bakıyor, karşılıklı konuşmalar yoğun olarak var. Pasaportu getirmesi gerektiği söylendi. Askerliği de istersen borçlanabilirsin dedi, bilgi verip yolladı. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içermez.											
Çev. 6 - Yurtdışı borçlanması yapılmış, hak kazanacak. Yakını geldi. Vekaletle işlem yapılabileceği aktarıldı. Tahsis Talep ve Beyan Tahhüt Belgesi verdi, doldursun diye. Karşılıklı konuşmalar yoğundu. Dilekçeyi postayla sigortalıya yollayıp 11 Mart'tan sonra kendisi de vekaletsiz Kuruma başvurabilir dedi. Danışma şeklinde oldu görüşme. Akış 6, form dolumu içermez.											
NOTLAR 4: Arada vatandaşların bankoya fişsiz gelişleri oldu, akış bozuluyor. Bir ara yoğunluk olsa da sonradan yoğunluk kesildi. Dolayısıyla işgörenlerin bekleme durumlarına tekrar şahit olundu.											
Çev. 7 - Vatandaş, Karar Döküm örneği ile geldi, 23.12.2018 tarihli. Paranın bankada görülmediğini söyledi. CICS Ekranı'nı açtı, para Denizbank'ta görülüyordu. Banka, birikmiş ödeme veya parekende listesine baksın dedi. Maaş olarak gönderilmemiş dedi. Mahkeme durumları olmuş listeye gitmiştir dedi. Bilgi verdi yolladı. Danışma şeklinde oldu görüşme. Akış 6, form içermez.											
NOTLAR 5: Yeni yapılan gözlemler sırasında da vatandaş gelişleri arası uzun süreler gözlemlendi. Uzun süren vatandaş geliş araları dikkate alınmadı.											
Çev. 8 - Akrabası geldi, Evrak Sistemi Ekranı'ndan bakıyor, "hak kazanmış görmüyor" dedi. Borçlanması yapılmış gözüküyor. Talepte bulunmanız gerekiyor dedi, Tahsis Talep ve Beyan Tahhüt Belgesi'ni verdi, doldur gel dedi. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içerir, dolum içermez.											
Çev. 9 - Almanya'da yaşayan vatandaş, Alman vatandaşı. Bilgisayardan Hizmet Dökümü'ne baktı, Türkiye'de günü var mı diye. 1780 günü var. Başka çalışmalar varsa araştırabilirsin dedi, eski çalışmalarını bordrodan ya da şahit ile kanıtlaması gerekiyor, varsa tabii. Askerliği borçlanabileceği söylendi. 540 gün askerlik borçlanırsa, 1983 hizmete giriş 1981 olacak ve hak kazanma şartı 5075 gün olacak. Askerlik borçlanmazsa 5150 gün gerekecek. Eksik kalan günler için yurtdışı borçlanması yapabileceğini aktardı. Hizmet Dökümünü verdi.											
Yurtdışı çalışmaları ile Yurtdışı Borçlanma Talep Dilekçesi'ni verdi. Buraya gelmenize gerek yok, ordan posta ile başvurabilirsiniz dedi. Bu aşamadan sonra annesinin kalacak yeri için konuşmalar başladı, bayağı da uzun sürdü, yaşlılar lokali vb. dolayısıyla standart dışı görüldü, çevrime dahil edilmedi. Akış 4 karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içerir, dolum içermez.											
Çev. 10 - Yurtdışı dosya işlemleri adına uzun süren bir çevrim oldu. Bu çevrim kabul edildi, yurt dışı işlemlerinin belirli bir tolere payı olarak değerlendirildi. Vergi indirimi için müracaat etmiş.											
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI											
Çalışma Süresi	T	O	N	O	Y	O					Sonucu göndereceklermiş kendisine. Kardeşine vekalet vermiş, o takip edebilir mi benim adıma diye sordu. Şu anda çalışıyor. Bilgisayardan Hizmet Dökümü'ne baktı. Evrak Sistemi Ekranı'ndan hareketlere baktı. Türkiye 1981 yılına ait bordro bulamamışlar. KPS'den ikametgahına baktı.
Niyet	İ	O	N	O	A	O					Emniyetten de giriş çıkışları alın, kardeşiniz başvurabilir dedi. Türkiye'de eski hizmeti yok.
Tempo	Ç	O	H	O	N	O	Y	O	Ç	O	Türkiye'de ayın 18'inden itibaren hizmeti var sadece şu an. Almanya işe giriş, 02.05.1988. 5375 gün gerekiyor. Bazı yurtdışı hizmete girişler bizim ülke için de hizmete giriş sayılıyor, Almanya
Yetenek	Ç	O	Y	O	N	O	K	O	Ç	O	bunlardan bir tanesi. Yurtdışı çalışmaları gösterir belge, Yurtdışı Borçlanma Talep Dilekçesi verdi.
Potansiyeli	Etmış	O	Düzye de	O	Yok	O					Ayrıca işe giriş bildirgesini de verdi. Rapor olumlu çıkarsa diye sordu. Yine de borçlanmaya
İşin zorluğu	Ç	O	Z	O	N	O	K	O			0 ihtiyacınız var dedi. Akış 4, karşılıklı konuşma içerir. Akış 6, form içerir, dolum içermez.
İşin hak verme	F	O	N	O	E	O					
Sahiplenme	F	O	N	O	E	O					

Ek 2.16. Yurt dışı işlemleri ön sayfa2

No.	Akış Dili mi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\frac{\bar{L} \cdot \bar{t}}{100})$									
																												$(\sum t_i/n)^f$	\bar{t}_i											
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100	3,273								
			t _i	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3																			36	11	3,2727					
	F																																							
2	Vatandaş	1,00	L	100																										100	1	100	18,73							
			t _i	18	17	12	15	13	15	14	21	24	29	28																					206	11	18,727			
	F																																							
3	Vatandaşın derdini anlatması	1,00	L	100																										100	1	100	29,18							
			t _i	44	21	32	19	22	21	21	31	38	41	31																						321	11	29,182		
	F																																							
4	Bilgisayar kullanım, varsa karşılıklı konuşmalar	1,00	L	100								100	100	100																400	4	100	172							
			t _i	298	74	144	102	201	78	65	97	256	356	221																							1892	11	172	
	F																																							
5	Vatandaşa anlatım	1,00	L	100								100	100	100																400	4	100	83,09							
			t _i	47	80	89	48	56	28	78	44	102	292	50																							914	11	83,091	
	F																																							
6	Vatandaş gönderme, varsa matbu form dolumu	1,00	L	100																										100	1	100	23,18							
			t _i	15	11	18	13	14	10	18	20	38	76	22																							255	11	23,182	
	F																																							
7			L																											0	0	#####	0							
			t _i																																		0	0	#####	
			F																																					
8			L																											0	0	#####	0							
			t _i																																			0	0	#####
			F																																					
9			L																											0	0	#####	0							
			t _i																																			0	0	#####
			F																																					
10			L																											0	0	#####	0							
			t _i																																			0	0	#####
			F																																					
11			L																											0	0	#####	0							
			t _i																																			0	0	#####
			F																																					
12			L																											0	0	#####	0							
			t _i																																			0	0	#####
			F																																					
n =	tz =	Çev. Toplam																																		$\sum t_g$ (temel zaman)	329,45			

Ek 2.17. Yurt dışı işlemleri arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara HEM						
İŞLEM ADI : KIDEM TAZMİNATI YAZISI												
İşlem No : 9		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS						
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 06-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 353,83						
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5						
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 50		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 26,537						
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5						
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 17,691						
				1,5 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 398,06						
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):												
Yukarıda tanımlı işgörenin yaşı 50, 1,5 yıldır bu görevde ve 5 yıllık karar işlemleri tecrübesi var. Bu işgören ilk başta kapalı tutum sergiledi, sonra yavaş yavaş alıştı. İş odaklıydı, temposu normal görüldü.												
Çev. 1 - Kıdem Tazminatı Yazısı talebi. 15 yıl, 3600 gün şartı. 01.05.1999 hizmete giriş. Hizmet Döküm Ekranı'nın açılması, hizmetlerin çıktısının alınması. "İlgili Makama" yazısının hazırlanması. Çıktılan vatandaşa verme ve yollama. Akış 4, hizmet dökümünün çıktısının alınmasını içerir. Akış 5, karşı tarafa anlatım yok. Akış 6, "İlgili Makama" yazısının hazırlanmasını, çıktısının alınmasını ve tüm çıktıların vatandaşa verilmesini içerir, form var.												
Çev. 2 - Hizmet Döküm Ekranı'nı açtı. Hizmetlerini döktü, 7 sayfa. HİZMET SERVİSİ-10 Ekranı'nı açtı, "İlgili Makama" yazısını hazırladı, vakit aldı, 1 sayfa çıktı aldı. Form doldurttu. Çıktılan zımbalayıp vatandaşa verdi. Vatandaşı Evrak Kayıt'a yönlendirdi. Akış 4, hizmet dökümünün çıktısının alınmasını içerir. Akış 5, karşı tarafa anlatım yok. Akış 6, "İlgili Makama" yazısının hazırlanmasını, çıktısının alınmasını ve tüm çıktıların vatandaşa verilmesini içerir, form var.												
Çev. 3 - Çevrim 2 ile benzer. 7 sayfa döküm + 1 sayfa "İlgili Makama" yazısı. Akışlar seri görüldü.												
NOTLAR 1: Diğer çevrimlerle alakalı anlatımlara yer verilmemiştir, gözlem değerlerine arkada yer verilmiştir.												
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI												
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0						
Niyet	İ	0	N	0	A	0						
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0	Ç	0		
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0	Ç	0		
Potansiyeli	Etmış	0	Düzye	0	Yok	0						
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0				
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0						
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0						
												0

Ek 2.18. Kıdem tazminatı yazısı ön sayfa

No.	Akış Dilimi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\bar{L} \cdot \bar{t})$	
																												$(\sum t/n) \cdot f$	\bar{t}			
1	Banko işiği	1,00	L	100																									100	1	100	
			t	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3																33	11	3
	F																															
2	Vatandaş	1,00	L	100								90																	190	2	95	
			t	24	21	19	20	20	25	18	17	31	-	20																215	10	21,5
	F																															
3	Vatandaşın derdini anlatması	1,00	L	100				90		90																			280	3	93,333	
			t	18	19	21	15	30	17	30	-	-	20	20															190	9	21,111	
	F																															
4	Bilgisayar kullanım, varsa karşılıklı konuşmalar	1,00	L	100	100	100																							300	3	100	
			t	96	90	88	100	110	85	-	101	90	80	81																921	10	92,1
	F																															
5	Vatandaşa anlatım	1,00	L				100																						100	1	100	
			t	-	-	-	10	7	-	-	-	-	-	-															17	2	8,5	
	F																															
6	Vatandaş gönderme, varsa matbu form dolumu	1,00	L	100	75	100																							275	3	91,667	
			t	204	303	208	180	150	250	193	222	294	-	288																2292	10	229,2
	F																															
7			L																										0	0	#####	
			t																											0	0	#####
			F																													
8			L																										0	0	#####	
			t																											0	0	#####
			F																													
9			L																										0	0	#####	
			t																											0	0	#####
			F																													
10			L																										0	0	#####	
			t																											0	0	#####
			F																													
11			L																										0	0	#####	
			t																											0	0	#####
			F																													
12			L																										0	0	#####	
			t																											0	0	#####
			F																													
n =	tz =	Çev. Toplam																										$\sum tg$ (temel zaman)		353,83		

Ek 2.19. Kıdem tazminatı yazısı arka sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara İBVM	
İŞLEM ADI : ASKERLİK BORÇLANMA							
İşlem No : 10		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS	
Başlangıç/Bitiş Tarihi :		26.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) :		-	
Sicil No :		-		Cinsiyeti :		E / K	
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN :		Serkan AKSUOĞLU		Zv (%) Dağ. Z. Payı :	
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ :		Yönetim Organizasyon YL		Yaş :	
		DENETLEYEN :		-		Çalışma Süresi	
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde		Bu Görevde	
				6 yıl		1 yıl	
						Tg (Yd) Temel Zaman :	
						0	
						Zv (%) Dağ. Z. Payı :	
						7,5	
						Tv (Yd) Dağ. Zamanı :	
						0	
						Zer (%) Din. Z. Payı :	
						5	
						Ter (Yd) Din. Zamanı :	
						0	
						Te (Yd) Standart Zaman :	
						0	
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):							
<p>Yukarıda tanımlı işgörenin yaşı 55, 1 yıldır bu görevde, askerlik işlemlerinde 6 yıllık bilgili, Kurumda toplam 20 yıllık tecrübeli. Bu işgören de ilk başta kapalı tutum sergiledi, sonra alıştı. Genel olarak sistem yaklaşımı zayıf görüldü, akış dilim tanımlamaları yapılırken zorluk yaşandı. Temposu da düşük görüldü. İyi bir insan. Gözlem sırasında tespit edilen durumlar aşağıda ifade edilmiştir.</p> <p>NOTLAR 1: İş akışı konusunda sistem yaklaşımı olmaması zorlayıcı unsur oldu. Akış, vatandaşın askerliği somasıyla başlamaktadır. Bu soru karşısında önce hak kazanma durumlarının tespitinin yapılması için vatandaşları diğer bankolara yönlendirmektedir. Diğer bankolarda hak kazanma şart durumlarına bakılarak yapılacak muhakemeler sonucu askerlik borçlanması gerekiyor borçlanılacak gün sayısı da öğretilerek bu bankoya gelinir. Vatandaşlar, diğer bankolara banko işleri ile gittiklerinden ve bankolardan askerlik işlemleri için bu bankoya gönderildiklerinden dolayı ayakta bekliyorlar. Diğer işlemlerde vatandaş elinde banko fişi olduğu için oturarak bekliyordu. Bu büyük sıkıntı. Çok sıklıkla akış bölünüyor. Ayaktaki vatandaşların işlem sırasında sorularıyla sürekli akışı böldükleri görüldü. Bunun çözümü için banko paneline askerlik işlemleri diye bir seçeneğin daha konulması ve diğer bankolardan askerlik işlemleri için bu bankoya gelebilmeleri için de banko panelinden fiş almalarının sağlanması gerekmektedir. İşgören fiş üzerinden çalışmadığı için fiş sayıları ile günlük çalışma değerleri tutmamaktadır. Çünkü çoğu işlem fişsiz yapmaktadır. Diğer bankolardan askerlik borçlanmaya dair bilgi ile gelen vatandaş ayakta beklerken, sırası geldiğinde işgörenin karşısında yerini alıyor. İlk olarak Borçlanma Talep Dilekçesi'ni doldurtuyor. Hizmet dökümünü açıyor. Hareketleri kontrol ediyor, giriş çıkışlar, çakışmalar, son çalışma 4(a) ve Ankara mı kontrolü. Bundan sonra Tescil ve Hizmet Servisi - 6 Ekran'ı üzerinden kayıt yapıyor (Evrak Kayıt). Bu işlemi, ekranda Hizmet Borçlanmaları Ekranı - Askerlik Borçlanma İşlemleri - Borçlanma Başvuru Kayıt adımlarını izleyerek yapıyor (vakit alıyor). Sistemden çıkıyor ve müdür yetkisiyle sisteme tekrar girip onaylıyor (ekstra iş). Sistemden tekrar çıkıp tekrar kendi yetkisiyle Tebligat İşlemleri menüsüne giriyor (gir çık, yetkiler...vakit alıcı). Tebligat İşlemleri menüsü sicil numarasıyla açıldıktan sonra onaylanıp yazdırılıyor. Bu yazıyla vatandaş bankaya gidip parasını yatırabiliyor. Çıktıyı verdikten sonra vatandaş yolluyor. En son, Vatandaş Sorgulama Ekranı'nı kullanarak yaptığı işlemleri kayıt altına alıyor, fişsiz gelişler nedeniyle. Fakat gözlemler sırasında her yapılan işlem için bu ekranı kullanmadığı, arada atladığı görüldü. Dolayısıyla yaptığı işlem sayısı bu sitemde doğru olarak bulunmuyor. Ayrıca bu ekrana veri girerken de çok vakit harcıyor. Bu ekrana giriş de tamamlandıktan sonra yeni bir talep için banko işi yakabilir duruma geliyor. Ayakta bekleyen vatandaşlar bittikten sonra banko işi yakınca, diğer banko işlemleri gibi bu bankoya da tüm işlemler için gelinebilmekte (ölüm aylığı, yaşlılık aylığı, kıdem tazminatı, yazısı, ünvanlı hizmet dökümü, maluliyet aylığı vb.).</p> <p>NOTLAR 2: Askerlik işlemleri adına bazı talepler için vatandaşla çok uzun süreler harcadığı görüldü. 10000 hm ile 15000 hm arası zamanlar.</p> <p>NOTLAR 3: Diğer işlemler için hizmet ettiği durumlarda da temposu çok düşük görüldü ve yüksek zamanlar harcadığı gözlemlendi; 557 hm, 567 hm, 605 hm gibi.</p> <p>NOTLAR 4: Akışları bölen diğer vatandaş talepleri yüksek sıklıkta görüldü.</p>							
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI							
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0	
Niyet	İ	0	N	0	A	0	
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Ç 0
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K 0 Ç 0
Potansiyell	Etmış	0	Düzye de	0	Yok	0	
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K 0
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0	
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0	
							0

Ek 2.20. Askerlik borçlanma ön sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU						ankara İTİM	
İŞLEM ADI : ASKERLİK BORÇLANMA									
İşlem No : 10		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire :		Grup : BANKO - YOĞUN TEMAS		
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 26.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -			Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 0		
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU			Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5		
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL			Yaş : 55		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 0		
		DENETLEYEN : -			Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5		
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.			Benzer Görevde : 6 yıl		Bu Görevde : 1 yıl		
							Ter (Yd) Din. Zamanı : 0		
							Te (Yd) Standart Zaman: 0		
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):									
NOTLAR 5: Tescil ve Hizmet Servisi - 6 Ekranı'na kayıt ederken, giriş çıkışlar, yetkiler, onaylamalar, tebligat yazısı çıkartma işlemleri çok vakit alıyor.									
NOTLAR 6: Vatandaş Sorgulama Ekranı'na kayıt girerken de işlem vakit alıyor.									
NOTLAR 7: NOTLAR 6 ve NOTLAR 7'de belirtilen ekranların kullanımı metot olarak standart görülmemiştir. Ayrıca vatandaş taleplerinin düzensizliği, akışın bölmesi, iş ve işlemlerin olağandan uzun süreler alması gibi nedenlerle bu işlemin tanımı yapılmıştır fakat bu şartlarda metot ölçüme uygun görülmemiştir.									
NOTLAR 8: NOTLAR 1'de belirtildiği gibi banko paneline askerlik tuşunun konulması ve bu bankoya da banko fişiyle gelmesi bir öneridir. Ayrıca askerlik işlemleri diye bir ayrıma gitmeden tüm işgörenlerin fişleriyle gelen vatandaşı bu bankoya göndermeden kendi bankolarında bu işi ifa edebilir olmasının sağlanması da farklı bir öneridir. Ayrıca bu bankoya fiş ile gelme durumunun sağlanması halinde tezde önerilen sistemle de Vatandaş Sorgulama Ekranı'nın kullanılmasına gerek kalmayacaktır. Bu haliyle Vatandaş Sorgulama Ekranı'nın kullanılması yanlıştır, pratik bir arayüz değil. Vatandaş Sorgulama Ekranı ve Tescil ve Hizmet Servisi - 6 ekranı, iş yapış süresini en az bir kat daha arttırmaktadır. Gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu iyileştirmelerden sonra ölçüm yapılabilir.									
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI									
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0			
Niyet	İ	0	N	0	A	0			
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y	0	
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K	0	
Potansiyel	Etmis	0	Düzye	0	de	0	Yok	0	
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K	0	
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0			
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0			
							0		

Ek 2.21. Askerlik borçlanma ön sayfa2

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU					ankara HEM														
İŞLEM TANIMI : MUKTEZA, KAZANÇ TABLOLARI VE BİLGİ GİRİŞ FORMU HAZIRLAMA																					
İşlem No : 12		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ			Daire :		Grup : KATEGORİ III														
Başlangıç/Bitiş Tarihi :		27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) :		-		Sicil No :	-	Tg (Yd) Temel Zaman :	0										
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN		Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti :		E / K	Zv (%) Dağ. Z. Payı :	7,5											
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ :		Yönetim Organizasyon YL		Yaş :		49	Tv (Yd) Dağ. Zamanı :	0											
		DENETLEYEN :		-		Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı :	5												
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde		Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı :	0												
				5 yıl		3 yıl		Te (Yd) Standart Zaman:	0												
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):																					
Yukarıda tanımlı işgörenin yaşı 49, 3 yıldır bu görevde, 5 yıl benzer görevde, Kurumda toplam 20 yıl tecrübeli. Kendi bilgilerini verirken biraz tedirgin olsa da iş bilgilerini verirken yardımseverdi. İyimser görüldü. Bilgisayar becerisi çok iyi değil, normal.																					
NOTLAR 1: Öncelikle servislerden bir işgörenin hazırladığı Excel Tablosu bu aşamada çok büyük kolaylık sağlamış durumda. Aynı şekilde bu Excel Tablosu, Karar Döküm işleminde de büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu tabloyu 2015 yılı 6. aydan itibaren kullandıklarını ifade ettiler.																					
NOTLAR 2: Akış genel olarak şu şekilde idi: Hizmet Dökümü Ekranı'nın açılması ve hizmetlerin kopyalanması, bunun yukarıda bahsedilen hazır Excel Tabloya yapıştırılması. Adres için MERNİS sistemini açması ve adresi kopyalaması, bunun da aynı Excel Tablosuna yapıştırılması. Bu yapıştırılmalar sonucu Excel Tablosu kendi içinde hazır formüllerle hizmet dökümü üzerindeki değerleri alıp ilgili dönem hesaplarıyla karar hesabına kadar varacak işlemleri gerçekleştirmektedir. Kopyalama işleminden sonra, hizmetleri kontrol ediyor, çakışmalar var mı diye. Hizmetten çıkış tarihini kontrol ediyor. Hak kazanma talep tarihini kontrol ediyor. Kendi Nam ve Adına Çalışma Kurumuna borç ödenmesi durumunda hak kazanma talep tarihi borcun ödendiği zaman olmakta. Bu aşamaya kadar olanlar Mukteza Tablosu işlemleri olarak değerlendirilmelidir. Bundan sonra Kazanç Tablosu için ise genel olarak kopyala yapıştır ile gelen değerlerde bir yanlışlık olup olmadığına bakıyor. Bigi Giriş Formu'nda ise, hizmetten çıkış yeri, bakmakla yükümlülük durumu, adresi, banka şubesi kodu, varide numarası (Evrak Kayıt'ta verilen) giriyor. Excel'i ortak alana kayıt ediyor.																					
NOTLAR 3: Excel Tablosuna hizmet değerlerinin yapıştırılmasından sonra Tablo, içinde hazır sayfalar aracılığıyla Mukteza Tablosunu, Kazanç Tablosunu ve Bilgi Giriş Formunu zaten oluşturuyor. Yukarıdaki akışta tanımlı durum, daha çok kontroller ve otomatik olarak gelmeyen bahsedilen yerlerin doldurulması şeklinde bir akıştır.																					
NOTLAR 4: Takipli dosyanın geldiği de gözlemlendi, bu dosya Tescil Servisi'ne gidecek, burada hizmetleri aktarılabilecek, kararın çıkması ancak bir gün sonra olacak. Dosyanın çalışması sırasında uzun vakitler harcanmaktadır.																					
NOTLAR 5: Bazı vatandaşların hizmete giriş çıkışları çok fazla. Eş zamanlı bir çok yerde giriş çıkışları olduğu dosyalar mevcuttur. Buna göre, 22 hizmet yeri eş zamanlı giriş çıkışı bulunan dosyanın sadece Mukteza Tablosu'nun hazırlanması 3 gün sürdü.																					
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI																					
Çalışma Süresi		T		O		N		O		Y		O		NOTLAR 6: Vatandaşların talebim ne oldu diye geldikleri durumlar gözlemlendi. Şu kadar gün oldu, ne oldu diye soruluyor. Dosyasına göre açıklama yapılıyor. Örneğin dosyanız "X" kurumunda kaldı, vatandaş da da gidip dosyayı "X" kurumundan hızlandırmaya çalışacak. Vatandaşların gelişleri öğleden önce ve nadiren.							
Niyet		İ		O		N		O		A		O		NOTLAR 7: Yaptığı her işlemi, Vatandaş Sorgulama Ekranı'na giriyor, daha önce de söylendiği üzere bu ekran kullanışlı değil, özellikle seri işlemlerin yapılması durumunda bu sistemin kullanılmasında işlemlerin hızını ciddi oranda eksiltilecek nitelikte görülmüştür.							
Tempo		Ç		O		H		O		N		O		Y		O		Ç		O	
Yetenek		Ç		O		Y		O		N		O		K		O		Ç		O	
Potansiyeli		Etmis		O		Düzen		de		Yok		O									
İşin zorluğu		Ç		O		Z		O		N		O		K		O					
İşin hak verme		F		O		N		O		E		O									
Sahiplenme		F		O		N		O		E		O									
																				0	

Ek 2.22. Mukteza, kazanç tabloları ve bilgi giriş formu hazırlama ön sayfa 1

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara HEM	
İŞLEM ADI : MUKTEZA, KAZANÇ TABLOLARI VE BİLGİ GİRİŞ FORMU HAZIRLAMA							
İşlem No : 12		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : KATEGORİ III	
Başlangıç/Bitiş Tarihi :		27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) :		-	
Sicil No :		-		Cinsiyeti :		E / K	
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN :		Serkan AKSUOĞLU		Tg (Yd) Temel Zaman :	
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ :		Yönetim Organizasyon YL		Zv (%) Dağ. Z. Payı :	
DENETLEYEN :		-		Çalışma Süresi		Tv (Yd) Dağ. Zamanı :	
HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde		Bu Görevde		Zer (%) Din. Z. Payı :	
		5 yıl		3 yıl		Ter (Yd) Din. Zamanı :	
						Te (Yd) Standart Zaman:	
						0	
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):							
NOTLAR 8: Dosyanın tüm yazışmaları bittikten sonra tabloların ve formun hazırlanması için örnek olay: Hizmetler kopyalanıp Excel Tablosuna yapıştırıldıktan sonra Mukteza Tablosu için kontroller başlıyor. Hizmet dökümü çıktısından da tek tek hizmetleri kontrol ederek Excel Tablosu içindeki Mukteza sayfasında oluşan değerleri kontrol ediyor. Uzun hesaplamalar yaptı, muhaker yoğunu, uzun vakit aldı, 610 hm. Kazanç Tablosu için de Excel Tablosu içindeki Kazanç sayfasında oluşan değerleri tek tek kontrol ediyor, yapıştırımayla gelen değerler doğru mu diye. Müracaat tarihini girdi. Bu işlem de vakit aldı. Geçen toplam süre 881 hm. Bilgi Giriş Formu için MERNİS'ten aldığı adres tutmadığı için Excel Talosu içindeki Bilgi Formu sayfasına verileri elle giriyor. Banka şube kodunu elindeki fiziksel kağıtlardan aradı ve Excel'e girdi. Bu aşamaya kadar harcanan süre 1138 hm. Tablolar ve formu yazdırdı, 1168 hm. Excel dosyasını kayıt etme ve ortakta paylaşma 1238 hm. Dosyaya tabloları takma, formu ön kapağa işleme 1338 hm. Emeklilik Servisi -5 Ekranı'na hareketi işleme 1452 hm.							
NOTIAR 9: Yukarıda bahsedilen örnek olay üzerinden yorumlamak gerekirse, öncelikle işlemin süresi çok uzun, ikincisi muhakemeler yoğun ve dosyaya göre çok fazla değişiklik arz etmekte. Hata riski yüksek olduğundan kontrol mekanizması yüksek. İşgören iyi niyetli ama performansı iyi görülmedi. Excel Tablosundan alınarak yapılan işlem işi kolaylaştırmış fakat ölçme imkanı açısından daha net hareketlere ihtiyaç var. Yaklaşık 1500 hmlık bir değer üzerinden belirlenecek standart zaman, farklı çalışma hızları, şekilleri, işgören yetkinlik çeşitliliği nedenleriyle performans değerlerinde büyük farklara neden olacaktır. Dolayısıyla bu işlem ölçülebilir görülmemiştir. Ölçülebilirliğin sağlanması için, metodun daha da iyileştirilmesi, muhakemelerin en aza indirilmesi, Hizmet Dökümü'nden alınan değerlerin işlenmesinin net ve kısa sürmesi, bir sonraki aşamaya geçişlerin daha belirgin olması gerekmektedir. Ayrıca bu çalışma, standart zamanın belirlenmesi için çok fazla ve uzunca gözlemlere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma metoduyla ölçüm yapılamamıştır. Fakat biraz önce de bahsedildiği üzere, ilerleyen zamanlar da daha iyi bir çalışma metodunun oluşturulması durumunda ölçüm yapılabilir.							
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI							
Çalışma Süresi	T	0	N	0	Y	0	
Niyet	İ	0	N	0	A	0	
Tempo	Ç	0	H	0	N	0	Y 0 Ç 0
Yetenek	Ç	0	Y	0	N	0	K 0 Ç 0
Potansiyeli	Etmis	0	Düzye de	0	Yok	0	
İşin zorluğu	Ç	0	Z	0	N	0	K 0
İşin hak verme	F	0	N	0	E	0	
Sahiplenme	F	0	N	0	E	0	0

Ek 2.23. Mukteza, kazanç tabloları ve bilgi giriş formu hazırlama ön sayfa2

AHB ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara HEM												
İŞLEM ADI : KARAR DÖKÜM																		
İşlem No : 11		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : KATEGORİ III												
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 24-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 303,58												
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5												
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 58		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 22,768												
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5												
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işğorene denk gelmiştir. Farklı bir işğören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 15,179												
				10 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 341,53												
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):																		
Yukarıda tanımlı işğörenin yaşı 58, 10 yıldır bu görevde ve 32 yıldır Kurumda. El hareketleri oldukça hızlı, temposu çok yüksek. İstemsiz olarak seri çalışıyor, otomatikleşmiş. Olumlu, iyimser.																		
NOTLAR 1: Karar döküm işlemi için dosya çeşitliliği: Yaşlılık aylığı 1. karar + vergi indirim, Yaşlılık aylığı 2. karar + vergi indirim (kontrolden reddi), Malullük aylığı 1. karar ve 2. karar, İş Kazası Meslek Hastalığı (İKMH) Gelir 1. karar ve 2. karar, 2925 Aylık bağlama, Yaşlılık toptan ödeme, Yurtdışı yaşlılık 1. karar ve 2. karar.																		
NOTLAR 2: Ölçüm her bir iş çeşitliliği şeklinde yapılabileceği gibi her bir dosya için farklı etüt yapmak yerine gözlenen durumların tek bir etüt formunda değerlendirilmesine karar verilmiştir.																		
Her bir dosya çeşidi için ayrı ve ayrıntılı etüt çalışmaları yapılmasının önünde bir engel yoktur. Bu aşamada sadece ölçme imkanı araştırılmaktadır.																		
NOTLAR 3: Yaşlılık 1. karar işleminde veri girişi sırasında geçilen ekranlar sırasıyla SOY31 (vatandaş bilgileri), SOY32 (varsa sandık bilgileri), SOY33 (Kurum günleri toplam olarak), SOYM3Z (8/9/1999 itibarıyla Kurum günleri), SOYM3Z1 (23/05/2002 itibarıyla Kurum günleri), SOY34 (2000 öncesi kazançlar), SOY34X (2000-2008/9 arası kazançlar), SOY34Z (2008/10 sonrası kazançlar), SOY34W (2008/10 sonrası günlerin dağıtımı-Kazanç Tablosundan), SOY35 (banka bilgileri), [SOYM37 Ülke Ekranı/Yurtdışı ise], SOY38 (adres güncelleme ve karar dökme).																		
NOTLAR 4: Veri girişi sırasında eğer yaşlılık aylığı çalışılıyorsa hazırlanmış Excel Tablolarından kopyalanıp CICS ekranlarına yapıştırmak suretiyle pratikleşmiş çalışma şekilleri gözlemlendi.																		
NOTLAR 5: Yurtdışı, Malullük ve İş Kazası Meslek Hastalığı dosyalarının veri girişlerinde hazır Excel Tablolarından yararlanılmadı.																		
Çev. 1 - Yurtdışı dosyasını çalıştı, ekranlar aynı, +1 ekran, veri giriş yerleri farklı.																		
NOTLAR 6: Bundan sonraki gözlemler farklı bir işğörden yapıldı. Bu işğören de olumlu ve iyimser. Bu görevde 10 yıl, Kurumda 33 yıl. 56 yaşında. Bir önceki işğören kadar seri değil fakat Excel Tablosundan yararlanarak veri girişi yapma ile alakalı olarak daha yatkındı. Temposu iyi görüldü.																		
Çev. 2 - Yurtdışı dosyasını çalıştı.																		
Çev. 3 - Yaşlılık dosyasını çalıştı, vergi indirimi. Hazır Excel Tablosundan kopyala yapıştır ile veri girişlerini yapmaya yatkın olduğu için ekranları geçerken büyük bir oranda zaman kazancı sağladı.																		
Çev. 4 - İKMH dosyasını çalıştı. Veri girişinin yapıldığı ekranlar farklı.																		
DEĞERLENDİRME ARAÇLARI																		
NOTLAR 7: Vatandaşın geldiği durumlar da gözlemlendi.																		
NOTLAR 8: Dosyaların alınması ve kaldırılması 20 dosya üzerinden değerlendirilmiştir.																		
Çalışma Süresi		T	O	N	O	Y	O											
Niyet		İ	O	N	O	A	O											
Tempo		Ç	O	H	O	N	O	Y	O	Ç	O							
Yetenek		Ç	O	Y	O	N	O	K	O	Ç	O							
Potansiyel		Etmis	O	Düzye	O	de	O	Yok	O									
İşin zorluğu		Ç	O	Z	O	N	O	K	O									
İşin hak verme		F	O	N	O	E	O											
Sahiplenme		F	O	N	O	E	O											
								0										

Ek 2.24. Karar döküm ön sayfa

AHBV ÜNİVERSİTESİ		TEKRARLANAN AKIŞLAR İÇİN ZAMAN ÖLÇÜM FORMU				ankara İBVM						
İŞLEM ADI : KARAR DÖKÜM												
İşlem No : 11		G. M. : ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ		Daire :		Grup : KATEGORİ III						
Başlangıç/Bitiş Tarihi : 24-27.12.2018		İNSAN (İsim/Soyisim) : -		Sicil No : -		Tg (Yd) Temel Zaman : 303,58						
Üretim Aracı - Ad - Tip - Teknik Özellikler		ETÜDÜ YAPAN : Serkan AKSUOĞLU		Cinsiyeti : E / K		Zv (%) Dağ. Z. Payı : 7,5						
Bilgisayar ve yazıcı		GÖREVİ : Yönetim Organizasyon YL		Yaş : 58		Tv (Yd) Dağ. Zamanı : 22,768						
		DENETLEYEN : -		Çalışma Süresi		Zer (%) Din. Z. Payı : 5						
		HIGHLIGHT : Etüt ilk kez yukarıda tanımlı işgörene denk gelmiştir. Farklı bir işgören olması durumunda aşağıda ayrıca belirtilecektir. Gereken yerde çevrim numaralarına göre not düşülmüştür.		Benzer Görevde : Bu Görevde		Ter (Yd) Din. Zamanı : 15,179						
				10 yıl		Te (Yd) Standart Zaman: 341,53						
ÇALIŞMA TEKNİĞİ ve YÖNTEMİ (METOT):												
NOTLAR 9: Bölüm sorumlusuyla yapılan gözlemlerde, veri girişi sırasında takılmalar uzunca ve sıklıkla gözlemlendi. Yüksek takılma oranı nedeniyle gözlemler değerlendirilmeye alınmadı.												
Çev. 9 - Yaşlılık dosyası çalıştı.												
Çev. 10 - Yaşlılık dosyası çalıştı.												
NOTLAR 10: Çalışılan dosyaların giriş çıkışları ve karar işlemleri numarasını elden vermek için bir deftere kayıt alınmakta. Yurtdışı dosyalarda tahsis numarası bu defterde elden verilen numaralara göre giriliyor. Diğer dosyalarda karar işlemleri numarası CICS ekranlarında veri girişi yapılırken otomatik geliyor.												
Çev. 11 - Yaşlılık dosyası çalıştı.												
Çev. 12 - Yaşlılık dosyası çalıştı. Bu çevrim esnasında gereksiz diyaloglar tespit edildi, işlem sürerken tespit edilen durum çevrim süresinin uzamasına neden olmuştur.												
Çev. 13 - Yaşlılık dosyası çalıştı. Bu çevrim yine biraz uzun sürdü, fakat uzun sürmesiyle alakalı herhangi bir standart dışı durum görülmedi, dosyanın içeriği o şekildeydi. Genel olarak girişi yapılan veriler yoğundu; örneğin, 2008/10 sonrası kazançlar iki parça halinde yazılırken vakit aldı.												
NOTLAR 11: Yaşlılık dosyası çalışırken Excel Tablosunun hazır olmadığı durumlar gözlemlendi. Konuyla alakalı olarak ilgili işgörenle iletişime geçerek Excel Tabloyu hemen tedarik ederek veri girişine devam ettiği çevrim gözlemlendi. Çevrim standart dışı olarak değerlendirildiğinden gözlem formuna alınmadı.												
Çev. 14 - Yurtdışı dosyası çalıştı. Yurtdışı dosyaların Excel Tablosu olmadığından veri girişleri otomatik yapılmamaktadır ve +1 ekran daha fazla bulunmaktadır.												
Çev. 15 - Yurtdışı dosyası çalıştı.												
Çev. 16 - Yaşlılık dosyası çalıştı. Excel'den aldığı verileri kopyala yapıştır yaparken bazı yerlerde düzeltme ihtiyacı oldu, dolayısıyla yaşlılık dosyasına göre biraz daha uzun sürdü, normal görüldü.												
Çev. 17 - Bu çevrim standart akışlar için gözlenmedi. Sadece Akış 6 değeri için stajlerle simüle edildi.												
NOTLAR 12: Birimlerden bir işgörenin hazırlamış olduğu Excel Tablo üzerinden yapılan kopyala yapıştır tekniği ile CICS ekranına yapılan veri girişlerinde büyük kazanımlar sağlandığı görülmüştür.												
Çalışma Süresi		T	O	N	O	Y	O					Bütün verilerin tek tek elle dosya üzerinden girilmesi yerine, Excel Tablodan alınarak CICS
Niyet		İ	O	N	O	A	O					ekranlarına bir kerede yapıştırmak iş yükünü en az bir kat azaltmıştır. Bu iş geliştirme, birçok
Tempo		Ç	O	H	O	N	O	Y	O	Ç	O	işgörenin iş çıktısına katkı demektir. Kendisinin onere edilmesi ve ödüllendirilmesi önerilmektedir
Yetenek		Ç	O	Y	O	N	O	K	O	Ç	O	(Bu tablonun 2015 yılı 6. aydan itibaren kullanıldığı ifade edilmiştir.)
Potansiyel		Etmis	O	Düzey	O	Yok	O					
İşin zorluğu		Ç	O	Z	O	N	O	K	O			
İşin hak verme		F	O	N	O	E	O					
Sahiplenme		F	O	N	O	E	O					0

Ek 2.25. Karar döküm ön sayfa2

No.	Akiş Dili mi ve Ölçme Nok.	Oran Mik.(f)	Çev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	$(\sum L/n)$		\bar{L}	$(\frac{\bar{L} + \bar{t}}{100})$	
																												$(\sum t_i/n)^f$	t_i	\bar{t}_i		
1	Dosyaların alınması	0,05	L						100																			100	1	100	1,55	
			t	-	-	-	-	-	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	1		1,55
	Masaya koyma		F																													
2	Çalışılacak dosyanın alınması	1,00	L	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100									1600	16	100	9,188
			t	10	9	10	8	9	10	8	7	10	9	9	10	10	9	9	10	-									147	16	9,1875	
	Önündeki aparat üzerine koyma		F																													
3	Varsa Excel yardımı	1,00	L			100			100	100	100	100	100	100	100					100									1000	10	100	41,6
			t	-	-	73	-	-	57	54	43	55	26	28	30	25	-	-	25	-									416	10	41,6	
	Excelden verileri alma		F																													
4	CICS Ekranlarına veri girişi	1,00	L	100	100	125	100	100	120	125	125	125	100	100	85	100	100	100	100										1705	16	106,56	220,9
			t	361	282	115	186	255	176	134	129	121	155	174	196	234	315	271	213	-									3317	16	207,31	
	Döküm yazdırma		F																													
5	Dosya ve Bilgi Giriş Formu üzerine Karar İşlemleri No. yazma ve bırakma	1,00	L	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	90	90	100	90	90										1560	16	97,5	28,28
			t	29	29	27	28	28	26	26	26	29	27	26	30	38	28	37	30	-									464	16	29	
	Masaya koyma		F																													
6	Dosyaları kaldırma	0,05	L																	100									100	1	100	2,05
			t	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41								41	1	2,05	
	Dolaba kaldırma		F																													
7			L																									0	0	#####	0	
			t																									0	0	#####		
			F																													
8			L																									0	0	#####	0	
			t																									0	0	#####		
			F																													
9			L																									0	0	#####	0	
			t																									0	0	#####		
			F																													
10			L																									0	0	#####	0	
			t																									0	0	#####		
			F																													
11			L																									0	0	#####	0	
			t																									0	0	#####		
			F																													
12			L																									0	0	#####	0	
			t																									0	0	#####		
			F																													
n =	tz =	Çev. Toplam																										$\sum tg$ (temel zaman)		303,58		

Ek 2.26. Karar döküm arka sayfa

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AKSUOĞLU, Serkan
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : Trabzon - 11.06.1979
Medeni hali : Bekar
Telefon : 0 (533) 245 59 94
e-mail : serkanaksuoglu@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet T.
Yüksek lisans	AHBV Üniversitesi/Yönetim Organizasyon	2020
Lise	Çankaya Üniversitesi/Endüstri Müh. (Burslu)	2004
Lise	Trabzon Fatih Süper Lisesi/Fen Bilimleri	1997

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
08/2012-devam	Kamu Kurumu - Ankara	Uzman
04-07/2012	İSTANBUL EKEN TEKSTİL	Üretim Mühendisi
05/2007-07/2010	İPEKYOL EDİRNE LOJİSTİK MERKEZİ	İş Gel. Müh.-Yönetici
09/2005-05/2007	EDİRNE GİYİM SANAYİ	Sistem Mühendisi
06-08/2005	GÜRKÖK İnş. ve Tic. Ltd. Şti	Proje Sorumlusu
06-07/2003	Ankara Tempo Pompa Sanayi	Stajyer
03-07/2003	Çankaya Üniversitesi	Asistan Öğrenci
07-08/2002	Trabzon Oyman Makine Sanayi	Stajyer

Yabancı Dil

İngilizce, Rusça, İtalyanca

Hobiler

Futbol oynamak-takımı çalıştırmak, tiyatro oynamak-izlemek, latin dans etmek-öğretmek, kort tenisi oynamak-öğretmek, kitap okumak, gezip görmek, egzersiz yapmak, satranç ve masa tenisi oynamak, yüzmek, bisiklet sürmek, araç test sürüşü yapma, scooter kullanmak



