

Milli Prodüktivite Merkezi

2007-2011

Stratejik Planı

Aralık 2006, Ankara

Bakan Sunuşu

Kamu yönetiminin etkinlik düzeyini yükseltmek ve küreselleşmenin temel dinamiklerini hayata geçirmek için, 1980'lerde, başta Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde olmak üzere, birçok ülkede "yeni kamu yönetimi" anlayışı benimsenmiştir. Ülkemizde de bu anlayış doğrultusunda, mali yönetimin etkinlik düzeyini yükselterek kamu açıklarını ortadan kaldırmak ve toplumun artan talep ve beklentilerine yanıt vermek amacıyla, kamu yönetimini yeniden yapılandırmaya yönelik düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Bu düzenlemeler, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve yerindenlik ilkelerini, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla bütünleştirme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine yönelik düzenlemeler kapsamında, performans esaslı bütçelemeye geçilerek kuruluş performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde stratejik planlama temel araçlardan biri olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, hükümetimizin Acil Eylem Planı'nda yer alan Kamu Yönetimi Reformu çerçevesindeki faaliyetler arasında, DPT'nin yürütücülüğünde, kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamalarına geçileceği belirtilmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesiyle de, tüm kamu idarelerinin, DPT'nin belirleyeceği takvim doğrultusunda stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış, Milli Prodüktivite Merkezi de 15 Ağustos 2005 tarihinde başlattığı Stratejik Planlama Projesi'yle bu sürecin bir parçası olmuştur.

Günümüz dünyasında kalite ve rekabet edebilirlik gibi öne çıkan değerlerden olan verimlilik alanında yasayla görevlendirilmiş tek kurum olarak MPM, gerek özel sektöre gerekse kamuya yönelik birçok çalışmaya imza atmaktadır. Stratejik planını hazırlayan ilk idareler arasında yer alan MPM, kaynaklarını öncelikleri, uzun vadeli amaçları ve hedefleri doğrultusunda değerlendirmek için gerçekleştirdiği stratejik plan çalışmasıyla, ülkemizdeki stratejik planlama sürecinin de öncülerinden olacaktır.

Milli Prodüktivite Merkezi 2007 - 2011 Stratejik Planı'nın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışanlarımıza teşekkür eder, planın başarıyla uygulanmasını dilerim.

Ali COŞKUN

Sanayi ve Ticaret Bakanı

Sunuş

Bilindiği gibi, ülkemizde hizmetlerin daha nitelikli ve daha az maliyetli bir biçimde verilmesini sağlamak, bu hizmetleri daha denetlenebilir kılmak amacıyla kamunun yeniden yapılandırılmasına yönelik çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda belirtilen stratejik planlama çalışmaları da, bu düzenlemelerin önemli gereklerinden biridir. Kanununun 9. Maddesi de stratejik planların hazırlanma amacını aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”

Kanununun 9. Maddesi uyarınca, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesinde yetkili kılınan DPT Müsteşarlığı tarafından, MPM'ye gönderilen 14.6.2005 tarihli yazıyla aralarında Merkezimizin de bulunduğu stratejik plan hazırlayacak ilk 10 kurumun “reform sürecinde öncülük işlevi”ni de yerine getirebileceği vurgulanmıştır. MPM, 22.6.2005 tarihinde DPT'ye 2007–2011 dönemini kapsayacak stratejik planlama çalışmalarına başlanacağını bildirmiş ve bu çerçevede MPM içinde gerekli proje planlaması ve organizasyonu yapılarak ilgili kurul ve çalışma grupları oluşturulmuş ve çalışmalar 15 Ağustos 2005 tarihinde başlatılmıştır.

MPM'de, önceki yıllarda da, bazı planlama çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu planlarda, Merkezimizin çalışmalarına, hedeflere, stratejilere, ilkelere ve öncelikli etkinliklere yer verilmiş, plandaki öngörüler, olanakların elverdiğince gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çeşitli dönemlerde yapılan “yeniden yapılanma” çalışmaları kapsamında MPM'nin yapısı, iç ve dış çalışma koşulları irdelenmiş, yönetsel sorun alanları belirlenmiş ve yönetim yapısı için öneriler geliştirilmiştir. Bunların dışında, MPM'nin 580 sayılı kuruluş yasasının değiştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında hazırlanan Yasa Tasarısı Taslağı TBMM'ye gönderilmek üzere Başbakanlığa intikal ettirilmiştir. Ancak, MPM'de daha önce bir stratejik planlama deneyimi yaşanmamıştır. Bu nedenle, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun öngördüğü işlevleri görebilecek, DPT'nin Kamu Kuruluşları İçin Stratejik

Planlama Kılavuzu ile Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te açıklanan kapsam ve yöntem gereklerini yerine getirebilecek bir stratejik planlama sürecinin tasarlanması ve işletilmesi gerekmiştir.

MPM 2007–2011 Stratejik Planı hazırlama süreci, “Altyapı Hazırlıkları”, “Durum Analizi”, “Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması”, “Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi”, “Proje ve Faaliyetlerin Belirlenmesi”, “Maliyetlendirme” aşamalarından oluşan bir proje olarak tasarlanmıştır. Bu proje yaklaşık bir buçuk yıllık kesintisiz bir çalışma sonunda tamamlanmış olup, bu süreçte, oluşturulan proje organizasyonu kapsamında MPM'nin tüm birimleri katılımcı bir yaklaşımla projenin her aşamasında yer almıştır.

MPM 2007 – 2011 Stratejik Plan Belgesi, 2007–2011 dönemine ilişkin Stratejik Amaçları ve Hedefleri ile 2007 – 2008 yıllarında gerçekleştirilmesi öngörülen Proje ve Faaliyetleri içermektedir. 2009 – 2011 dönemine ilişkin Proje ve Faaliyetler ise 2007 – 2008 yıllarında yürütülecek çalışmaların sonuçlarına bağlı olarak üretilecektir.

Merkezimizin Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında oluşturulmuş olan yeni misyonu ve vizyonu doğrultusundaki stratejik amaçlarımız ve bunlara bağlı olarak ölçülebilir hedeflerimiz ışığında belirlenmiş olan Proje ve Faaliyetlerimizin önümüzdeki dönemlerde hizmetlerimizi daha etken bir biçimde sunabilmemizi sağlayacağına ve bu süreçte edindiğimiz deneyimin, stratejik planlarını hazırlamakta olan diğer kamu kurum ve kuruluşlarına teknik anlamda yol gösterici olacağına inanmaktayız.

Bu inancımızla, stratejik planlama çalışmalarımızın başlangıcından sonuna kadar bize her türlü katkı ve desteklerini esirgemeyen DPT Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı ile Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Mali Yönetim Dairesi Başkanlığına; Durum Analizi çalışmalarımız kapsamında görüş ve düşüncelerini bizlerle paylaşan ilgili taraflarımızın temsilcilerine ve özverili çalışmaları ile projenin başarıyla tamamlanmasını sağlayan MPM Stratejik Planlama Kurulu'na, Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu'na ve katkıda bulunan tüm MPM çalışanlarına teşekkür ederiz.

MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ

İçindekiler

Giriş	1
1. Milli Prodüktivite Merkezi'nin Kuruluşu, Görevleri ve Yönetsel Yapısı.....	3
1.1 MPM'nin Kuruluşu ve Görevleri	3
1.2 Yönetsel Organlar ve İşleyiş	4
1.3 Örgütsel Düzenlemeler ve Politikalar	8
1.4 MPM'nin Olanakları ve Kısıtları	10
2. Milli Prodüktivite Merkezi'nde Stratejik Planlama Süreci	13
2.1 Hazırlık ve Altyapı Çalışmaları.....	13
2.2 Durum Analizi	16
2.3 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri	19
2.4 Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi	19
2.5 Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	20
2.6 Stratejilerin, Proje ve Faaliyetlerin Belirlenmesi, Proje ve Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi	20
2.7 Uygulama, İzleme ve Değerlendirme.....	21
2.8 Plan Belgesinin Hazırlanması	21
3. Durum Analizi	23
3.1 İçyapı Analizi	23
3.2 Çevre Analizi.....	36
3.3 İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizi	43
3.4 SWOT (GZFT) Analizleri	51
4. Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması.....	65
5. Stratejik Amaçlar, Stratejiler, Amaçlar ve Hedefler	72
5.1 Stratejik Amaçlar.....	72
5.2 Stratejiler	73
5.3 Amaçlar ve Hedefler.....	79
6. Performans Göstergeleri.....	85
7. MPM 2007 – 2008 Yılları Proje ve Faaliyetleri	88

8. Maliyetlendirme	113
2007-2011 Yılları Stratejik Amaçlar Bazında Toplu Maliyetler.....	115
9. MPM Stratejik Planı Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı	116
9.1 Hukuksal Çerçeve.....	116
9.2 MPM Stratejik Planı Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı	120
9.3 Stratejik Planın Uygulanması	120
9.4 Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	121
Sonuç	124
EKLER.....	vi
Ek 1: MPM Stratejik Planlama Sürecinde Üretilen Belgeler Listesi	vi
Ek 2: Sözlükçe.....	viii
Ek 3: Stratejik Amaçlar, Amaçlar ve Hedefler Toplu Çizelgesi	xiv
Ek 4: Proje ve Faaliyetlere İlişkin Çizelgeler.....	xvi
Ek 5: Proje ve Faaliyetler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi	xxix

Şekiller ve Çizelgeler

Şekil 1: MPM'nin Örgütsel Yapısı.....	5
Çizelge 1: 2005 Yılı Gelir – Gider Durumu.....	24
Çizelge 2: MPM Yayınları Yeniden Basım Rakamları.....	33
Çizelge 3: Çalışanların Değerlendirmeleri.....	35
Çizelge 4: İlgili Taraf ve Hedef Kitle Çalıştaylarına Katılım.....	44
Çizelge 5: Fırsatlar ve Tehditlere İlişkin Değerlendirmeler.....	63
Çizelge 6: Güçlü ve Zayıf Yanlara İlişkin Değerlendirmeler.....	64
Çizelge 7: Hedefler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi.....	114
Çizelge 8: 2007-2011 Yılları Stratejik Amaçlar Bazında Toplu Maliyetler.....	115
Çizelge 9: Stratejik Amaçlar, Amaçlar ve Hedefler Toplu Çizelgesi.....	xiv
Çizelge 10: Hedefler, Proje ve Faaliyetler.....	xvi
Çizelge 11: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2007.....	xx
Çizelge 12: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2008.....	xxiv
Çizelge 13: Projelerin Sıralı Olarak Zaman Dağılımı.....	xxviii
Çizelge 14: Proje ve Faaliyetler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi.....	xxix

Kısaltmalar

5018 Sayılı Kanun	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
AB	Avrupa Birliği
APO	Asya Verimlilik Örgütü
APQC	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
ATO	Ankara Ticaret Odası
BYHİ	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler
EANPC	Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması
GATTS	Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
GATT	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GZFT	Güçlü-Zayıf Yönler ve Fırsatlar-Tehditler Analizi (SWOT)
HSSD	Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi
İGEM	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
İŞ-KUR	Türkiye İş Kurumu
İTA-HEK	İlgili Taraflar ve Hedef Kitle
KalDer	Kalite Derneği
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KMYK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
KYTK	Kamu Yönetimi Temel Kanunu
Merkez	Milli Prodüktivite Merkezi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SA	Stratejik Amaçlar
SP	MPM Stratejik Planı
SP-ÇG	MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları
SPK	MPM Stratejik Planlama Kurulu
SP-PYK	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	Güçlü-Zayıf Yönler ve Fırsatlar-Tehditler Analizi (GZFT)
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu

TİSK	Türkiye İşverenler Sendikası
TMMOB	Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOSYÖV	Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
TÜRK-İŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TZOB	Türkiye Ziraat Odaları Birliği
UVK	Ulusal Verimlilik Kuruluşu
ÜFE	Üretici Fiyatları Endeksi
VAP	MPM tarafından iller düzeyinde yürütülmekte olan Verimlilik Artırma Projesi
VEP	MPM tarafından iller düzeyinde yürütülmekte olan Verimlilik Eğitimi Projesi

Giriş

Ülkemizde kamu yönetiminin etkinlik düzeyinin yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilen düzenlemeler kapsamında, kuruluşların politika oluşturma kapasitelerinin artırılması, kamu mali yönetiminin iyileştirilmesi, kuruluş performansının izlenmesi ve hesap verme sorumluluğu doğrultusunda değerlendirilmesinde stratejik planlama temel araçlardan biri olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesiyle, kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmıştır.

Stratejik planlama sürecinin eşgüdümünden sorumlu kılınan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı, Milli Prodüktivite Merkezi'ne (MPM) gönderdiği 14.6.2005 tarih ve B.02.1 DPT.0.07.02.22.32/2761 sayılı yazıyla ilk stratejik planları hazırlayacak idareler arasında yer alması öngörülen Merkezin, konuya ilişkin görüşlerini 20.6.2005 tarihine kadar bildirmesini istemiştir. Merkezin de 22.6.2005 tarih ve B.02.2.MPM.0.74.00/904 sayılı, stratejik plan için gerekli çalışmalara başlanacağını bildiren yazısıyla MPM, Türkiye kamu yönetimindeki stratejik planlama sürecinin bir parçası olmuştur.

Açıklık, katılımcılık ve demokratiklik temel ilkelerinden hareketle tasarlanan ve yönetilen Stratejik Planlama sürecinde, her aşamada tüm MPM çalışanlarının etkin katılımı sağlanmış, bunun yanı sıra Merkezin İlgili Tarafları'nın görüş ve önerilerine de başvurulmuştur. Stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesi sırasında öncelikle aşağıdaki mevzuat temel alınmıştır:

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5436 Sayılı KMYK Kanunu İle Bazı Kanun ve KHK'de Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi ile Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik (Taslak),
- DPT tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
- Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar için Taslak)

Bu temel belgelerin yanı sıra, yurtiçinde ve yurtdışında yürütülen birçok stratejik planlama çalışmasına ve konuya ilişkin kuramsal kaynaklara sıkça başvurulmuştur.

Özellikle Misyon ve Vizyon bildirimlerinin oluşturulmasından Proje ve Faaliyetlerin belirlenmesine kadarki Stratejik Planın ana üretim aşamalarında, Proje Yürütme Kurulu ve Çalışma Gruplarının örgütleyiciliğinde çalışanların görüşleri alınmış ve derlenmiştir. Bu görüşler alınırken, her aşamanın gerekleri ve MPM'nin var olan iş yoğunluğu göz önünde bulundurularak belirlenen yöntemlerden yararlanılmıştır. Çalışan görüşleri doğrultusunda, Merkez yöneticilerinden ve teknik danışmanlarından oluşan MPM Stratejik Planlama Kurulu'nun aldığı kararlar doğrultusunda, 2007- 2011 Stratejik Planı oluşturulmuştur.

Milli Prodüktivite Merkezi 2007–2011 Stratejik Planı belgesi, 15 Ağustos 2005 tarihinde başlayıp 29 Aralık 2006 tarihinde sonlanan stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilen çalışmaların çıktılarını içermektedir. Birinci bölümde MPM'nin kuruluşuna, yasal yükümlülüklerine, görevlerine ve yönetim yapısına ilişkin bilgiler sunulmuş, ikinci bölümde ise Merkezde stratejik planlama sürecinin örgütlenme ve yürütülme süreci ana hatlarıyla açıklanmıştır. Durum Analizi kapsamında gerçekleştirilen çalışmaların özetlendiği üçüncü bölümün ardından, dördüncü bölümde Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması başlığı altında Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri sunulmuştur. Beşinci bölümde Stratejik Amaçlar, Stratejiler ve Hedefler'e, altıncı bölümde Performans Göstergeleri kapsamındaki çalışmalara, yedinci bölümde 2007–2008 yıllarında yürütülecek Proje ve Faaliyetlere yer verilmiştir. Sekizinci bölümdeki Maliyetlendirme'nin ardından, MPM Stratejik Plan Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı başlıklı dokuzuncu bölümle Stratejik Plan Belgesi tamamlanmıştır. Ayrıca Eklerde, Belgede sıklıkla yer alan terim, kavram ve ifadelerin açıklandığı Sözlükçe'ye, MPM'de 2007 ve 2008 yıllarında yürütülecek Proje ve Faaliyetlerin zaman planına ve Stratejik Planlama sürecinde MPM'de üretilen tüm belgelerin bir listesine yer verilmiştir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda MPM web sayfası aracılığıyla kamuoyuna da sunulacak olan bu belgeyle, ilgililerin Merkezin Stratejik Planı'nı, bu bağlamda Misyonunu, Vizyonunu, Temel Değerlerini, Stratejik Amaçlarını, Hedeflerini ve 2007–2008 yıllarında gerçekleştireceği Proje ve Faaliyetleri görebilmelerinin sağlanmasının yanı sıra, MPM'nin süreçte üstlendiği öncülük işlevine koşut olarak, halen Stratejik Plan belgelerini hazırlamakta olan kamu kuruluşlarına yol gösterici olunması da amaçlanmaktadır.

1. Milli Prodüktivite Merkezi'nin Kuruluşu, Görevleri ve Yönetsel Yapısı

Bu bölümde, Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) kuruluşu, üstlendiği görevler ve yönetsel yapısına, sahip olduğu olanaklara ve kısıtlara açıklık getirilmektedir. MPM 580 sayılı yasayla kurulmuş, kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliği haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, gelir ve giderleriyle ilgili bütün işlemlerini 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde yürüten bir kurumdur. MPM'de istihdam edilen personel İdari Hizmet Sözleşmesi ile çalışmakta olup, sosyal güvenlik açısından SSK'ya tabidir. Merkezin temelde işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinden oluşan yönetsel yapısı, olumlu bir dışsallık olarak değerlendirilmektedir. Aynı yönetsel yapı, stratejik planlama sürecine de özgün boyutlar kazandırmaktadır.

1.1 MPM'nin Kuruluşu ve Görevleri

1965 yılında çıkarılan 580 sayılı yasanın 2. maddesinde MPM'nin görevlerine yer verilmiştir.

“Madde 2 - MPM'nin görevleri şunlardır:

- a) Yurt ekonomisinin prodüktivite esaslarına uygun olarak gelişmesine yarayacak tedbirleri araştırmak, bu tedbirlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak;
- b) Resmi ve özel sektörlerdeki müessese ve işyerlerinde verimi artıracak ve israfı önleyecek metotları tespit etmek ve bunların uygulama imkânlarını araştırmak, uygulamayı izleyerek gerekli tavsiyelerde bulunmak;
- c) Prodüktivite ile ilgili teknik yardımları sağlamak, gerekli eğitim ve istişare çalışmalarında bulunmak;
- d) Çeşitli vasıtalarla verimi artırıcı bilgileri ve modern metotları yaymak;
- e) Devlet daireleri, resmi ve özel sektör iş yerleri, işçi ve işveren teşekkülleri, meslek teşekkülleri, bilumum eğitim ve öğretim kurumları, üniversiteler ve başka bilim kurumları ve yabancı memleketlerde aynı maksatla kurulmuş teşekküller ile temas ve işbirliği sağlamak;

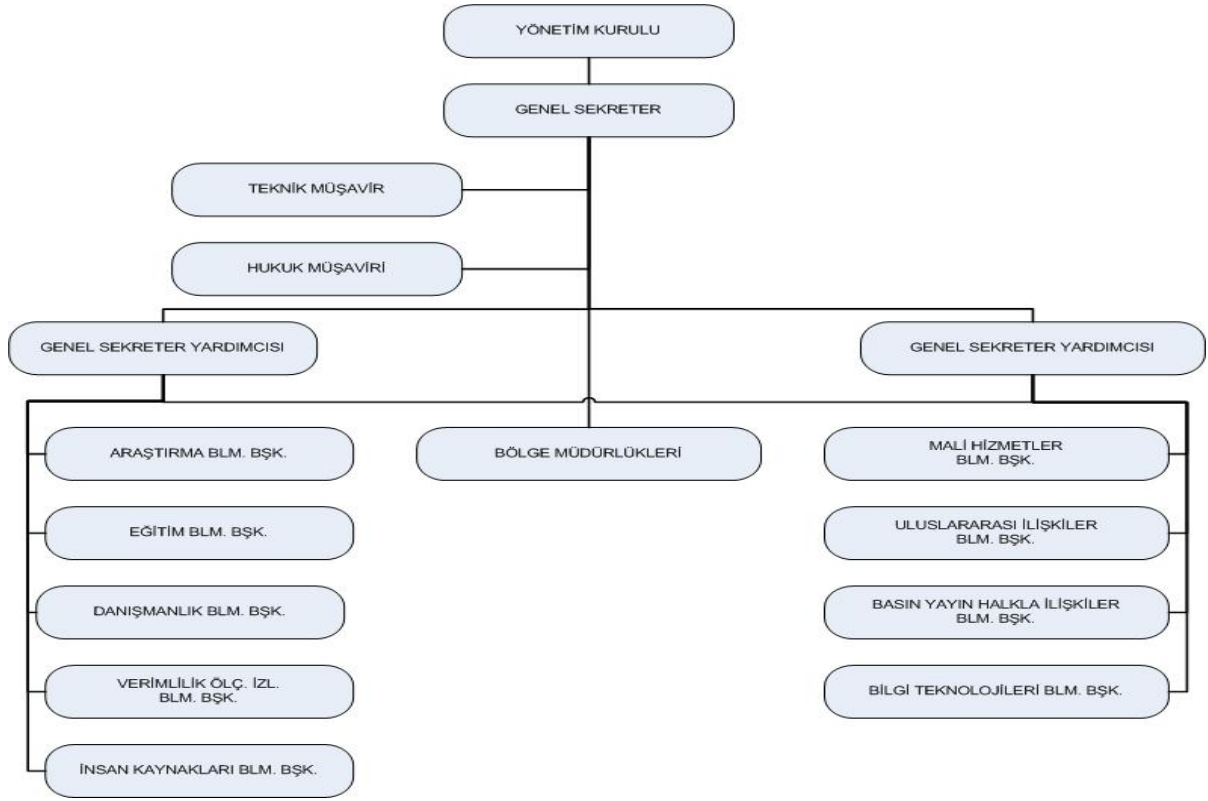
- f) Milli prodüktiviteyi ölçmek hususunda gerekli çalışmaları ve bu konu ile ilgili kurum ve kurullar ile işbirliği yapmak ve sonuçlarını yabancı memleketlerin sonuçları ile karşılaştırmak, bunları belirli zamanlarda yayınlamak;
- g) Prodüktivite ile ilgili dernekler kurulmasını teşvik etmek, kurulan dernekler ile temas ve işbirliği sağlamak.”

1985 yılına kadar, hükümetlerde MPM ile ilgili herhangi bir bakanlık görevlendirilmemiştir. İlk kez 1985 yılında Başbakan'ın sözlü talimatıyla bir Devlet Bakanı'nın MPM ile ilgilendirilmesi gerekli görülmüştür. Daha sonra, 13 Ocak 1999 tarihli Resmi Gazete'de, “Kuruluşların Bağlı ve İlgili Oldukları Bakanlıkların Değiştirilmesi ile İlgili İşlem” başlığı altında, Başbakan'ın önerisi ve Cumhurbaşkanı'nın onayıyla yer alan B.02.0.PPG.0.12 – 301 / 00830 sayılı kararla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın İlgili Kuruluşu olması sağlanmıştır.

580 sayılı yasa, Gelirler başlıklı 13. maddesinde 1995 ve 2004 yıllarında yapılan iki düzenleme dışında bir değişikliğe uğramadan günümüze değin yürürlükte kalmıştır. Bu süre içinde ortaya çıkan yeni gereksinmelerin karşılanması amacıyla, yasanın değiştirilmesine yönelik girişimler birkaç kez gündeme gelmiş, ancak sonuçsuz kalmıştır. Yasanın değiştirilmesine yönelik işlemler ilgili merciler nezdinde devam etmektedir.

1.2 Yönetmelik Organlar ve İşleyiş

MPM, yasayla belirlenen görevleri yerine getirmek amacıyla Şekil 1'de açıklanan biçimde örgütlenmiştir. 580 sayılı yasanın 4. maddesine göre MPM'nin en üst yetki organı Genel Kuruldur. MPM Genel Kurulu, işçi ve işveren sendikaları, TOBB, TZOB, kimi ticaret ve sanayi odaları ile ticaret borsaları, ilgili Bakanlıklar ve bağlı/ilgili kuruluşları, üniversite ve ilgili meslek kuruluşlarının temsilcilerinden oluşmaktadır. Genel Kurul yılda bir kez toplanarak Yönetim Kurulu'nun yıllık çalışma ve mali raporları ile denetleme kurulu raporunu ve bir sonraki yılın iş programını görüşüp karara bağlamakta, yönetim, denetleme ve danışma kurulu üyelerini seçmektedir. Yasanın 7. maddesiyle, Yönetim Kurulu üyeliklerine Hükümet, işçi ve işveren kesimlerinden en az birer temsilcinin seçilmesi koşulu getirilmiş; 12. maddesiyle de MPM'nin yönetimiyle ilgili iş ve işlemlerin, Yönetim Kurulu'nun kendi üyeleri dışından atayacakları bir Genel Sekreter tarafından yürütülmesi sağlanmıştır.



Şekil 1: MPM'nin Örgütsel Yapısı

MPM'nin yürürlükteki yönetsel yapısında yer verilen birimler ve üstlendikleri görevler aşağıda özetlenmiştir:

Araştırma Bölüm Başkanlığı

- Ülke, bölge, sektör ve işletme düzeylerindeki verimlilik değişme ve gelişmelerinin, bu değişme ve gelişmelere yol açan nedenlerin, bu kapsamda verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümlenmesine katkıda bulunabilecek önerilerin geliştirilmesine yönelik inceleme ve araştırmalar yapmak,
- Sanayi, hizmet ve tarım sektörleri ile alt kollarında verimlilik düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek,
- Ekonominin tüm kesimlerinde, sektörlerden işletme düzeyine kadar uzanan bir kapsam içinde; verimlilikle ilgili çeşitli ekonomik ve teknik performans göstergelerini saptamak, gelişmeleri izlemek ve değerlendirmek, sonuçlarını dönemsel olarak yayımlamak.

Danışmanlık Bölüm Başkanlığı

Tüm faaliyet alanlarında, sektör ve ölçek gözetmeksizin,

- Verimlilikle ilgili sorunların teşhisine, uygulanabilir çözüm önerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak,
- Yönetim Geliştirme, Planlama ve Sistem Kurma ile Analitik Yönlendirme'ye yönelik verimlilik artırıcı tekniklere ilişkin danışmanlık hizmetlerini sunmak.
- Merkez'in çağdaş koşullara uygun olarak gelişimini sağlamak amacıyla sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları gerçekleştirmek.

Eğitim Bölüm Başkanlığı

Verimlilik artırma yaklaşım ve tekniklerinin tanıtılması, yaygınlaştırılması, benimsetilmesi ve uygulanmasına katkıda bulunmak amacıyla,

- MPM eğitim hizmetleri arasında yer alan konulara ilişkin olarak, kurum ve kuruluşlardan gelen eğitim taleplerinin karşılanmasına yönelik düzenlemeleri yapmak,
- Gereksinimler doğrultusunda belirlenen alanlarda MPM personeline yönelik oryantasyon ve mesleki gelişim amaçlı hizmetiçi eğitim programlarını düzenlemek,
- Merkez bünyesinde bulunan eğitim salonlarının ve diğer eğitim donanımının programlar ve etkinlikler doğrultusunda yönetimini sağlamak.

Bilgi Teknolojileri Bölüm Başkanlığı

- MPM'nin tüm birimlerinin (bölümler ve bölgeler) bilgi teknolojileri ve iletişim sistemlerine yönelik gereksinimleri belirlememek ve karşılanmasına yönelik çalışmaları yürütmek,
- Kurum içi bilişim destek hizmetlerini yerine getirmek,
- MPM'nin sahip olduğu tüm yazılım, donanım, iletişim ağı, veri tabanı ve internet teknolojileri konusunda gerekli güvenliği sağlamak.
- Verimlilik artırma teknikleri bağlamında, bilişim teknolojileri alanında gelen danışmanlık ve eğitim hizmetlerini sunmak,
- Verimliliğin artırılmasında bilgi teknolojilerinin etkilerine yönelik araştırma çalışmaları yapmak; bu kapsamda, e-dönüşüm, e-iş, e-ticaret, e-kurum, e-devlet, vb. alanlarda gelişmeleri izleyerek uygulama olanaklarını projelendirmek,

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanlığı

- MPM’de gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarından ve konuyla ilgili bilim adamlarının ve uzmanların verimlilik alanıyla ilişkili özgün ya da çeviri eserlerinden oluşan süresiz yayınları, konularında başvuru ve kaynak eser olarak ilgili kişi, kurum ve kuruluşların hizmetine sunmak,
- MPM’nin tanıtım çalışmalarını yürütmek,
- Toplumun tüm kesimlerinde verimlilik kültürünü geliştirmek; bu amaçla sesli, görüntülü ve yazılı basın kuruluşlarıyla iletişim kurmak, her kesimden bireyi aydınlatıcı gazete, dergi ve broşür yayımlamak, yarışmalar düzenlemek, özendirici ödülleri vermek, radyo ve televizyon programları hazırlamak, sergi ve fuarlara katılmak, verimlilik sohbet toplantıları, vb. etkinlikler düzenlemek.

Uluslararası İlişkiler Bölüm Başkanlığı

- MPM’nin uluslararası ilişkiler politikasını yürütmek; bu doğrultuda uluslararası girişimlerde bulunmak,
- MPM’nin verimlilik alanında etkinlikte bulunan başka ülkelerdeki ulusal ve uluslararası kuruluşlarla ilişkilerini yürütmek ve geliştirmek, çeşitli düzlemlerde işbirliği ortamları yaratmak.

Mali Hizmetler Bölüm Başkanlığı

- MPM’nin bütçesini hazırlamak ve uygulanmasını izlemek,
- Kurumun tüm muhasebe işlemlerini yürütmek,
- Stratejik Plan hazırlama ve yürütme çalışmaları ile birimlerin ve MPM’nin faaliyet raporlarının hazırlanmasına yönelik çalışmaların eşgüdümünü sağlamak.

İnsan Kaynakları Bölüm Başkanlığı

- MPM'nin personel politikası ve ilgili mevzuat doğrultusunda, personelle ilgili tüm atama, özlük, sicil, SSK, vb. işlemleri yürütmek,
- MPM personelinin ücret, ikramiye, fazla mesai, sosyal yardım ödemeleri, vb. hak ve menfaatleri ile yasal ve özel ek ödeme ve kesintilerine ilişkin tahakkuk evraklarını ilgili mevzuat doğrultusunda düzenlemek,
- Kurumda gerçekleştirilen örgütsel yeniden yapılanma, kadro planlama, vb. çalışmaların sonuçlarının uygulamaya konmasına yönelik düzenlemeleri yapmak,
- Personelin kariyer planlarının yapılmasına ve eğitim gereksinmesinin karşılanmasına yönelik düzenlemeler yapmak,
- MPM'nin faaliyetlerinin ve programa alınan projelerin kesintisiz sürdürülmesi amacıyla gerekli tüm araç, donanım ve malzemenin ilgili mevzuat doğrultusunda satın alma işlemlerini yürütmek; ilgili ayniyat işlemlerini yapmak.

Bölge Müdürlükleri

- MPM'nin kuruluş amaçları ve 580 sayılı yasanın verdiği görevler doğrultusunda, bölgede verimlilik kavramının tanıtılmasını, yaygınlaştırılmasını ve benimsetilmesini sağlamak üzere etkinlikler düzenlemek ya da etkinliklerde yer almak,
- Verimlilik konusunda çalışmalar yapmak,
- MPM'nin sunduğu hizmetlere yönelik talep yaratmak,
- Bölgeden gelen taleplerin karşılanmasını sağlamak,
- MPM'nin Ankara merkezi ile buldukları Bölge arasında bir köprü oluşturmak.

1.3 Örgütsel Düzenlemeler ve Politikalar

MPM'de kuruluşundan bu yana başlıca iki örgütsel yeniden düzenleme yapılmıştır. Bu çalışmaların ilki, 1972 yılında gerçekleştirilmiştir. O tarihe kadar gerek duyulan birimler Yönetim Kurulu kararıyla oluşturulur ve çalışmalar belirli ilke ve kurallar bütünü ya da önceliklendirme olmaksızın yürütülürken, 1972 yılında hazırlanan iki belgeyle MPM'nin örgütsel yapısı yeniden düzenlenmiş, temel çalışma ilke ve öncelikleri belirlenmiştir. Aynı yıl gerçekleştirilen ve Genel Kurul tarafından da benimsenen bu düzenlemelerle dört teknik (Ekonomi, Endüstri, Tarım, Eğitim ve Yayın) ve bir de destek (İdari ve Mali İşler) Müdürlük

oluşturulmuş, ayrıca, “MPM Çalışma İlkeleri ve İzleyeceği Yol” ve “MPM’nin Çalışmalarında İzleyeceği Öncelik Sıraları ve Strateji” de belirlenmiştir.

MPM’nin Ankara dışındaki ilk temsilciliği İstanbul Bölge Müdürlüğü olmuştur. 1981 yılında Bölge Temsilciliği adıyla faaliyetine başlamış, 1986’da Bölge Müdürlüğü haline dönüşmüştür. 1987’de İzmir’de Ege, 1993’te Trabzon’da Karadeniz, 1998’de ise Gaziantep’te Güneydoğu Anadolu Bölge Müdürlüklerinin açılmasıyla Bölge Müdürlüğü sayısı dörde çıkmıştır.

1987’de yapılan örgütsel yeniden yapılanma çalışması sonucunda, 1988’de hem yeni bir örgüt yapısı hem de bu yapı ile uygulanması önerilen Beş Yıllık Çalışma Planı (1988 – 1992) Genel Kurul’da kabul edilmiştir. 1988 – 1992 Beş Yıllık Çalışma Planı’nda belirlenen hedef ve ilkeler doğrultusunda, altı teknik (Ölçme – İzleme, Araştırma, Danışmanlık, Eğitim, Yayın ve Tanıtım, İş Etüdü ve Organizasyonu) ile iki destek (Personel ve İdari İşler, Bütçe ve Mali İşler) Bölüm Başkanlığının yanı sıra bir de Elektronik Bilgi İşlem Merkezi Müdürlüğü oluşturulmuştur.

1988 Genel Kurul’unda kabul edilen 1988 – 1992 Beş Yıllık Çalışma Planı’nın Hedef ve Stratejileri başlığı altında aşağıda yer alan dört temel hedef belirlenmiş, bunlara ulaşmak için neler yapılacağı maddeler halinde açıklanmıştır:

- Sektör, alt sektör ve işletme düzeyinde verimliliği ölçmek, izlemek ve düzenli aralıklarla yayımlamak,
- Verimliliği etkileyen faktörleri belirlemek; bunlarla ilgili gelişmeleri araştırmak ve bu bilgilerin ışığı altında işçi, işveren, hükümet kesimleriyle diğer ilgili kuruluşlara uygulamaya dönük verimliliği artırıcı öneriler götürmek,
- Verimlilik artırma tekniklerinin etkin ve yaygın kullanımını sağlayıcı çalışmalar yapmak,
- Verimlilik düşüncesinin toplumun değişik kesimlerinde benimsenmesini ve yaygın bir verimlilik kültürünün oluşmasını sağlayıcı tanıtma, eğitim, yayın ve teşkilatlanma çalışmaları yapmak.

Planda, yukarıda yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için MPM içinde bir takım düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiş, bu düzenlemeleri yönlendirecek politikalar “Personel Politikası”, “Organizasyon Yapısı”, Finansman Politikası” ve “Fiziki Yapı

Politikası” başlıkları altında ayrıntılı bir şekilde yer almış, Çalışma Planının Uygulanması ve Denetimi konusuna da açıklık getirilmiştir. Beş Yıllık Çalışma Planı’nın uygulanmasının belirlenen hedef ve stratejilere uygun olarak hazırlanacak yıllık iş programlarıyla gerçekleştirilmesi ve iş programlarının araştırma, danışmanlık, eğitim, yayın projelerini kapsayacak biçimde düzenlenmesi, plandaki hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına yönelik denetimin Genel Sekreterlik tarafından yapılması öngörülmüştür. Ayrıca, projelerin hazırlanması ve yürütülmesinde uyulması gereken ilkeler de açıklanmıştır.

1988 – 1992 Çalışma Planı’nın ardından, 1993 – 1997 MPM İkinci Beş Yıllık Çalışma Planı 1993 Genel Kurul’una sunulmuş ve kabul edilmiştir. İkinci planın, yeni dönem öncesinde yapılan SWOT Analizi çıktıları doğrultusunda yönelimler belirlenerek hazırlandığı belirtilmiş, ayrıca birinci planın genel bir değerlendirmesine yer verilmiş ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı anlatılmıştır. Planın hedef ve stratejileri, MPM’nin temel amacı, misyonu ve bunların ışığında belirlenen temel yönelimler, ulusal verimlilik hareketinin geliştirilmesi, verimlilik ölçme hizmetleri – hedefler, araştırma hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, eğitim hizmetleri, yayın ve tanıtım hizmetleri, uluslararası ilişkiler başlıkları altında ayrıntılandırılmıştır.

Bu hedef ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için uygulanması gereken politikalar ise “Politika Araçları” başlığı altında ve Kurum Dışı Politikalar ve Kurum İçi Politikalar olarak tanımlanmıştır. Planın “Kaynak İhtiyaçları” başlığı altında da insangücü, fiziksel olanaklar, finansman, mevzuat düzenlemelerine yönelik gereksinimlere yer verilmiştir. Son bölüm ise, ilk planda olduğu gibi çalışma planının uygulanması ve denetimine yönelik ilkelere ayrılmıştır

MPM’nin örgütsel yapısında izleyen yıllarda da kimi değişiklikler yapılmıştır. Bu kapsamda en son 2006 yılında İdari ve Destek Hizmetleri Bölüm Başkanlığı, Mali Hizmetler ve İnsan Kaynakları Bölüm Başkanlıkları olarak ayrılmış, ayrıca Uluslararası İlişkiler Bölüm Başkanlığı oluşturulmuştur.

1.4 MPM’nin Olanakları ve Kısıtları

1960'lı yılların ekonomik, toplumsal ve kültürel koşulları, verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik çalışmaların “kamu hizmeti” olarak verilmesini zorunlu kılmıştır. Öte yandan, söz konusu çalışmaların, her sektörde üretim süreçlerini tasarlayan ve işleten, sürece emeği, sermayesi ve doğal kaynaklarıyla katılan tüm kesimleri doğrudan ilgilendirmesi, MPM'nin işçi, işveren ve hükümet kesimlerinden katılımlarla üçlü bir yönetsel yapıya sahip olmasını gerektirmiştir. Bu nedenlerle Merkez, daha önce de belirtildiği gibi, “kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliği haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi” bir kuruluş olarak yapılandırılmıştır. Yönetimine çeşitli düzey ve biçimlerde katılan toplumsal kesimler de MPM'nin bu yönetsel yapısını uygun bulmakta, korunmasının gerekli olduğunu her fırsatta vurgulamaktadır. Bu durum, MPM'nin çalışmalarının etkenlik düzeyinin olabildiğince yükseltilebilmesi için önemli bir olanak olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan, 1980'li yıllarda, hem dünyada hem de ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına yönelik çeşitli yaklaşımlar gündeme gelmiş, katılımcılık, bu yaklaşımlarda öne çıkarılan bir yönetsel ilke olmuştur. MPM ise, kuruluşundan bu yana, bu ilkenin kurumsallaştırıldığı bir yönetsel yapıyla etkinlikte bulunmaktadır. MPM'nin bu yönden ulaştığı bilgi ve deneyim birikiminin de, ilgili toplumsal kesimlere daha etkin hizmet ulaştırılabilmesi için göz ardı edilemeyecek bir olanak olduğu düşünülmektedir.

MPM'de, yönetsel yapının gerektirdiği hukuksal düzenlemelerin çoğu gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 580 sayılı kuruluş yasasının yanı sıra Organlar, Personel, Mali, Harcırah, İhale, Sınav, Uzman Yardımcılığı ve Verimlilik Uzmanlığı, Hizmet İçi Eğitim, Danışmanlık Hizmetleri, Araştırma Projeleri ile Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerini Destekleme, Arşiv, Konut Yönetmelikleri ile yayın, kütüphane, satın alma, stratejik plan hazırlama süreçleriyle ilgili yönergeler yürürlükte bulunmaktadır.

MPM'nin olanakları kapsamında değerlendirilebilecek bir başka durum da, yine hem dünyada hem de Türkiye'de her türlü üretim sürecinde verimlilik düzeyinin olabildiğince yükseltilmesi gereğinin yaygın biçimde kavranmış olmasıdır. Bu nedenle işletmeler, verimlilik düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunabilecek bilgilere daha yoğun biçimde gereksinim duymakta, bu gereksinimlerini karşılamak amacıyla gerekli yatırımları yapmaktadır. Kısacası, Türkiye'de, MPM'nin hizmetlerine görece olarak daha fazla gereksinme duyulan bir döneme girilmiştir.

Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği (EANPC) üyesi olan MPM'nin, aralarında Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin (APQC) ve Asya Verimlilik Örgütü'nün (APO)

de bulunduğu benzer amaçlı verimlilik kuruluşlarıyla ilişkileri MPM'ye, ortak projeler yürütme ve verimlilik ölçme ve artırma teknikleriyle ilgili değişme ve gelişmeleri yakından izleyebilme olanağı sağlamaktadır.

Bunun yanında, 580 sayılı kuruluş yasası, sağladığı birçok fırsata karşın MPM'nin açılımlarını kısıtlayıcı kimi yaptırımları da içermektedir. Değiştirilmesine yönelik çok sayıda tasarı hazırlanmış olsa da, bu yasanın henüz çıkmamış olması, MPM'nin hizmetlerini etkinleştirebilmesini ve yaygınlaştırabilmesini sınırlandırıcı bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan, MPM'nin yönetsel organlarında çeşitli düzey ve biçimlerde temsil edilen toplumsal kesimlerin ve meslek örgütlerinin, üyelerine yönelik verimlilik artırma amaçlı etkinliklerinde MPM'nin bilgi ve deneyim birikiminden, uzman personel donanımından gerektiğince yararlanma özeni ve çabası içinde olmadığı da genel kurullarda sıkça dile getirilen bir yakınma konusudur. Bu durumun da, MPM'nin çalışmalarını gerektiğince yaygınlaştırılabilmesini kısıtladığı düşünülmektedir.

Ek olarak, kitle iletişim araçlarının MPM'de gerçekleştirilen güncel konularla ilgili araştırmaların bulgularını, eğitsel etkinliklerini ilgili kamuoyuna gerektiğince aktarmadığı sıkça ve yaygın olarak öne sürülmektedir. Bu durum, MPM'nin başta bülten, gazete ve kitap olarak gerçekleştirdiği yayınlar olmak üzere çeşitli biçimlerde yürüttüğü yayım etkinliklerinin ilgili kesimlere gerektiğince ulaştırılabilmesini büyük ölçüde güçleştirmektedir.

2. Milli Prodüktivite Merkezi'nde Stratejik Planlama Süreci

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesiyle, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesinde yetkili kılınan DPT Müsteşarlığı, MPM'ye gönderdiği 14.6.2005 tarih ve B.02.1 DPT.0.07.02.22.32/2761 sayılı yazıyla ilk stratejik planları hazırlayacak idareler arasında yer alması öngörülen Merkezin, konuya ilişkin görüşlerini 20.6.2005 tarihine kadar bildirmesini istemiştir. DPT bu yazısında, aralarında MPM'nin de bulunduğu 10 kurumun reform sürecinde öncülük işlevini de yerine getirebileceğini vurgulamıştır. MPM de bu yazıya 22.6.2005 tarih ve B.02.2.MPM.0.74.00/904 sayılı yazısıyla yanıt vererek stratejik plan için gerekli çalışmalara başlanacağını bildirmiştir.

2.1 Hazırlık ve Altyapı Çalışmaları

15 Ağustos 2005 tarihinde, görevlendirilen uzmanların bir araya gelmesiyle başlayan Stratejik Planlama sürecinde, ilk olarak DPT ve Maliye Bakanlığı yetkilileriyle görüşme ve toplantılar yapılmış, ilgili kaynak ve mevzuat tarama çalışmaları yürütülmüştür. Görüşmeler ve ilgili tarama çalışmaları doğrultusunda planlama süreci projelendirilmiş, projenin yürütülme düzenine ilişkin usul ve esasları içeren Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlama Yönergesi hazırlanmış ve MPM Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe konmuştur.

Ayrıca Hazırlık ve Altyapı Çalışmaları kapsamında, planlama sürecinden sorumlu organlar belirlenmiş, çalışmalar sırasında üretilecek belgelere ve kullanılacak diğer kaynaklara elektronik ortamda ulaşılmasını sağlayacak altyapı düzenlemeleri yapılmış, Merkez içi bilgilendirme etkinliklerinde bulunulmuştur.

Organlar

Planlama sürecinden sorumlu organlar ve görevleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planlama Kurulu (SPK)

Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Teknik Danışmanlar, Bölüm Başkanları ve Bölge Müdürleri'nden oluşmuştur.

Planlama sürecinin karar almakla yükümlü olan bu birimi, her aşamaya ilişkin çıktılara son şekillerinin verilmesinden, planlama sürecinin etkinlik düzeyinin yükseltilmesine yönelik düzenlemelerin yapılmasından ve MPM birimleri arası eşgüdümün sağlanmasından sorumlu olmuştur.

Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu (SP-PYK)

Yürütme Kurulu, Genel Sekreterin önerisi ve Yönetim Kurulu'nun onayıyla görevlendirilen ve yetkilendirilen MPM uzmanlarından oluşmuştur.

Proje Yürütme Kurulu, sürecin tüm aşamalarında MPM personelinin görüş ve önerilerinin alınmasına ve değerlendirilerek Stratejik Planlama Kurulu'na sunulmasına yönelik çalışmalar yürütmekten, projenin belirlenen takvim ve ilkeler çerçevesinde sürdürülmesinden ve Merkez içi bilgilendirme etkinliklerinden sorumlu olmuştur.

Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planlama Çalışma Grubu (SP-ÇG)

Her bölüm başkanlığı ve bölge müdürlüğünde, bölüm başkanı veya bölge müdürünün yanı sıra, ilgili birim personeli tarafından belirlenen en az iki kişiden oluşmuştur.

Çalışma Grupları, bağlı buldukları birimlerde gerçekleştirilecek bilgi görüş ve önerilerin üretilmesine yönelik etkinliklerin düzenlenmesinden, yürütülmesinden ve çalışma çıktılarının Proje Yürütme Kurulu'na sunulmasından sorumlu olmuştur.

Bilgilendirme Çalışmaları

Merkez personelinin stratejik planlama çalışmalarına ilişkin bilgilendirilmesi amacıyla, sürecin başında MPM Stratejik Plan Hazırlama Rehberi yayımlanmış ve tüm personele

dağıtılmış, MPM'nin Ankara Merkez biriminde, İstanbul, Ege ve Karadeniz Bölge Müdürlükleri'nde toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmalara ilişkin gelişmeler, Stratejik Planlama Kurulu toplantıları öncesinde ilgili aşamada gerçekleştirilen üretimler ve Kurul toplantıları sonrasında alınan kararlar tüm MPM personeline düzenli olarak e-posta yoluyla duyurulmuştur.

Yine bilgilendirme çalışmaları kapsamında, planlama sürecinin tasarımında ve yürütülmesinde temel alınacak kılavuz ve diğer kaynakları, mevzuat belgelerini, konuya ilişkin yerli ve yabancı kaynakları, MPM'nin iç hukuk belgelerini, MPM'de geçmişte gerçekleştirilmiş olan benzer çalışmaların raporlarını ve sürecin her aşamasında üretilen belgeleri kapsayacak şekilde bir Stratejik Planlama Belgeliği oluşturulmuştur.

Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

Hazırlık ve altyapı çalışmaları kapsamında, stratejik planlama sürecinin temel aşamaları şu şekilde belirlenmiştir:

- 1) Hazırlık ve Altyapı Çalışmaları
- 2) Durum Analizi
- 3) Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri
- 4) Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi
- 5) Performans Göstergelerinin Belirlenmesi
- 6) Stratejilerin, Proje ve Faaliyetlerin Belirlenmesi, Proje ve Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi
- 7) Plan Belgesinin Hazırlanması

28 Ekim 2005 tarihinde, MPM'de yürütülecek Stratejik Planlama çalışmalarının kapsam ve yöntemini, çalışma programını, zaman planını ve maliyetlendirmesini içeren Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlama Programı'nın DPT Müsteşarlığı'na sunulmasıyla Hazırlık ve Altyapı Çalışmaları tamamlanmış, Durum Analizi aşamasına geçilmiştir.

2.2 Durum Analizi

31 Ekim 2005 tarihinde başlayan Durum Analizi çalışmaları, Proje Yürütme Kurulu'nun koordinatörlüğünde, İçyapı, Çevre, İlgili Taraflar, Hedef Kitle ve SWOT Analizleri başlıkları altında, aşağıdaki zaman planı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

1) İçyapı Analizi	31 Ekim – 12 Aralık 2005
2) Çevre Analizi	31 Ekim – 23 Aralık 2005
3) İlgili Taraflar Analizi	31 Ekim – 23 Aralık 2005
4) Hedef Kitle Analizi	31 Ekim – 23 Aralık 2005
5) SWOT Analizleri	29 Aralık 2005 – 31 Ocak 2006

Analiz çalışmaları planlanırken, ilk dört başlık altındaki analizlerin çıktılarının SWOT Analizleri öncesinde MPM personeline sunulması ve İçyapı Analizi kapsamındaki üretimlerin gerçekleştirilecek çalıştaylar öncesinde İlgili Taraflar ve Hedef Kitle temsilcilerine aktarılması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur.

İçyapı Analizi

İçyapı Analizi çalışmaları kapsamında, öncelikle MPM'nin kaynaklarını, bu kaynaklardan yararlanma biçimlerini, yürütmekte olduğu faaliyetleri ve projeleri derleyecek şekilde, aşağıdaki başlıklar altında bir analiz çalışması gerçekleştirilmiştir:

1) MPM'nin Kaynakları (Girdiler)

İnsangücü

Yetkinlikler

Mali Kaynaklar

Fiziksel ve Teknolojik Kaynaklar

2) MPM'nin İşleyişi (Politika, Süreçler)

MPM'nin Kuruluş Kanunu ve Gelişmeler

Organların İşleyişi

Örgütsel Düzenlemeler ve Politikalar

Üstlenilen Görevler ve Çalışma Düzeni

3) MPM'nin Gelişimi (Çıktılar, Performans)

MPM'de Gerçekleştirilen Proje ve Etkinlikler – Genel Bakış

MPM'nin 2005 Yılı Proje ve Etkinlikleri

2006 İş Programı'nda Öngörülen Proje ve Etkinlikler

MPM'nin Çalışma Alanlarında, Yönelimlerde, Gelen Taleplerde Farklılaşmalar

Çalışmaların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bu analiz çalışmasıyla birlikte, yine yukarıda belirlenen başlıklar altında MPM personelinin görüşlerinin alınmasına yönelik anketler uygulanmış ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

İçyapı Analizi, analiz çalışmalarının ve personel görüşlerinin raporlanması, yönetici özetlerinin hazırlanması, üretilen belgelerin İlgili Taraflar ve Hedef Kitle temsilcileri ile MPM personeline aktarılmasıyla tamamlanmıştır.

Çevre Analizi

Çevre Analizi kapsamında, öncelikle ülkemizde ve dünyadaki gelişmelerden Merkezin faaliyet alanına girenlerin saptanmasına yönelik bir hazırlık çalışması yürütülmüştür. Bu çalışma sonucunda Çevre Analizi'nde şu başlıklar altında inceleme ve değerlendirmeler yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır:

- 1) Türkiye Ekonomisi
- 2) Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma
- 3) Türkiye'nin AB'ye Üyelik Süreci ve MPM İçin Olası Açılımlar
- 4) Ulusal Verimlilik Kuruluşları ve Türkiye'de MPM ile Benzer Alanlarda Faaliyet Gösteren Kuruluşlardan Başlıcaları
- 5) İlgili Plan, Program ve Strateji Belgelerinin İncelenmesi

Ağırlıklı olarak Proje Yürütme Kurulu üyelerince gerçekleştirilen analiz çalışmalarında, Türkiye'nin AB'ye Üyelik Süreci ve MPM İçin Olası Açılımlar adlı üçüncü başlık altındaki analizlerde kurum dışı uzman desteğine başvurulmuştur. Çalışma çıktılarının ve yönetici özetlerinin hazırlanıp SWOT Analizleri öncesinde MPM personeline sunulmasıyla Çevre Analizi çalışmaları tamamlanmıştır.

İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizleri

İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizleri, MPM Toplantı Salonu'nda yapılan çalıştaylar ve bu çalıştaylar öncesinde ve sonrasında temsilcilere sunulan soru formları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerde, MPM Genel Kurulu'nda doğrudan temsil edilen kurum ve kuruluşlar “İlgili Taraflar” olarak, MPM'nin Genel Kurulu'nda yer almayan fakat MPM'nin sunduğu hizmetlerden yararlanan ya da yararlanması olası görülen toplumsal kesimler Hedef Kitle olarak kabul edilmiştir.

Öte yandan, MPM'nin Genel Kurul Raporları, “Verimlilik Şurası”, “Verimlilik Konseyi”, “Danışma” ve “Program Oluşturma”, vb. etkinliklerin tutanakları da incelenmiştir. MPM'de çeşitli yıllarda gerçekleştirilen verimlilik artırma hizmetleri gereksinmesinin belirlenmesine yönelik araştırmalarla 2002 yılında yapılan “Ulusal Verimlilik Hareketinin Oluşturulmasında MPM-STK İşbirliği Alanları ve Koşulları” konulu araştırmanın bulgularından da yararlanılmıştır. Ayrıca, TÜRK-İŞ, TİSK, TOBB, TESK, TZOB, TMMOB'nin tüzükleri ile son beş yılın genel kurullarında sunulan çalışma raporları, Ekonomik ve Sosyal Konsey'in kararları, illerde yürütülen verimliliği artırma projelerinin hazırlık aşamasında belirlenen eğitim, araştırma ve danışmanlık hizmeti beklentileri, DPT tarafından hazırlanan Orta Vadeli Plan da bu bağlamda irdelenmiştir.

SWOT Analizleri

Durum Analizi'nin son aşamasında, her düzeydeki personelin katılımını sağlamak amacıyla on iki SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Personelin Çevre, İyapı, Hedef Kitle ve İlgili Taraflar Analizleri kapsamındaki çalışmaların çıktılarından hareketle değerlendirmelerde bulunduğu SWOT Analizleri, Bölüm Başkanlıkları, Bölge Müdürlükleri, uzman yardımcıları ve Stratejik Planlama Kurulu üyelerinin katılımıyla, dört ayrı düzlemde gerçekleştirilmiştir. Stratejik Planlama Kurulu'nda gerçekleştirilen çalışma öncesinde, birimler ve uzman yardımcıları düzeyinde gerçekleştirilen SWOT Analizlerinin çıktıları derlenerek Kurul üyelerine sunulmuştur.

Gerçekleştirilen 12 SWOT Analizi çalışmasının raporlarının hazırlanması, SWOT Analizi kapsamındaki görüş ve değerlendirmelerin konu başlıkları altında derlenmesi ve üretilen belgelerin tüm Merkez personeline sunulmasıyla Durum Analizi çalışmaları sonlandırılmıştır.

2.3 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri

Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar, 3 Şubat 2006 tarihinde, Proje Yürütme Kurulu tarafından Çalışma Grubu üyelerine konuya ilişkin eğitim verilmesiyle başlamış, birimlerin Misyon ve Vizyon önerilerini oluşturmasına yönelik toplantılarla sürdürülmüştür. Proje Yürütme Kurulu, birim önerilerini almış, gerekli düzenleme ve derleme çalışmalarının ardından bu önerileri Stratejik Planlama Kurulu üyelerine yazılı olarak sunmuştur. 28 Şubat 2006 tarihinde gerçekleştirilen Stratejik Planlama Kurulu toplantısında “MPM Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri” birinci sürümü oluşturulmuştur.

Bu aşama, birinci sürümün MPM personelinin ve MPM Yönetim Kurulu'nun önerileri doğrultusunda düzenlenmesi ve 45. MPM Genel Kurulu'nun bilgisine sunulmasıyla sona ermiştir.

2.4 Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik Planlama sürecinin, 2006 yılının Mart ayı sonunda başlayıp Eylül ayı başında sonlanan bu en uzun aşamasının başında, Proje Yürütme Kurulu, MPM personeliyle, bu aşamaya dek olan çalışmalar hakkında bilgilendirme, görüş alışverişinde bulunma ve projenin ileriki aşamalarında yürütülecek çalışmalara ilişkin teknik bilgi verme gündemiyle bir dizi toplantı düzenlemiştir. Bu toplantılar sonucunda, Stratejik Amaçların ve Hedeflerin belirlenmesine yönelik çalışmaların Misyon ve Vizyon ifadeleri doğrultusunda saptanan amaç alanları çerçevesinde gerçekleştirilmesinde karar kılınmıştır. Belirlenen amaç alanları kapsamında, MPM personelinin katılımıyla çalışma grupları oluşturulmuştur. Bu çalışma grupları, her bir amaç alanı kapsamında altyapı oluşturulmasına yönelik analizler gerçekleştirmiş, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda ve Proje Yürütme Kurulu'nun desteğiyle amaç alanları altında Stratejik Amaçların ilk sürümünü oluşturmuştur. Hedeflerin geliştirilmesinde yol açıcılık sağlayacağı düşüncesiyle de Stratejik Amaçlar'ın altında Amaçlar belirlenmiştir. 21 Haziran 2006 tarihinde gerçekleştirilen Stratejik Planlama Kurulu toplantısıyla Stratejik Amaçlar ve Amaçlara son halinin verilmesinin ardından Hedeflerin üretilmesine geçilmiştir.

Hedeflerin üretilmesine yönelik olarak, Merkezin tüm birimlerinde çeşitli toplantılar gerçekleştirilmiş, birimlerin Amaç başlıkları altında oluşturmuş olduğu hedef önerileri 1 Eylül 2006'da Proje Yürütme Kurulu'na ulaştırılmıştır. Proje Yürütme Kurulu da bu önerileri derleyerek Hedefler setinin ilk sürümünü hazırlamış ve 5 – 6 Eylül 2006 tarihlerinde gerçekleştirilen Stratejik Planlama Kurulu toplantısına sunmuştur. Stratejik Planlama Kurulu üyelerinin bu sürüm üzerinde yaptığı çalışmalar ve değerlendirmeler sonucunda Hedefler setine son biçimi verilerek Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi aşaması sonuçlandırılmıştır.

2.5 Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

5 – 6 Eylül 2006 tarihlerinde gerçekleştirilen Stratejik Planlama Kurulu toplantısında, Proje Yürütme Kurulu, Hedefler için Performans Göstergelerinin belirlenmesinde yetkili kılınmıştır. Proje Yürütme Kurulu, 29 Kasım – 15 Aralık tarihleri arasında, MPM uzman personelinin görüş ve önerilerini alarak bu doğrultuda çalışmalar yürütmüştür.

2.6 Stratejilerin, Proje ve Faaliyetlerin Belirlenmesi, Proje ve Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi

DPT'nin hazırlamış olduğu Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun birinci sürümünde, stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü idarelerin, hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirmeyi planladığı proje ve faaliyetlere plan belgesinde yer vermesi gerektiği belirtilmiştir. Ancak söz konusu kılavuzun ikinci sürümünde, plan belgelerinde proje ve faaliyetlere yer verilmesi gerekliliği kaldırılırken her bir hedef altında stratejilere yer verilmesi gerekliliği ortaya konmuştur. Stratejik Planlama sürecini, kılavuzun ilk sürümüne göre planlamış olan MPM'de, tasarlanmış sürecin gerekleriyle kılavuzun yeni sürümünün gereklerini uzlaştırmak amacıyla, i) Stratejik Amaçlar altında stratejilerin geliştirilmesi, ii) Stratejik Planda 2007 ve 2008 yılında gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlere yer verilmesi ve iii) her bir projenin gerçekleştirilmesinde izlenecek yola açıklık getiren kapsam ifadelerinin oluşturulması öngörülmüştür. Bu doğrultuda birimler, her bir hedef ifadesi altında proje ve faaliyet önerileri geliştirmiş ve önerilerini Proje Yürütme Kurulu'na iletmiştir. Proje Yürütme Kurulu da gelen önerileri derleyerek ve kapsam ifadelerini oluşturarak Proje ve Faaliyetler

setinin birinci sürümünü 27–28 Kasım 2006 tarihlerinde gerçekleştirilen Stratejik Planlama Kurulu toplantısına sunmuştur. Proje ve Faaliyetlerin kesinleştirilmesi, Projeler için Koordinatör, Faaliyetler için de Sorumlu birimlerin belirlenmesiyle maliyetlendirme aşamasına geçilmiştir. Proje ve Faaliyetler, Koordinatör ve Sorumlu olarak belirlenen birimlerde, 20 Aralık 2006 tarihine kadar gerçekleştirilen çalışmalarla maliyetlendirilmiş, her Hedef için öngörülen toplam maliyet ve plan döneminin ilk iki yılı için MPM'nin kaynak gereksinimi yıllar bazında ortaya konmuştur.

2.7 Uygulama, İzleme ve Değerlendirme

Stratejik Plan'ın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi yönteminin belirlenmesine yönelik çalışmalar sonucunda, hem planın bütününe hem de plan kapsamında yürütülmesi öngörülen proje ve faaliyetlere yönelik uygulama, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır. Bu gereğin karşılanması amacıyla, Stratejik Plan'da Ocak – Mart 2007 döneminde yürütülecek olan “Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi” ve Ocak – Nisan 2007 arasında gerçekleştirilecek olan “Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi'nin Kurulması” başlıklı iki projeye yer verilmiştir. Ek olarak, gerek Stratejik Planın, gerekse Plan döneminde gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik yaklaşımlar ile göz önünde bulundurulacak kurum içi ve dışı hukuksal çerçeve oluşturularak kullanıcılara sunulmuştur. Yukarıda sözü edilen projelere yönelik hazırlık çalışmaları, 18 Aralık 2006'dan itibaren, Araştırma Bölüm Başkanlığı'nın koordinatörlüğünde başlatılmıştır.

2.8 Plan Belgesinin Hazırlanması

Performans göstergelerine ilişkin yaklaşımın, stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde temel alınacak ilkelerin ve altyapı gereksinimlerinin ortaya konmasıyla planın üretim aşamaları tamamlanmıştır. Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu üyeleri tüm bu aşamalarda gerçekleştirilen üretimleri derleyerek Stratejik Plan taslağını hazırlamış ve 26 Aralık 2006 tarihinde Stratejik Planlama Kurulu üyelerinin ve MPM personelinin görüşlerine sunmuştur. Gelen görüş ve öneriler doğrultusunda düzenlenen MPM 2007–2011 Stratejik Planı'nın 29 Aralık 2006 tarihinde, Genel Sekreterlik tarafından DPT

Müsteşarlığı'na sunulmasıyla MPM'de gerçekleştirilen Stratejik Planlama Projesi sona ermiştir.

3. Durum Analizi*

Stratejik Planlama Projesi çerçevesinde sürdürülen altyapı çalışmalarının tamamlanmasının ardından, projenin ilk teknik aşaması olan Durum Analizi'ne yönelik çalışmalar, 24 Ekim 2005'te başlatılmıştır. Durum Analizi'nin ilk adımı, dört başlık altında yürütülen analizlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda yapılan İçyapı, Çevre, İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizleri, Stratejik Planlama Proje Yürütme Kurulu tarafından eşanlı olarak gerçekleştirilmiştir. Yukarıda sayılan dört analizin çıktıları, Durum Analizi'nin ikinci adımı olan ve Stratejik Planlama Projesi'nin ikinci teknik aşaması "Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması" çalışmalarına geçmeden önce gerçekleştirilecek son çalışmalar dizisi olan SWOT (GZFT) Analizleri öncesinde, çalışanların görüş ve önerilerini geliştirecekleri düşünsel hazırlık sürecine zemin oluşturmasını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. SWOT analizleri, bu raporlardan süzülen bilgiler ışığında gerçekleştirilmiştir.

MPM 2007 – 2011 Stratejik Planı belgesinin bu bölümünde, Durum Analizi kapsamında üretilen 21 rapordaki saptamalar özetlenmektedir:

3.1 İçyapı Analizi

İçyapı Analizi, MPM'de mevcut durumda hangi kaynaklarla (girdiler), nasıl bir işleyiş içinde (süreç), nelerin (çıktılar) yapıldığına, yapılanlara yönelik nasıl bir değerlendirme sisteminin kullanıldığına ve çalışanların görüş ve değerlendirmelerine ilişkin saptama ve değerlendirmeleri içermektedir.

MPM'nin Kaynakları (Girdiler)

Milli Prodüktivite Merkezi, Türkiye'de hukuksal düzeyde verimlilik konusunda görevler yüklenmiş tek kurumdur. Kurulduğu 1965 yılında 44 ihdas edilmiş kadrosu olmasına karşın, 12 personelle faaliyetlerine başlayan MPM şimdilerde 160 çalışanıyla hizmetlerini sürdürmektedir. Çalışanların 15'i yönetici, 3'ü teknik danışman, 75'i uzman, 65'i ise idari ve

* Durum Analizi, 31 Ekim 2005– 31 Ocak 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bazı göstergeler güncel durumu yansıtmamaktadır.

destek hizmetler personelidir. Bir avukat ve bir kurum doktoru ise yarı zamanlı istihdam edilmektedir.

Merkez, nitelikli ve deneyimli kadrosuyla öne çıkmakta, uzman personelin mesleki dağılımlarının da geniş bir yelpazeye yayıldığı görülmektedir. Merkezde istihdam edilecek uzman personelin seçiminde üç aşamalı bir sınav sistemi uygulanmaktadır. Ayrıca uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sırasında MPM'nin görev sahasıyla ilgili konularda bir tez hazırlanmakta, tez sınav kurulu tarafından uygun görüldükten sonra yapılan sözlü sınavda başarılı olması durumunda personelin uzmanlığı kabul edilmektedir. Uzmanlık kademelerinde de benzer bir süreç işletilmekte, her üç sene sonunda uzmanlar sözlü yeterlik sınavını aştıktan sonra bir üst dereceye yükseltilmektedir.

MPM'nin gelir kaynakları, 580 sayılı Kanun'un 13.maddesine göre, her yıl Maliye Bakanlığı bütçesine konulacak ödenek, Kanunla belirlenmiş kurumlardan alınan aidatlar, MPM'nin talep üzerine vereceği hizmetler karşılığı olarak gerçek ve tüzel kişilerden, belirlenecek esaslara göre alınacak ücretler, yayın gelirleri ve her türlü yardım, bağış, faiz ve başka gelirlerden oluşmaktadır. MPM'nin 2005'deki başlıca gelir ve gider kalemlerinin toplam bütçe içindeki paylarına ilişkin bilgiler Çizelge 1'de yer almaktadır. Çizelge'de gelir – gider kalemlerinde en büyük paya sahip ilk beş kaleme ilişkin rakamlara yer verilmesi tercih edilmiştir. MPM'nin 2005 yılı gerçekleşen gelirleri 8.930.798,23 YTL, gerçekleşen giderleri ise 6.952.791,36 YTL'dir.

Çizelge 1: 2005 Yılı Gelir – Gider Durumu

Gider Kalemleri	YTL	Gelir Kalemleri	YTL
Personel Giderleri	4.394.554,56	Aidat Gelirleri	6.568.197,86
İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri	1.118.845,23	Faaliyet Dışı Hasılat ve Karlar	1.474.737,14
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Yapılan Ödemeler	812.383,55	Hazine Ödeneği	500.000,00
Araştırma-Eğitim-Geliştirme ve Danışmanlık Giderleri	238.291,69	Hizmet Karşılığı Sağlanan Ücretler	355.779,00
Yayın ve Tanıtma Giderleri	147.578,30	Yayın Gelirleri	32.084,23

Hizmetler, Ankara'daki genel merkezin yanı sıra İstanbul, Ege, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölge Müdürlüklerinde yürütülmektedir.

MPM'de teknolojik altyapı ve donanım son yıllarda önemli ölçüde yenilenerek güçlendirilmiş, bu kapsamda Merkez'in Ankara binalarında fiber optik kablo ve her bloğun kendi içlerinde, katlar ve odalar arasında Cat-6 standardında dağıtık kablolama yapılmıştır. Bölge Müdürlükleri ise hizmet verdikleri mekânlarda yerel iletişim ağına (LAN) sahiptirler. MPM içi çalışmalarda kullanılan yazılım ve işletim sistemleri yeni gereksinimler doğrultusunda alımlarla güncellenmektedir. E-dönüşüm çalışmaları kapsamında, MPM'nin bugünkü organizasyonunda yer alan bölgelerdeki personel dahil tüm kullanıcılar 113 PC, 38 Notebook aracılığıyla internete çıkış olanağına sahiptir. Ayrıca her çalışanın kurumsal olarak bir e-posta (e-mail) adresi bulunmaktadır. MPM web sayfası yedi yıldır kullanımdadır. Stratejik plan kapsamında oluşturulan proje ve faaliyetler doğrultusunda e-dönüşüm çalışmaları da hızlanarak devam edecektir.

Hem MPM içine hem de dış kullanıcılara hizmet veren kütüphanede 15 000 civarında kitap bulunmaktadır.

MPM'nin İşleyişi

MPM'nin kuruluş kanunu, görevleri ve organizasyon yapısıyla ilgili bilgilere 3. Bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde MPM'nin, hizmetlerini (araştırma, danışmanlık, eğitim, yayın) sunarken benimsediği çalışma düzenine yönelik genel ilke ve eğilimler ile genel çalışma düzeni özetlenmiştir:

Araştırma Çalışmaları:

Her yılın sonunda, ağırlıklı uzmanlar tarafından, bir sonraki yıl içinde yürütülebilecek araştırma projelerine yönelik öneriler geliştirilir. Genel Sekreterlik ve Yönetim Kurulu tarafından uygun bulunan projeler "Araştırma Projeleri Yıllık İş Programı" başlığı altında Genel Kurul'a sunulur. Böylece projelerin uygulama süreci başlar ve öngörülen çalışma dönemi sonunda araştırma raporu tamamlanarak ilgili süreçlerden geçer ve Araştırma Projeleri Değerlendirme Kurulu tarafından ilgili uzmanın da katıldığı bir toplantıda değerlendirilir. Toplantı sonunda çalışma hakkında "yayımlanabilir", "düzeltilerek

yayımlanabilir” veya “yayımlanamaz” şeklinde bir karar verilir. Karar doğrultusunda gerekli süreçler başlatılır.

İller düzeyinde gerçekleştirilen Verimlilik Artırma Projeleri (VAP) çerçevesinde ise, ilgili yöre için uygun olacak kısa süreli çalışmalar MPM uzmanlarının iş yoğunlukları değerlendirilerek yapılır. Çalışmaların sonuçları, ilde yapılan diğer çalışmalarla birlikte topluca yayımlanmaktadır.

Danışmanlık Çalışmaları:

Danışmanlık projeleri kurum ve kuruluşlardan gelen talepler doğrultusunda şekillenir. Gelen talepler Genel Sekreterlikten Danışmanlık Bölüm Başkanlığı'na, oradan da ilgili uzmanlara yönlendirilir. Projenin kapsamına göre teknik teklif ile fiyat teklifi hazırlanır, teklifin kabul edilmesi halinde sözleşmenin imzalanmasının ardından, görevlendirilen uzmanlar projeyi yürüterek sonuçlandırır ve danışmanlık hizmeti sonuç raporunu kuruluşa ulaştırırlar. Raporun bir kopyası kütüphane arşivine verilir.

Sunulan danışmanlık hizmetinin niteliğine göre belirlenen bir süre sonunda, kuruluşun memnuniyet düzeyini ve önerilerin uygulanma durumunu sorgulayan bir izleme çalışması yapılarak sonuçlar değerlendirilir ve arşivlenir.

VAP'lar çerçevesinde, ilden gelen talepler ve MPM uzmanlarının iş yoğunlukları değerlendirilerek sunulacak danışmanlık hizmetleri belirlenir ve görev dağılımı yapılır. Uzmanlar hizmet sunacakları kuruluşlarla doğrudan iletişime geçerek çalışmalara başlarlar. Projede öngörülen süre içinde tamamlanan raporlar ilgili kurum ve kuruluşlara ulaştırılır.

Eğitim Çalışmaları:

Eğitim hizmetleri arasında yer alan programlardan yararlanmak isteyen kurum ve kuruluşlara teknik teklif ile fiyat teklifi gönderilir. Teklifin kurum ya da kuruluş tarafından kabul edilmesi halinde, bir sözleşmeyle eğitim programının gerçekleştirileceği yer ve tarih kesinleştirilir. Eğitim programlarının sonunda, programın değerlendirilmesi amacıyla, katılımcıların bir form doldurmaları sağlanır. Değerlendirme sonuçları rapor haline getirilerek arşivlenir.

VAP'lar çerçevesinde, ilden gelen talepler ve MPM uzmanlarının iş yoğunlukları değerlendirilerek sunulacak eğitim hizmetleri, tarihleri ve yerleri saptanarak gerekli duyuruların ve organizasyonun yapılması sağlanır.

Yayın Çalışmaları:

Süresiz yayınlar: Yapılan özgün çalışmalar ya da çeviri eserler MPM Yayın Kurulu'nda MPM Yayın Yönergesi ve Yayın İlkeleri çerçevesinde değerlendirilerek basılmalarına karar verilir. Karar Yönetim Kurulu'nda onaylandıktan sonra ISBN numarası, hologram alımı, fiyat belirleme, tasarım çalışmaları tamamlanır. Yayın matbaada basılarak MPM'ye teslim edilir ve satışa sunulur.

Sürelili yayınlardan Verimlilik Dergisi üç yıldır "hakemli dergi" niteliğindedir. Dergide yayımlanması istenen makaleler, ilgili hakemlere gönderilir. "Yayımlanabilir", "düzeltilerek yayımlanabilir" ve "yayımlanamaz" kararları doğrultusunda gerekli işlemler yapılır. Tirajı 500 olan Verimlilik Dergisi düzenlenerek basımı yapılır; bir kısmı abonelere gönderilirken diğerleri satışa sunulur.

Sürelili yayınlardan Anahtar Gazetesi içeriği hazırlandıktan sonra ayın ikinci yarısında matbaada şekillendirilmesi sağlanarak yayımlanır. Tirajı 11 000 olan ve 9 200 aboneli bulunan Anahtar Gazetesi, her ayın başında okuyuculara ücretsiz olarak ulaştırılır. MPM'nin bir diğer sürelili yayını da, Ocak 2004'ten bu yana elektronik ortamda yayımlanan Verimlilik Bülteni'dir.

MPM, yukarıda açıklanan temel faaliyetlerinin yanı sıra, alanıyla ilgili olarak Merkeze ve Merkez dışına yönelik farklı düzeylerde ve içerikte çalışmalar da gerçekleştirmiştir ve gerçekleştirmektedir. Bunların başlıcaları aşağıda örneklenmiştir:

- Verimlilik Şurası, Verimlilik Konseyi, Danışma Kurulları toplantıları,
- 1995'te İstanbul'da düzenlenen 9. Dünya Produktivite Kongresi,
- 1997 sonunda gerçekleştirilen Arama Konferansı,
- 1998 yılından bu yana çeşitli illerde, belirli bir dönem için, seçilen ilin verimlilik konusundaki araştırma, danışmanlık, eğitim ve bilgilendirme gereksinimlerinin ücretsiz olarak karşılandığı Verimlilik Artırma Projeleri,

- Kurumsal gelişimin sağlanmasına yönelik olarak oluşturulan Çalışma Grupları tarafından geniş bir yelpazede yürütülen çalışma ve etkinlikler,
- Verimlilik konularında doktora ve yüksek lisans tezlerinin desteklenmesine yönelik çalışmalar,
- Çeşitli kurum ve kuruluşlarla (örneğin, TOBB, KOSGEB, İŞKUR, ATO, TÜİK, ilgili bakanlıklar, yerel yönetimler, vd.) imzalanan işbirliği protokolleri çerçevesinde gerçekleştirilen çalışma ve etkinlikler,

Genel Çalışma Düzeni:

- Kurumda çalışmalar matris organizasyon ilkeleri doğrultusunda yürütülmektedir. Araştırma ve danışmanlık projelerinde sadece ilgili bölüm uzmanlarının görev almasına yönelik bir kısıtlama bulunmamaktadır. Farklı bölüm başkanlıklarından uzmanlar aynı ya da farklı iş yükleriyle bir ekip oluşturarak çalışmalarını yürütürler. Eğitim programları ise tüm birimlerden ilgili uzmanlar tarafından verilmektedir.
- Danışmanlık projeleri için, projenin gerektirdiği sayıda uzmanın katılımıyla ekipler oluşturulur ve çalışmalar bu düzen içinde yürütülür. Uygun görülen danışmanlık projelerinde, uzman yardımcılara da görev verilerek, çalışma alanlarını tanımaları ve kendilerini geliştirmeleri sağlanır.
- Tüm MPM uzmanları, verimlilik bilincinin yaygınlaştırılması amacıyla düzenlenen konferans, panel, söyleşi, radyo - TV programları, vb. organizasyonlarda uzmanlık alanları doğrultusunda görev alırlar.
- Gerekli görüldüğünde, projelerin hayata geçirilmesi sırasında MPM başka kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapabilir; bu doğrultuda anlaşmalar ve protokollerde yer alabilir.
- Bölge Müdürlükleri, MPM'nin sunduğu araştırma, danışmanlık eğitim ve tanıtım hizmetlerinde ilgili bölgelerdeki ilk bağlantı noktalarıdır. Gelen talepler, sunulacak hizmetin içerik ve kapsamına göre, ya bölgelerin kendi olanaklarıyla karşılanmakta ya da gereksinimler doğrultusunda bölüm başkanlıklarıyla veya diğer bölge müdürlükleriyle ortak proje ve etkinlikler oluşturulmaktadır.

MPM'nin Gelişimi (Çıktılar, Performans)

MPM'de Gerçekleştirilen Proje ve Etkinlikler – Genel Bakış

1988'de organizasyon yapısı yenilenene kadar MPM'de araştırma ve eğitim ağırlıklı bir çalışma politikası uygulanmıştır. Kuruluşundan 1988 yılı sonuna kadar MPM'de bu politika doğrultusunda, verimlilik alanında mikro ve makro düzeyde, çok geniş bir yelpazede 349 araştırma projesi gerçekleştirilmiş; bunların büyük bölümü yayın haline dönüştürülmüştür. 1989 yılının sonuna dek 396 kitap basılmış, bunlardan 9'unun ikinci baskıları yapılmıştır. Ayrıca bu dönemde dört adet de süreli yayın hizmete sokulmuştur.

1988 yılında Danışmanlık Bölüm Başkanlığı'nın oluşturulmasından sonra verimlilik sorunlarının teşhisi ve çözümüne yönelik olarak sunulan danışmanlık hizmetlerinde hızlı bir artış kaydedilmiştir. 1990 – 2006 yılları arasında 768 danışmanlık hizmeti sunulmuştur. Bunlardan başka, 2004 yılı sonuna kadar iller düzeyinde yürütülen VAP'larda verilen danışmanlık hizmeti sayısı da 821'e ulaşmıştır. MPM danışmanlık taleplerini zamanında karşılayabilmek amacıyla, dış danışmanlardan da yararlanabilmek için bir Dış Danışmanlar Havuzu (Uygulama Esasları) Yönergesi hazırlamış ve Yönergedeki koşul ve ilkeler doğrultusunda oluşturulan Dış Danışmanlar Havuzu'nu uygulamaya koymuştur.

1989 – 2006 arasında MPM'de yürütülen araştırma projelerine bakıldığında, geniş bir konu yelpazesinde mikro ve makro düzeyde toplam 540 araştırmanın tamamlandığı, bunların büyük bölümünün MPM Yayını olarak basıldığı görülmektedir. Bundan başka, araştırma sonuçları genellikle çeşitli kongre, sempozyum, forum, vb. bilimsel etkinliklerde sunulmaktadır. VAP'lar kapsamında da 1998 – 2005 döneminde 18 ilde toplam 110 araştırma, inceleme yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca son yıllarda, MPM içinde, kurumsal gelişimi sağlamaya yönelik 22 çalışma yürütülmüştür.

MPM'de gerçekleştirilen eğitim çalışmalarının yıllar içinde yoğunluk kazandığı, eğitim ve konferans sayılarının arttığı görülmektedir. 1989 – 2005 yılları arasında MPM'de 1113 eğitim programı, 226 konferans ve benzeri bilimsel toplantı düzenlenmiştir. Bu etkinliklerde katılımcı sayısı 34 303 olarak tespit edilmiştir. Dışarıya sunulan hizmetlerin yanı sıra, 1990 – 2004 döneminde 240 hizmetiçi eğitim düzenlenmiştir. 1998 – 2005 yılları arasında VAP'larda ve VEP'lerde ise, toplam 448 eğitim düzenlenmiş, katılımcı sayısı 12 413 olmuştur. Ayrıca,

1999 – 2004 döneminde sunulan 292 ücretsiz eğitim hizmetinden 13 723 katılımcı yararlanmıştır.

1990'dan günümüze yayın hizmetlerine bakıldığında, 301 adet kitap basıldığı, Anahtar Gazetesinin, Verimlilik Dergisinin ve Verimlilik Bülteni'nin yayınlarının sürdüğü görülmektedir. Bunun yanı sıra, tanıtım ve halkla ilişkiler çalışmaları da yürütülmektedir. Bu bağlamda, 1992'den beri Verimlilik Haftası etkinlikleri çerçevesinde söyleşiler, konferanslar, seminerler, toplantılar, paneller, MPM yayınları sergileri, radyo – TV programları, müzik dinletileri, resim sergileri, saydam gösterileri ve törenler düzenlenmektedir. Ayrıca, 1988'den bu yana Yılın Verimli İşçi, İşveren ve İşadamı/kadını ödülleri verilmekte, verimlilik söyleşileri yapılmaktadır. Kütüphane ve kitap satış hizmetleri de sürdürülmektedir. 1998'den bu yana gerçekleştirilen iller düzeyinde VAP'larda ise çeşitli eğitsel etkinlikler düzenlenmektedir. Bu çerçevede günümüze kadar yapılan 260 etkinliğe yaklaşık 20 000 kişi katılmıştır.

MPM kuruluş yıllarından itibaren, uluslararası bilgi birikiminden yararlanabilmek amacıyla çeşitli düzeylerde uluslararası ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi doğrultusunda girişimlerde bulunmuştur. 2003 yılı sonundan itibaren bu çabalar artırılmış, bu çerçevede belli başlı verimlilik merkezleriyle ilgili kaynak tarama çalışmaları gerçekleştirilmiş; Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) ile bir işbirliği toplantısı gerçekleştirilmiştir. APQC ile ilişkiler sürdürülmektedir. 15 Kasım 2004 tarihi itibarıyla, MPM'nin Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği'ne (EANPC) üyeliği kabul edilmiştir. Hâlihazırda MPM, EANPC Yönetim Kurulu Üyeliği'ni üstlenmiş durumdadır. Bunun yanı sıra MPM'nin önderliğinde beş uluslararası kuruluşla yürütülecek olan AB Leonardo Da Vinci Mesleki Eğitim programı çerçevesinde B tipi proje olarak onaylanan “Development of an E-Training Programme on Productivity - Euroductivity” projesi Ekim 2006'da başlatılmıştır. Uluslararası İlişkiler Bölümü'nün de faaliyete geçmesiyle bu alandaki çalışmalara hız kazandırılmıştır.

MPM'nin Çalışma Alanlarında, Yönelimlerde, Gelen Taleplerde Farklılaşma

Zaman içinde, konjonktürdeki dalgalanmalar, MPM'nin hizmet sunduğu alanlardaki gelişmeler, iş dünyası ve çalışma yaşamındaki değişimler ve eğilimler doğrultusunda, sunulan hizmetler ve MPM'ye gelen taleplerde farklılıklar gözlenmiştir. Son yıllardaki hizmet

içerikleri ve taleplerindeki değişimlere ve yönelimlere ilişkin olarak şu değerlendirmelerde bulunulmuştur:

a) Araştırma:

- Çalışmaların sektörel ağırlığını sanayi kesimi (özellikle de imalat sanayi) oluşturmakta bunu, sırasıyla tarım ve hizmet kesimleri izlemektedir.
- Özel kesime yönelik çalışmalar kamu kesimine yönelik çalışmalardan görece daha fazla olup özellikle son yıllarda bu ara giderek açılmaktadır.
- Son yıllarda uygulamalı çalışmaların hızla arttığı görülmektedir.
- Çeşitli kurum ve kuruluşlardan gelen talepler doğrultusunda, “hizmete özel” olarak nitelendirebileceğimiz araştırmalar da yapılarak raporları ilgili kuruluşlara sunulmaktadır.
- 1998 yılında illerde başlatılan ve halen sürdürülen Verimlilik Artırma Projeleri kapsamında ağırlıklı illere yönelik olarak rekabet gücü, kalite altyapısı, pazarlama ve ihracat sorunları, kapasite kullanımı, teknoloji düzeyi, turizm olanakları, bilişim altyapısı, gelişme dinamikleri gibi konular araştırılmaktadır.
- Son 10 yıldır makro alanlarda ölçüm ve araştırma çalışmaları ağırlıklı olarak gerçekleştirilmektedir. Uluslararası düzeyde verimlilik karşılaştırmalarından, AB, enflasyon, özelleştirme ve KİT'ler, rekabet, istihdam, sıcak para, GAP Bölgesi, çevre-büyüme ilişkileri ve tarım politikalarına kadar bir dizi güncel ve yapısal konularda araştırma, Merkezin gündemine alınmakta ve hazırlanan raporlar MPM yayını olarak basılmaktadır.

b) Danışmanlık:

Son yıllarda MPM'nin hizmet verdiği kesimlere bakıldığında, 2003 yılına kadar ağırlıklı olarak özel sektörden gelen talepler karşılandığı görülmektedir. 2003 yılında kamu kurumlarının yeniden yapılanmasını ve norm kadrolarını belirlemesini zorunlu kılan KHK'de MPM'nin adres gösterilmesiyle, kamu kurumlarından yoğun olarak gelen taleplere yönelinmiştir. Önceleri daha çok orta ve büyük ölçekli firmalara hizmet sunulurken, iller düzeyinde gerçekleştirilen VAP'larda KOBİ'ler ağırlık kazanmıştır.

MPM danışmanlık hizmetlerine, zaman içerisinde geliştirilen yöntem ve teknikler eklenmektedir. 1969 – 1989 döneminde 16 olan danışmanlık hizmet konusu sayısı, 2004 yılı

itibariyle 27'ye yükseltilmiştir. Halen en çok talep gören danışmanlık hizmet konularını şöyle sıralamak mümkündür:

- Verimlilik Sorunlarının Teşhisi ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi
- Organizasyonel Yeniden Yapılanma
- İş Etüdü
- Organizasyon Geliştirme ve Performans Artırma Planlaması
- Performans Yönetim Sistemi

2003 yılı sonunda Danışmanlık Bölüm Başkanlığı bünyesinde yapılan bir çalışma sonucunda, danışmanlık hizmetlerine kıyaslama, süreç yönetimi, stratejik yönetim ve planlama, yetkinlik bazlı performans yönetimi, e-iş sistemlerinin kurulması, e-devlet, ürün ve marka yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal kaynak planlaması (ERP), çevre yönetimi konularının eklenmesi önerilmiştir. Yapılan çalışmalar ve hazırlıklar sonucunda MPM hizmet konuları genişletilmiştir. Diğer bazı konulara yönelik hazırlık çalışmaları sürdürülmektedir.

c) Eğitim:

Son yıllarda, eğitim hizmetleri alanında, yönelimlerde ve gelen taleplerde gözlemlenen farklılıklar şöyle özetlenebilir:

- Eğitim taleplerinin, özellikle kamuya yönelik olanların sayısında artış yaşanmıştır.
- Avrupa Birliği ve Milli Eğitim Bakanlığı, TOBB, İŞKUR, Türkiye Sakatlar Konfederasyonu ve diğer bazı kurumlarla ortak projeler hazırlanarak, protokoller imzalanmış, işbirliği yoluna gidilmiştir.
- İller düzeyinde yapılan VAP'lar kapsamında düzenlenen eğitim sayısı artmıştır.
- İnsan Kaynakları konu başlıklı eğitimlere olan talepler fazlaşmıştır.

d) Bilgi Teknolojileri:

- Kurumsal destek hizmetlerinin yanı sıra, bilişim teknolojileri alanında danışmanlık, eğitim ve araştırma hizmetleri sunulmaya başlanmıştır.
- İnternet teknolojilerinin ortaya çıkışıyla birlikte, e-iş kapsamında gerekli e-kurum dönüşüm çalışmalarına yönelik planlama, gerçekleştirme ve uygulama faaliyetleri yürütülmeye

başlanmıştır. Bu kapsamda e-Dünya, e-Avrupa, e-Devlet projesi ve e-Türkiye entegrasyonu açısından, MPM’de de diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi e-dönüşüm çalışmalarının e-MPM çerçevesinde ele alınması ve uygulanmasına yönelik çalışmalar planlanmıştır.

- MPM içi çalışmalarda MPM uzman ve personeline kendi konularında gerek duydukları hizmetleri eskisinden daha da uzmanlaşmış bir yapıda, gerekli program ve uygulama desteğiyle sağlama gereği ortaya çıkmıştır.
- MPM’nin sunmuş olduğu hizmetlerle bilişim teknolojilerini buluşturan uygulamalardaki hızlı artış nedeniyle (ERP, e-İnsan Kaynakları, e-Performans, vb.) ortaya çıkan uygulamalar bütününde, MPM’nin diğer birimleriyle gerekli ortak çalışma platformları oluşturulmuş ve projeler bu doğrultuda gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Çalışmaların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

MPM’nin sunduğu hizmetlerin sonuçlarını izlediği ve değerlendirdiği bütüncül bir sistem henüz kurulmamıştır. Özellikle araştırma ve yayın faaliyetlerinin sonuçlarını izleyecek bir sistem bulunmamaktadır. Ancak, araştırma çalışmalarının bir kısmının bilimsel toplantı, kongre, konferans ve seminerlerde sunulduğu, kitap halinde yayımlanan bazı araştırmaların üniversitelerde ders ve yardımcı ders kitabı olarak kabul edildiğine bu çerçevede değinilebilir. Öte yandan, bazı yayın faaliyetlerinde yeniden basım rakamlarının da bu kapsamda değerlendirilebileceği düşünülmektedir. MPM tarafından yayımlanan kitaplardan birden fazla baskı yapanlara ilişkin bilgiler, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 2: MPM Yayınları Yeniden Basım Rakamları

Kitap Sayısı	1	2	6	1	5	3	4
Baskı Sayısı	8	7	6	5	4	3	2

MPM’nin sunduğu danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak da bazı çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir:

a) Danışmanlık Hizmetleri

1997’de yürürlüğe giren “Proje Oluşturma, İzleme, Değerlendirme Prosedürü”nü tamamlayıcı nitelikteki “Tamamlanan Danışmanlık Çalışmalarının İzlenmesi Prosedürü” ile yapılan

danışmanlık çalışmalarının sonuçlarına yönelik geribildirim alınmaktadır. Bunun amacı, tamamlanan danışmanlık çalışmalarının müşteri konumundaki kuruluşlar tarafından değerlendirilmesini sağlayan sistemi ve bu sistemin işleyişini tanımlamaktır. Prosedür MPM tarafından yapılan ya da dış danışmanlara yaptırılan tüm danışmanlık çalışmalarını kapsamaktadır. Ayrıca iller düzeyinde yürütülen VAP'larda gerçekleştirilen danışmanlık çalışmalarının izlenmesine yönelik bir sistem de oluşturulmuştur ve sunulan hizmetler bu doğrultuda izlenip değerlendirilmektedir.

b) Eğitim Hizmetleri

Sunulan eğitim çalışmalarının ardından katılımcıların eğitimin içeriğini ve eğitimini değerlendireceği “Katılımcı Değerlendirme Formu”nu doldurması sağlanmaktadır. Formlardan gerekli istatistiksel bilgiler derlendikten sonra, Eğitim Programları Değerlendirme Arşivi’ne eklemekte ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda düzenlemeler yapılmaktadır. Ancak, benzer nitelikte eğitimler verilmekle birlikte Merkezde ve bölgelerde aynı formların kullanılmadığı ve değerlendirmeye yönelik uygulamaların farklılıklar içerdiği görülmektedir.

Çalışanların MPM'ye Yönelik Görüş ve Değerlendirmeleri – Anket Sonuçları

İçyapı Analizi çerçevesinde MPM'nin kaynaklarının, örgüt yapısının, işleyişinin, bugüne kadar gerçekleştirdiklerinin ve bunlara ilişkin var olan izleme ve değerlendirme sistemlerinin ortaya konması çalışmalarına koşut olarak bir de anket çalışması yapılmıştır. Anket, içyapı analizinde içerilen alanlarda, çalışanların MPM'ye bakışlarını, mevcut duruma ilişkin değerlendirmelerini ve bu değerlendirmelerine temel olan olguları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette katılımcılara yöneltilen açık uçlu bir soruyla da var olan koşullar ve gelişmeler ışığında MPM'nin kamu idareleri sistemi içindeki yerine yönelik görüş ve değerlendirmeleri sorulmuştur. Ankette son olarak açık uçlu bir soruyla çalışanların gelecekte nasıl bir MPM hayal ettikleri sorgulanmıştır. Bu sorunun yanıtları da derlenerek “MPM Çalışanlarının Önerileri” adı altında rapor haline getirilmiştir.

Çizelge 3'te, tüm çalışanlara uygulanan anketin sonuçlarına ilişkin sayısal değerler verilmektedir. Değerlendirmeler 1–5 puan arasında bir skalada yapılmıştır. 1, çalışanın ilgili önermeyi çok yetersiz, 5 ise mükemmel olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Çizelge 3: Çalışanların Değerlendirmeleri

Değerlendirme Konuları		Yöneticiler	Uzmanlar (Tamamı)	Uzmanların kıdem süresi			Destek Hizmetler
				3 >	3-15	15<	
MPM'nin Dışarıya Sunduğu Hizmetler	Araştırma Hizmetleri	2.70	2.66	2.89	2.31	2.52	-
	Danışmanlık Hizmetleri	3.30	2.90	2.86	2.94	2.95	-
	Eğitim Hizmetleri	3.35	3.05	3.19	2.75	3.05	-
	Yayın Hizmetleri	3.60	3.03	3.25	2.69	2.90	-
Merkeze Yönelik Destek Hizmetler	Bilgi – İşlem	3.27	3.12	3.21	3.31	2.81	3.30
	İnsan Kaynakları	2.77	2.84	3.11	2.31	2.76	3.26
	İdari İşler	3.00	3.33	3.42	3.44	3.09	3.48
	Mali İşler	3.14	2.95	3.29	3.06	3.05	3.37
	Kütüphane	3.18	3.03	3.10	2.94	2.95	3.63
Merkez Dışı İlişkiler	Tanıtım, Halkla İlişkiler	2.80	2.34	2.22	2.31	2.57	-
	İlgili Taraflarla İlişkiler	2.60	2.22	2.36	2.25	2.05	-
	Uluslararası İlişkiler	2.00	1.84	1.76	1.81	2.00	-
Merkez İçi İlişkiler	Birimler arası Koordinasyon	2.73	2.49	2.82	2.19	2.19	3.15
	Kurum İçi İletişim	3.18	2.46	2.81	2.19	2.05	2.93
	Kurum İçi İşbirliği Eğilimi	2.77	2.43	2.70	2.31	2.05	3.04
Yapısal Özellikler	Organizasyon Yapısı	3.30	2.49	2.47	2.44	2.55	2.96
	Mali Yapı	2.18	2.40	2.46	2.38	2.33	2.85
	Fiziksel Yapı	2.82	2.98	2.97	3.16	2.86	3.00
İnsangücü	Uzman Personel	3.32	3.34	3.27	3.50	3.33	3.15
	İdari Personel	2.91	3.32	3.43	3.06	3.33	3.22
Yıllık İş Programının Hazırlanmasında Gözetilen İlke ve Öncelikler		2.60	2.45	2.76	2.00	2.29	-

Çalışanların, MPM'nin üstlendiği görevlerle kamuda nasıl bir boşluğu doldurduğuna ilişkin değerlendirmeleri özetlenerek aşağıda verilmiştir:

- Verimlilik çalışmaları özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımaktadır. AB'ye yönelik süreçte de verimlilik artırmaya yönelik çalışmalar gerekli olacaktır.
- MPM'nin temel görevleri arasında yer alan “verimlilik bilgi ve bilincinin yaygınlaştırılması” süreci henüz tamamlanmamış durumdadır.
- Kurum verimlilik alanında nitelikli, deneyimli ve birikimli personele sahiptir.
- Verimlilik konusunda doğrudan ilgili ve kanunla görev üstlenmiş tek kurum MPM'dir.
- MPM şimdiye kadar hep “öncü kurum” niteliğinde olmuştur, alanında bir okuldur, bilginin sermaye olarak kullanıldığı ender kurumlardan biridir.
- MPM teorinin pratiğe geçişinde bir köprü görevi görmesi bakımından ayrıcalıklı bir kurumdur.

MPM'nin gelecekte varlığını sürdürmesini tehdit eden koşullar ise şöyle ifade edilmiştir:

- MPM varlığına dayalı gerekçeleri çeşitli kısıtlar nedeniyle yeterince ortaya koyamamakta; hem kamuya hem özel kesime misyonunu aktaramamaktadır. Mevcut koşullarda MPM kendine özgü işlevler üstlenmezse varlığını sürdürmesi olanaklı görünmemektedir.
- MPM verimlilik istatistikleri yayımlamak konusunda yetersiz kalmaktadır.
- Özel sektörde benzer alanlarda hizmet sunumunun artması, MPM'nin özel sektör kuruluşları ile rakip durumuna gelmesine neden olmuştur. Bu koşullarda MPM işlevlerini yeniden gözden geçirmelidir.

3.2 Çevre Analizi

Çevre Analizi kapsamında, MPM'nin içinde bulunduğu evrendeki değişim ve gelişmeler incelenmiştir. Bu çerçevede, “Türkiye Ekonomisi”, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, “Türkiye'nin AB'ye Giriş Sürecinde MPM için Olası Açılımlar”, “Ulusal Verimlilik Kuruluşları”, “Türkiye'de MPM ile Benzer Alanlarda Faaliyet Gösteren Kuruluşlardan Başlıcaları” ve “MPM'nin Çalışma Alanlarında Yaşanan Gelişmeler ve Bunların MPM Üzerindeki Etkileri” konularında ayrıntılı raporlar hazırlanmıştır. Bu

bölümde, raporların içeriklerine, elde edilen bilgilerin içeriklerine ve yapılan saptamalara ilişkin genel bilgi verilecektir.

Türkiye Ekonomisi

Öncelikle, Merkezin nasıl bir ekonomik ortamda faaliyetlerini sürdürdüğünü ve sürdüreceğini, kendini ilgilendiren ölçüde bilmesi gerekliliğinden hareketle genel kapsamlı bir değerlendirmeye gerek duyulmuştur.

Bu değerlendirme içeriğinde, makroekonomik göstergeler, kamu maliyesinde gelişmeler, kalkınma planları ve programlar, ekonomik gelişme eksenleri, sektörel plan ve programlar ile strateji belgeleri, incelenmesi gereken başlıca alanlar olarak saptanmıştır.

Bu bağlamda DPT ve TÜİK'in yaptığı çalışmalar incelenmiş, TÜBİTAK'ın Vizyon 2023 Belgesi ve 2006–2008 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Program temel alınarak DPT tarafından hazırlanan “2006 Yılı Programı”ndaki var olan duruma ilişkin analizlerin, MPM Stratejik Planı'nın gerektirdiği ölçü ve kapsamda değerlendirmeleri başarıyla özetlediği saptanmıştır. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında söz konusu belgeden, derleme, özetleme ve doğrudan aktarma yoluyla yararlanılmış, özellikle Merkezi makro ve sektörel çerçevede ilgilendiren analizler metne konmuştur.

- “Büyüme ve İstihdam” başlığı altında, ekonomideki büyüme eğiliminin sürdüğüne değinilmiş, sektörler bazında ne ölçüde katma değer artışı sağlandığına ilişkin bilgi verilmiştir. Ayrıca işsizlik ve işgücüne katılım oranlarına ve istihdamın hangi sektörlerle ne ölçüde dağıldığına değinilmiş, ekonominin genel dengesi üzerinde de özetlemeye gidilmiştir.
- “Yatırımlar” başlığı altında, öncelikle yatırımların sektörel dağılımıyla ilgili bilgi verildikten sonra, kamu yatırımlarına tahsis edilebilen kaynakların yetersizliği ve kısıtlı kaynakların etkin kullanılamamasının nedenlerine ve önümüzdeki dönemde bu kaynakların nasıl daha etkin kullanılabileceğine ilişkin değerlendirmeler yer almıştır.
- “Ödemeler Dengesi” başlığı altındaysa ihracat ve ithalat verileri derlenmiş, cari açığın boyutlarına da dikkat çekilmiştir. Yine bu başlık altında hizmetler dengesi ve yatırım geliri dengesine yönelik göstergelere değinilmiştir.

- “Fiyatlar” başlığı altında 2004 ve 2005 yılı TÜFE ve ÜFE değerleri belirtilerek, enflasyonun düşme eğiliminde olduğuna değinilmiştir.
- “Gelişme Eksenleri” başlığı altında, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve İstihdam Edilebilirliğin Artırılması, Sosyal İçerme ve Yoksullukla Mücadele, İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesi, Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Azaltılması ve Kamuda İyi Yönetişim konularında var olan sorunlara, çözüm önerilerine ve konuya ilişkin yürütülmekte olan başlatılması düşünülen projelere açıklık kazandırılmıştır. Bu kapsamda, istihdam oranındaki düşüklüğün nedenlerine ve işgücünün niteliğine ilişkin sorunlara, kadınların ve engellilerin işgücüne katılma oranlarına, KOBİ’lerin rekabet güçlerini artırmak için neler yapılabileceğine ve bölgesel dengesizliklerin boyutlarına ve ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar anlatılmıştır.
- “Sektörel Politikalar” başlığı altında, eğitim, sağlık, çevre ve kentsel altyapı, bilim ve teknoloji, tarım, imalat sanayi, enerji, ulaştırma ve haberleşme ile turizm alanlarında var olan duruma ilişkin kısa değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bunun yanı sıra, her sektöre ilişkin sorunlara, bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerine ve bu bağlamda yürütülen ve yürütülmesi söz konusu olan projelere yer verilmiştir.

Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma konusu üç açıdan önem taşımaktadır: (a) Yeniden yapılanmanın genel ilkeleri, devletin ve devlete bağlı kurum ve kuruluşların, etkinlik alanlarını gözden geçirme gerekliliği yaratmıştır. MPM’nin şu an etkinlik gösterdiği alanların kimilerinde özel sektörün de bulunuyor olması, Merkezin çalışma alanlarında kimi değişiklikleri de gerekli kılmaktadır. (b) Yeniden yapılanma kapsamında, etkinliklerini sürdürecektir olan kamu kurum ve kuruluşlarında gerek işleyişte gerekse örgütsel yapıda birçok değişiklik gündeme gelecektir. MPM, uzman kadrosunun niteliği ve çalışma alanları doğrultusunda, kurum ve kuruluşlara bu değişikliklere gidilmesi sürecinde eğitim ve danışmanlık hizmeti verme olanağı da bulacaktır. Olası hizmet alanlarının saptanmasında, yeniden yapılanmaya dayanak oluşturan ilkelerin ve bu ilkelerin uygulamaya nasıl yansıtılacağına da öngörülmesi, değerlendirilmesi gerekmektedir. (c) Merkezin gelecekteki çalışma alanlarının belirlenmesinin yanı sıra kurumsal misyon, vizyon ve ilkeler bildirimini içinde barındıracak ve gerekli görüldüğünde örgütsel yapıda ve işleyişte kimi değişiklik gerekliliklerini de ortaya koyacak stratejik plan gibi bir çalışmada, gerek devletin kendini gelecekte nasıl konumlandıracağına gerekse kurum ve kuruluşların örgütsel yapılarını ve

işleyişlerini yeniden düzenlerken benimsemeleri gereken yeni değer ve ilkelere ilişkin bilgi sahibi olunması yaşamsal önem taşımaktadır.

Devletin Rolünün ve İşlevlerinin Yeniden Tanımlanması

Kamunun yeniden yapılandırılmasına yönelik düzenlemeler kapsamında, MPM'nin geleceği yönünden de önem taşıyabilecek özelleştirme ve yönetim yaklaşımları irdelenmiştir. Özelleştirme uygulamaları hem kamu hizmeti niteliindeki çalışmaların kapsamının daraltılması, hem de yerel ve sektörel öncelikler ile devlet-piyasa ilişkilerinin değiştirilmesi zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Özelleştirmelerle birlikte MPM'nin gelir kaynaklarından biri olan aidatların azalması, kurumun gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır.

Yine bu başlık altında değerlendirmeye alınan “yönetişim” (governance) kavramının temel ilkeleri, Saydamlık, Hesap Verebilirlik, Siyasal ve Yönetimsel Katılım, Yönetim Katmanları Arası Uyum ve Yerindenlik başlıkları altında incelenmiştir. Bu ilkelerin kamu kurum ve kuruluşlarında hayata geçirilmesi, MPM'den alınabilecek hizmetlerin kapsamını da genişletebilecektir.

Kamu Yönetiminde Değişimin Temel İlkeleri

Bu bağlamda yapılan inceleme ve değerlendirmeler “Bürokratik Yapıdan Uzaklaşma” ve “Kamu Yönetiminde Çağa Ayak Uydurma” başlıkları altında sunulmuştur. “Kamu Yönetiminde Çağa Ayak Uydurma” başlığı bağlamında, MPM'nin hizmet alanına giren “stratejik yönetim”, “toplam kalite yönetimi”, “fayda-maliyet analizi”, “personel yönetiminde yeniden yapılanma ve performans yönetimi” ve “kamuda bilişim teknolojilerinden yararlanma yolları” konuları incelenmiştir. Kamu idarelerinin bu konulara eğilmesi, MPM'den hizmet taleplerini de artırabilecektir.

Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Bu başlık altındaki inceleme ve değerlendirmelerde, öncelikle Türkiye’de kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerekli kılan iç ve dış etkenlere değinilmiş, bu bağlamda Başbakanlıkça

hazırlanan Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) gibi bir belge oluşturulmasına ilişkin Genel Gerekçe metni ve ilgili diğer metinler irdelenmiş, AB'nin kamuda yeniden yapılanma adına Türkiye'den beklentilerine ışık tutulmuştur. Sonraki bölümde Türkiye Cumhuriyeti tarihinde kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarına dönük bir derleme sunulmuş, yeniden yapılanma adına son yıllarda yapılan mevzuat değişikliği çalışmalarının ne aşamada olduğuna ilişkin bir derleme yapılmış, son olarak da şimdilerde gündemde olan yeniden yapılanma çalışmalarının çekirdeğini oluşturan KYTK belgesi üzerinde bir çözümlenmeye gidilmiştir.

Türkiye'de kamu yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin değerlendirmelerde KYTK için sunulan Genel Gerekçe metninde yeniden yapılanmayı gerekli kılan etkenler dört başlık altında incelenmiştir: Stratejik açık, bütçe açığı, performans açığı, güven açığı. Ek olarak, değişik kaynaklardan yararlanılarak kamu yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin de değerlendirmeye gidilmiştir.

AB Normları ve Türkiye Kamu Yönetimi konusunda OECD tarafından yayımlanan iki çalışma (Avrupa Yönetişel Alanında Kamu Yönetimi Düzenlemeleri, Kamu Yönetiminde Avrupa İlkeleri) metni üzerinde de bir değerlendirme yapılmış, ayrıca 9 Kasım 2005 tarihinde yayımlanan Katılım Ortaklığı Belgesi'ndeki konuya ilişkin maddeler derlenmiştir.

KYTK'ye ilişkin inceleme ve değerlendirmelerde, öncelikle tasarı metninin taşıdığı dilsel ve kavramsal değişikliklerin, nasıl bir dönüşümü imlediği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda mevzuattaki Kamu İdaresi ifadesinin yerini Kamu Yönetimine bırakmasının ardındaki nedenler incelenmiştir. Ayrıca metinde dile getirilen ilkelere (katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik, yerindenlik, öngörülebilirlik, sonuca odaklılık, sürekli gelişim) ilişkin de bir derlemede bulunulmuştur.

Tasarıya ilişkin değerlendirmeler kapsamında, yeniden yapılanmanın başlıca motifi olan merkezi otoritelerin yetki ve sorumluluklarında sınırlandırmalara gitme kaygısına koşut olarak konan maddeler incelenmiş, bu maddelere ilişkin sorunlar saptanmıştır. Yine tasarıya ilişkin değerlendirmeler kapsamında, kamu hizmetlerinin gördürülmesi ve insan kaynakları yönetimi başlıklı maddeler üzerinde de kısa değerlendirmelere gidilmiştir.

Türkiye'nin AB'ye Giriş Süreci ve MPM için Olası Açılımlar

Bu çalışmada öncelikle AB'nin kurumsal kimliği ve genel yapısına ilişkin değerlendirmeler sunulmuş, daha sonra Türkiye'nin ekonomi-politiğiyle ilgili saptamalarda bulunularak Türkiye-AB ilişkilerine ilişkin değerlendirmelere gidilmiştir. Buradan çıkarılabilecek görev tanımlarına göre MPM için olası roller sergilenerek bu rolleri üstlenirken yararlanabileceği AB kaynakları ve gidebileceği ortaklıklara ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Bu çerçevede siyasal olgulardan çok MPM'nin görev tanımıyla koşut olan ekonomik ve sosyoekonomik göstergelere ve konulara eğilinmiştir.

Bu bağlamda Türkiye ve AB ekonomisindeki göstergelerdeki farklılıklara, Türkiye'nin ticaret hacminde AB önemli bir yer tutarken Türkiye'nin uluslararası ve bölgesel ticarete çok önemli bir konumda bulunmamasına, Türkiye için Avrupa Birliği'ne üye olma sürecinin, diğer sahalarda olduğu gibi üretim alanında da önemli ölçüde değişim ve dönüşüm gerektirdiğine değinilmiştir. Bunun yanı sıra, ekonomik açıdan önem taşıyan müzakere konuları birkaç ana başlık altında toplanarak incelenmiştir. Ayrıca AB'ye katılım sürecinde geliştirilmesi gereken diğer kimi alanlar olarak Rekabet, Çevre, Düşünsel Mülkiyet ve Telif Hakları, Kamu Alımları, Bilgi Toplumuna Geçiş ve Eğitim gibi başlıklar açılmış, değerlendirmelerde bulunulmuş, Sanayi, Tarım ve Hizmetler başlıkları altında sektörel analizlere de gidilmiştir.

Çalışmada Türkiye'nin sanayi politikası konusundaki mevzuatını AB ile aynı düzeye çekmek için attığı adımlara, buna karşın kısıtlı kalan ilerlemelere, tarım sektörünün önemli bir kaygı konusu olmasının nedenlerine de yer verilmiştir.

Raporda MPM'nin, Türkiye'nin önündeki süreçte ortaya koyması ve hayata geçirmesi gereken sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin oluşturulması, tarımsal verimliliğin artırılması konularında katkıda bulunabileceğine, bilgi toplumuna geçiş, eğitim, sağlık (kamu sağlığı) ve çevre alanlarının MPM'nin görev alanına girebileceğine, MPM'nin kurumsallaşmış üçlü yapısıyla sosyal diyalogun sağlanmasında rol alabileceğine yönelik açıklamalara da yer verilmiştir. Ayrıca AB tarafından sağlanan fonlar ve MPM'nin de içinde yer alabileceği proje ve programlara da değinilmiştir.

Ulusal Verimlilik Kuruluşları (UVK)

Bu rapor, dünyadaki diğer ulusal verimlilik kuruluşlarına (UVK) ilişkin birçok konuda aydınlatıcı olmak ve çağımızda yaşanan değişimlerin ulusal verimlilik kuruluşları üzerindeki etkileri hakkında fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle, UVK'lerin rolleri, hizmetleri ve etkinlikleri ile bunların güncel koşullara göre değişimine yer verilmiş, ardından, UVK'lerin başlıca atılım alanlarına ve programlarına ilişkin örnekler sunulmuştur. Rapor, UVK'lerin yapısı, deneyimlerinden örnekler ve bunlardan çıkarılan bazı dersler ile devam etmektedir. Çalışma kapsamında son olarak ulusal verimlilik hareketi ve UVK'lerle ilgili genel bir değerlendirmeye yer verilmiştir.

UVK'lerin finansal yapılarındaki farklılıklar, etkili verimlilik kuruluşlarının örgütsel yapılarında zaman içinde meydana gelen değişimler, yönetsel yapılar ve işleyişler, UVK tesislerinin gelişimi, zaman içinde yönelinen ve terk edilen çalışma alanları, ağırlıkla sunulan hizmetler, üstlenilen görev ve sorumluluklar ve görev düzlemleri konularında da derinlemesine incelemelerde bulunulmuştur.

Türkiye'de MPM ile Benzer Alanlarda Faaliyet Gösteren Kuruluşlardan Başlıcaları

Bu başlık altında, Türkiye'de MPM ile benzer alanlarda faaliyet gösteren önemli kimi kuruluşlar hakkında bilgi verilmiştir. Bu çerçevede KalDer, KOSGEB, TODAİE, İGEME, TTGV ve TOSYÖV örnek kuruluşlar olarak incelenmiş, yürüttükleri etkinliklere de yer verilmiştir.

MPM'nin Çalışma Alanlarında Yaşanan Gelişmeler ve Bunların MPM'ye Etkileri

Bu başlık altında, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin, gerek verimlilik kuruluşlarının rollerinde gerekse bu kuruluşların rollerini yerine getirmek için yürüttüğü faaliyetlerde birtakım değişiklikleri zorunlu kıldığına değinilmiştir. Bu çerçevede şu saptamalarda bulunulmuştur:

Bilindiği gibi son yıllarda, özel danışmanlık şirketlerinin büyük bir hızla artarak, birçok niteliksiz özel şirketin yanı sıra, alanlarında uzman, deneyimli danışmanların çalıştığı, kaliteli hizmet sunan şirketler de kurulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda, zaman içinde, MPM ile

benzer alanlarda faaliyet gösteren özel şirket sayısı da artmıştır. Dolayısıyla, geçmişte birçok konuda öncü rol üstlenen MPM'nin hizmet yelpazesi ve hedef kitlesi, bugün özel sektör kuruluşlarınınkiyle çakışır duruma gelmiştir. Bu durum, MPM'nin hizmetlerine olan talebin özel sektör kuruluşlarıyla paylaşılmasına neden olmaktadır.

Gelinen noktada MPM'nin üstlendiği rollerde ve yürüttüğü etkinliklerde birtakım değişikliklere gitmesi söz konusu olabilecektir. Bir kamu kuruluşu olarak, özel sektörün de verebildiği hizmetleri sunmak ve onların karşısına bir rakip olarak çıkmak yerine, kamuda yeniden yapılanma hazırlıklarına koşut olarak, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler sonucunda güncellik kazanan yeni uygulama alanlarında öncülük görevini üstlenmesi beklenebilecektir. Böylelikle talep edilen ancak arzı henüz oluşmamış konularda ya da yakın gelecekte gündeme geleceği ancak özel sektör kuruluşlarınca yeterli düzeyde hizmet verilemeyeceği öngörülen konularda sürekli öncülük görevini üstlenebilecektir.

3.3 İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizi

İlgili taraflar ve Hedef Kitle Analizi çalışmaları iki düzlemde yapılmıştır:

- 1) MPM'nin Genel Kurulu'nda doğrudan temsil edilen kurum ve kuruluşlar ilgili taraflar olarak tanımlanmış; bu kurum ve kuruluşların temsil ettikleri toplumsal kesimlerin beklenti ve istekleri İlgili Taraflar Analizi bağlamında irdelenmiştir.
- 2) MPM'nin Genel Kurulunda doğrudan temsil edilmeyen ancak hizmetlerinden yararlanan ve yararlanması olası görülen toplumsal kesimler MPM'nin Hedef Kitleleri sayılmış; bu kapsamda, “öğretmenler”, “mühendisler”, “gazeteciler” ve farklı kesimlerden (kadın, gençlik, çevre, özürllüer, sanat, spor vb) “siviller” grupları oluşturulmuştur.

“İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizi” kapsamındaki soruşturmalar temelinde, anılan kurum ve kuruluş temsilcilerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen çalıştaylar düzenlenerek ve soru formları kullanılarak yapılmıştır.

Çizelge 4: İlgili Taraf ve Hedef Kitle Çalıştaylarına Katılım

Çalıştaylar ve İlgili Taraflar- Hedef Kitle	Çağrı Yapılan, Olumlu Yanıt ve Katılımcı Sayıları		
	Çağrı Yapılan Kurum ve Kuruluşlar	Çağrılara Olumlu Yanıt Veren Kurum ve Kuruluşlar	Çalıştaylarda Temsil Edilen Kurum ve Kuruluşlar
İLGİLİ TARAFLAR			
Üniversiteler/Araştırma Kuruluşları	49	32	22
Kamu Kuruluşları	73	72	57
İşverenler	24	17	7
İşçiler	20	14	6
TOPLAM	166	135	92
HEDEF KİTLE			
Gazeteciler	27	2	2
Mühendisler/Teknik Elemanlar	26	13	7
Siviller	22	10	9
Öğretmenler	45	21	49
TOPLAM	120	46	67
GENEL TOPLAM	286	181	159

Öte yandan, MPM'nin Genel Kurul Raporları, "Verimlilik Şurası", "Verimlilik Konseyi", "Danışma" ve "Program Oluşturma", vb. etkinliklerin tutanakları da incelenmiştir. MPM'de çeşitli yıllarda gerçekleştirilen verimlilik artırma hizmetleri gereksinmesinin belirlenmesine yönelik araştırmalarla 2002 yılında yapılan "Ulusal Verimlilik Hareketinin Oluşturulmasında MPM-STK İşbirliği Alanları ve Koşulları" konulu araştırmanın bulgularından da yararlanılmıştır. Ayrıca, TÜRK-İŞ, TİSK, TOBB, TESK, TZOB, TMMOB'nin tüzükleri ile son beş yılın genel kurullarında sunulan çalışma raporları, Ekonomik ve Sosyal Konsey'in kararları, illerde yürütülen verimliliği artırma projelerinin hazırlık aşamasında belirlenen eğitim, araştırma ve danışmanlık hizmeti beklentileri, DPT tarafından hazırlanan Orta Vadeli Plan da bu bağlamda irdelenmiştir.

İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizi kapsamında, temelde, üç sorunun yanıtlanmasına çalışılmıştır:

- 1) İlgili tarafları ile hedef kitlesi MPM'yi ve hizmetlerini ne denli bilmekte ve izleyebilmekte, nasıl değerlendirmektedir?

- 2) MPM ile ilgili tarafları arasındaki ilişkilerin düzeyi ve biçimleri nedir ve nasıl daha etkin bir yapıya kavuşturulabilir?
- 3) İlgili tarafları ile hedef kitlesinin MPM'den beklentileri ile "Daha Donanımlı, Daha Üretken, Daha Etkili Bir Milli Prodüktivite Merkezi İçin..." önerileri nelerdir?

MPM ile İlgili Tarafları Arasındaki İlişkiler

MPM'nin ilgili taraflarla çeşitli amaçlarla, çeşitli biçim ve düzeylerde ilişki içinde bulunması gerekli ve olanaklı görülmektedir. Çoğunluğu MPM girişimiyle gerçekleştirilen ilişkilerin başlıcaları aşağıda örneklendirilmiştir:

- MPM Fahri Temsilcilikleri
- 1. Verimlilik Şurası (Ankara, 1990)
- Verimlilik Konseyleri (İstanbul 1990, İzmir 1991, Erzurum 1993, Trabzon 1996 ve Gaziantep 1997)
- İller Düzeyinde Verimlilik Artırma Projeleri
- Verimlilik Yılı Etkinlikleri (1983)
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı Verimlilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu (1983)
- Verimli İşçi ve İşveren Ödülleri
- Verimlilik Haftası etkinlikleri
- İş Programı Oluşturma ve MPM'yi Yönlendirme Danışma Toplantıları

MPM ile İlgili Taraflar Arasındaki İlişkilerde Ortaya Çıkan Sorunlar

MPM'nin başlıcaları yukarıda anımsatılan işbirliği örneklerinin gerek tasarlanması ve yaşama geçirilmesi, gerekse sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarında çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunların kimileri yapısal, kimileri ise teknik niteliktedir.

Yapısal Sorunlar

Bir yandan MPM'nin ve ilgili tarafların temsil edildikleri sivil toplum kuruluşlarının (STK) kuruluş yasaları, örgütlenme yapıları ve çalışma gelenekleri, bir yandan da kaynakların verimli kullanılması sorunu ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili ekonomik, toplumsal ve

kültürel koşullar, söz konusu ilişkilerde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunların başlıcaları aşağıda örneklendirilmiştir:

- Kaynakların verimli kullanılması sorunu ve dolayısıyla da MPM, bu sorunla doğrudan ve dolaylı olarak ilgili toplumsal kesimlerin yaşama alanlarında, bu kesimlerin çeşitli düzeylerde ve biçimlerde oluşturdukları örgütler için gündem oluşturabilecek denli içselleşmemiştir.
- MPM'nin ilgili tarafların temsil edildikleri STK'larla işbirliği yaparak gerçekleştirebildiği etkinliklerin çok büyük bir çoğunluğu, MPM tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak, MPM'nin, kimilerini ilgili STK'lardan çeşitli biçimlerde destek alarak gerçekleştirebildiği bu etkinlikler herhangi bir yanıyla kurumsallaştırılamamış; sürekli kılınamamıştır.
- Türkiye'de, kaynakların verimli kullanılması gibi toplumun farklı kesimlerinin ortak olduğu düşünülen sorun alanları ile ilgili kurumsal düzenlemelerde MPM'ye işlevsel olarak yer verilmemiştir.
- MPM, çalışmalarının sonuçlarının yaşama geçirilmesini sağlayabilecek yaptırım gücünden yoksundur ve 580 sayılı kuruluş yasası dışında MPM'nin işlevlerine doğrudan ya da dolaylı göndermeler yapan hukuksal düzenlemeler sınırlı sayıdadır. Bu durum, ilgili tarafların ve temsil edildikleri STK'ların MPM ile işlevsel olarak işbirliği yapmalarını tümüyle rastlantılara, bireysel girişimlere bırakmaktadır.
- MPM'nin organlarında temsil edilen STK'ların yapıları ve çalışmaları ile ilgili hukuksal düzenlemelerde de MPM ile işbirliğine girilmesini rastlantılardan kurtarabilecek yaptırımlara yer verilmemiştir.
- Türkiye'de STK'ların davranış gelenekleri ve kurumsal donanımları da, gerek birbirleri ve gerekse ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile verimli iş ve güç birliklerinin yeterince yaygın olabilmesine olanak vermemektedir. Öte yandan, MPM organlarında temsil edilen ilgili tarafların çoğunluğu doğrudan MPM'nin hizmet alanları ile ilgili konularda projeler gerçekleştirirken de MPM ile işbirliğine girmemiştir.
- MPM'nin ilgili taraflarının temsil edildikleri STK'ların üyeleri ile ilişkileri, ağırlıklı olarak iş ve işlemlerin (tescil, ürünü ve/veya kuruluşu belgelendirme vb) yapılması ile sınırlıdır. Öyle ki, kuruluşlarını düzenleyen hukuksal düzenlemelerde açık yaptırımlar bulunmasına karşın üyelerinin, sözcüleri eğitilmesi yönünden sürekli çaba içinde bulunan çok az sayıda STK bulunmaktadır.

Teknik Sorunlar

Türkiye’de kaynakların verimli kullanılması sorununun çeşitli nedenlerle yeterince toplumsallaşamamış olmasının yanı sıra yukarıda örneklenen yapısal olumsuzluklar MPM ile “İlgili taraflar” arasındaki ilişkilerin gerektiğince üretken olabilmesi için gerekli teknik koşulların yerine getirilebilmesini de güçleştirmektedir. Bu olumsuzlukların başlıcaları şunlardır:

- Kavramsal Çerçeve: Kaynakların verimli kullanılması sorunu ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili kesimlerin, MPM’nin yaygınlaştırma çabası içinde olduğu verimlilik kavramı ve verimlilik artırma teknikleri ile tanışma düzeyi son derece düşüktür. Bu durum, ilgili tarafların ve temsil edildikleri STK’ların MPM hizmetlerinden yararlanma düzeyini düşürmektedir.
- MPM Tarafından Verilen Hizmetlerin Etkinlik Düzeyi: MPM tarafından verilen hizmetlerin etkinlik düzeylerinin ölçülmesine ve dolayısıyla da izlenmesine yönelik düzenekler yeterli değildir. Bu nedenle, çoğunlukla, bu çalışmaların yalnızca nicelikleri ve kimi durumlarda da nitelikleri ile sınırlı değerlendirmeler yapılabilmektedir.
- Ortak Eylem Planları ve Çalışma Programları: MPM’nin ve ilgili tarafların ve temsil edildikleri STK’ların, belirli bir sorun alanında birlikte eylem planı ve çalışma programı hazırlama ve uygulama geleneği oluşmamıştır. Tarafların, bu doğrultuda gerekli girişimlerde bulunma yükümlülüğü yoktur. MPM’nin, çeşitli nedenlerle sıkça öne çıkarılan üçlü yapısı da bu gereğin yerine getirilmesini sağlayamamıştır.

MPM ile İlgili Taraflar Arasında İşbirliği Alanları

MPM’nin “ilgili taraflar” ve temsil edildikleri STK’larla işbirliği yapmasını engelleyebilecek herhangi bir hukuksal kısıtlama bulunmamaktadır. Ancak, MPM’nin ve işbirliği yapabileceği STK’ların organları ve çalışmaları ile ilgili hukuksal düzenlemelerde işbirliği alanlarına herhangi bir açıklama da getirilmemiştir. Bu yoksunluğun iki boyutlu bir yaklaşımla giderilebileceği düşünülmektedir:

Tarafların Kurumsal Özelliklerine Göre İşbirliği Alanları

MPM'nin "İlgili Taraflarının" temsil edildiği STK'ların da çoğunluğu, doğrudan ve dolaylı olarak verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapabilmekte ve/veya yapan kişi, kurum ve kuruluşlardan hizmet satın alabilmektedir. Deneyim birikimi ve donanımı, MPM'ye bu alanda göreceli bir üstünlük kazandırmaktadır. MPM'nin bu konumunu üç farklı alanda değerlendirmesi olanaklı ve gerekli görülmektedir:

- 1) MPM'nin Çalışmalarının Yaygınlaştırılması: MPM'nin hizmetlerinin İlgili Taraflara ve Hedef Kitleye ulaştırılmasında ilgili taraflarla işbirliği yapma olanağı bulunmaktadır. İlgili tarafların temsil edildikleri STK'lar, MPM tarafından verilen hizmetlerin tanıtılmasına ve araştırma bulgularını içeren raporlar ile yayınların hedef kitleye ulaştırılmasına yönelik programlar hazırlayabilecek ve uygulayabilecektir.
- 2) MPM ve İlgili Tarafların Ortak Etkinlikler Gerçekleştirilmesi: MPM ile ilgili tarafların ortak araştırma, eğitim ve yayın projeleri geliştirebilmeleri, bunları birlikte uygulayabilmeleri olanaklı görülmektedir. Ortak projelerin geliştirilmesi ve uygulanması, üyelerine danışmanlık ve eğitim hizmeti vermekle yükümlü kılınan STK'ların bu doğrultudaki çalışmalarını kolaylaştırabilecek ve bu STK'ların temsil ettikleri kesimlerin gereksinimlerini daha nitelikli ve düşük maliyetli olarak karşılanabilmesine katkıda bulunabilecektir.
- 3) MPM'nin İlgili Tarafların Çalışmalarına Destek Sağlaması: İlgili tarafların temsil edildikleri STK'ların da kimileri kaynakların verimli kullanılmasına katkıda bulunabilecek çeşitli çalışmalar yapabilmektedir. Kimi STK'ların ise, başta eğitim olmak üzere bu türden çalışmalar yapması yasal bir zorunluluktur. Bu çalışmaların tasarlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarında MPM ilgili STK'lara, çeşitli düzey ve biçimlerde, koşullu ya da koşulsuz olarak destek hizmet verebilecektir.

Etkinlik Biçimlerine Göre İşbirliği Alanları

MPM'nin hizmetlerini yönelteceği kesimlerin ve bu bağlamda işbirliği yapabileceği STK'ların hizmetlere yönelik istemlerinin ve etkinlik biçimlerinin belirli aralıklarla belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, bu doğrultuda yapılacak çalışmaları büyük ölçüde kolaylaştırabilecektir. Üniversitelerin ve meslek örgütlerinin bilgi, deneyim, donanım varlıkları da MPM'ye önemli boyutlarda olumlu dışsallıklar sağlayabilecektir.

- Yayım: STK'ların temsil ettikleri kesimlerin toplumsal ve kültürel özelliklerinin farklı olması yayım çalışmalarının içeriği, biçimi, dili ve söyleminin de farklılaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluğun yerine getirilmesi sırasında MPM ile ilgili STK'ların ortak süreli yayınlar (bülten, dergi, vb) çıkarmaları, belirli dönemlerde ve belirli konularda posterler ve kitapçıklar hazırlamaları, yayımlamaları ve dağıtmaları, kendi yayınlarında özel dosya açma ya da özel bölümler ayırmaları, bütçe ve uzman personel olanakları ile örgütsel etkinlik ve saygınlıklarını bu doğrultuda değerlendirmeleri olanaklı görülmektedir.
- Danışmanlık: MPM'nin ve ilgili tarafların danışmanlık hizmeti gereksinmelerinin karşılanmasına yönelik ortak programlar hazırlamaları ve uygulamaları, tarafların kaynak kısıtlarını aşabilmelerini büyük ölçüde kolaylaştırabilecektir.
- Araştırma: Yürütülen araştırmaların amaçları, kapsamaları ve yöntemleri yönünden birbirlerini tamamlayabilmesi ve geliştirebilmesi, yinelenmelerin önlenmesi amacıyla, MPM ile ilgili STK'ların işbirliği yapmaları hem gerekli hem de olanaklı görülmektedir.

MPM'nin İlgili Tarafları ve Hedef Kitleleri İle İşbirliği Olanakları ve Kısıtları

İşbirliği yapabilmelerini engelleyebilecek herhangi bir hukuksal kısıtlama bulunmama ile birlikte MPM ile ilgili tarafların ve hedef kitlelerin, kaynakların verimli kullanılmasına yönelik etkinlikleri birlikte tasarlayıp planlaması ve gerçekleştirebilmesi çeşitli koşulların ve olanakların varlığını gerektirmektedir.

İşbirliği Olanakları

MPM'nin ilgili STK'larla çeşitli alanlarda ve biçimlerde işbirliği yapabilme olanakları bulunmaktadır. Bu bağlamda, bu olanakların, söz konusu amaç doğrultusunda ve yeterince etkin bir düzen içinde bir arada değerlendirilmesi sorunu gündeme gelmektedir.

- MPM'nin Olanakları: Sahip olduğu uzman personelin niteliği ve niceliği, örgütlenme düzeyi, araç-gereç ve tesis donanımı ile deneyim birikimi, kimi yetersizliklerine karşın 580 sayılı kuruluş yasası ile yürürlükteki çalışma düzeni ve kurumsal saygınlığı, MPM'nin ilgili STK'larla işbirliği yapabilmelerini kolaylaştırabilecek olanaklardır.

- İlgili STK'ların Olanakları: Kimileri MPM'nin Genel Kurul üyesi olan ilgili STK'ların çoğunun çalışmalarını düzenleyen hukuksal düzenlemelerde söz konusu işbirliklerini kolaylaştırabilecek çeşitli olanaklar bulunmaktadır. Örneğin; 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 33. ve yasanın 1995 yılında çıkarılan 4101 sayılı yasayla değişik 44., TÜRK-İŞ'in çalışmalarını düzenleyen Ana Tüzük'ün 20 ve 22., TİSK'in çalışmalarını düzenleyen Ana Tüzük'ün 3., 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanunu'na 1991 yılında çıkarılan 3741 sayılı yasayla getirilen ek maddelerinde, TOBB'nin çalışmalarını düzenleyen 5590 sayılı yasanın 5. ve TZOB'nin çalışmalarını düzenleyen 6944 sayılı yasanın 3. ve 39. maddelerinde bu STK'ların başta eğitim olmak üzere çeşitli verimlilik artırma hizmetlerinden yararlanmalarını, bu amaçla kullanılmak üzere kaynak ayırmalarını zorunlu kılan çeşitli yaptırımlara yer verilmiştir.

İşbirliği Kısıtları

MPM'nin "ilgili taraflara" yönelik hizmetlerini daha etkili ve yaygın biçimde verebilmesini güçleştiren çeşitli kısıtlar da bulunmaktadır.

- Ortak Kısıtlar: Türkiye'de "ilgili taraflar" ve "hedef kitle" ile MPM'nin kaynakların verimli kullanılmasına katkıda bulunma amacıyla işbirliği yapması, çoğunlukla yöneticilerin kişisel tutumlarına bağlı, rastlantısal bir durumdur. Çünkü,
 - Kaynakların verimli kullanılması ilkesinin toplumun tüm kesimleri ve yaşamın her alanında gözetilmesi gerektiği, karar ve davranış biçimlerine içselleşmemiştir.
 - İşbirliğine girecek taraflar arasında dil ve söylem birliği sağlanamamıştır.
 - Üzerinde uzlaşılmış işbirliği ilkeleri bulunmamaktadır ve rastlantısal olarak benimsenen ilkelerin yaşama geçirilmesi herhangi bir yolla güvenceye alınmamıştır.
 - İşbirliğini rastlantısal olmaktan kurtarabilecek hukuksal ve kurumsal düzenlemeler bulunmamaktadır.
 - İşbirliğinde ilgili tarafların yükümlülüklerini yerine getirme biçiminin ve düzeylerinin sorgulanabilmesine yönelik denetleme düzenekleri kurulmamıştır.
- İlgili Taraflara ve Hedef Kitleye İlişkin Kısıtlar: İlgili tarafların kamu kurum ve kuruluşlarıyla çeşitli amaçlarla işbirliği yapma eğilimi, Türkiye'de de giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak, ilgili STK'ların çoğunluğu işbirliğine, kamunun olanaklarından yararlanma amacıyla ya da işbirliğinin kuruluşu ve/veya yöneticilerine saygınlık kazandırabileceği beklentisiyle girmektedir. Bu beklentilerin hedeflenen düzeylerde

gerçekleşmemesi durumunda ise, işbirliğinden beklenen sonuçlar alınamamaktadır. İlgili STK'ların yönetsel yapıları ve üyeleri ile ilişkilerinin içeriği ve düzeyi de, çoğunlukla, işbirliği koşullarını olumsuz yönde etkilemektedir.

- MPM'ye İlişkin Kısıtlar: Hukuksal bir yönlendirici bulunmamakla birlikte, MPM bugüne değin daha çok ticaret ve sanayi odaları ve daha az olmak üzere işçi sendikalarıyla işbirliği yapmıştır ve yapma çabası içindedir. Oysa, sözgelimi, esnaf ve sanatkârlar, çiftçiler, mühendis ve mimarlar, kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimler;
 - Kaynakların verimli kullanılmaması sorununun boyutları ve yaygınlığı ile yol açtığı gelişmelerin nitelikleri,
 - Kaynakların verimli kullanılabilmesine katkıda bulunabilecek bilgi ve beceriyi kazanma gereksinmesi ve olanakları yönlerinden,görece olarak daha büyük önem ve öncelik taşımaktadır.

Öte yandan MPM'nin, işbirliği yapabileceği ilgili STK'ları çeşitli yönlerden nesnel olarak önceliklendirebilmesini sağlayabilecek düzenekleri ve yerleşik bir geleneği bulunmamaktadır. Ek olarak, Türkiye'de, 580 sayılı yasanın yürürlüğe konulmasını izleyen yıllarda MPM'nin, söz konusu amaç doğrultusunda işbirliği yapabileceği yeni STK örgütlenmeleri de gündeme gelmiştir. Ancak, bu STK'ların MPM'nin yönetsel organlarında herhangi bir biçimde temsil edilebilme olanağı bulunmamaktadır.

Bu bağlamda MPM'nin kaynak olanaklarının kısıtlı olmasının da STK'lar ile işbirliği yapmasını güçleştirici bir koşul olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.4 SWOT (GZFT) Analizleri

Stratejik Planlama Projesi'nin ilk aşaması olan Durum Analizi'nin ikinci adımı, SWOT (GZFT) Analizlerinin yapılmasını içermektedir. SWOT Analizleri, Merkezin güçlü ve zayıf yönleriyle fırsat ve tehditlerinin, diğer bir deyişle MPM'nin denetiminde olmayan, içinde bulunduğu evrenin Merkezi karşı karşıya bıraktığı ve doğrudan etkilediği alanların değerlendirildiği çalışmalardır ve ilk adımda yapılan ve yukarıda özetlenen çalışma raporlarından elde edilen çıkarımlar, bu analizler sonucunda somutluk kazanmıştır. MPM'de 29 Aralık 2005 – 31 Ocak 2006 tarihleri arasında Bölge Müdürlükleri, Bölüm Başkanlıkları, Aralık 2004 girişli uzman yardımcıları ve son olarak MPM üst ve orta kademe yöneticileri düzeyinde, 13 ayrı oturumda 12 SWOT Analizi gerçekleştirilmiş ve hazırlanan raporlar,

Merkez çalışanlarına sunulmuştur. Ayrıca, Proje Yürütme Kurulunca, projenin ileriki aşamalarında kılavuz niteliği taşıyacak kaynaklardan olan SWOT Analizlerinden daha etkin bir biçimde katkı alabilmek amacıyla hangi alanlar üzerinde ne sıklıkta ve yoğunlukta durulduğuna dönük bir derleme yapılarak rapor haline getirilmiştir.

12 birim ve grupla gerçekleştirilen analizler sırasında MPM çalışanları tarafından fırsatlar için 146, tehditler için 152, güçlü yönler için 196, zayıf yönler için de 486 önerme geliştirilmiştir. Aşağıda yer alan özet bilgiler bu önermelerin derlenmesinden oluşmuştur. Derleme çalışmasının ilk bölümünde, sırasıyla “Fırsatlar ve Tehditler” ile “Güçlü ve Zayıf Yönler” başlıkları altında, gerçekleştirilen çalışmalarda sıklıkla hangi alanlarda, ne gibi değerlendirmelerde bulunulduğuna ilişkin özetler yer almıştır. İkinci bölümdeyse, özet bölümünde açılmış alanlar çerçevesinde, SWOT Analizi oturumlarında dillendirilen Fırsatlar, Tehditler, Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler, Proje Yürütme Kurulunca yinelemeleri ortadan kaldırmak ve anlamca yakın bulunan ifadeler aynı başlık altında birleştirilmek yoluyla yeniden düzenlenmiştir. Derleme çalışmasının ilk bölümüne ve ilgili çizelgelere aşağıda yer verilmektedir.

Fırsatlar ve Tehditler

Ekonomik – Politik Değişme ve Gelişmeler

SWOT Analizi çalışmalarının Fırsatlar - Tehditler oturumlarında, en çok üzerinde durulan konular, ülke ve dünya ekonomisindeki değişiklikler, bu değişikliklere bağlı olarak gelişen politik yönelimler ve bu yönelimlerin MPM üzerindeki olası etkileri olmuştur. Bu bağlamda, ülkedeki verimlilik kaynaklı sorunların gerek iç gerekse dış otoritelerce sıklıkla dile getirilmesi, enflasyonun düşme eğilimi içinde olması, Çin’in ve Güneydoğu Asya ülkelerinin piyasalara girmesiyle ucuz işgücüne dayalı rekabet avantajının kaybolması gerçeklerinden hareketle ‘verimlilik’ kavramının daha fazla vurgulanır olmasının MPM’nin önemini daha da artıracığından söz edilmiştir.

Ülkedeki ekonomik ve politik gerçekliklerden MPM için tehdit olarak algılanabilecek gelişmelerden en sık dillendirilene, ‘özelleştirme’ hareketinin, özellikle de KİT’lerin özel girişimciye devredilmesiyle, MPM’nin var olan gelir kaynaklarının (Kanunla belirlenmiş kurumlardan alınan aidatlar) hızla azalmasına yol açtığı, açacağı olmuştur. Bunun yanında,

merkezi otoritenin 'verimlilik' kavramının önemini henüz karar alma süreçlerine yansıtmadığı ve MPM'nin hizmetlerinden yeterince yararlanmadığı ifade edilmekte, ayrıca Merkezi yeterince tanımayan kurum dışı yönetim odaklarının, MPM'nin hizmet alanlarına ve hizmet sunma biçimlerine müdahale etme olasılıklarının da bir tehdit olarak algılanması gerektiği düşünülmektedir.

Hukuksal Düzenlemeler

Fırsatlar ve Tehditler oturumlarında, bu başlık altında yer alabilecek değerlendirmeler, en çok 5018 sayılı Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kanunu ve yerel yönetimlerle ilgili düzenlemeler üzerinde yoğunlaşmıştır. AB'ye katılım sürecinin tetikleyiciliğinde, son dönemde kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim, örgütlenme ve işleyiş biçimlerini doğrudan etkileyecek çok sayıda hukuksal düzenlemenin yapılmış olmasının ya da yapılmasının gündemde olmasının, söz konusu alanlarda öngörülen değişimlerin yaygınlaşması durumunda MPM'ye birçok yeni çalışma alanı açacağı düşünülmektedir. Ayrıca son dönemde üretilen hukuksal metinlerde verimlilik, etkinlik, etkililik, tasarruf gibi kavramların sıkça yer almasının da MPM'nin önemini artıracığı savunulmuştur.

Sağlayacağı tüm olanaklara karşın, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Çalışmaları, MPM'de gerçekleştirilen SWOT Analizi çalışmalarında en sık dile getirilen iki tehdit unsurundan biri olarak görülmüştür. Söz konusu reform çalışmalarının temel dayanakları göz önünde bulundurulduğunda, zaman içinde MPM'nin özel sektörle ortak olan hizmet alanlarından çekilmesi ve buna bağlı olarak yasayla kendisine verilen görevi yapma biçiminde kökten değişikliklere gitmesi gerekliliklerinin ortaya çıkabileceği söylenmiştir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek ve sıkça dile getirilmiş olan bir diğer olumsuzluksa Merkezin, yasayla kendisine verilen sorumlulukların gerektirdiği ölçüde yetkiyle donatılmamış olmasıdır. Merkezin kuruluş yasasında kimi değişikliklere gidiliyor olmasının yarattığı belirsizlik ortamı ve yasanın çıkması sürecinde söz konusu yeni yasa tasarısının değişikliklere uğrama olasılığı da tehdit olarak algılanmaktadır.

Sosyal – Kültürel Değişme ve Gelişmeler

SWOT analizi çalışmalarının, fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesine ilişkin oturumlarında, sosyal ve kültürel değişme ve gelişmelerin, MPM'nin gerek hedef kitlesi gerekse sunduğu hizmetler ve bu hizmetleri sunuş biçimleri üzerinde önemli etkiler yaratacağı belirtilmiştir. Ayrıca, toplumumuzun temel verimlilik bilincine sahip olmadığı ve 'verimlilik' kavramı ile ilgili birçok farklı algılamının olduğu belirtilmiş; işletme sahiplerinin çoğunun verimliliği karlılıkla eş anlamlı olarak düşünme eğilimi içinde olduklarına dikkat çekilmiştir. Bu gerçekliğe karşın, son yıllarda ülkede yaşanan ekonomik krizlerin ve dönemsel değişmeler ve gelişmelerin, verimlilik bilincini ve farkındalığını artırdığı düşünülmektedir.

Günümüzde yaşanan, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin, MPM'ye yeni hizmet alanları geliştirme ve hizmetlerini farklı ve daha etkili biçimlerde sunabilme fırsatı verdiği belirtilmiş; ancak bu sürece ayak uyduramaması durumunda MPM'nin, beklentileri karşılayamaz hale gelebileceğine de dikkat çekilmiştir.

Ülke düzeyinde sistemli bir çalışma kültürünün ve örgütlenme bilincinin yeterince gelişmemiş olması ve toplumun, MPM'nin sunduğu hizmetlerin sağlayabileceği katkıların ayırda olmaması gibi etmenlerin, MPM'nin hizmetlerine olan talebin artmasının önünde engel oluşturduğu, bu başlığa ilişkin olarak değinilen bir diğer konudur.

AB'ye Üyelik Süreci

AB'yle müzakere sürecinin Merkez personelinde yarattığı en büyük beklenti, sürecin işleyişinde gerek ülke düzeyinde gerekse ülkelerarası zeminde birçok proje başlatılıyor olmasının MPM'ye de yeni projelerde yer alma ve bu projelere ayrılan fonlardan yararlanma olanağı yaratmasıdır. Bunun yanında AB'ye üyelik sürecinde kurum ve kuruluşların, kendilerini yenileme gereksinimi duymalarına bağlı olarak MPM'den hizmet talebinde bulunabilecekleri belirtilmiş, söz konusu süreçte tarım alanında yapılması gerektiği düşünülen birçok çalışmada da, var olan personelin deneyim ve birikimi doğrultusunda, MPM'nin rol alabileceği söylenmiştir.

Sürecin MPM için getirebileceği olumsuzluklar olarak da, (i) AB'nin, fonlarını kamu dışı kuruluşlara aktarma eğilimi içinde olması, (ii) belli koşulları yerine getiremeyen KOBİ'lerin

kapanmasıyla MPM'nin hizmet alanının daralması olasılığı, (iii) sürecin mevzuatta sık ve hızlı değişiklikleri öngörmesi ve MPM'nin bu değişikliklere uyum göstermekte sıkıntı yaşama olasılığı üzerinde durulmuştur.

İşbirliği Olanakları

Fırsatlar başlığı altında yer alan değerlendirmelerde, MPM'nin yurtiçi ve yurtdışındaki birçok kuruluşla işbirliğine gidebileceği üzerinde sıkça durulmuştur. Ülke içinde, ortak ya da benzer alanları değişik açılardan da olsa hedef kitle olarak saptamış birçok kuruluş bulunması, yurtdışında verimlilik alanında çalışmalar yapan birçok kuruluş olması, Türkiye'de, üniversitelerdeki teoriyle sektörlerdeki pratik arasındaki köprünün henüz sağlıklı ve etkin biçimde oluşturulmamış olması, MPM'nin ortak çalışmalara gidebileceği birçok kurum ve kuruluşu imlemektedir.

Merkezin, şu ana kadar girdiği ortaklıkların çoğunda sürecin merkezi, yöneticisi konumunda olmaktan uzaklığı ve buna bağlı olarak başka kuruluşlarca algılanma biçimindeki olumsuzluklar ise, bir tehdit unsuru olarak düşünülmektedir.

AR-GE Çalışmaları, Teknolojik Gelişmeler

MPM'nin, bilgi teknolojisindeki yeniliklerden de faydalanarak verimlilik konusunda yeni hizmet alanları ve hizmetlerini sunmada yararlanabileceği yeni araçlar geliştirmesinin; Vizyon 2023 kapsamında, AR-GE ve teknoloji geliştirme politikalarının uygulanmasında rol alabilmesinin, MPM'ye önemli kazanımlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, zamanında yeni hizmet alanları yaratamaması veya teknolojik gelişmeler nedeniyle ortaya çıkan yeni hizmet gereksinimlerine hızla yanıt verebilecek şekilde kendini geliştirememesi durumunda MPM'nin günün koşullarının gerisinde kalabileceği vurgulanmıştır.

Ülkemizde AR-GE'ye ayrılan kaynakların diğer ülkelere oranla son derece sınırlı olduğu, teknik ve teknoloji geliştirme çalışmaları yerine teknoloji transferinin tercih edildiği konusunda ortak bir yargı oluşmuştur. Bu koşullarda MPM'nin verimliliğin artırılmasına yönelik olarak sağlayacağı hizmetlerin ve gerçekleştireceği çalışmaların da mevcut teknolojik olanaklarla sınırlı kalabileceği; istenen verimlilik artışlarının sağlanamayabileceği dile getirilmiştir. Ancak, iş çevrelerinde AR-GE çalışmalarının geçmişe oranla artma eğilimi

içinde olmasının, MPM'nin ilerde daha çok etkide bulunabileceği bir çalışma zemininin oluşmasını sağlaması açısından bir fırsat yaratabileceği de düşünülmektedir.

MPM'nin Hizmet Sunduğu Alandaki Mevcut Durum, Olası Gelişmeler

MPM'nin hizmet sunduğu alanda, gerek hizmet veren diğer kurum ve kuruluşlar gerekse bu hizmeti talep eden işletmeler göz önüne alındığında, mevcut durumun ve olası gelişmelerin, MPM için önem arz eden fırsatlar ve tehditler yarattığı düşünülmektedir. Bu bağlamda en sık dillendirilen konu, MPM'nin çalışma alanında (özellikle eğitim ve danışmanlık alanlarında) hizmet veren özel sektör kuruluşlarının bulunması; bu kuruluşların nitelik ve niceliklerinin hızla artması olmuştur. MPM ile aynı alanlarda hizmet veren bu kuruluşların, MPM'nin faydalanamadığı kimi araçlardan (fiyat kırma, pazarlama, vb.) yararlanabilmeleri; değişim ve gelişimlere ayak uydurabilme esnekliklerinin yüksek olması; bir kısmının belgelendirme yetkilerinin bulunması; teknoloji kullanımı ve insan kaynaklarının nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi alanlarında daha fazla olanaklara sahip olması gibi etmenlerin, MPM'nin iş alma potansiyelini olumsuz etkilediği vurgulanmış, bu durumun MPM'nin nitelikli ve deneyimli personelini kaybetmesine yol açabildiği de dile getirilmiştir. Öte yandan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde, özel danışmanlık firmalarının denetlenmesine yönelik birtakım düzenlemelerin yapılması durumunda, MPM'nin düzenleyici kurum olarak görev alma olasılığının ve potansiyelinin bulunduğu düşünülmektedir.

Aynı kapsamda, piyasada düşük nitelikli eğitim ve danışmanlık hizmeti veren firmaların da çoğaldığı vurgulanmıştır. Böyle firmaların varlığının, danışmanlık hizmetine gereksinim duyan işletmelerin bu konuda çekingen bir tavır sergilemesine neden olduğu dile getirilmiş; öte yandan bu durumun daha güvenerek başvurabilecek bir kurum olan MPM'ye yönelmelerini sağlayabileceğine de dikkat çekilmiştir.

MPM verimlilik konusunda yasa ile görevlendirilmiş tek kurum olmasına karşın, bazı başka kurum ve kuruluşlarla (KOSGEB, TÜİK, meslek örgütleri, vb.) MPM arasında hedef kitle ve işlev örtüşmeleri bulunduğu sıklıkla dile getirilmiş; bu kuruluşlardan bazılarının kimi ek olanaklar sunabilmesi (KOSGEB'in sağladığı destekler, vb.), MPM'nin tercih edilirliliğini azaltıcı bir unsur olarak değerlendirilmiştir. MPM'nin misyonu doğrultusunda yapması gereken ve ilgili kuruluşlarca yeterli düzeyde yapılamayan çalışmaları gerçekleştirme olanağının bulunduğu düşünülmektedir. (Verimlilik bilincinin yaygınlaştırılması, makro

düzyeyde verimlilik ölçümleri yapma, verimlilik endeksi gibi göstergeler oluşturma, bunları izleme, vb.)

Yabancı kuruluşların veya yabancı ortaklıklı kuruluşların, gereksinim duydukları danışmanlık ve eğitim hizmetlerini yine yabancı kuruluşlardan almayı tercih etmeleri; işletmelerin çoğunun uzun vadeli düşünmekten uzak olmaları; kamu kurum ve kuruluşlarının çalışma ilke ve yöntemleri hakkında olumsuz önyargıların bulunması gibi sebeplerin, MPM'nin hizmetlerine olan talebin artmasını engellediği dile getirilmiştir. Buna karşılık, değişen koşullar doğrultusunda, işletmelerin danışmanlık hizmeti alma eğilimlerinin güçlenmesi; ikinci kuşak aile işletmeleri sahiplerinin gelişime açık ve kurumsallaşmaya istekli olmaları, MPM'nin hizmet sunma potansiyelini artıran unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

Diğer

Yukarıda açıklanan başlıklar altında toplanamayan diğer değerlendirmelere bu bölümde yer verilmiştir.

İlgili Taraflar Analizi sırasında yapılan çalıştaylarda, ilgili tarafların MPM'yi ve sunduğu hizmetleri gerektiği gibi tanımadığı ve beklentilerinin MPM'nin kapasitesinin oldukça üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, ilgili tarafların MPM'yi yeterli ve doğru bir şekilde yönlendiremeyeceği ve MPM'nin bu kesimlere sunabileceği hizmetleri tam olarak anlatamaması durumunda, ilgili taraflarla ilişkilerin gerektiğince işlevsel olamayacağı düşünülmektedir.

Ülkede sağlıklı ve düzenli bir veri toplama sisteminin bulunmaması ve var olan verilere ulaşmada yaşanan sorunlar, MPM'nin sağlıklı ve güncel çalışmalar yapmasının önünde bir engel oluşturması açısından bir diğer tehdit unsuru olarak değerlendirilmiştir.

Merkezin üstlenmesi gereken görevlerle mali yapısı, teknolojik altyapısı ve insan kaynakları arasında bulunan dengesizlikler; verimlilik konusunun siyasi parti programlarında ve demokratik kitle örgütlerinin söylemlerinde yeterince yer almaması, MPM için tehdit olarak değerlendirilen diğer konulardır.

Son yıllarda ülkemizde uluslararası düzeyde projeler gerçekleştirme ve sertifikalı çalışma eğiliminin güçlenmiş olması ise MPM'nin sunduğu hizmet alanları ile ilgili farkındalığın artışının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, MPM'nin Genel Kurulu'nda yer alan kişilerin, buldukları konular itibariyle MPM'nin hizmet alanlarının genişletilmesinden yana büyük olanaklar sunabileceği düşünülmektedir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Genel

Bu kapsamda güçlü bir yön olarak en sık dile getirilen durum, MPM'nin verimlilik konusunda kanunla görevlendirilmiş tek kamu kurumu olmasıdır. MPM'nin, kendi alanında uzmanlaşmış, yüksek niteliklere sahip, üstlendiği görevler ve yaptığı çalışmalarla teoriyle pratiği birleştirebilen, kuruluşundan bu yana pek çok konuda öncü rol üstlenen bir kurum olduğu belirtilmiş; kamu kurumu niteliğinde olmasının güven uyandırıcı bir unsur olduğuna ve zaman içinde oluşan olumlu imajın halen korunduğuna değinilmiştir. MPM'nin kuruluş kanununun özerklik ve çalışma esnekliği sağladığı dile getirilmiştir.

Öte yandan, MPM'nin gelirlerinin artırılması konusunda farklı görüşler bulunması, ücretli ve ücretsiz hizmet sunumu konusunda önceliklerin netleştirilmemiş olması, kurum genelinde bireysel hedeflerin kurumsal hedefler etrafında yeterince bütünleştirilememiş olması, SWOT analizlerinde sıklıkla dile getirilen konular olmuştur.

Yönetsel Yapı

SWOT Analizi çalışmalarının güçlü ve zayıf yanların belirlenmesine ilişkin oturumlarında, MPM'nin yönetsel yapısından kaynaklanan birtakım güçlü ve zayıf yanlara sahip olduğu belirlenmiştir. Söz konusu oturumlarda, yönetsel yapıda kanunla oluşturulmuş olan üçlü yapının, MPM'nin her kesime eşit mesafede ve tarafsız bir şekilde durabilmesini sağladığı konusunda ortak bir görüş oluşmuştur. Öte yandan, bu üçlü yapının sunduğu, sunabileceği olanaklardan yeterli ölçüde yararlanılmadığı düşünülmektedir.

İşlevler

Merkezin sunmakta olduğu hizmetlerde çoğunlukla nitelikten ödün verilmemesinin, örgütsel yeniden yapılanma ve iş etüdü gibi alanlarda uzman kuruluş olarak kendini kabul ettirmiş olmasının, hizmet yelpazesinin genişliğinin ve hizmet sunduğu alanların sektör, bölge, ölçek ayırt etmeksizin gereksinim duyulan alanlar olmasının, MPM’yi var olan görevlerini yerine getirmekte güçlü kıldığı düşünülmektedir. Fakat MPM’nin hizmet sunumunda genel bir standart ve sistematik oluşturulmamış olmasının, sunulan hizmetlerin güncel gereksinimlere göre çeşitlendirilmemesinin ve uygulanan hizmet fiyatlandırma politikasında bölge, sektör, ölçek gibi kıstasların göz önünde bulundurulmamasının da Merkezi görevlerini yerine getirmede sınırlandırdığı ve güçsüz kıldığı kanısı egemendir. Hizmet sunum biçimlerinden Verimlilik Artırma Projeleri’nin (VAP) daha fazla yarar sağlayabilecek ve MPM’nin kaynaklarından daha etkin yararlanılabilecek şekilde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, MPM gibi verimlilik alanında birincil referans olarak kabul görmesi gereken bir kurumda verimlilik kavramının ve verimlilikle doğrudan ilişkili etkinlik, etkililik gibi terimlerin tanımlanmasında ortak bir dil oluşturulamamış olması da bir zayıf yön olarak sıkça dile getirilmiştir.

SWOT Analizi çalışmalarında, Merkezin hemen her işlevine yönelik güçlü ve zayıf yanlar dillendirilirken özellikle “araştırma” işlevine ilişkin değerlendirmelere ağırlık verilmiştir. Araştırma çalışmalarının projeler arasında bir bütünlük oluşturacak şekilde güncel konulara ve ülke gereksinimlerine yanıt vermeye yönelik olarak planlanması konusunda yeterince titiz davranılmadığı dile getirilmiştir. Ayrıca var olan yapıda “verimlilik ölçme ve izleme” gibi temel bir işlevin yeterli ölçüde yerine getirilmediği de öne sürülmüştür.

Kurumsal Yapı ve İşleyiş

MPM’de hiyerarşik yapının çok katı ve fazla kademeli olmamasının, çalışmaların daha esnek bir düzende yürütülebilmesine ve çalışanların yönetimle daha rahat iletişim kurabilmesine olanak sağladığı düşünülmektedir. Fakat MPM’nin proje bazında çalışmalar yapan bir kurum olmasına karşın işlevsel bir örgütsel yapıya sahip olmasının uygulamayla birebir örtüşmediği öne sürülmüş, bu durumun iş yapma biçimlerinde ve iş yükü dağıtımında kimi sorunlara yol açtığı dile getirilmiştir.

Kurum düzeyinde disiplinler arası çalışma alışkanlığı ve ekip çalışması geleneğinin yerleşmiş olduğu yaygın kanı olsa da, kurum içi süreçlerin ve iş yapma biçimlerinin iyileştirilmesine dönük çalışma ve etkinliklerin sürekliliğinin sağlanamaması, bu nedenle MPM'deki iş süreçlerinin istenen etkinlik düzeyine ulaşmamış olması da sıkça vurgulanan bir zayıflık olarak kendini göstermiştir.

Personel Varlığı ve Yönetimi

MPM'nin deneyimli ve nitelikli bir uzman kadrosuna sahip olduğu, ancak son dönemlerde uzman kadrolarında yaşanan kayıpların, MPM'nin hizmet sunduğu bazı alanlarda uzman sayısının yetersiz kalmasına, hatta kimi alanlarda (finansal yönetim, ergonomi, ERP, vb.) kurumda uzman kalmamasına yol açtığı, en çok üzerinde durulan konular olmuştur. Uzmanların ve uzman yardımcılarının farklı disiplinlerden gelmesi ve önemli bir kısmının akademik kariyer sahibi olmasının, daha nitelikli ve güçlü bir MPM'ye zemin oluşturduğu, kuruma farklı perspektifler kazandırabildiği düşünülmektedir. Bu bağlamda vurgulanan bir diğer konu da, MPM çalışanlarının, idealist, iş odaklı, olması; özeleştirici yapacak yetiye, özgüvene ve ortama sahip olması; iletişim kurma yeteneklerinin yüksek olması; hızla durum değerlendirmesi yapabilme ve sorun saptayabilme yeteneğine sahip olması gibi özelliklerinin, yapılan işin kalitesi üzerinde olumlu etkiler yarattığıdır. Ayrıca, MPM'nin gerek mevcut altyapısı, gerekse personel niteliği sayesinde bilgi toplumuna geçiş sürecinde öncü rol üstlenecek potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, çalışanların motivasyonlarının ve kurumun geleceğine ilişkin beklentilerinin düşük olduğu ifade edilmiştir. İdari ve Destek Hizmetler altyapısının ve var olan personelin nicelik ve niteliğinin, günün gereksinimleri düşünüldüğünde yeterli olmadığı, buna karşın ilgili personelin gelişmelere ayak uydurmasına yönelik hizmet içi eğitimlere çok seyrek başvurulduğu dile getirilmiştir.

Kurum genelinde, personelin kendini ilgi duyduğu alanda geliştirmesine, inisiyatif almasına, akademik kariyer yapmasına yönelik olumlu bir tutumun ve esnek bir yaklaşımın bulunması, SWOT analizi çalışmalarında bu başlığa ilişkin olarak en sık dile getirilen güçlü yön olmuş; bu yaklaşımın da personelin motivasyonunu artırdığına dikkat çekilmiştir. Ayrıca, çalışanların çeşitli yurtdışı burslardan yararlanmasına yönelik uygulamaların başlamış olmasının personel arasında olumlu beklentiler yarattığı gözlenmiştir.

Oturumlarda zayıf yönler ile ilgili olarak belirtilen tüm önermeler içinde en sık dile getirilen konu, MPM’de “insan kaynakları” ve “kariyer yönetimi” alanlarında bazı eksiklikler olduğudur. Bu bağlamda, sistemli bir kariyer planlaması yapılmaması nedeniyle uzman personelin potansiyelinden yeterince yararlanılamaması ve hizmet içi eğitimlerin günün gereksinimlerine göre programlanmaması, değinilen başlıca zayıflıklar arasındadır. Ayrıca, uzman personelin alanlarında kendilerini geliştirmelerine yönelik kurum dışı olanaklardan yararlanmalarında bir sistemin henüz oluşturulamamış olduğu belirtilmiştir; Personel Bilgi Sisteminin sunabileceği olanaklardan yararlanılmadığı da dile getirilmiştir.

Kurum Dışı İlişkiler ve Tanıtım

Hemen her birim ve bölge müdürlüğü tarafından dile getirilen zayıf yönlerden birisi de, tanıtım etkinliklerinde politika ve planlama eksikliği olmasıdır. Bu durumun, sürdürülen tanıtım etkinliklerinden umulan yararın elde edilememesine ve Merkezin her düzeyde tanınırlık düzeyinin istenen düzeye ulaşamadığına yol açtığı düşünülmektedir.

MPM’nin başka kurumlarla işbirliği içinde çalışma deneyimine ve yeni işbirlikleri oluşturacak potansiyele sahip olduğu savunulmakta ve son dönemde, özellikle de AB süreci kapsamında başka ülkelerdeki verimlilik kuruluşlarıyla ilişkilerin iyileştirmesinin Merkezi gelecekte daha güçlü kılacağı dile getirilmektedir. Fakat üniversiteler, meslek odaları ve sivil toplum kuruluşları gibi yapılanmalarla beklenen ölçüde işbirliğine gidilememiş olması, Merkezin önemli bir eksikliği olarak kendini göstermiştir.

Altyapı: Araç - Gereç, Tesis ve Donanım

Bu başlık altında değerlendirilebilen görüşlerin birçoğu MPM Kütüphanesinin niteliğine dönük olarak sunulmuştur. Kütüphanede bulunan verimlilikle ilgili kaynaklar ve güncel süreli/süresiz yayınların sınırlı olmasının ve Kütüphanenin teknik donanım ve erişilebilirlik bakımından da günün olanaklarından yeterli ölçüde yararlanamamasının, gerek MPM personelinin gerekse de dış kullanıcıların Kütüphaneden yararlanma düzeyini düşürdüğü savunulmaktadır.

Bilişim teknolojisi altyapısının yeterli düzeyde olduğu yaygın görüş olmakla birlikte, halen bilişim teknolojisinin sunduğu birçok olanaktan sınırlı düzeyde yararlanılabiliyor olması bir zayıflık olarak sıkça dile getirilmiştir. Ayrıca MPM'nin fiziksel olanaklar bakımından kimi sınırlayıcılıklarının bulunduğu ve web sayfasının kimi açılardan yetersiz olduğu sıkça öne sürülmüştür.

Bölge Müdürlükleri, Bölge Müdürlükleriyle İlişkiler

MPM'de bölge müdürlüklerine yönelik açık bir politika bulunmadığı; bu bağlamda bölgelerden beklentilerin ve bölgelerin üstlenmesi gereken işlevlerin de netlik taşımadığı, bölge müdürlükleriyle ilgili olarak en çok değinilen konu olmuştur. Ayrıca, mevcut yerleşim, işlevlendirme ve sorumluluklarıyla bölge müdürlüklerinin sağlayabilecekleri katkıların sınırlı olduğuna değinilmiş; bölge müdürlüklerinin buldukları konumlarından dolayı sahip oldukları fırsatlardan yararlanılarak yeni hizmet alanları yaratılmadığı dile getirilmiştir. Öte yandan, bölge müdürlüklerinin kendi bölgelerindeki gereksinimleri daha iyi saptayabildiği ve yaklaşımlarını bu doğrultuda geliştirebildikleri düşünülmektedir.

Bölge müdürlükleri ve Ankara Merkez arasında zaman zaman yaşanan iletişim kopukluğu ve bölge müdürlüklerinin karar alma süreçlerinde etkin rol alamamaları, bu başlıkla ilgili olarak en çok dillendirilen konu olmuştur. Bölgelerde gerçekleştirilecek projelerde MPM uzmanlarından yararlanma konusunda güçlükler yaşandığı belirtilmiş; MPM'den bölge müdürlüklerine maddi kaynak aktarımının sistematik bir biçimde yürütülemediği vurgulanmıştır.

Zayıf yanlara ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde, bölgelerde hizmet sunulabilecek ciddi bir potansiyel hedef kitle bulunmasına karşın, uzman sayısının taleplerin karşılanmasında yetersiz kaldığına; bazı bölgelerde yeterli sayıda idari personel bulunmaması nedeniyle idari personelin yürütmesi gereken kimi işlerin de uzman personel tarafından yürütüldüğüne dikkat çekilmiştir. Bölgelerde az sayıda uzmanın çok yönlü gelişmek zorunda olduğu, ancak buna ilişkin yönlendirme yapılmadığı ve gerekli koşulların sağlanamadığı vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra, yaşam koşulları arasındaki farklar ve MPM personeline sunulan kimi olanaklar (örneğin, lojman olanağı) düşünüldüğünde, özellikle İstanbul Bölge Müdürlüğü personeliyle MPM personeli arasındaki ücret dengesizliği bulunduğu dile getirilmiştir.

Bölge müdürlüklerinin, buldukları illerde merkezi yerlerde konumlanmış olmaları, bu başlık altında değerlendirilebilecek bir güçlü yan olmakla birlikte; fiziksel koşullarının (eğitim salonu, park yeri, müdürlük binası, odalar, vb.) MPM'ye göre kısıtlı olması bu konuda en sık dile getirilen husus olmuştur. Ayrıca, MPM'deki ve bölge müdürlüklerindeki teknolojik donanımın yeterlilik düzeyi arasında büyük farklılıklar olduğu düşünülmektedir.

Çizelge 5 ve 6'da MPM'de gerçekleştirilen SWOT Analizleri sırasında fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler ile ilişkili olarak, katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmelerin konu başlıklarına göre sayısal dağılımlarına yer verilmiştir.

Çizelge 5: Fırsatlar ve Tehditlere İlişkin Değerlendirmelerin Konu Başlıklarına ve Yüzde Ağırlıklara Göre Dağılımı

Konu Başlıkları	Sayı		%	
	Fırsatlar	Tehditler	Fırsatlar	Tehditler
Ekonomik - Politik Değişme ve Gelişmeler	20	20	19,0	17,1
Hukuksal Düzenlemeler	17	27	16,2	23,1
Sosyal - Kültürel Değişme ve Gelişmeler	17	10	16,2	8,5
AB'ye Üyelik Süreci	12	4	11,4	3,4
İşbirliği Olanakları	16	1	15,2	0,9
MPM'nin Hizmet Sunduğu Alandaki Mevcut Durum, Olası Gelişmeler	12	41	11,4	35,0
AR-GE Çalışmaları, Teknolojik Gelişmeler	8	4	7,6	3,4
Diğer	3	10	2,9	8,5
TOPLAM	105	117	100,0	100,0

Çizelge 6: Güçlü ve Zayıf Yanlara İlişkin Değerlendirmelerin
Konu Başlıklarına ve Yüzde Ağırlıklara Göre Dağılımı

Konu Başlıkları	Sayı		%	
	Güçlü Yan	Zayıf Yan	Güçlü Yan	Zayıf Yan
1) Genel	21	21	8,6	2,9
2) Yönetmel Yapı	7	20	2,9	2,8
3) İşlevler	31	96	12,8	13,3
3.1) Genel	17	48	7,0	6,6
3.2) Araştırma	0	13	0,0	1,8
3.3) Danışmanlık	0	6	0,0	0,8
3.4) Eğitim	0	5	0,0	0,7
3.5) Basın Yayın ve Verimlilik Bilincini Yaygınlaştırma	14	18	5,8	2,5
3.6) Verimlilik Ölçme ve İzleme	0	6	0,0	0,8
4) Kurumsal Yapı ve İşleyiş	18	82	7,4	11,3
4.1) Örgütsel Yapı	6	11	2,5	1,5
4.2) Kurum Kültürü	10	21	4,1	2,9
4.3) Kurum İçi İletişim	0	16	0,0	2,2
4.4) Kurum İçi İşleyiş	2	34	0,8	4,7
5) Personel Varlığı ve Yönetimi	42	106	17,3	14,6
5.1) Personelin Nitelik ve Niceliği	34	24	14,0	3,3
5.2) Personel Yönetimi	8	69	3,3	9,5
5.3) Özlük Hakları	0	13	0,0	1,8
6) Kurum Dışı İlişkiler ve Tanıtım	15	25	6,2	3,5
7) Altyapı: Araç-Gereç, Tesis ve Donanım	14	22	5,8	3,0
8) Bölge Müdürlükleri, Merkez Bölge Müdürlükleri Arası İlişkiler	2	34	0,8	4,7
8.1) Bölge Müdürlüklerinin İşlevi	1	6	0,4	0,8
8.2) Bölge Müdürlükleri - Merkez İlişkisi	0	11	0,0	1,5
8.3) Bölge Müdürlükleri'nin Personel Varlığı	0	9	0,0	1,2
8.4) Bölge Müdürlükleri'nin Fiziksel Donanım Araç Gereç ve Bilişim Altyapısı	1	8	0,4	1,1
TOPLAM	243	724	100	100

4. Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması

Durum Analizi'nin ardından, MPM'nin gelecekte kendini nerede ve nasıl görmek istediğini belirleyeceği Geleceğe Bakış aşamasının ilk adımı olan Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması'na yönelik çalışmalara başlanmıştır. Bu adımda MPM'nin misyon, vizyon ve temel değerler (ilkeler) bildirimleri, hem kuramsal ve teknik hem de hukuksal gerekçelerle en geniş katılımı ile oluşturulmuştur. Bu amaçla öncelikle MPM içinden ve dışından geniş kapsamlı katılımlarla gerçekleştirilen ayrıntılı "Durum Analizi" çalışmalarının çıktıları temel alınmıştır. Her düzeyden yönetici ve çalışan, yapısı ve işleyişi önceden belirlenen stratejik planlama sürecinin değişik aşamalarında hem birbirleriyle hem de Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu ile sürekli biçimde işbirliği yaparak bu çıktıları gerektiğince değerlendirme çabası içinde olmuştur. Başka bir söyleyişle, MPM'nin misyon, vizyon ve ilkeler bildirimlerinin oluşturulmasında, Merkez içindeki ve dışındaki tüm ilgili tarafların ve olası hedef kitlenin değişik düzeylerde ve biçimlerde yaptıkları katkılar belirleyici olmuştur. Tüm bu çalışmalar sırasında MPM'nin "alanında öncü", "yönlendirici", "kamu kurumu", "özerk", "bilimsel", "kamu yararı gözeten", "tarafsız", "yönetimsel yapısı çok taraflı", "güvenilir", "karar süreçlerinde söz sahibi" bir kuruluş olması, en çok istenen yapısal özellikler olarak her düzlemde öne çıkarılmıştır.

Durum Analizi sırasında üretilen çıktılar, kurum içi ve dışı koşulları, değişme ve gelişme eğilimlerini, ilgili tarafların, hedef kitlenin ve MPM çalışanlarının MPM'nin geleceğine ilişkin beklentilerini ortaya koymuştur.

MPM'nin Üstlenebileceği Görevler

- Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma çalışmalarının temel ilkeleri doğrultusunda, MPM'nin, sunduğu hizmetleri ve bu hizmetleri sunma biçimlerini gözden geçirmesi gerekliliği doğmuştur. Özellikle de, kamuda aynı hizmeti gören birden fazla kurum, kuruluş olmamasına ve özel sektörün etkinlik gösterdiği alanlarda kamunun doğrudan uygulayıcı değil, düzenleyici işlev üstlenmesine yönelik ilkeler, Merkezin işlevlerini ve hedef kitesini, gelişen koşullara bağlı olarak yeniden şekillendirmesini gerekli kılmıştır.

- Türkiye’de, kalkınma politikalarının ve stratejilerinin geliştirildiği Yüksek Planlama Kurulu, Yüksek Çevre Kurulu, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Koordinasyon ve Danışma Kurulları gibi çok sayıda oluşuma, sayıları giderek artan yerli ve yabancı danışmanlık firmalarına, özellikle uygulamacı ve denetleyici kamu kurum ve kuruluşlarına, meslek örgütlerine, işçi ve işveren sendikalarına verimlilikle ilgili veri ve teknik bilgi desteğini sürekli olarak sağlayabilecek tarafsız, özerk ve yetkilendirilmiş bir kuruluş yoktur.
- Özel sektör bağlamında düşünüldüğünde özellikle ekonomik politikalara dönük karar ve uygulamalara ilişkin doğru bilgiye doğru zamanda ulaşma, rekabetçi ortamda büyük önem taşımaktadır. Bu yönde etkinlik sağlanması adına, makro ve mikro düzeyde elde edilen tüm verilerin dikey ve yatay iletişim kanalları aracılığıyla kamuoyu bilgisine sunulması gerekmektedir. Hemen her sektör için önem taşıyan “ekonomik verilerin halkın bilgisine sunulması” ilkesi, özellikle finans sektörü ve para piyasaları için yaşamsal niteliktedir.
- Verimlilik konusuna verilen önemin artma eğiliminde olmasına karşın, Türkiye’de verimlilikle ilgili kavram, terim ve tekniklerin kullanıldığı alanlarda yoğun bir kargaşa, kuralsızlık yaşanmaktadır. Buna karşılık bu piyasanın kamu yararına işleyebilmesini sağlayabilecek yönlendirici düzenlemeler henüz yapılmamıştır ve bu nedenlerle de gereksinimleri gerektiğince karşılanamayan ilgili kesimlerin verimlilik sorunlarıyla ilgilenme istekleri gerektiğince hızlı biçimde oluşmamakta ve yaygınlaşmamaktadır.
- Verimlilik artışlarının, tüm sektör, ölçek ve toplumsal kesimleri doğrudan ilgilendiren bir olgu olduğu ve öneminin giderek arttığı gerçeği artık daha yaygın biçimde kavranmıştır. Ancak, özel olarak verimlilik alanında çalışmalar yapmak amacıyla kurulmuş tek kamu kuruluşu olmasına karşın MPM, ilgili karar süreçlerinin hemen hemen hiçbirinde işlevsel biçimde yer almamakta, dolayısıyla ürettiği bilgilerin, geliştirdiği tekniklerin gerektiği gibi kullanılmasına katkıda bulunabilecek herhangi bir yönlendirici olanağa da sahip olamamaktadır.
- Gerek alt sektörler, sektörler, bölgeler düzeyinde gerekse ülke düzeyinde, verimlilikle ilgili hesaplanması gereken verimlilik göstergeleri alanında eksiklikler ve boşluklar söz konusudur. MPM, var olan birikimi ve kaynakları doğrultusunda, gerekli işbirliklerini oluşturarak bu göstergelerin ortaya konmasında somut işlevler üstlenme gerekliliğiyle de karşı karşıyadır.

MPM'nin Hizmet Sunduğu Alanlardaki Gelişmeler

- Türkiye’de verimlilik artırma hizmetleri piyasasının oluşma sürecine girilmiştir. Bu süreçte, Merkezin doğrudan kullanıcı kişi ve kuruluşlara sunageldiği verimlilik artırma hizmetlerini verebilen yerli ve yabancı kişi ve kuruluşların sayıları giderek artmaktadır. Başta GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) ve GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) olmak üzere Türkiye’nin taraf olduğu ülkelerarası çok sayıda sözleşme bu eğilimi destekleyerek hem ulusal hem de uluslararası düzeyde daha da yaygınlaşıp kurumsallaşmasına yol açmaktadır.
- Hizmet alanlarındaki ortaklıklardan ve MPM’nin sahada talep yaratmaktaki sınırlılıklarından kaynaklı olarak, örtülü bir biçimde de olsa, son dönemde sayıları giderek artan özel eğitim ve danışmanlık kurum ve kuruluşları MPM’nin rakipleri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu özel eğitim ve danışmanlık firmalarının nicelik ve niteliklerinin hızla artması, Merkezde yapılan SWOT analizi çalışmalarında da MPM için en sık dillendirilen tehdit unsuru (12 çalışmanın 7sinde) olarak da öne çıkmıştır. Bu özel firmalar, yasayla tanımlanmış temel görevi doğrultusunda ülkede verimlilikle ilgili sorunların çözülmesine yönelik olarak hizmet veren bir kamu kurumunun rakibi olarak algılanmamalıdır. MPM’nin, bu firmaların hizmetlerinin yetkinleştirilmesine, bu alandaki piyasanın düzenlenmesine katkıda bulunabilecek işlevler üstlenmesi gerekli görülmektedir.
- Küresel ve bölgesel gelişmeler doğrultusunda, başka ülkelerdeki ulusal verimlilik kuruluşları (UVK’ler), verimlilik artırıcı hizmetleri doğrudan alana taşıma rollerini zaman içinde terk ederek işlevlerini teknik bilgi ve veri üreten düzenleyici bir noktaya taşımışlar, buna bağlı olarak da ulusal düzeyde ilgili karar alma süreçlerinde yönlendirici konumda yer almaya başlamışlardır. Analizler ve politika önerileri çerçevesinde UVK’lerce son zamanlarda işlenen konular arasında; emek piyasası, sosyal refah ve istihdam, işçi-yönetim ilişkilerinin geleceği, idari reform ve verimlilik, enerji ve çevre konuları, hizmet sektörünün verimliliği, kazanç paylaşımı ve verimlilik, sosyal çevre ve yeni iş alanları, teknoloji denetimi ve aktarımı, ekonomik yeniden yapılanma ve çalışma hayatının kalitesi, verimliliğin ölçülmesi ve kıyaslama sayılabilir. UVK’lerin sundukları yeni hizmetlere örnek olarak, kamu sektöründe ölçümler, küresel veri tabanı geliştirme, yerel, bölgesel ve küresel ağlar oluşturma konusunda katalizör rol üstlenme, eğitim kurumları için kıyaslama çalışmaları verilebilir. Ayrıca, UVK’ler, politika tavsiyeleri için, gündemdeki sosyal konular (yeşil verimlilik, sürdürülebilir büyüme, idari reform, geniş kapsamlı enerji ve hammadde politikaları, eğitim kurumlarının geleceği, sosyal güvenlik ve gençlik

problemleri, zenginliğin adil dağılımı, çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi, vb.) hakkında derinlemesine ve analitik incelemeler yapmaktadır.

İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizleri

İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizleri kapsamındaki çalıştaylarda, Genel Kurul'da temsil edilen (ilgili) taraflar ve Merkezin hedef kitesi, MPM'nin var olan işlevlerini ve bu işlevleri yerine getirme biçimlerini yeniden gözden geçirmesi ve kendine, makro ölçekte yönlendirici, düzenleyici roller biçmesi gerekliliğine işaret etmişlerdir. Bu bağlamda şu görüş ve değerlendirmeler dile getirilmiştir:

- Ülkesel düzeyde verimliliğin ölçülmesinde tek bir kuruluş yetkilendirilmeli ve bu kuruluş da MPM olmalıdır. Bunun yanı sıra, üniversitelerle işbirliği yapılarak verimlilik ölçme alanındaki gelişmeler daha yakından izlenmeli ve uygun olanlarının Türkiye'ye aktarılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Özel danışmanlık ve eğitim kuruluşlarının verimlilik alanında verdiği danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin yeterlilikleri MPM tarafından denetlenmelidir.
- MPM araştırma yapmak yerine TÜBİTAK gibi, hangi araştırma ya da çalışmaların yapılması gerektiğini belirlemeli, önceliklendirmeli, eşgüdüm içinde yapılmasını desteklemelidir.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülen e-devlet uygulamalarında MPM yönlendiricilik görevini üstlenmelidir.
- MPM'de verimlilik artırma stratejilerinden hangisinin öne çıkarılması gerektiğine karar verilmelidir.
- Sektörel düzeylerde araştırma, eğitim, danışmanlık ve yayın çalışmaları yapılmalıdır.
- Sosyal taraflarla daha sık ve işlevsel ortamlarda bir araya gelinerek verimlilik artırma stratejileri geliştirilmelidir. Toplumun örgütlü kesimleri ile MPM daha yoğun işbirliği yapmalıdır; giderek sayıları artan ve amaçları çeşitlenen STK'larla ilkeli işbirliği yapılması MPM'nin hizmetlerinin yaygınlaşmasına katkıda bulunabilecektir
- MPM'nin öncelikli hedef kitesi belirlenmelidir.
- MPM, ülke genelinde verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik politika ve stratejiler geliştirmeli; bunda üçlü ve dolayısıyla tarafsız yapısının avantajlarından yararlanmalıdır. MPM benzer hizmetleri veren özel sektör kuruluşlarına rakip olmamalı; aynı hizmetleri

veren değil, verilmesini sağlayan; KOBİ'lere hizmet veren/satan kuruluşları denetleyen bir kuruluş olmalıdır.

- MPM doğrudan hizmet üreten değil üretilen hizmetlerin planlanmasını ve eşgüdümünü sağlayan; sonuçlarını değerlendiren bir konumda olmalıdır.
- MPM veri ve bilgi merkezi olmalı; çeşitli kuruluşlar tarafından üretilen verilerin kullanıcılara ulaştırılmasında yönlendirici olmalıdır.

Personelin Beklentileri

Personelin MPM'nin geleceğine yönelik beklentilerinin belirlendiği İçyapı Analizi kapsamında uygulanan anketlerin sonuçları ve SWOT Analizlerinde ağırlıkla öne çıkan görüş ve öneriler ise aşağıda özetlenmiştir:

- MPM, alanında öncü ve yol gösterici kurum olmak amacıyla, verimlilik, verimlilik ölçme ve izleme, verimlilik artırma teknikleri ile bunların uygulamaları konularında gelişmeleri yakından izlemeli; uzmanların bu yönde gelişmesi sağlanmalıdır. Söz konusu yenilikler uyarlanarak gereksinim duyan kitlelere hizmet olarak aktarılabilir.
- MPM verimlilik konusunda, ülke kalkınmasında ulusal, sektörel, vb. düzeylerde politikaların oluşturulmasında ve yönlendirilmesinde veri toplayan, görüş bildiren, proje üreten bir kurum olmalıdır.
- İlgili taraflarla tüm tarafların görev ve sorumluluk üstleneceği işbirliği olanakları araştırılmalı ve projelendirilmelidir.
- MPM, danışmanlık ve eğitim veren kuruluşlara yön gösteren, onları verimlilik konusunda bilinçlendiren, akredite eden bir üst kurul yapısına kavuşturulmalıdır. MPM'nin böyle bir yapıya kavuşmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılabilmesi için, kamu üst düzey yönetiminden destek sağlanmalıdır.
- MPM, verimlilik ölçme ve izleme sistemleri konusunda bir otorite, ilk başvuru noktası olmalı, sistematik, sağlıklı, güvenilir, güncel veriler ilgililere sunulmalıdır. Bu alanda kıyaslama çalışmaları yapılmalı, buna ilişkin veri tabanı oluşturulmalıdır.
- Sektörlere özgü verimlilik sorunları saptanmalı ve bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmelidir.
- MPM'nin misyon ve vizyonuna uygun uzun dönemli araştırma, danışmanlık, eğitim ve yayın politikaları oluşturulmalıdır; MPM'nin sunacağı diğer hizmetler de gözden geçirilmeli, kuruluşlar düzeyinde ücretli danışmanlık ve eğitim hizmeti verilerek kamusal

bir hizmet olan verimlilik bilincinin yaygınlaştırılmasının yerine getirilmesindeki zorluklar dikkate alınarak, konuya kamu yararı açısından yaklaşılmalıdır.

- MPM, özel sektör tarafından sunulan hizmet alanlarından çekilerek kendine özgü işlevler üstlenmelidir.
- MPM, gelişen koşullar çerçevesinde hizmet alanlarını başka yönlere kaydırmalı; henüz Türkiye'ye ulaşmamış dünya uygulamalarını ve yeni yaklaşımları izleyerek bunları ilgili kesimlerin kullanımına sunmalıdır.

17 Şubat 2006'da yapılan SPK toplantısında yukarıda özetlenen mevcut koşullar ve sosyal taraflar ile çalışanların önerileri değerlendirilerek Merkezimizin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimleri oluşturulmuştur. Düzenleme çalışmaları doğrultusunda son halini alan bu bildirimler, 6 Mart 2006 tarihinde toplanan MPM Yönetim Kurulunca da aşağıdaki şekliyle onaylanarak 23 Mart 2006 tarihinde gerçekleştirilen MPM 45. Genel Kurulu'nun bilgisine sunulmuştur.

MİSYON

Milli Prodüktivite Merkezi, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözülmesine yönelik teknikleri geliştirerek, verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlayan, oluşturduğu göstergeleri kamuoyuna sunan ve verimlilik alanındaki gelişmeleri değerlendirerek politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenen çok taraflı, özerk bir kamu kuruluşudur.

VİZYON

MPM'nin vizyonu, verimlilikle ilgili sosyal ve ekonomik politikalar ile uygulamalara yön veren, uluslararası alanda söz sahibi bir kuruluş olmaktır.

TEMEL DEĞERLER (İLKELER)

Yenilikçilik	Çevreye ve kültürel değerlere duyarlılık
Yönlendiricilik	İnsana duyarlılık
Hizmette süreklilik	İşbirliğine açıklık
Erişilebilirlik	Bilgi paylaşımı
Güvenilirlik	Sürekli gelişim
Katılımcılık	Kamu yararının gözetilmesi
Çözüm odaklılık	

“Kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliği haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi” bir kuruluş olarak çok taraflı yönetsel yapısı, kuruluş yasasının 2. maddesinde açıklık getirilen görevleri, kırk yıllık bilgi ve deneyim birikimi, bir kamu kuruluşu olarak ulaştığı saygınlık düzeyi ve sahip olduğu donanım, MPM’nin, ilgili politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenerek politika üretici, uygulayıcı ve denetleyici kurul, kurum ve kuruluşlara veri, bilgi ve teknik destek sunabilmesine olanak vermektedir.

Bu nedenlerle Merkezimizin işlev alanında, yukarıdaki saptamaların ışığında köklü dönüşümlerin yapılması gereği ortaya konmuştur. Bu gerek doğrultusunda oluşturulan misyon, vizyon ve ilkeler bildirimleri ile bu çerçevede belirlenmiş olan stratejik amaçlar, amaçlar ile hedeflerin yaşama geçirilmesi, Merkezimizin, Anayasamızın 166. maddesinde yer verilen “...yatırımlarda toplum yararları ve gerekleri gözetilir; kaynakların verimli şekilde kullanılması hedef alınır.” yaptırımını doğrultusunda yaşamsal önemde işlevler görebilmesini de büyük ölçüde kolaylaştırabilecektir.

5. Stratejik Amaçlar, Stratejiler, Amaçlar ve Hedefler

MPM Stratejik Planlama çalışmalarında Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması kapsamında Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimlerinin üretilmesinin ardından MPM'nin Stratejik Amaçlarının ve Hedeflerinin belirleneceği aşamaya gelinmiştir. Bu aşamanın ilk adımında, MPM'nin belirlenen Misyonu çerçevesinde ve Misyonun, MPM'nin uzun dönemde ulaşması istenen kurumsal kimliğinin bir tanımı olmasından hareketle, dört Stratejik Amaç belirlenmiştir. Önceki bölümde de dile getirildiği gibi, Durum Analizi çalışmaları doğrultusunda MPM'nin işlevlerinde, sunduğu hizmetlerde ve bu hizmetleri sunma biçimlerinde kimi değişimlere gitme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda belirlenen Misyon bildiriminde de, MPM'nin ana işlev alanları açık olarak tanımlanmış, Stratejik Amaç 1, 2 ve 3 de bu işlev alanlarından hareketle belirlenmiştir. Stratejik Amaç 4 ise, ağırlıklı olarak MPM'nin Misyonunu gerçekleştirebilmesi, bir başka deyişle ilk üç Stratejik Amacına ulaşabilmesi için gereken kurumsal düzenlemeleri tanımlamaktadır.

5.1 Stratejik Amaçlar

STRATEJİK AMAÇ 1

Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirerek verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlamak

STRATEJİK AMAÇ 2

Verimlilikle ilgili göstergeleri oluşturmak, analiz etmek, güncellemek ve kamuoyuna sunmak

STRATEJİK AMAÇ 3

Verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri değerlendirerek, politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenmek

STRATEJİK AMAÇ 4

MPM'nin kurumsal yapısını geliştirmek ve güçlendirmek

MPM’de gerçekleştirilen Stratejik Planlama çalışmalarında, Strateji ifadeleri Hedefler özelinde üretilmemiş, her bir Stratejik Amaç altında, genel strateji metinleri oluşturulmuştur. Yine Stratejik Plan kapsamındaki her Proje için Kapsam başlığı altında, projelerin yürütülmesinde izlenecek yola açıklık getiren ifadelere yer verilmiştir.

5.2 Stratejiler

MPM, öngördüğü değişimi sağlamak için, Stratejik Amaç 4 kapsamındaki kurumsal düzenlemelerin yanı sıra, her bir Stratejik Amaç özelinde de, Merkezin söz konusu işlevi yerine getirmekten yana kısıtlarını ortadan kaldırmak ve gerekli teknik altyapıyı da oluşturmak zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bu nedenle de, Stratejik Amaçlar altında Strateji, Hedef, Proje ve Faaliyetler belirlenirken, MPM’nin 2007 ve 2008 yıllarında, ağırlıklı olarak gerekli kurumsal düzenlemeleri gerçekleştirilmesine ve teknik altyapı gereksinimlerinin karşılanmasına odaklanılması zorunluluğu göz önünde bulundurulmuştur.

STRATEJİK AMAÇ 1

Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirerek verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlamak

STRATEJİ

Stratejik Amaç 1 kapsamında MPM’nin işlevlerinde söz konusu olacak değişimi iki ayrı boyutta incelemek gerekmektedir. MPM şu an, 80’li yılların sonunda o günün gerekleri doğrultusunda üstlenmiş olduğu, ağırlıklı olarak sanayi işletmelerinin teknik bilgi gereksinimlerini danışmanlık, eğitim ve ülke ve sektör düzlemlerinde gerçekleştirdiği araştırma çalışmalarıyla giderme işlevini yerine getirmektedir. Önceki bölümde açıklandığı gibi, son yıllarda sayıları hızla artan özel danışmanlık kuruluşları ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma ile bu çerçevede kamunun ekonomi içindeki rolünün yeniden tanımlanması, MPM’yi, teknik bilgi desteği sağladığı kitleyi değiştirme, bir üst düzleme taşıma gerekliliğiyle karşı karşıya bırakmıştır. Bu bağlamda MPM, verimliliği artırmaya yönelik teknik yaygınlaştırma hizmetlerini, geçmişte danışmanlık ve eğitim hizmeti götürdüğü kitlenin bu yöndeki gereksinimlerini şu an karşılamakta olan kurul, kurum ve

kuruluşlara sunacaktır. Bu kurul, kurum ve kuruluşların teknik bilgi desteği gereksinimlerinin, tekniklerin, ağırlıklı olarak sanayi işletmelerinden oluşan son kullanıcılarından farklı olduğu açıktır. Stratejik Amaç 1 kapsamında öngörülen değişimin ikinci boyutunu da bu farklılık belirlemektedir: MPM, Stratejik Amaç 1'e ulaşmak için, Türkiye'de halen kullanılmakta olan tekniklerin gereksinimleri karşılama düzeyini değerlendiren, bu teknikleri güncelleyen, yurtdışında uygulanmakta olan teknikleri izleyen, bu tekniklerin Türkiye'ye uygunluk düzeyini inceleyen ve bu doğrultuda uyarlama çalışmaları yapan, ayrıca, gereksinimlerin karşılanmadığı saptanan alanlarda yeni teknikler geliştiren ve modeller oluşturan bir yapıya da ulaşmak durumundadır.

MPM'nin bu yapıya ulaşmaktan yana kimi kısıtlarla karşı karşıya olduğu da açıktır. Son yıllarda işletme yönetimi, kamu yönetimi, çevre yönetimi, bilgi teknolojileri gibi alanlarda yaşanan gelişmeler, bu alanlardaki kuramsal ve kavramsal çerçevenin de genişlemesine yol açmıştır. MPM öncelikle, sahip olduğu kuramsal birikimi ve verimlilikle ilgili kavramların kullanılma alan ve biçimlerini sorgulamak, bu sorgulama ışığında kurumsal dağılımını geliştirmek zorundadır. İkinci olarak, var olan kısıtları nedeniyle, MPM'nin verimlilikle ilgili her alanda teknik geliştirme ve yaygınlaştırma niteliğinde etkinliklerde bulunması olası görünmemektedir. Dolayısıyla MPM, Stratejik Amaç 1 kapsamında çalışmalar yürüteceği alanları belirlemek, uygun teknik ve kriterlerle önceliklendirmek de durumundadır. Çalışma alanları belirlenir ve önceliklendirilirken, ülke gereksinimleri, MPM'nin birikimi ve gelişme potansiyeli, yurtdışındaki gelişmeler, Merkezin hizmet sunacağı kitlenin ve ilgili taraflarının beklentileri göz önünde bulundurulacaktır.

Tüm bu kısıtlar ve kurumsal dönüşüm ve gelişme gerekleri nedeniyle, MPM'nin hizmet sunduğu kitlenin ve sağladığı teknik bilgi desteğinin niteliğinin, kısa sürede Misyon ve Stratejik Amaç 1 doğrultusunda değiştirilmesi söz konusu olamayacaktır. Bu nedenle MPM kurumsal dönüşümünü gerçekleştirirken, son kullanıcılara yönelik teknik bilgi sunma amaçlı çalışmaları sürdürecektir.

Teknik yaygınlaştırma bağlamındaki çalışmaların göstereceği değişimin VAP'larda sunulacak hizmetin biçim ve niteliğinde kimi değişikliklere yol açması da kaçınılmaz olacaktır. Dönüşüm sürecinde, diğer hizmet sunum biçimleri gibi VAP'lar da sürekliliğe zarar vermeyecek şekilde yürütülecek olmakla birlikte, Misyonun ve Stratejik Amaç 1'in gerekleri doğrultusunda yeniden tasarlanacaktır.

2007 ve 2008 yıllarında yürütülecek Proje ve Faaliyetlerle, 2009 yılı başında ulaşılması amaçlanan noktaya gelinmesi, bir başka deyişle Stratejik Amaç 1 kapsamındaki dönüşümün gerçekleşmesi sonucunda MPM, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknik geliştirmeye ve bu teknikleri verimlilikle ilgili alanlarla doğrudan ya da dolaylı ilgili faaliyetlerde bulunan kurul, kurum ve kuruluşlara sunmaya başlayacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 2

Verimlilikle ilgili göstergeleri oluşturmak, analiz etmek, güncellemek ve kamuoyuna sunmak

STRATEJİ

Stratejik Amaç 2 kapsamında MPM'nin işlevlerinde söz konusu olacak değişimi iki ayrı boyutta incelemek gerekmektedir. MPM, temel işlevlerinden olan verimlilikle ilgili göstergeler hesaplama ve kamuoyuna sunma çalışmalarını, bu alandaki yeni uygulamalar ve günün gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirmek ve göstergeler evrenini, özellikle ülke, sektörler, bölgeler düzeyinde gösterge gereksinimlerini karşılayacak ve uluslararası karşılaştırmalara olanak verecek şekilde genişletmek gerekliliğiyle karşı karşıyadır. Stratejik Amaç 2 kapsamındaki değişimin ikinci boyutunu ise, MPM'nin, gösterge hesaplama çalışmalarının çıktıları üzerinde, göstergenin niteliğine bağlı olarak değişme eğilimlerinin izlenip değerlendirileceği analizler yapması ve analiz sonuçlarını kamuoyuna sunması gerekliliği belirlemektedir. Analizlerin sonuçları, MPM'nin, verimlilikle ilgili gelişmeleri değerlendirerek politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenme amacına (Stratejik Amaç 3'e) ulaşmasına da hizmet edecektir.

İşlev alanlarındaki değişimi yaşama geçirmek için 2007 ve 2008 yıllarında kurumsal dönüşüme ve işlevler çerçevesinde teknik altyapı gereksinimlerini karşılamaya yoğunlaşacak olan MPM, bu bağlamda Stratejik Amaç 2 kapsamındaki kısıtlarını, olanakları çerçevesinde ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapacaktır. Yeni göstergelerin ve hesaplama tekniklerinin belirlenmesi sırasında, özellikle yurt dışındaki ilgili çalışmalardan, gerek uygulama, gerekse veri gereksinimlerinin karşılanması yönünden Türkiye koşullarına uygun olanları belirlenecek ve gerektiğinde de kimi uyarılma çalışmaları yapılacaktır. Yeni

göstergelerin tanımlanmasında ve bu göstergelerin hesaplanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesinde, yakın geçmişte yapmış olduğu inceleme ve derleme çalışmalarından da yararlanacak olan MPM, bu alanda özellikle yurtdışındaki yeni uygulamaları mercek altına alarak söz konusu uygulamalardan Türkiye koşullarına en uygun olanları belirleyecek ve gerektiğinde kimi uyarılma çalışmaları yapacaktır. Veri gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak, MPM'nin temel veri kaynağı TÜİK başta olmak üzere, yurtiçi ve yurtdışındaki ilgili kuruluşlarla işbirliği olanakları araştırılacak, gerekli görüldüğünde kimi hukuki düzenlemelere başvurulacaktır. MPM'nin verimlilikle ilgili göstergelerden hareketle yapılacak analizler belirlenirken, hesaplanacak göstergelerin niteliği, analiz gereksinimleri, MPM'nin kurumsal birikimi ve yönelimleri göz önünde bulundurulacak, analiz çalışmalarının sistematik biçimde gerçekleştirilmesine ve belirli aralıklarla ilgililere sunulmasına yönelik düzenlemeler gerçekleştirilecektir. Gerek göstergelerin hesaplanması ve analizini, gerek hesaplanan göstergelerin ve yapılan analizlerin ilgililere sunulmasını ve arşivlenmesini daha etkin bir zeminde gerçekleştirmek amacıyla MPM'nin teknolojik donanım ve yazılım gereksinimlerinin belirlenmesi ve giderilmesi de, Merkezin Stratejik Amaç 2 bağlamındaki temel kısıtlardan birinin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

2007 ve 2008 döneminde bu altyapı oluşturma ve geliştirme çalışmaları yürütülürken, hizmette sürekliliği aksatmamak için hesaplanmakta olan göstergelerden üretilmesi gerekli olanların yayımlanmasına devam edilecek, (eşzamanlı olarak da belirlenen yeni göstergelerin hesaplanmasına ve analizine yönelik pilot çalışmalar gerçekleştirilecektir.

STRATEJİK AMAÇ 3

Verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri değerlendirerek, politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenmek

STRATEJİ

Stratejik Amaç 3 kapsamındaki işlev değişimi, MPM'nin verimlilikle ilgili gelişmelerin izlenmesi ve bu doğrultuda, ilgili politika oluşturma süreçlerinde daha etkin bir rol alması gerekliliğinden doğmuştur. Özellikle yurtdışındaki Ulusal Verimlilik Kuruluşları'nın (UVK) geçirdikleri değişim incelendiğinde, bu kuruluşların alanda yaptıkları çalışmalarla edindikleri birikim ve hesapladıkları ve analiz ettikleri göstergeler ışığında, zaman içinde ülkelerinin

verimlilik alanındaki politikalarında belirleyici, yönlendirici görevler üstlendiği görülmektedir. MPM de, 40 yılı aşkın deneyimini ve yayımladığı 500'den fazla araştırmadan ve sayıları 1000'i bulan danışmanlık çalışmalarından edindiği bilgi birikimini, karar alıcı düzlemlere taşımak durumundadır. Ayrıca, ülkemizde başta kamudaki yeniden yapılandırma çalışmaları olmak üzere ekonomik ve toplumsal gelişmenin sağlanmasına yönelik politika ve stratejiler ile hukuksal ve kurumsal düzenlemelerde ağırlıklı olarak verimlilik düzeyinin yükseltilmesi gereğinden hareket edilmektedir. Bu yönelim de, MPM'nin, verimlilik alanındaki politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici görevler üstlenmesi gereğini pekiştirmektedir.

MPM'nin politika oluşturma süreçlerinde yer almasının önünde, MPM'de politika alanlarında kurum görüşü oluşturmak adına sistemli bir yapının kurulamamış olması, temel bir kısıt olarak kendini göstermektedir. Bu kısıtı ortadan kaldırmak için öncelikle, ilgili taraflarla yürütülecek ortak çalışmalarla, MPM'nin politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici olabileceği alanlar ortaya konacaktır. Belirlenen alanlar doğrultusunda MPM, bir yandan yönetsel yapısında görüş oluşturacağı mekanizmaları kurarken bir yandan oluşturacağı görüşleri ilgililere sunmak için yararlanacağı araçları belirleyecektir. Yine bu araçların belirlenmesi sürecinde, MPM'nin görüşlerini taşımakta olduğu ve taşıyabileceği düzlemlerin nitelikleri doğrultusunda, bu düzlemlerde temsil edilme düzey ve biçimlerine açıklık getirecek düzenlemeler yapılması da kaçınılmaz olacaktır.

MPM'nin Stratejik Amaç 3'e ulaşmasında temel araçlarından biri de, işlev alanlarını ortak bir paydada buluşturması olacaktır. Stratejik Amaç 1 doğrultusunda verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirmekle, Stratejik Amaç 2 doğrultusunda da özellikle ülke, bölgeler ve sektörler düzeyinde göstergeler hesaplamak ve analiz etmekle yükümlü olacak MPM, makro çerçevedeki kurumsal birikimini ve deneyimini de geliştirme olanağı bulacaktır. Sahadaki birikim ve deneyimini verimlilik düzeyindeki değişimlere yönelik analizlerle buluşturarak kurum görüşü geliştirdiği ve görüşlerini doğru kanallarla doğru zeminlere taşıyabildiği oranda, MPM'nin misyonunu yerine getirebilmesi mümkün olacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 4

MPM'nin kurumsal yapısını geliştirmek ve güçlendirmek

STRATEJİ

2007–2011 Stratejik Planı çerçevesinde MPM'nin işlevlerinde kimi değişimlere gidilecek olması, gerek Merkez bünyesinde yürütülecek proje ve faaliyetlerin gerekse sunulan hizmetlerin etkinlik düzeyini artırabilmek için, var olan kurumsal yapının yeni çalışma yöntemleri ve alanlarıyla uyumlu hale getirilmesine yönelik düzenlemeler yapılmasını gerektirecektir. MPM'nin yürürlükteki örgüt yapısının işlev ya da sektör odaklı değil, hizmet sunma biçimleri (araştırma, danışmanlık, eğitim, basın ve yayın) temelli olması, bir yeniden yapılanma çalışmasının yürütülmesini, bu bağlamda örgütsel yapıda söz konusu olacak değişikliklerin yanı sıra, iş süreçlerinin yeni yapıyla uyumlandırılmasını, temel iş süreçlerine ilişkin usul ve esasların yeniden düzenlenmesini ve kadro planlarının güncellenmesini gerekli kılmaktadır. Örgütsel yapının yenilenmesine ve Stratejik Amaç 1 ve 2 kapsamında teknik altyapıların oluşturulmasına yönelik çalışmalar doğrultusunda, MPM hizmet sunum sistemlerini de yeniden tasarlayacak, bu amaçla yararlanacağı araç ve yöntemleri yeniden belirleyecek, gerektiğinde de yeni araç ve yöntemler geliştirecektir.

İşlevlerdeki değişim, MPM'nin var olan kaynaklarının da bu değişim doğrultusunda geliştirilmesi ve iyileştirilmesini gerekli kılacaktır. Bu gerekliliğe koşut olarak MPM, personel varlığını nitelik ve nicelik olarak geliştirirken, mali yapısını güçlendirmeye ve finansal olanaklarını çeşitlendirmeye yönelik etkinlikler yürütecektir. MPM yine Stratejik Amaç 4 kapsamında, işlevlerinde öngörülen değişimin gerektirdiği fiziksel ve teknolojik altyapıyı oluşturacak, aynı zamanda yurtdışındaki ilgili oluşumlarla ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri kurumsal bir zemine taşımak amacıyla etkinliklerde bulunacaktır. Uluslararası ilişkilerin bu plan döneminde güçlendirilerek MPM'nin Vizyon bildiriminde yer alan “uluslararası alanda söz sahibi olma” amacına ulaşma yolunda da adımların atılması öngörülmektedir.

MPM'nin ilgilileriyle buluşmasında temel zeminlerden birini de yayın çalışmaları oluşturmaktadır. Yayın politikasının söz konusu işlev değişimlerine koşut biçimde yeniden oluşturulması, MPM yayınlarının hazırlanmasına ve dağıtımına ilişkin süreçlerin yeniden tasarlanması, Stratejik Amaç 4 kapsamında öngörülen kurumsal düzenlemelerin gerekleridir.

5.3 Amaçlar ve Hedefler

STRATEJİK AMAÇ 1

Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirerek verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlamak

AMAÇ 1.1

VERİMLİLİK SORUNLARININ BELİRLENMESİNE VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK TEKNİKLER GELİŞTİRİLMESİ

Hedef 1.1.1

Plan dönemi süresince, verimlilikle ilgili kavramsal çerçevenin geliştirilmesi

Hedef 1.1.2

2008 yılının ikinci yarısına kadar, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesi bağlamında öncelikli çalışma alanlarının ortaya konması

Hedef 1.1.3

2009 yılından itibaren, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi

AMAÇ 1.2

VERİMLİLİK SORUNLARININ BELİRLENMESİNE VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK OLARAK ÜRETİLEN BİLGİLERİN VE GELİŞTİRİLEN TEKNİKLERİN KURUL, KURUM VE KURULUŞLARA AKTARILMASI

Hedef 1.2.1

2009 yılından itibaren, üretilen bilgi ve tekniklerin kurul, kurum ve kuruluşlara aktarılması

Hedef 1.2.2

2009 yılından itibaren, verimlilik ve ilgili alanlarda kurum dışı uzmanlar yetiştirilmesi

Hedef 1.2.3

2008 yılından itibaren, Verimlilik Artırma Projelerinin MPM'nin misyonu doğrultusunda yürütülmesi

STRATEJİK AMAÇ 2

Verimlilikle ilgili göstergeleri oluşturmak, analiz etmek, güncellemek ve kamuoyuna sunmak

AMAÇ 2.1

VERİMLİLİKLE İLGİLİ GÖSTERGELERİN OLUŞTURULMASI, HESAPLANMASI VE ANALİZ EDİLMESİ

Hedef 2.1.1

2007 yılında, MPM tarafından hesaplanacak verimlilikle ilgili göstergelerin, bu göstergelerin hesaplanmasında ve analizinde kullanılacak tekniklerin ve veri gereksinimlerinin belirlenmesi

Hedef 2.1.2

Plan dönemi süresince, MPM tarafından hesaplanacak verimlilikle ilgili göstergelerin, bu göstergelerin hesaplanmasında ve analizinde kullanılacak tekniklerin güncellenmesi

Hedef 2.1.3

2008 yılında, verimlilikle ilgili göstergelerin hesaplanmasında kullanılacak verilerin sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapılması

Hedef 2.1.4

2009 yılından itibaren, veri gereksinimleri karşılanan ve altyapı koşulları sağlanan verimlilikle ilgili göstergelerinin hesaplanması; gerekli görülen analizlerin yapılması

AMAÇ 2.2

VERİMLİLİK GÖSTERGELERİNİN VE GEREKLİ GÖRÜLEN ANALİZLERİN KAMUOYUNA SUNULMASI

Hedef 2.2.1

Plan dönemi süresince, göstergelerin ve analiz sonuçlarının yayımlanmasına ve yaygın kullanılmasına yönelik teknik, idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

Hedef 2.2.2

2009 yılından itibaren, hesaplanan göstergelerin sunulması ve gerek duyulan analiz sonuçlarının ilgililere aktarılması

STRATEJİK AMAÇ 3

Verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri değerlendirerek, politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenmek

AMAÇ 3.1

MPM GÖRÜŞÜ OLUŞTURMA MEKANİZMALARININ GELİŞTİRİLMESİ VE KURUMSALLAŞTIRILMASI

Hedef 3.1.1

2007 yılında, MPM görüşü oluşturulacak alanların belirlenmesi

Hedef 3.1.2

2008 yılında, verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri izleme, değerlendirme ve MPM görüşü oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesi

Hedef 3.1.3

2009 yılından itibaren, belirlenen alanlarda MPM görüşlerinin oluşturulması

AMAÇ 3.2

MPM'İN POLİTİKA OLUŞTURMA SÜREÇLERİNE KATILMASI, KATKIDA BULUNMASI

Hedef 3.2.1

2008 yılında, MPM'nin yer alabileceği ulusal ve uluslararası politika oluşturma ve karar alma düzlemlerinin, görüşlerini sunabileceği diğer kanalların ve görüş bildirme biçimlerinin belirlenmesi

Hedef 3.2.2

2009 yılında, MPM'nin ilgili karar alma mekanizmalarında yer alabilmesi ve belirlenen kanallar aracılığıyla görüş sunulabilmesi için kurum içi ve kurum dışı düzenlemelerin yapılması

Hedef 3.2.3

2010 yılından itibaren, belirlenen kanallar aracılığıyla, görüşlerin sunulması, ilgili karar alma mekanizmalarında yer alınması

STRATEJİK AMAÇ 4

MPM'nin kurumsal yapısını geliştirmek ve güçlendirmek

AMAÇ 4.1

GEREKLİ KURUMSAL DÜZENLEMELERİN YAPILMASI

Hedef 4.1.1

2007 yılının ilk üç ayında, MPM proje ve faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin usul ve esasların belirlenmesi

Hedef 4.1.2

2008 yılının sonuna kadar, kurumsal yapının değerlendirilerek yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilmesi

Hedef 4.1.3

2009 yılının sonuna kadar, MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin kurulması

Hedef 4.1.4

2009 yılının sonuna kadar, hizmet sunum sistemlerinin MPM'nin misyonu doğrultusunda düzenlenmesi

Hedef 4.1.5

2007 – 2011 döneminde, stratejik planlama çalışmalarına süreklilik kazandırılması

Hedef 4.1.6

2007 yılında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Yasası'nın uygulanmasına yönelik altyapının düzenlenmesi ve güçlendirilmesi

Hedef 4.1.7

2009 yılında, personel özlük haklarının geliştirilmesine yönelik Merkez içi düzenlemelerin yapılması

AMAÇ 4.2

PERSONEL VARLIĞININ NİTELİK VE NİCELİK OLARAK GELİŞTİRİLMESİ

Hedef 4.2.1

2007 yılının ilk yarısında, MPM personel politikasının gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda güncellenmesi

Hedef 4.2.2

2008 yılının sonuna kadar, MPM Kariyer Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması

Hedef 4.2.3

2008 yılının ikinci yarısından itibaren, kadro planlama çalışmalarının ortaya çıkaracağı personel gereksiniminin karşılanması

AMAÇ 4.3

YAYIN ÇALIŞMALARININ ETKİNLİK DÜZEYİNİN YÜKSELTİLMESİ

Hedef 4.3.1

2007 yılında, MPM yayın politikasının yeniden oluşturulması

Hedef 4.3.2

2007 yılında, MPM yayınlarının baskı öncesi hazırlık, satış ve dağıtım süreçlerinin iyileştirilmesi

AMAÇ 4.4

MPM MALİ YAPISININ GÜÇLENDİRİLMESİ VE FİNANSAL OLANAKLARIN ÇEŞİTLENDİRİLMESİ

Hedef 4.4.1

2009 yılında, gelir kaynaklarının güncellenmesine yönelik analizlerin ve gerekli düzenlemelerin yapılması

AMAÇ 4.5

GEREKLİ FİZİKSEL VE TEKNOLOJİK ALTYAPININ OLUŞTURULMASI

Hedef 4.5.1

2009 yılında, MPM Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması

Hedef 4.5.2

2008 yılının sonuna kadar, gereksinim duyulan veritabanlarına üye olunması

Hedef 4.5.3

2009 yılından itibaren, MPM'nin merkez dışındaki birimlerinin hizmet biçim ve yoğunluklarına göre konumlarının gözden geçirilmesi; gerektiğinde yeniden konumlandırılması ya da yeni birimler açılması

Hedef 4.5.4

2009 yılından itibaren, ergonomik ve etkin çalışma koşulları yaratacak fiziksel ve teknolojik donanımın sağlanması

AMAÇ 4.6

ULUSLARARASI DÜZEYDE İŞBİRLİKLERİNİN KURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

Hedef 4.6.1

2007 yılından itibaren, ulusal ve uluslararası verimlilik kuruluşlarıyla ilişkilerin geliştirilmesi

Hedef 4.6.2

2008 yılından itibaren, uluslararası düzeyde verimlilik platformlarının oluşturulması

6. Performans Göstergeleri

DPT'nin 26 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe konulan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 17. maddesine göre stratejik planlarda performans göstergelerinin yer alması gereklidir. DPT'nin Haziran 2006'da kesinleşen Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda ise, hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda, stratejik planda, hedeflere yönelik performans göstergelerine yer verilmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir. Aynı belgede performans göstergeleri olarak girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergelerinin kullanılabilmesine de değinilmektedir. Öte yandan, Maliye Bakanlığı'nın Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi'nde de; "...performans esaslı bütçeleme sistemi bütçelemenin çıktı odaklı yapılmasını öngörmektedir. Çıktı ve sonuç göstergeleri kamu idarelerinin ürettikleri ürün ve hizmetlerin çıktı ve sonuç odaklı ölçülmesinde veya faaliyetlerin tasarlanmasında önemli bir yer teşkil eder" açıklaması yapılmaktadır.

Bu düzenlemeler göz önünde bulundurularak, Stratejik Planda yer alan hedeflere ilişkin performans göstergelerinin geliştirmesine yönelik çalışmalar yapılmış; ancak bu çalışmalar sırasında, hedef ifadelerinin niteliği nedeniyle, oluşturulan performans göstergelerinin öznellikten uzaklaşmadığı gözlenmiştir. Örneğin "1.1.2" sayılı "2008 yılının ikinci yarısına kadar, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesi bağlamında öncelikli çalışma alanlarının ortaya konması" hedefi ele alındığında, bu hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmaların değerlendirilmesinde göz önüne alınabilecek çeşitli göstergeler (incelenen ilgili belge sayısı, taranıp incelenen teknik sayısı, verimlilik sorunlarının belirlenmesi çerçevesinde ulaşılan sektör, kesim ve ölçek sayısı, MPM görüşü oluşturmak için düzenlenen etkinlik sayısı, vb.) belirlenebilmektedir. Ancak bu göstergeler kullanılarak değerlendirme yapılması durumunda, yapılacak değerlendirme, sorgulamaya dayanak olabilecek sınır değerler üretilmediğinden, bir performans ölçümü niteliğinde olmayacak; öznellik konusundaki sorun aşılamayacaktır. Performans göstergeleri geliştirme çabaları sırasında, hedeflerin hemen hepsinde aynı durumla karşılaşıldığından, Kılavuzda belirtildiği gibi her bir hedef için girdi, çıktı, sonuç, verimlilik veya kalite göstergeleri niteliğinde performans göstergelerinin geliştirilmesinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Hedef ifadelerinin, performans göstergesi geliştirilmesine olanak vermeyecek nitelikte olması, çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Öncelikle, MPM kuruluşundan bu yana temel olarak araştırma, danışmanlık, eğitim ve yayın hizmetleri sunarak görevlerini yerine getirmektedir. Dolayısıyla, Stratejik Plan kapsamında yer alan hedefler düzeyinde değil, genel olarak sunulan hizmetlerde üretilen çıktılarının nesnel ölçütlerle değerlendirilmesi bir sorun alanı teşkil etmektedir. Araştırma işlevi kapsamında MPM'nin kuruluşundan bugüne yürüttüğü çalışmalar, Kurum içerisinde geliştirilmiş bir Araştırma Değerlendirme Kurulu tarafından ve bir dış danışmanın da görüşü alınarak genel olarak bilimsellik çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bir araştırmanın yürütülmesinde araştırmacının öznel tercihlerinin, birikiminin, eldeki konuyu incelerken tercih ettiği yaklaşımın, kapsam, içerik ve çıktıları tanımlama biçiminin belirleyici olduğu açıktır. Dolayısıyla dışardan yapılan değerlendirmelerde bu etkenler ve projenin başlangıçta ortaya konan öngörülerini göz önüne alınıyor olsa da değerlendirmelerin öznelliğini koruduğu da bir gerçektir. Benzer biçimde danışmanlık çalışmalarında, nesnel değerlendirme ölçütü olarak örneğin müşteri memnuniyeti ya da hizmet götürülen kurum ya da kuruluşun söz konusu danışmanlık sonucunda ortaya konan çıktıyı değerlendirip değerlendirmedeği alınabilmektedir. Ancak burada da, danışmanlık alan kuruluşların iç dinamikleri devreye girebilmekte ve bu ölçütün nesnelliği tartışılır hale gelmektedir.

Ölçülebilir performans göstergelerinin geliştirilmemesine Stratejik Plan özelinde gösterilebilecek diğer neden, yeni misyonun, MPM'nin yönelimlerinde, örgütsel yapısında ve karar süreçlerinde çeşitli dönüşümlerin gerçekleştirilmesini gerektirmesidir. Bu nedenle de, MPM Stratejik Planı'nda yer verilen hedeflerin çoğu, bu doğrultuda gerekli alt yapıyla ilgili iç düzenlemelerin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Ek olarak, MPM Stratejik Planı'nda yer verilen hedeflerin önemli bir kısmı ardışıktır ve her birinin gerçekleştirilmesi gereken zaman aralığı belirlenmiştir. Sözelimi, "3.1.2" sayılı "2008 yılında, verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri izleme, değerlendirme ve MPM görüşü oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesi" hedefi kapsamında yer verilen proje ve faaliyetlerle ilgili çalışmaların başlatılabilmesi için, "3.1.1" sayılı "2007 yılında, MPM görüşü oluşturulacak alanların belirlenmesi" hedefinin öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu işleyişte, ancak bir hedefin öngörülen içerikte ve sürede gerçekleştirilmesinden sonra bu hedefin çıktılarından girdi olarak değerlendirileceği hedefe geçilebilecektir. Dolayısıyla, bir hedeften izleyen ilgili hedefe geçilebilecek duruma gelmesi, sürecin performans düzeyinin

de göstergesi sayılabilecektir. Hedeflerin gerçekleşme düzeyi, ancak bu hedeflere öngörülen zaman aralığında ulaşıp ulaşılmadığıyla belirlenebilecektir. Bunun yanı sıra, plan uygulanırken, hedeflerin altındaki her bir projenin, projeye başlanırken belirlenecek proje öngörülerini (projelerin izleyeceği adımlar, gerçekleştirilmesi için gerekli personel sayı ve niteliği, görev dağılımı, zaman planı, üretmesi öngörülen çıktılar, vb.) sağlayacak şekilde tamamlanması gerekmektedir. Ancak böylelikle sonraki projelerde girdi olarak kullanılacak çıktılar üretilebilecek ve ardışık projelerin aksamaması sağlanacaktır. Plan kapsamında yer verilen ve ayrıntılarına MPM Stratejik Planı Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı başlığı altında yer verilecek olan 4111 sayılı “Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi” projesi, temel olarak projeler için bu öngörülerin de oluşturulmasını içerecektir. Dolayısıyla izleme ve değerlendirme aşamalarında hedefler düzeyinde performans değerlendirmesinin temelini, bu öngörülere ulaşılması, bir başka deyişle Proje 4111 ile tanımlanacak olan belge ya da formların üretilmesi, usul ve esaslara uyulması oluşturacaktır. Performansa ilişkin olarak bu kapsamda üretilecek bilgiler, MPM Stratejik Planı Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı başlığı altında sözü edilen dış denetim süreçlerine de kolaylık sağlayacaktır.

Yukarıda açıklanan gerekçeler göz önüne alınarak, MPM Stratejik Planı’nda hedeflerle ilgili performans göstergelerine ayrıca yer verilmemiştir.

7. MPM 2007 – 2008 Yılları Proje ve Faaliyetleri

MPM 2007–2011 Stratejik Planı kapsamında yürütülecek proje ve faaliyetler plan döneminin ilk iki yılı, diğer bir deyişle 2007 – 2008 yılları için belirlenmiş; sonraki yıllarda gerçekleştirilecek proje ve faaliyetler belirlenmemiştir. Bunun nedeni, yeni misyonu doğrultusunda bir dönüşüm gerçekleştirecek olan Merkez’de ilk iki yıl içinde yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçların, belirlenecek yönelimlerin ve önceliklerin, sonraki çalışmaları şekillendirecek nitelikte olmasıdır. Örneğin, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik olarak ülke koşullarında yararlanılabilecek yeni teknikler geliştirilmeden önce, dünyada uygulanan yeni yaklaşım ve tekniklerin, bunların kullanım alan ve amaçlarının, sonuçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Ardından, Türkiye’deki farklı sektör ve alanlarda verimlilik sorunlarının ve çözüm gereksinimlerin saptanması; gelişmeler, yönelimler ve belirlenen öncelikler doğrultusunda hangi teknikler üzerinde çalışılacağına karar verilmesi zorunlu olmaktadır. Dolayısıyla daha sonraki dönemde yürütülecek proje ve faaliyetlerin belirlenmesi, öncelikle bu doğrultudaki çalışmaların tamamlanmasına bağlıdır. Bu koşullar altında, 2009–2011 yılları arasında yürütülecek proje ve faaliyetler de ancak 2008 yılı ortasında şekillenebilecektir.

Her hedefin altında, o hedefe ulaşılması için yürütülecek proje ve faaliyetler yer almaktadır. Bazı hedeflere 2008’den sonra ulaşılması planlandığından ve 2007 – 2008 yıllarında yürütülecek projelerin çıktılarını doğrultusunda proje ve faaliyet üretilmesi gerektiğinden, öncül sayılabilecek içerikteki bu hedefler için sadece 2008 sonuna kadarki süre için proje ve faaliyet üretilmiştir. Bazı hedefler için ise, ancak öncül hedeflere ulaşıldıktan sonra elde edilen çıktılar doğrultusunda proje ve faaliyet geliştirilebilecektir. 2009 ve sonraki yıllarda gerçekleştirilmesi öngörülen hedefler için de 2008’de elde edilen sonuçlar ve karşılaştırılan yönelimler doğrultusunda proje ve faaliyet üretilmektedir. Bu durum plan belgesinde hedeflerin altında açıklanarak planın bütünü içinde bir boşluk oluşması önlenmiştir.

Bu aşamada birimler bazında proje ve faaliyetleri geliştirmek için çalışmalar yapan MPM personeli tarafından 2007 – 2008 yılları için toplam 556 proje ve faaliyet önerisi üretilmiştir. Öneriler, Proje Yürütme Kurulu tarafından değerlendirilmiş, yinelenenler ortadan kaldırılmış, proje ve faaliyet adımları olabilecek nitelikteki öneriler proje kapsamı oluşturulurken

yararlanılmak üzere ayrılmıştır. Diğer öneriler üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda 2007 – 2008 yıllarında yürütülecek proje ve faaliyetler seti ortaya çıkarılmış, 27 – 28 Kasım 2006 tarihlerinde gerçekleştirilen V. Stratejik Planlama Kurulu Toplantısı'nda kesinleştirilmiştir. Belgede, proje veya faaliyetin başlığının yanı sıra hangi dönemde gerçekleştirileceğine, koordinatör birime ve kapsamına da açıklık getirilmiştir. MPM projelerini ağırlıklı matris tipi organizasyon yapısı içinde yürütmektedir. Dolayısıyla projelerde farklı birimlerden uzmanlar görev alabilmektedirler. Planlanan proje ve faaliyetlerin yürütülmesi sırasında da bu yaklaşım geçerli olabilecektir. Dolayısıyla projelerden sorumlu birimler yerine koordinasyon görevini üstlenecek birimler belirlenmiştir.

Yukarıda da değinildiği gibi, üretilen Proje ve Faaliyetler Seti 2007–2008 yıllarını kapsadığından ve sonraki yıllarda gerçekleştirilecek projelere yer verilmediğinden, 2009 ve ileri tarihli hedefler için proje ve faaliyet üretilmemiştir. Ancak, hem belirlenen projeler hem de 2009'dan itibaren şekillenecek projeler için söz konusu hedefler kapsamında nasıl bir yol izleneceğine ilişkin olarak, önceki bölümde Stratejik Amaçlar altında yer alan strateji metinleri gerekli çerçeveyi oluşturacaktır.

Öte yandan, MPM'nin 2006 yılı çalışma programında yer alıp 2007 yılında devam edecek ya da 2007 için önceden planlanmış veya bağlanmış proje ve faaliyetler de bulunmaktadır. Dönüşüm sürecinde yürütülecek çalışmaların yanı sıra, çalışmaları süren araştırma ve danışmanlık projelerinin, 2007'nin ilk yarısında gerçekleştirilmesi planlanmış olan Verimlilik Artırma Projeleri ile uzman yardımcılarının uzmanlık tezlerinin de bu dönemde tamamlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, üretilen proje ve faaliyetlerin süreleri ve zaman aralıkları belirlenirken, bu çalışmaların iş yükleri de göz önünde bulundurulmuştur.

MPM'nin Hedefleri ve bu hedeflere ulaşılması için 2007 – 2008 yılları arasında gerçekleştirilmesi planlanan projeler aşağıda yer almaktadır. Ayrıca projelerin zaman içinde dağılımının görünmesini kolaylaştıracak tablolar da plan belgesinin ekinde verilmektedir.

HEDEF 1.1.1

PLAN DÖNEMİ SÜRESİNCE, VERİMLİLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVENİN GELİŞTİRİLMESİ

Proje 1111: Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması - Durum Analizi

Dönem: Nisan 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Yurtiçinde ve yurtdışında verimlilikle ilgili kavram ve terimlerin kullanım amaç, kapsam, alan ve biçimlerinin, yeni yaklaşımların belirlenmesi
- 2) Verimlilik kavram ve terimlerinin kullanımında dil birliğinin sağlanmasına ilişkin görüş geliştirebilecek tarafların belirlenmesi

Proje 1112: Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Çalışmalar

Dönem: Ocak 2008 – Nisan 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü – Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü
(eşkoordinasyon)

Kapsam:

- 1) Durum Analizi çalışmalarının yayımlanması, MPM yaklaşımının belirlenmesi ve ilgili taraflara sunulması
- 2) Nisan 2008’de, ilgili tarafların görüşlerinin alınacağı etkinlikler düzenlenmesi

Proje 1113: Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – Çalışma Sonuçlarının Yayımlanması

Dönem: Mayıs 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü - Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü
(eşkoordinasyon)

Kapsam:

- 1) Çalışma sonuçlarının konferans, söyleşi gibi etkinliklerle ilgililere duyurulması
- 2) Çalışma çıktılarının (sonuç bildirgesi, sözlük, broşür, yayın, vb.) yayımlanması

Proje 1114: Verimlilikle İlgili Kavramsal Çerçevenin Geliştirilmesine ve Güncellenmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması

Dönem: Ocak 2008 – Haziran 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Çalışmalara süreklilik kazandırılması amacıyla, 2009 yılı ve sonrasında yürütülecek proje ve faaliyetlerin belirlenmesi (örneğin, gelişmelerin düzenli olarak izlenmesi ve raporlanmasına, verimlilik sözlüğünün güncellenmesine yönelik düzenlemeler / verimlilik topluluklarının yönlendirilmesine, teşvik edilmesine yönelik çalışmalar / verimlilik kongreleri / öğrencilere yönelik verimlilik temalı kongre, sempozyumlar / seminerler / verimlilikle ilgili konularda güncel gelişmelere yönelik tartışma platformları / yayınlar / üniversiteler arası platform / verimlilik şurası /üniversite öğrencileri verimlilik platformu/ gençler kurultayı)
- 2) Yürütülecek proje ve faaliyetlere ilişkin gerekli teknik, idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

HEDEF 1.1.2

2008 YILININ İKİNCİ YARISINA KADAR, VERİMLİLİK SORUNLARININ BELİRLENMESİNE VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK TEKNİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ BAĞLAMINDA ÖNCELİKLİ ÇALIŞMA ALANLARININ ORTAYA KONMASI

Proje 1121: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – Durum Analizi

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü ve Danışmanlık Bölümü (eşkoordinasyon)

Kapsam:

- 1) Ülkesel, bölgesel ve sektörel düzeyde plan, program ve strateji belgelerinin incelenmesi
- 2) Yurtiçinde ve yurtdışında verimlilik sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde kullanılan tekniklerin, yeni yaklaşımların ve uygulamaların belirlenmesi
- 3) Sektör, kesim ve ölçekler bazında verimlilik sorunlarının belirlenmesi
- 4) Verimlilik sorunlarının çözümüne yönelik teknik gereksinimlerinin belirlenmesi
- 5) Gereksinimlerin karşılanma düzeylerinin belirlenmesi

Proje 1122: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İçyapı Analizi

Dönem: Ekim 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü ve Danışmanlık Bölümü (eşkoordinasyon)

Kapsam:

MPM'nin teknik geliştirme bağlamındaki bilgi ve deneyim birikiminin, gelişme potansiyelinin, olası kısıt ve olanakların belirlenmesi

Proje 1123: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – MPM Görüş ve Önerilerinin Oluşturulması

Dönem: Ocak 2008 – Şubat 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü ve Danışmanlık Bölümü

Kapsam:

- 1) Analiz sonuçlarının sentezlenmesi
- 2) Olası çalışma alanlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- 3) Analizler doğrultusunda, teknik geliştirme bağlamında öncelikli çalışma alanlarına ilişkin MPM görüş ve önerilerinin oluşturulması

Proje 1124: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Etkinlikler

Dönem: Ocak 2008 – Nisan 2008

Koordinatör Birim: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Kapsam:

- 1) Analiz çalışmalarının ve öncelikli çalışma alanı önerilerinin yayımlanması ve ilgili taraflara sunulması
- 2) Nisan 2008'de, ilgili tarafların görüşlerinin alınacağı etkinlikler düzenlenmesi

Proje 1125: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Kesinleştirilmesi

Dönem: Mayıs 2008 – Haziran 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü ve Danışmanlık Bölümü (eşkoordinasyon)

Kapsam:

- 1) Yapılan analizler ve gerçekleştirilen etkinlikler sonucunda, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesi bağlamında öncelikli çalışma alanlarının belirlenmesi
- 2) Belirlenen öncelikli çalışma alanlarının Genel Sekreterlik tarafından Yönetim Kurulu'na sunulması
- 3) Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesine ilişkin 2009–2011 iş programının hazırlanması

HEDEF 1.1.3

2008'İN İKİNCİ YARISINDAN İTİBAREN, VERİMLİLİK SORUNLARININ BELİRLENMESİNE VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK TEKNİKLER GELİŞTİRİLMESİ

Faaliyet 113–F1: Önceden planlanmış ve devam edecek araştırma çalışmalarının tamamlanması, MPM dışından gelecek araştırma taleplerinin olanaklar ölçüsünde karşılanması

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2008

Sorumlu Birim: Araştırma Bölümü

Faaliyet 113–F2: Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi

Dönem: Temmuz 2008 – Aralık 2011

Sorumlu Birimler: Araştırma Bölümü ve Danışmanlık Bölümü

HEDEF 1.2.1

2009 YILINDAN İTİBAREN, ÜRETİLEN BİLGİ VE TEKNİKLERİN KURUL, KURUM VE KURULUŞLARA AKTARILMASI

Faaliyet 121–F1: Önceden planlanmış ve devam edecek olan danışmanlık çalışmalarının tamamlanması, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2008

Sorumlu Birimler: Danışmanlık Bölümü ve Bölge Müdürlükleri

Faaliyet 121–F2: Önceden planlanmış olan eğitim programlarının gerçekleştirilmesi, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2008

Sorumlu Birimler: Eğitim Bölümü ve Bölge Müdürlükleri

Faaliyet 121–F3: Önceden planlanmış olan, uygun veya gerekli bulunan süreli ve süresiz yayın çalışmalarının yürütülmesi

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2008

Sorumlu Birim: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Faaliyet 121–F4: 2009 yılına kadar önceden planlanmış olan ve tekrar eden etkinliklerin yürütülmesi

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2008

Sorumlu Birimler: Bütün Bölümler ve Bölge Müdürlükleri

Bu hedef için diğer proje ve faaliyetler, 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 1.2.2

2009 YILINDAN İTİBAREN, VERİMLİLİK VE İLGİLİ ALANLARDA KURUM DIŞI UZMANLAR YETİŞTİRİLMESİ

Proje 1221: Euroductivity (Development of an E-training System on Productivity)

Projesi

Dönem: Ocak 2007 – Ekim 2008

Koordinatör Birim: Uluslararası İlişkiler Bölümü

Kapsam:

- 1) İhtiyaç analizi ve literatür taraması
- 2) Müfredat tasarımı ve ders içeriklerinin geliştirilmesi
- 3) E-learning içeriğinin geliştirilmesi
- 4) Pilot uygulamalar ve değerlendirmeler yapılması

Proje 1222: MPM'nin Geliştirdiği Teknikleri Yaygınlaştırmak Amacıyla Kurum Dışı Uzmanlar Yetiştirilmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması

Dönem: Temmuz – Aralık 2008

Koordinatör Birim: Eğitim Bölümü

Kapsam:

- 1) Kurum dışı uzmanlar yetiştirilmesi sürecinde işbirliği yapılabilecek oluşumların belirlenmesi
- 2) Yurtiçi ve yurtdışındaki ilgili uygulamaların ve mevzuatın incelenmesi
- 3) Kurum dışı uzmanlar yetiştirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi

HEDEF 1.2.3

2008 YILINDAN İTİBAREN, VERİMLİLİK ARTIRMA PROJELERİNİN MPM'NİN MİSYONU DOĞRULTUSUNDA YÜRÜTÜLMESİ

Proje 1231: 2007 Yılı İçinde Verimlilik Artırma Projelerinin Yürütülmesi

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Genel Sekreterlik

Proje 1232: Verimlilik Artırma Projelerinin MPM'nin Misyonu Doğrultusunda Yeniden Tasarlanması

Dönem: Şubat 2007 – Ekim 2007

Koordinatör Birim: Danışmanlık Bölümü

Kapsam:

- 1) Verimlilik Artırma Projelerinin yaklaşım, koşul, içerik ve hizmet sunum biçimleri açılarından değerlendirilmesi
- 2) İlgili tarafların görüşlerine başvurulması, bu çerçevede 2007'de yürütülen Verimlilik Artırma Projeleri kapsamında da çalışmalar yapılması
- 3) Verimlilik Artırma Projelerinin, analiz sonuçları ve ilgili tarafların görüşleri doğrultusunda yeniden yapılandırılması
- 4) Verimlilik Artırma Projelerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esasların belirlenmesi

Proje 1233: Verimlilik Artırma Projeleri İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Dönem: Kasım 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Danışmanlık Bölümü

Kapsam:

- 1) Mevcut izleme ve değerlendirme sisteminin ve uygulama sonuçlarının incelenmesi
- 2) Verimlilik Artırma Projeleri İzleme ve Değerlendirme Sisteminin tasarlanması
- 3) Sistemin gerektirdiği teknolojik altyapı gereksinimlerinin belirlenmesi
- 4) Sistemin kurulması

HEDEF 2.1.1

2007 YILINDA, MPM TARAFINDAN HESAPLANACAK VERİMLİLİKLE İLGİLİ GÖSTERGELERİN, BU GÖSTERGELERİN HESAPLANMASINDA VE ANALİZİNDE KULLANILACAK TEKNİKLERİN VE VERİ GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Proje 2111: Verimlilikle İlgili Hesaplanacak Göstergelerin Belirlenmesi

Dönem: Ocak 2007 – Haziran 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Yurtiçi ve yurtdışındaki çalışmaların, mevcut göstergelerin, kullanım amaç ve alanlarının incelenmesi
- 2) Yurt içinde izlenmesine gereksinim duyulabilecek göstergelerin belirlenmesi
- 3) MPM'nin söz konusu alandaki bilgi ve deneyim birikiminin, gelişme potansiyelinin, olası kısıt ve olanakların analizi
- 4) Verimlilikle ilgili hesaplanacak göstergelerin belirlenmesi

Proje 2112: Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasında Yararlanılacak Tekniklerin ve Veri Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Dönem: Temmuz 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Yurtiçi ve yurtdışındaki çalışmaların incelenmesi
- 2) Belirlenen göstergelerin hesaplanmasında kullanılacak tekniklerin saptanması
- 3) Belirlenen göstergelerin hesaplanmasında gerek duyulacak verilerin saptanması
- 4) Göstergelerin ve yararlanılacak tekniklerin güncellenmesine yönelik düzenlemelerin yapılması

HEDEF 2.1.2

PLAN DÖNEMİ SÜRESİNCE, MPM TARAFINDAN HESAPLANACAK VERİMLİLİKLE İLGİLİ GÖSTERGELERİN, BU GÖSTERGELERİN HESAPLANMASINDA VE ANALİZİNDE KULLANILACAK TEKNİKLERİN GÜNCELLENMESİ

Faaliyet 212–F1: Gösterge Setinin ve Yararlanılacak Tekniklerin Düzenli Olarak Güncellenmesi

Dönem: 2008’den itibaren

Sorumlu Birim: Araştırma Bölümü

HEDEF 2.1.3

2008 YILINDA, VERİMLİLİKLE İLGİLİ GÖSTERGELERİN HESAPLANMASINDA KULLANILACAK VERİLERİN SAĞLANMASINA YÖNELİK DÜZENLEMELER YAPILMASI

Proje 2131: Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasında Kullanılacak Verilerin Sağlanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması

Dönem: Ocak 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Veri gereksinimlerinin karşılanma olanaklarının belirlenmesi
- 2) TÜİK’le ve yurtiçi ve yurtdışındaki diğer ilgili kuruluşlarla, veri sağlamaya yönelik olarak kurumsal işbirliğine gidilmesi
- 3) TÜİK’ten ve yurtiçi ve yurtdışındaki diğer ilgili kuruluşlardan veri sağlanmasına yönelik hukuki düzenlemelerin yapılması

HEDEF 2.1.4

2009 YILINDAN İTİBAREN, VERİ GEREKSİNİMLERİ KARŞILANAN VE ALTYAPI KOŞULLARI SAĞLANAN VERİMLİLİKLE İLGİLİ GÖSTERGELERİNİN HESAPLANMASI; GEREKLİ GÖRÜLEN ANALİZLERİN YAPILMASI

Proje 2141: Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasına ve Gerekli Görülen Analizlerin Yapılmasına İlişkin Altyapının Kurulması ve Pilot Uygulamaların Yapılması

Dönem: Ocak 2008 – Haziran 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Göstergelerin hesaplanmasına, veri ve gösterge arşivlerinin oluşturulmasına yönelik teknik ve idari düzenlemelerin yapılması; yazılım gereksinimlerinin karşılanması
- 2) Göstergelerin hesaplanmasında işbirliği yapılabilecek oluşumların ve işbirliği olanaklarının belirlenmesi
- 3) Verimlilikle ilgili göstergelerden yararlanılarak yapılabilecek analizlere yönelik teknik ve idari düzenlemelerin yapılması
- 4) Pilot uygulamaların yapılması

** Hedef 2.1.4'e ulaşılması için öngörülen "hesaplama ve gerekli görülen analizlerin yapılması" çalışmalarına 2009'dan itibaren başlanacağı için ilgili projelere burada yer verilmemiştir.*

HEDEF 2.2.1

PLAN DÖNEMİ SÜRESİNCE, GÖSTERGELERİN VE ANALİZ SONUÇLARININ YAYIMLANMASINA VE YAYGIN KULLANILMASINA YÖNELİK TEKNİK, İDARİ VE HUKUKİ DÜZENLEMELERİN YAPILMASI

Proje 2211: Gösterge ve Gerekli Görülen Analiz Sonuçlarının Yayınlanmasına Yönelik Altyapının Kurulması

Dönem: Temmuz 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Göstergelerin, analiz sonuçlarının ve hedef kitlenin niteliğine bağlı olarak yayım kanallarının belirlenmesi
- 2) Gösterge ve analiz sonuçlarının yayınlanmasına yönelik idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması
- 3) Teknolojik altyapının gereksinimler doğrultusunda iyileştirilmesi

HEDEF 2.2.2

2009 YILINDAN İTİBAREN, HESAPLANAN GÖSTERGELERİN SUNULMASI VE GEREK DUYULAN ANALİZ SONUÇLARININ İLGİLİLERE AKTARILMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 3.1.1

2007 YILINDA, MPM GÖRÜŞÜ OLUŞTURULACAK ALANLARIN BELİRLENMESİ

Proje 3111: MPM Görüşü Oluşturulacak Alanların Belirlenmesi

Dönem: Eylül 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Görüş oluşturulabilecek alanlara ilişkin ön çalışmaların yapılması, sonuçların MPM içine ve ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara aktarılması
- 2)Eylül 2007’de MPM görüşü oluşturulacak alanların belirlenmesine yönelik MPM içi katılımlı etkinlikler düzenlenmesi
- 3) Kasım 2007’de ilgili tarafların görüşlerinin alınacağı etkinlikler düzenlenmesi
- 4) Sonuçların rapor haline getirilmesi
- 5) MPM görüşü oluşturulacak alanlarla ilgili kararların alınması

HEDEF 3.1.2

2008 YILINDA, VERİMLİLİK VE İLGİLİ ALANLARDAKİ GELİŞMELERİ İZLEME, DEĞERLENDİRME VE MPM GÖRÜŞÜ OLUŞTURMA MEKANİZMALARININ GELİŞTİRİLMESİ

Proje 3121: Verimlilik ve İlgili Alanlardaki Gelişmeleri İzleme, Değerlendirme ve MPM Görüşü Oluşturma Mekanizmalarının Geliştirilmesi

Dönem: Ocak 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Belirlenen alanlardaki gelişmeleri izleme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi
- 2) Görüş oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesi
- 3) Gerekli idari düzenlemelerin yapılması

HEDEF 3.1.3

2009 YILINDAN İTİBAREN, BELİRLENEN ALANLARDA MPM GÖRÜŞLERİNİN OLUŞTURULMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 3.2.1

2008 YILINDA, MPM'NİN YER ALABİLECEĞİ ULUSAL VE ULUSLARARASI POLİTİKA OLUŞTURMA VE KARAR ALMA DÜZLEMLERİNİN, GÖRÜŞLERİNİ SUNABİLECEĞİ DİĞER KANALLARIN VE GÖRÜŞ BİLDİRME BİÇİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Proje 3211: MPM'nin Yer Alabileceği Ulusal ve Uluslararası Politika Oluşturma ve Karar Alma Düzlemlerinin, Görüşlerini Sunabileceği Kanalların ve Görüş Bildirme Biçimlerinin Belirlenmesi

Dönem: Ocak 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) MPM'nin günümüze kadar görüş sunduğu kanalların ya da temsil edildiği oluşumların belirlenmesi; bu çerçevede bilgi ve deneyim birikiminin, gelişme potansiyelinin, olası kısıtların ortaya konması
- 2) MPM'nin yer alabileceği ulusal ve uluslararası politika oluşturma ve karar alma düzlemlerinin ve ilgili oluşumların belirlenmesi
- 3) Kitle iletişim araçlarından yararlanma olanaklarının belirlenmesi
- 4) Yayın faaliyetleri aracılığıyla görüş sunma olanaklarının belirlenmesi

HEDEF 3.2.2

2009 YILINDA, MPM'NİN İLGİLİ KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA YER ALABİLMESİ VE BELİRLENEN KANALLAR ARACILIĞIYLA GÖRÜŞ SUNULABİLMESİ İÇİN KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI DÜZENLEMELERİN YAPILMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 3.2.3

2010 YILINDAN İTİBAREN, BELİRLENEN KANALLAR ARACILIĞIYLA, GÖRÜŞLERİN SUNULMASI, İLGİLİ KARAR ALMA MEKANİZMALARINDA YER ALINMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 4.1.1

2007 YILININ İLK ÜÇ AYINDA, MPM PROJE VE FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİNE İLİŞKİN USUL VE ESASLARIN BELİRLENMESİ

Proje 4111: Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi

Dönem: Ocak 2007 - Mart 2007

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü

Kapsam:

- 1) Eşanlı yürüyen ya da aralarında ardışıklıklar olan projeler arası eşgüdümün sağlanması
- 2) Proje ve faaliyetleri yürütecek kişilerin görevlendirilmesine ilişkin ilkelerin belirlenmesi
- 3) Proje ve faaliyetlerin raporlanmasına ilişkin ilkelerin belirlenmesi

HEDEF 4.1.2

2008 YILININ SONUNA KADAR, KURUMSAL YAPININ DEĞERLENDİRİLEREK YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Proje 4121: Örgütsel Yeniden Yapılanma

Dönem: Nisan 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) MPM'nin misyonu doğrultusunda üstleneceği görev ve sorumlulukların belirlenmesi
- 2) İş analizlerinin yapılması
- 3) Örgüt raporunun hazırlanması; yeni organizasyon yapısının ve ilgili kadro unvanlarının oluşturulması
- 4) Kadro unvanlarına ilişkin iş tanımlarının hazırlanması
- 5) Çalışma çıktılarının 47. Genel Kurul'a sunulmasına yönelik hazırlıkların yapılması

Proje 4122: Kadro Planlama

Dönem: Ocak 2008 – Mart 2008

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) Yeni organizasyon yapısında üstlenilen görevlerin, yürütülen faaliyetlerin ve sunulan hizmetlerin gerektirdiği personel bileşimi doğrultusunda, her kadro unvanı için gerekli kadro sayısının hesaplanması
- 2) Yeni yapıya ilişkin kadro cetvelinin oluşturulması
- 3) Yeni kadro cetvelinin 47. Genel Kurul'a sunulmasına yönelik hazırlık ve çalışmaların yapılması

Proje 4123: İş Süreçleri ve İş Akışlarının Yeni Yapıyla Uyumlandırılması

Dönem: Nisan 2008 – Haziran 2008

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) Mevcut iş süreçleri ve iş akışlarının incelenmesi
- 2) Yeni yapının gerektirdiği süreç ve akışların belirlenmesi
- 3) İş süreçleri ve iş akışlarının yeniden düzenlenmesi

Proje 4124: Yeni Yapının Gerektirdiği İdari ve Hukuki Düzenlemelerin

Gerçekleştirilmesi

Dönem: Nisan 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

Oluşturulan yapının gerektirdiği çalışma yöntem ve ilkelerinin hayata geçirilmesine yönelik idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

HEDEF 4.1.3

2009 YILININ SONUNA KADAR, MPM KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI

Proje 4131: MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Dönem: Temmuz 2008 – Mart 2009

Koordinator Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) Kurumsal performans ölçme ve değerlendirme konusundaki yaklaşımların incelenerek MPM'ye uygun olanının belirlenmesi
- 2) Kurumsal performans ölçütleri ve hedeflerinin belirlenmesi
- 3) Kurumsal performans ölçme ve değerlendirme sürecinde gerek duyulacak verilerin sağlanmasına yönelik düzenlemelerin yapılması
- 4) Oluşturulan sistemin teknolojik altyapı gereksinimlerinin belirlenmesi

HEDEF 4.1.4

2009 YILININ SONUNA KADAR, HİZMET SUNUM SİSTEMLERİNİN MPM'NİN MİSYONU DOĞRULTUSUNDA DÜZENLENMESİ

Proje 4141: Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi – Usul ve Esasların Belirlenmesi

Dönem: Ocak 2008 – Aralık 2008

Koordinator Birim: Danışmanlık Bölümü

Kapsam:

- 1) Üretilen bilgi ve geliştirilen tekniklerin kurul, kurum ve kuruluşlara sunulmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesi
- 2) Verimlilik göstergelerinin ve göstergelere ilişkin gerekli görülen analiz sonuçlarının sunulmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesi

Proje 4142: Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi – Belgelendirme

Dönem: Eylül 2008 – Aralık 2009

Koordinatör Birim: Danışmanlık Bölümü

Kapsam:

- 1) MPM'nin sunduğu ve sunacağı hizmetlerden belgelendirilebilecek olanların belirlenmesi
- 2) Belgelendirme işlemleriyle ilgili idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

Proje 4143: Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi – Teşvik ve Destekleme Sistemleri

Dönem: Ocak 2008 – Aralık 2009

Koordinatör Birim: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Kapsam:

- 1) Geliştirilen tekniklerin, verimlilik göstergelerinin ve göstergelere ilişkin analiz sonuçlarının yaygın kullanılmasına yönelik teşvik ve destekleme sistemlerinin kurulması
- 2) MPM hizmetlerinden daha uygun koşullarda yararlanmaya yönelik üyelik sisteminin kurulması
- 3) 2010 yılında farklı kategorilerde verimlilik ödülleri verilmesi için gerekli hazırlıkların yapılması

Proje 4144: Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi – e - hizmet

Dönem: Ocak 2008 – Aralık 2009

Koordinatör Birim: Bilgi Teknolojileri Bölümü

Kapsam:

- 1) Elektronik ortamda verilecek hizmetlerin belirlenmesi
- 2) Belirlenen hizmetlerin elektronik ortamda verilmesine yönelik teknik altyapının oluşturulması
- 3) Belirlenen hizmetlerin elektronik ortamda verilmesine yönelik idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması
- 4) E-kütüphaneden iç ve dış kullanıcıların yararlanılmasına yönelik düzenlemelerin yapılması

HEDEF 4.1.5

2007 – 2011 DÖNEMİNDE, STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINA SÜREKLİLİK KAZANDIRILMASI

Proje 4151: Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Dönem: Ocak 2007 – Haziran 2007

Koordinatör Birim: Mali Hizmetler Bölümü

Kapsam:

- 1) Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin raporlanma sıklık ve biçiminin belirlenmesi
- 2) Stratejik Plan izleme ve değerlendirme usul ve esaslarının belirlenmesi
- 3) MPM Stratejik Plan Hazırlama Yönergesinin izleme ve değerlendirme süreçlerini içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi
- 4) İzleme ve değerlendirme sisteminin işletilmesi için gerekli teknolojik altyapı gereksinimlerinin karşılanması

Faaliyet 415–F1: Her yılın Haziran ayında, bir sonraki yıla ilişkin MPM Performans Programının hazırlanması

Dönem: 2007 – 2011

Sorumlu Birim: Mali Hizmetler Bölümü

Faaliyet 415 – F2: Her yılın Ocak ayında, önceki yıla ilişkin Birim Faaliyet Raporlarının hazırlanması

Dönem: 2008 – 2011

Koordinatör Birim: Mali Hizmetler Bölümü

Faaliyet 415 – F 3: Her yılın Şubat ayında, önceki yıla ilişkin MPM Faaliyet Raporunun hazırlanması

Dönem: 2008 – 2011

Koordinatör Birim: Mali Hizmetler Bölümü

Proje 4152: 2009–2011 Proje ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Dönem: Nisan 2008 - Haziran 2008

Koordinatör Birim: Mali Hizmetler Bölümü

Kapsam:

- 1) Belirlenen teknik geliştirme bağlamındaki çalışma alanları ve verimlilikle ilgili göstergeler doğrultusunda, 2009–2011 dönemine ilişkin proje ve faaliyetler ile Koordinatör Birimlerin belirlenmesi
- 2) 2009–2011 iş planının (proje ve faaliyetlerin) hazırlanması
- 3) İş planında yer alan proje ve faaliyetlere ilişkin maliyetlendirmenin yapılması

HEDEF 4.1.6

2007 YILINDA, 5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ YASASI'NIN UYGULANMASINA YÖNELİK ALTYAPININ DÜZENLENMESİ VE GÜÇLENDİRİLMESİ

Proje 4161: Yürürlükteki Uygulamalar ile 5018 Sayılı Kanunun Gereklere Arasındaki Uyumsuzlukların Giderilmesi

Dönem: Nisan 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: Mali Hizmetler Bölümü

Kapsam:

- 1) Yasanın uygulanması sırasında MPM’de yaşanan uyumsuzlukların belirlenmesi
- 2) Uyumsuzlukların giderilmesine yönelik önlemlerin belirlenmesi
- 3) Gerekli idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

HEDEF 4.1.7

2009 YILINDA, PERSONEL ÖZLÜK HAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK MERKEZ İÇİ DÜZENLEMELERİN YAPILMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 4.2.1

2007 YILININ İLK YARISINDA, MPM PERSONEL POLİTİKASININ GELİŞMELER VE GEREKSİNİMLER DOĞRULTUSUNDA GÜNCELLENMESİ

Proje 4211: MPM Personel Politikasının Güncellenmesi

Dönem: Ocak 2007 – Haziran 2007

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) MPM'nin mevcut personel politikasının incelenmesi
- 2) Konuya ilişkin yaklaşım ve uygulamalarının incelenmesi
- 3) Personel seçiminde, istihdam biçim ve koşullarının belirlenmesinde uygulanacak usul ve esasların güncellenmesi
- 4) Personelin kurum içindeki dağılımına, eğitimine ve gelişimine yönelik stratejilerin belirlenmesi
- 5) Personel politikasının dayanacağı temel ilkelerin belirlenmesi
- 6) Güncellenen personel politikasının gerekleri doğrultusunda idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

HEDEF 4.2.2

2008 YILININ SONUNA KADAR, MPM KARIYER YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI VE UYGULANMASI

Proje 4221: MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Tasarlanması

Dönem: Temmuz 2007 – Aralık 2007

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) Konuyla ilgili yaklaşım ve uygulamaların incelenmesi
- 2) Sistemin tasarlanması; bu çerçevede MPM Kariyer Yönetimi Politikasının (kullanılacak araç ve uygulamalar ile bunların önem dereceleri) belirlenmesi
- 3) Sistemin veri ve teknolojik altyapı gereksinimlerinin belirlenmesi

Proje 4222: MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması

Dönem: Ocak 2008 – Nisan 2008

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) Sisteminin veri gereksinimlerinin karşılanması
- 2) Sisteminin uygulanabilmesi için gerekli teknolojik altyapının kurulması

3) Kariyer yönetim çalışmalarının yürütülmesine ilişkin usul ve esasların belirlenmesi

Proje 4223: Kariyer Planlarının Hazırlanması

Dönem: Mayıs 2008 – Temmuz 2008

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) MPM'nin genel kariyer haritasının (bölümlerin üstlendikleri görevler, bölümler arası geçiş olanakları, dikey hareketlilik, vs.) çıkarılması
- 2) Personel yetkinliklerinin ve eğilimlerinin belirlenmesi
- 3) MPM kariyer politikası doğrultusunda, personelin kariyer planlarının hazırlanması
- 4) Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi

Proje 4224: Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması

Dönem: Eylül 2008 – Aralık 2008

Koordinatör Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Kapsam:

- 1) Kariyer planları doğrultusunda hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması
- 2) Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına yönelik idari düzenlemelerin yapılması

Faaliyet 422–F1: Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin karşılanması

Dönem: 2007 – 2011

Sorumlu Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

Faaliyet 422–F2: Uzman yardımcılarının uzmanlık tezi çalışmalarının yürütülmesi

Dönem: 2007 – 2011

Koordinatör Birim: Araştırma Bölümü ve Danışmanlık Bölümü (eşkoordinasyon)

Sorumlu Birimler: Bütün Birimler

HEDEF 4.2.3

2008 YILININ İKİNCİ YARISINDAN İTİBAREN, KADRO PLANLAMA ÇALIŞMALARININ ORTAYA ÇIKARACAĞI PERSONEL GEREKSİNİMİNİN KARŞILANMASI

Faaliyet 423-F1: Personel gereksiniminin karşılanması

Dönem: Temmuz 2008 – Aralık 2011

Sorumlu Birim: İnsan Kaynakları Bölümü

HEDEF 4.3.1

2007 YILINDA, MPM YAYIN POLİTİKASININ YENİDEN OLUŞTURULMASI

Proje 4311: MPM Yayın Politikasının Yeniden Oluşturulması

Dönem: Nisan 2007 - Eylül 2007

Koordinator Birim: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Kapsam:

- 1) Anahtar Gazetesi'nin misyonunun ve hedef kitlesinin yeniden tanımlanması
- 2) Verimlilik Dergisi'ne uluslararası geçerlilik ve saygınlık kazandırılmasına yönelik stratejilerin belirlenmesi
- 3) Yayınlanacak telif ve çeviri kitapların seçilmesine ilişkin yöntem ve kriterlerin belirlenmesi
- 4) Tüm süreli ve süresiz yayınların editöryel süreçlerinin yeniden tasarlanması
- 5) MPM yayın politikasına yönelik stratejilerin belirlenmesi
- 6) MPM yayın politikasının dayanacağı temel ilkelerin belirlenmesi
- 7) MPM yayın politikasına ilişkin idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması

HEDEF 4.3.2

2007 YILINDA, MPM YAYINLARININ BASKI ÖNCESİ HAZIRLIK, SATIŞ VE DAĞITIM SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Proje 4321: MPM Yayınlarının Baskı Öncesi Hazırlık, Satış ve Dağıtım Süreçlerinin İyileştirilmesi

Dönem: Ekim 2007 – Aralık 2007

Koordinator Birim: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Kapsam:

- 1) Anahtar Gazetesi'nin görsel tasarımının ve baskı süreçlerinin geliştirilmesi
- 2) Yayınların biçimsel tasarımında MPM standartlarının geliştirilmesi

3) MPM yayınlarının tanıtım, satış ve dağıtım süreçlerinin geliştirilmesi

HEDEF 4.4.1

2009 YILINDA, GELİR KAYNAKLARININ GÜNCELLENMESİNE YÖNELİK ANALİZLERİN VE GEREKLİ DÜZENLEMELERİN YAPILMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 4.5.1

2009 YILINDA, MPM YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN KURULMASI

Proje 4511: MPM e-Dönüşüm Çalışmalarının Tamamlanması

Dönem: Ocak 2007–Aralık 2007

Koordinatör Birim: Bilgi Teknolojileri Bölümü

Kapsam:

- 1) Gerekli lisansların alınması
- 2) Donanım gereksinimlerinin giderilmesi
- 3) İletişim altyapısının bölgeleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi
- 4) Personelin konuyla ilgili eğitim ve gelişim gereksinimlerinin karşılanması
- 5) Yönetim Bilgi Sistemine ilişkin sistem çözümlene çalışmalarının yapılması
- 6) İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin kurulması
- 7) e-Kütüphane Sistemi'nin kurulması
- 8) Üyelik sisteminin kurulmasına yönelik altyapının hazırlanması

Faaliyet 451–F1: MPM Teknolojik Altyapısının Gelişmeler Doğrultusunda İyileştirilmesi

Dönem: 2007 – 2011

Sorumlu Birim: Bilgi Teknolojileri Bölümü

HEDEF 4.5.2

2008 YILININ SONUNA KADAR, GEREKSİNİM DUYULAN VERİTABANLARINA ÜYE OLUNMASI

Faaliyet 452–F1: Gereksinim duyulan veritabanlarına üye olunması

Dönem: Ocak 2007 – Aralık 2008

Sorumlu Birim: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü

HEDEF 4.5.3

2009 YILINDAN İTİBAREN, MPM’NİN MERKEZ DIŞINDAKİ BİRİMLERİNİN HİZMET BİÇİM VE YOĞUNLUKLARINA GÖRE KONUMLARININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ; GEREKTİĞİNDE YENİDEN KONUMLANDIRILMASI YA DA YENİ BİRİMLER AÇILMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 4.5.4

2009 YILINDAN İTİBAREN, ERGONOMİK VE ETKİN ÇALIŞMA KOŞULLARI YARATACAK FİZİKSEL VE TEKNOLOJİK DONANIMIN SAĞLANMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

HEDEF 4.6.1

2007 YILINDAN İTİBAREN, ULUSAL VE ULUSLARARASI VERİMLİLİK KURULUŞLARIYLA İLİŞKİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Proje 4611: MPM’nin Uluslararası İlişkiler Politikasının Oluşturulması

Dönem: Ocak 2007–Haziran 2007

Koordinatör Birim: Uluslararası İlişkiler Bölümü

Kapsam:

- 1) MPM'nin bugüne kadar geliştirdiği uluslararası ilişkilerin, yer aldığı uluslararası etkinliklerin biçim, koşul ve sonuçlar bağlamında değerlendirilmesi
- 2) Kurulacak ilişkilerin seçiminde, ilişki biçim ve koşullarının belirlenmesinde uygulanacak usul ve esasların oluşturulması
- 3) Kurulacak ilişkilerin geliştirilmesine ve sũrdũrũlmesine yũnelik stratejilerin belirlenmesi
- 4) Uluslararası ilişkiler politikasının dayandığı temel ilkelerin belirlenmesi
- 5) MPM uluslararası ilişkiler politikası doğrultusunda gerekli idari ve hukuki dũzenlemelerin yapılması

Faaliyet 461-F1: MPM uluslararası ilişkiler politikası ve iş planları doğrultusunda, belirlenen kuruluşlarla ilişkilerin kurulması

Dũnem: Ocak 2007 – Aralık 2011

Koordinatũr Birim: Uluslararası İlişkiler Bũlũmũ

HEDEF 4.6.2

2008 YILINDAN İTİBAREN, ULUSLARARASI DũZEYDE VERİMLİLİK PLATFORMLARININ OLUşTURULMASI

Bu hedef için proje ve faaliyetler proje 4611'in çıktıları doğrultusunda ũretiliecektir.

8. Maliyetlendirme

MPM 2007–2011 Stratejik Planı’nda önceki bölümlerde açıklanan nedenlerle 2007 ve 2008 yılında gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlere yer verilmiştir. Bu proje ve faaliyetlerin çoğu, MPM’de öngörülen dönüşümün gerçekleştirilmesi için gerekli kavramların geliştirilmesi, bilgilerin üretilmesi, teknik, hukuki, kurumsal altyapının oluşturulması, mekanizmaların geliştirilmesi, vb. çalışmaların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Buna karşılık, bu türden çalışmaların maliyetlendirilmesi sırasında temel alınabilecek standartlar bulunmamaktadır. Öte yandan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 17. maddesinin “c” bendine göre, kamu idarelerinin gelir ve gider önerilerini “...stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı...” içinde geliştirmeleri gerekmektedir. Maliye Bakanlığı tarafından 2007–2009 dönemini kapsayacak biçimde hazırlanan Orta Vadeli Mali Plan’da da belirtildiği gibi “Genel yönetim kapsamındaki tüm kamu idarelerinde uygulamaya konulan bu yeni anlayış çerçevesinde, kamu idareleri bütçelerini 2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönem için hazırlamışlardır.” MPM de, bu doğrultuda hazırlık yaparak 2007–2009 döneminin çok yıllık bütçe önerisini hazırlamış ve bu önerisi TBMM’de onaylanmıştır. Dolayısıyla, MPM 2007–2009 Stratejik Planı’nın ilk üç yılında gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerle ilgili harcamalar için Çok Yıllı Bütçe ile belirlenen giderlerin üst sınır olarak alınması, yöntemsel bir zorunluluk olmaktadır.

MPM 2007–2009 Stratejik Planı’nda yer verilen proje ve faaliyetlerin maliyetlendirilmesi bu gerçekler ve üst sınırlar ile MPM’nin 2006 yılı gider gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Bu çerçevede;

- Yatırım gideri gerektirmeyecek proje ve faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanması sırasında, öncelikle, 2007 ve 2008 yıllarında gerçekleştirilecek çalışmalar için ortalama “Gerekli Uzman-Ay” süreleri belirlenmiştir. MPM’nin Çok Yıllı Bütçe’sinde “Sermaye Giderleri” dışındaki giderleri, Personel Giderleri, Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri, Mal ve Hizmet Alım Giderleri ve Cari Transferlerdir. Bu giderlerin toplamı, MPM’nin sahip olduğu toplam yıllık “uzman-ay” varlığına bölünerek “gider / uzman-ay” değerleri elde edilmiş; bu değerler “gerekli uzman-ay” süreleri ile çarpılarak da proje ve faaliyetler kapsamındaki çalışmaların maliyetlerine ulaşılmıştır. Giderler, hesaplamalara ilişkin çizelgelere gösterim kolaylığı sağlamak amacıyla, alt başlıklara ayrılarak üç ayrı sütunda

verilmiştir. MPM'nin "uzman-ay" varlığına yönetici personel katılmamış; bu personelle ilgili giderler de tüm faaliyetlere yönelik yönetim işlevinin yerine getirilmesi gerekliliğinden hareketle, proje ve faaliyetlere ilişkin gider olarak, eşit düzeyde yansıtılmıştır.

- Yatırım gideri gerektirebilecek proje ve faaliyetlerin maliyetleri, yukarıda açıklanan yöntemle elde edilen rakamlara, "Sermaye Giderleri"nden gerekli olacağı tahmin edilen oranda paylar eklenerek hesaplanmıştır.

2007 – 2008 yıllarına ait maliyetler Hedefler bazında Çizelge 7'de, Projeler bazında ise EK 5'te verilmiştir.

Çizelge 7: Hedefler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi

	2007				2008			
	(1)(2)*	(3)(5)	(6)	Toplam	(1)(2)	(3)(5)	(6)	Toplam
Hedef 1.1.1	64.076	28.459	0	92.535	67.218	29.722	0	96.940
Hedef 1.1.2	320.382	142.293	0	462.675	440.652	194.844	0	635.496
Hedef 1.1.3	234.946	104.349	0	339.295	1.344.366	594.441	0	1.938.807
Hedef 1.2.1	765.356	339.924	16.000	1.121.280	1.232.336	544.905	17.467	1.794.708
Hedef 1.2.2	533.969	237.156	4.000	775.125	604.964	267.499	4.367	876.830
Hedef 1.2.3	1.651.744	733.602	16.000	2.401.348	560.152	247.684	17.467	825.303
Hedef 2.1.1	363.099	161.266	0	524.365	0	0	0	0
Hedef 2.1.2	0	0	0	0	29.875	13.210	0	43.085
Hedef 2.1.3	0	0	0	0	89.624	39.629	0	129.253
Hedef 2.1.4	0	0	12.000	12.000	224.061	99.074	13.100	336.235
Hedef 2.2.1	0	0	8.000	8.000	44.812	19.815	8.733	73.360
Hedef 2.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.1.1	249.186	110.673	0	359.858	0	0	0	0
Hedef 3.1.2	0	0	0	0	179.249	79.259	0	258.508
Hedef 3.1.3	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.2.1	0	0	0	0	179.249	79.259	0	258.508
Hedef 3.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.1.1	21.359	9.486	0	30.845	0	0	0	0
Hedef 4.1.2	160.191	71.147	0	231.338	280.076	123.842	0	403.918
Hedef 4.1.3	0	0	0	0	134.437	59.444	0	193.881
Hedef 4.1.4	0	0	16.000	16.000	410.779	181.634	17.467	609.880
Hedef 4.1.5	71.196	31.621	4.000	106.816	141.905	62.746	4.367	209.018
Hedef 4.1.6	16.019	7.115	0	23.134	0	0	0	0
Hedef 4.1.7	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.2.1	42.718	18.972	0	61.690	0	0	0	0
Hedef 4.2.2	1.366.961	607.120	16.000	1.990.081	156.842	69.352	17.466	243.660
Hedef 4.2.3	0	0	12.000	12.000	44.812	19.815	13.100	77.727
Hedef 4.3.1	53.393	23.716	0	77.113	0	0	0	0
Hedef 4.3.2	32.038	14.229	8.000	54.268	0	0	8.733	8.733
Hedef 4.4.1	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.5.1	384.458	170.752	120.000	675.210	537.747	237.776	120.000	895.523
Hedef 4.5.2	21.359	9.487	4.000	34.845	22.407	9.906	4.366	36.679
Hedef 4.5.3	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.5.4	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.6.1	181.550	80.633	4.000	266.183	134.437	59.444	4.367	198.248
Hedef 4.6.2	0	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	6.534.000	2.902.000	240.000	9.676.000	6.860.000	3.033.300	251.000	10.144.300

* Rakamlar Çok Yıllı Bütçe kodlarıdır. (1) Personel Giderleri; (2) Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri; (3) Mal ve Hizmet Alım Giderleri; (5) Cari Transferler; (6) Sermaye Giderleri

2007-2011 Yılları Stratejik Amaçlar Bazında Toplu Maliyetler

2007 ve 2008 yıllarına ilişkin maliyetler, Ek 5’te de gösterildiği gibi, planlanan proje ve faaliyetler için öngörülen maliyetlerden hareketle belirlenmiştir. Fakat Bölüm 7’de de açıklanan gerekçelerle, 2009, 2010 ve 2011 yılları için proje ve faaliyetler belirlenmemiş olduğundan, toplam bütçe öngörüsünde bulunulmuş ve bu toplam bütçe öngörüsü Stratejik Amaçlar Bazında ayrıştırılmıştır.

- 2007 ve 2008 yılları için Stratejik Amaçlar bazındaki toplu maliyetler, her bir Stratejik Amaç altındaki Hedeflerin Çizelge 7’de yer alan maliyet öngörülerinin toplanmasıyla bulunmuştur.
- 2009 yılı için öngörülen bütçe toplamı, Orta Vadeli Mali Plan’daki öngörü doğrultusunda, 10.534.600 YTL olarak belirlenmiştir.
- 2010 ve 2011 yılları için toplam bütçe öngörülere, i) 2005 ve 2006 yılı gerçekleştirmeleri ile ii) 2007, 2008 ve 2009 yılı için Orta Vadeli Mali Plan öngörülerindeki artışlardan hareketle belirlenen yüzdelik değişim trendi doğrultusunda belirlenmiştir.
- 2009, 2010 ve 2011 yılları için toplam bütçe öngörülere, Stratejik Amaçlar bazında i) 2007 ve 2008 yılları için Stratejik Amaçlar bazındaki toplu maliyetler ile ii) her bir Stratejik Amaç kapsamındaki Hedeflerin niteliği ve zamana dağılımından hareketle belirlenen ağırlıklar doğrultusunda ayrıştırılmıştır.

2007–2008 yıllarının proje ve faaliyetlerinin tamamlanması ile MPM’de gerçekleşecek dönüşüm, Stratejik Planın sonraki yılları için ne tür ve kapsamda çalışmaların söz konusu olacağını da netleştirecektir. Bu varsayımdan hareketle, izleyen yıllar için yapılacak ayrıntılı maliyetlendirme tahminlerinin daha sağlıklı temellere oturacağı düşünülmektedir.

Çizelge 8: 2007-2011 Yılları Stratejik Amaçlar Bazında Toplu Maliyetler

	2007	2008	2009		2010		2011	
	Tutar (YTL)	Tutar (YTL)	Ağırlık	Tutar (YTL)	Ağırlık	Tutar (YTL)	Ağırlık	Tutar (YTL)
Öngörülen Top. Bütçe	9.676.000	10.144.300		10.534.600		11.713.093		13.023.424
SA 1	5.192.258	6.168.084	0,55	5.794.030	0,50	5.856.547	0,45	5.860.541
SA 2	544.365	581.933	0,09	948.114	0,15	1.756.964	0,18	2.344.216
SA 3	359.858	517.016	0,06	632.076	0,10	1.171.309	0,12	1.562.811
SA 4	3.579.523	2.877.267	0,30	3.160.380	0,25	2.928.273	0,25	3.255.856

9. MPM Stratejik Planı Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı

MPM Stratejik Planı'nda yer verilen Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimleri ile misyona ulaşmak için yürütülecek projeler ve faaliyetler, MPM'de çok yönlü bir dönüşümü de gerektirmektedir. Planın belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi, Strateji metinlerinde ortaya konan çok yönlü ve kapsamlı dönüşümün hayata geçirilmesini sağlayacaktır. MPM Stratejik Planı'nın uygulanma, izleme ve değerlendirilme sürecinin kararlı ve dinamik bir sistem bütünselliği içinde yürütülmesi zorunluluğu, süreç içinde başka teknik, idari ve hukuksal düzenlemeleri de gündeme getirebilecektir.

Stratejik Planın bu bölümünde, sözü edilen uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin çerçeveye açıklık getirilmektedir. *Planın uygulanması sürecinin*, temelde ilgili mevzuatın öngördüğü doğrultuda işletilmesi gerekmektedir. Ancak, Plan içinde yer alan "Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi" (Proje 4111) ile "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması" (Proje 4151) projeleriyle belirlenecek usul ve esaslar da bu doğrultuda yönlendirici olacaktır. *Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçleri* uygulama sürecinin sağlıklı yürütülmesi için oluşturulması gereken genel çerçeveye, sorunlarla karşılaştığı durumlarda alınacak önlem ve gerçekleştirilecek eylemlere, hangi sürekli organlarla izleme ve değerlendirme yapılacağına, iç ve dış hukuksal gerekliliklerin nasıl karşılanacağına açıklık getirmektedir.

9.1 Hukuksal Çerçeve

Stratejik planların uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili iş ve işlemlerin ve yönetsel işleyişin hem yürürlükteki ilgili hukuksal çerçeve hem de kamu kurum ve kuruluşlarının misyonları, örgütsel yapıları ve donanımları göz önünde bulundurularak belirlenmesi, planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu gereklerle ilgili dış hukuksal çerçeve, ayrıntılı olarak oluşturulmuştur.

Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planların hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili çalışmalar çok sayıda hukuksal yaptırımla düzenlenmiştir. Başlıcaları aşağıda açıklanan bu yaptırımlar MPM Stratejik Planı'nın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi sırasında da göz önünde bulundurulacaktır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu'nun 2005 yılında çıkarılan 5436 sayılı yasayla değişik 60. maddesine göre "... stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.", kuruluşların mali hizmetler birimlerinin görevleri arasında sayılmaktadır. Ayrıca, 5436 sayılı yasanın 15. maddesine göre de mali hizmetler biriminin görevleri şunlardır:

- a) Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak,
- b) İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek,
- c) İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak,
- d) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak,
- e) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.

Konuya ilişkin diğer bazı maddeler şöyle sıralanabilir:

- 5018 sayılı yasanın 11. maddesine göre "Üst Düzey Yöneticiler", "...idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, ...Bakana... karşı sorumludurlar."
- Yasanın 5436 sayılı yasayla değişik 41. maddesine göre; "Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır."

- Aynı maddeye göre, “Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar”
- Yine aynı maddede İdare Faaliyet Raporunun şu bilgileri içerecek şekilde düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir:
 - İlgili idare hakkındaki genel bilgiler
 - Kullanılan kaynaklar,
 - Bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri,
 - Meydana gelen sapmaların nedenleri,
 - İdarenin varlık ve yükümlülükleri,
 - Yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgiler
 - Stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetler ve performans bilgileri.

5018 sayılı yasanın bu bağlamda göz önünde bulundurulması gereken bir başka yaptırımını da kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülecek İç Denetim çalışmalarıyla ilgilidir. Yasanın 5436 sayılı yasayla değişik 63. maddesine göre; “İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır”. Yasanın yine 5436 sayılı yasayla değişik 64. maddesinde ise, kamu kurum ve kuruluşlarının yıllık iç denetim programlarını hazırlayacak iç deneticilerin görevlerine açıklık getirilmektedir. Bu maddeye göre iç denetçilerin görevleri arasında şunlar sayılmaktadır:

- a) Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,
- b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak,
- c) Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak,
- d) İdarenin harcamalarının, mali işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve

- politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek,
- e) Mali yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak,
 - f) Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak,
 - g) Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek.

Ek olarak, 5018 sayılı yasada değişiklikler yapan 5436 sayılı Yasanın bir gereği olarak yürürlüğe giren Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te de konuyla ilgili yaptırımlara yer verilmiştir. 4. maddesinde “Stratejik Yönetim ve Planlama”, “Performans ve Kalite Ölçütleri Geliştirme”, “Yönetim Bilgi Sistemi” ve “Malî Hizmetler” başlıkları altında sayılan işlevler, idarelerin ilgili alt birimleri tarafından yerine getirilebilecektir. Dolayısıyla, bu birimlerin görevleri arasında

- 1) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek ve
- 2) İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek

sayılmaktadır. Bu birimlerin “Stratejik Yönetim ve Planlama Fonksiyonu” ile görevleri de Yönetmelikte ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Bu kapsamda;

- 1) Stratejik planlama çalışmalarının koordine edilmesi,
- 2) Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerin yürütülmesi
- 3) İdare faaliyet raporunun hazırlanması

görevlerine yer verilmiştir. Yönetmeliğin 10. maddesine göre, stratejik planların hazırlanmasının yanı sıra “güncellenmesi ve yenilenmesi çalışmalarının koordinasyonunun” da bu birimler tarafından sağlanması gerekmektedir. Bu yaptırımların da açıklıkla ortaya koyduğu gibi stratejik planların uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili çalışmaların, teknik, idari ve mali boyutları olan bir süreç içinde yürütülmesi zorunlu olmaktadır.

MPM’de gerçekleştirilecek çalışmaların belirlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesiyle ilgili etkili ve katılımcı mekanizmalar işletilmektedir ve bu mekanizmalarla ilgili çeşitli hukuksal düzenlemeler yapılmıştır: Bu hukuksal düzenlemelerin

gereği olarak MPM’de, ilgili birimler tarafından yıllık faaliyet programları oluşturulmakta, bu süreçte ilgili tarafların görüş ve önerileri alınmakta; yıllık faaliyet raporları, bilançolar, bütçe önerileri ve Denetleme Kurulu raporları hazırlanarak önce Yönetim Kurulu’nun onayına sonra da en üst karar organı olan MPM Genel Kurulu’nun bilgi ve onayına sunulmakta, Genel Kurul’da onaylanmasıyla kesinlik kazanarak yürürlüğe konulmaktadır. Başka bir söyleyişle, MPM Stratejik Planı’nın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci, yukarıda başlıca yaptırımları açıklanan dış hukuksal çerçevenin yanı sıra Merkezin iç hukuk belgelerinin de göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılmaktadır.

9.2 MPM Stratejik Planı Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Yaklaşımı

MPM Stratejik planının uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik çalışmalar iki düzlemde yürütülecektir. Birinci düzlemde, Stratejik Planda yer alan Hedeflere ulaşılabilmesi için öngörülen proje ve faaliyetlerin uygulama aşamaları, Proje 4111 (Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi) çerçevesinde ortaya konan sistem ve onu destekleyen dokümanlarla izlenecek ve değerlendirilecektir. Böylece Stratejik Planda içerilen Stratejik Amaçlara, Amaçlara ve Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin de bir izleme yapılabilecektir. İkinci düzlemde, Proje 4151 (Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması) ile Stratejik Planın ana çerçevesini oluşturan Misyon, Vizyon ve Temel Değerler doğrultusunda hareket edilip edilmediği, MPM’nin misyonunu gerçekleştirmek için öngördüğü teknik, idari, hukuki düzenlemelerle kültürel dönüşümün planlanan kapsamda sağlanıp sağlanamadığı konularının izlenip değerlendirileceği bir sistem oluşturulması planlanmıştır. Bir yandan da Proje 4111’in çıktılarının sisteme entegre edilmesi, böylece bütünlüklü bir proje izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır.

9.3 Stratejik Planın Uygulanması

MPM Stratejik Planı 2007 yılı başında uygulamaya konulacaktır. SP çerçevesinde 2007 – 2008 yılları için öngörülen Proje ve Faaliyetler, MPM’nin 2007 için önceden bağıtladığı, daha önce başlamış olup 2007’de devam eden projeler ve faaliyetlerle bir arada yürütülecektir.

MPM’nin yeni misyonunun ve vizyonunun gerektirdiği çok yönlü dönüşümün altyapısını

sağlamak üzere, kurumda öncelikle bazı teknik, idari, hukuki ve kültürel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu düzenlemelerin kimilerinin ardışık olarak yapılması zorunlu görülmektedir. Bu nedenlerle, MPM Stratejik Planı'nda, kimileri 2007 yılında kimileri de 2008 yılında başlatılacak olan ve söz konusu düzenlemeleri gerçekleştirmeye yönelik proje ve faaliyetlere ağırlıklı yer verilmiştir. MPM Stratejik Planı'nın 2009 ve izleyen yıllarda gerçekleştirilmesi öngörülen hedefleriyle ilgili proje ve faaliyetleri ise bu altyapı niteliğindeki proje ve faaliyetlerin çıktıları temel alınarak belirlenecektir.

2007 ve 2008 yılında gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerle ilgili çalışmalar, "Koordinatör Birim" olarak adlandırılan bölüm başkanlıklarının eşgüdümünde, MPM'nin tüm birimlerinden gerekli nitelik ve sayıda personelin katılımları ve katkılarıyla yürütülecektir. Bölüm başkanları ve bölge müdürleri bu katılım ve katkıların gerektiğince sağlanmasından, "Koordinatör Birimler" de çalışmaların aksatılmadan yürütülebilmesinden Genel Sekreterliğe karşı sorumlu olacaklardır. Koordinatör Birimlerin, ilgili birimlerin, proje ve faaliyetlerde yer alacak uzman ve idari personelin görev ve sorumlulukları ve çalışma ilkelerine de açıklık getirecek "Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi" başlıklı Proje 4111, öngörüldüğü gibi, Ocak - Mart 2007 döneminde sonuçlandırılacaktır. Bu projenin çıktıları, 2009 ve izleyen yıllarda gerçekleştirilmesi öngörülen proje ve faaliyetleri belirleme sürecinin gerektireceği altyapıya da katkı sağlayabilecektir. Stratejik Planda, MPM'nin örgüt yapısının yeni misyon doğrultusunda yenilenmesi çalışmalarını içeren ve Nisan - Aralık 2007 döneminde sonuçlandırılarak MPM'nin 47. Genel Kurulu'nun onayına sunulması öngörülen "Örgütsel Yeniden Yapılanma" (Proje 4121) başlıklı bir proje yer almaktadır. 2009 ve izleyen yıllarda gerçekleştirilecek olan hedefler altındaki proje ve faaliyetlerle ilgili çalışmaları yürütecek birimler ve oluşumlar, organizasyon yapısındaki olası değişiklikler doğrultusunda, bu projenin çıktıları temel alınarak belirlenecektir.

Öte yandan, Yönetim Kurulu tarafından hazırlanıp Genel Kurula sunulması yasal zorunluluk olan yıllık faaliyet programları, MPM Stratejik Planı kapsamında yer verilen proje ve faaliyetlerin yaşama geçirilmesine yönelik çalışmaları içerecek biçimde oluşturulacaktır.

9.4 Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

MPM işlevlerinin niteliği temel alındığında Proje ve Faaliyetlerin izlenme ve

değerlendirilmesi ile Planın izlenme ve değerlendirilmesi ile ilgili iş ve işlemlerin birbirinden farklı süreçler olduğu göz önünde bulundurularak, Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi iki açıdan yapılacaktır:

- a) Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi: MPM içinde yürütülen çalışmaların yeni misyon, vizyon ve temel değerlere uygunluğunun izlenmesi; sonuçların misyonu gerçekleştirme adına yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik karar mekanizmalarının işletilmesi,
- b) Proje ve Faaliyetlerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi: Stratejik amaçları ve onların altında yer alan amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan hedeflere ulaşılabilmesi için yürütülecek proje ve faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Uygulamaların MPM'yi ulaşmak istediği noktaya taşıyıp taşımadığının belirlenmesi amacıyla Plan'da, yukarıda da değinildiği gibi, "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması" başlıklı bir projeye (Proje 4151) yer verilmiştir. 2007 Nisan sonunda kurulmuş olacak sistem, hem Plana yönelik izleme ve değerlendirmelerin yapılmasını, hem de proje 4111'de belirlenen proje ve faaliyetlerin yürütülmesine yönelik usul ve esaslar dikkate alınarak proje temelinde de izleme ve değerlendirmelerin gerçekleştirilmesini içerecektir.

Proje 4111'in çıktılarıyla proje ve faaliyetler bağlamında şu konulara açıklık getirilecektir:

- Proje ve faaliyetlerin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle süreçlerin ve süreçlere katılım ve karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi, kurumsallaştırılması ve işletilmesine yönelik belgelerin üretilmesi,
- Görev, yetki ve sorumlukların MPM personeli arasında dengeli biçimde dağıtılmasına yönelik ilkelerin belirlenmesi,
- Bilgi ve deneyim birikimlerinin paylaşılmasının kurumsallaştırılmasına yönelik düzenlemelerin yapılması,
- Proje ve faaliyetlerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesiyle ilgili geribildirim mekanizmalarının geliştirilmesi,
- MPM Stratejik Planı kapsamındaki proje ve faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili iş ve işlemlerin bütünsellik içinde yapılması amacıyla,
 - Genel Sekreterliğin yönlendirme,
 - Bir Teknik Danışmanın eşgüdümü sağlama,

- o Mali Hizmetler Bölüm Başkanlığı'nın destek hizmetleri verme ve
- o Bölüm başkanlıkları ve bölge müdürlüklerinin gerekli çalışmaları yürütme işlevlerini üstlenmeleri.

Hukuksal Çerçeve başlığı altında açıklandığı gibi, stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili iş ve işlemlerin MPM'de de yetkilendirilecek bir Üst Yönetici, Mali Hizmetler Bölüm Başkanlığı veya Strateji Geliştirme Birimi ile İç Denetçi tarafından eşgüdüm içinde yürütülmesi hukuksal bir zorunluluktur:

Planın Genel Sekreterlik ve Yönetim Kurulu tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi, izleme ve değerlendirme sonuçlarının Genel Kurulun bilgisine sunulması ise 580 sayılı yasadaki kaynaklanan hukuksal bir gerekliliktir. Dolayısıyla, bu gerekliliğin yerine getirilmesine ve bu iş ve işlemlerin kolaylaştırılmasına yönelik kimi yönetsel düzenlemeler de yapılacaktır. Bu gerekliliklerin yerine getirilmesine yönelik düzenlemeler "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması" projesi kapsamında ayrıntılandırılacak olmakla birlikte genel çerçeve şunları içecektir:

Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlama Çalışmaları Yönergesi'nin, MPM Stratejik Planı'nın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili iş, işlem ve süreçleri içerecek biçimde yeniden düzenlenmesi; gerektiğinde yönerge, vb. başka hukuksal düzenlemelerin de yapılması,

- Planı izleyecek ve değerlendirecek oluşumların farklı bileşimlere sahip olması gerekliliğinden hareketle, Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi için ayrı organların ve karar alma süreçlerinin oluşturulması,
- Söz konusu organların görev ve sorumluluklarına açıklık getirilmesi,
- Stratejik Planlama Kurulu'nun karar alıcı organ olarak Planın değerlendirilmesi sürecinde de varlığını sürdürmesine yönelik düzenlemelerin yapılması.

Sonuç

Hazırlanma sürecinin her aşamasında tüm Milli Prodüktivite Merkezi personelinin etkin katılımının ve ilgili taraflarının katkısının sağlandığı MPM 2007–2011 Stratejik Planı, MPM'nin kırk yılı aşkın bir süredir verdiği hizmetlerin yöneliminde, çalışma düzeninde ve önceliklerinde köklü değişikliklere ve kurumsal anlamda bir dönüşüme yol açacaktır. Plan, Merkezin önümüzdeki beş yıl içindeki çalışmalarının çerçevesini çizmenin yanı sıra, MPM'nin yaşayacağı kurumsal dönüşümün de rehberi niteliğinde olacaktır.

Genel olarak Dünyada ve Türkiye'de, özel olarak da MPM'nin hizmet verdiği alanlardaki gelişmelerin işaret ettiği dönüşümün sağlanması durumunda, MPM'nin çalışmalarının kamu hizmeti niteliği yükselebilecek, ulusal kalkınma sürecine katkıları artabilecektir. Bu gerçek göz önünde bulundurulduğunda, MPM 2007–2011 Stratejik Planı'nın hem Merkezin her düzeyde personeli hem de yönetsel organlarında temsil edilen ilgili tarafları tarafından yönlendirici belge olarak algılanması ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Doğal olarak, planlanan her türlü değişim, uygulanması sürecinde bu değişime karşı kurum içi ve kurum dışı dirençleri de ortaya çıkaracaktır. Kimi zaman örgütsel yapının, var olan iş yapma biçimlerinin korunması kaygısıyla ortaya çıkacak olan, kimi zamansa Merkezin algılanma biçimlerinden doğacak olan bu direnç, stratejik planın uygulanmasını güçleştirebilecek ya da geciktirebilecek tutum ve davranışlara neden olabilecektir. MPM'nin yeni misyonu doğrultusunda öngörülen dönüşümünü engelleyebilecek boyutlara ulaşmadığında doğal karşılanabilecek bu türden tutum ve davranışların yaratıcı, geliştirici çabalara dönüştürülmesi hem gerekli hem de olanaklı görülmektedir. Milli Prodüktivite Merkezi'ndeki bilgi ve deneyim birikimi, bu gereğin yerine getirilebilmesini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda, tüm MPM çalışanlarının ve ilgili taraflarının, Stratejik Planın hazırlanması sürecinde gösterdikleri sahiplenmeyi, planın uygulanma dönemine de taşımaları beklenmektedir.

MPM 2007–2011 Stratejik Planı'nda yer verilen Stratejik Amaçlar, Amaçlar ve Hedefler ile Proje ve Faaliyetler hem yatay hem de dikey olarak bütünleşik bir yaklaşımla belirlenmiştir.

Dolayısıyla, uygulanmasına ve güncellenmesine yönelik çalışmalar sırasında da bu bütünselliğin gözetilmesi yöntemsel bir gerekliliktir.

MPM 2007–2011 Stratejik Planı'nın, kaynakların verimli kullanılarak ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla kurulmuş tek kamu kurumu olan Milli Prodüktivite Merkezi'nin varlık gerekçesini daha da anlamlı kılmasına, hizmetlerini daha da işlevselleştirip etkinleştirmesi ve yaygınlaştırmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Bunun yanında, gerek hazırlanma süreci gerekse çıktılarıyla MPM 2007–2011 Stratejik Planı'nın, Türkiye Kamu Yönetimi'nde planlı çalışma geleneğinin oluşmasına katkı sağlaması, stratejik planlarını hazırlamakta olan diğer kamu kurum ve kuruluşlarına teknik anlamda yol gösterici olması umulmaktadır.

EKLER

Ek 1: MPM Stratejik Planlama Sürecinde Üretilen Belgeler Listesi

Altyapı Çalışmaları:

- MPM SP Hazırlık Çalışmaları – Kapsam, Aşamalar, Gereksinimler ve Öngörülen Düzenlemeler (Genel Sekreterliğe Bilgi Notu)
- Stratejik Plan Hazırlama Rehberi
- Stratejik Plan Hazırlama Yönergesi
- Stratejik Plan Hazırlık Programı

Durum Analizi:

- İy yapı Analizi Raporu
- Anket Değerlendirmesi - MPM Çalışanlarının Görüş ve Önerileri
- Ekonomik Durum
- Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma
- Türkiye'nin AB'ye Üyelik Süreci ve MPM İçin Olası Açılımlar
- Ulusal Verimlilik Kuruluşları
- Türkiye'de MPM ile Benzer Alanlarda Faaliyet gösteren Kuruluşlardan Bazıları
- İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizi Raporu
- İy yapı Analizi – Özet
- Çevre Analizi – Özet
- İlgili Taraflar ve Hedef Kitle Analizi – Özet
- SWOT Analizi Raporları (birimler ve yönetim bazında toplam 12 adet)
- SWOT Analizleri – Derleme

Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması:

- Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri – Sürüm 1 ve Sürüm 2
- Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri – Son Sürüm
- MPM Stratejik Planlama Projesi Bilgi Notu (Genel Kurul)

Stratejik Amaçlar, Amaçlar, Hedefler

- Stratejik Amaçlar - Altyapı Çalışmaları Raporu
- Stratejik Amaçlar ve Amaçlar – Sürüm 1 ve Sürüm 2
- Stratejik Amaçlar ve Amaçlar
- Hedefler Sürüm 1
- Hedefler

Proje ve Faaliyetler:

- Hedeflere İlişkin Stratejiler ve Açıklamalar (Proje ve Faaliyetlere Yönelik Çerçeve Metin)
- Proje ve Faaliyetler, Kapsamlar – Sürüm 1
- Proje ve Faaliyetler, Kapsamlar – Son Sürüm

Ek 2: Sözlükçe

Çalışma Alanları:

MPM’de Stratejik Plan dönemi boyunca verimlilik sorunlarının belirlenmesi ve çözümüne yönelik teknik geliştirme ve bilgi üretme çalışmalarının öncelikle yönlendirileceği kesimler, ekonomik sektörler, ölçekler, toplumsal katmanlar.

Fiziksel Düzenleme:

Çalışmaların etkinliğini artırmak için gerekli araç ve gereçlerin ergonomik yerleşimi, çalışma alanı ve binaların ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması.

Görüş Sunma Kanalları:

Kitle iletişim araçları, politika oluşturma süreçleri, bu süreçlere katılma ve karar alma düzlemleri, verimlilik artırma projeleri, süreli ve süresiz yayınlar, kongreler, sempozyumlar, çalıştaylar, basın toplantıları ve açıklamaları, ülkesel ve sektörel plan, program ve strateji belgelerinin hazırlanma süreçleri.

GZFT (SWOT) Analizi:

Kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditlerin belirlendiği bir analiz yöntemi (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler).

Hedef (Stratejik Hedef):

Stratejik amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konulan, sayısal olarak ifade edilen ve daha kısa bir süreyi kapsayan, nicelik, nitelik, maliyet veya zaman cinsinden ifade edilebilen spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar.

Hedef Kitle:

Verimlilik sorunlarının belirlenmesi ve çözümüne, verimlilik göstergelerinin hesaplanmasına ve karşılaştırılmasına, verimlilik artırma tekniklerinin geliştirilmesine ve yaygın olarak gerektiği gibi kullanılmasına yönelik doğrudan veya dolaylı araştırma, eğitim, danışmanlık ve yayın hizmetleri veren kamu ve özel kuruluşlar ile meslek örgütleri, vakıf ve dernekler gibi

gönüllü kuruluşlar ve ilgili birimleri, bu alanda hizmet sunabilecek doğrultuda yetkinliği, yetkileri ve sorumlulukları belgelendirilmiş kişiler.

Hukuki Düzenleme:

Çalışmaların yürütülme düzenine, taraflarına, sorumlularına, ilkelerine ve diğer boyutlarına açıklık getirmek amacıyla yönetmelik, yönerge, genelge, protokol, anlaşma, vb. nitelikte düzenleyici belgelerin hazırlanması.

İdari Düzenleme:

Yürürlükteki örgütsel yapı içinde yapılmakta olan ve yapılması öngörülen çalışmaların gerektiği gibi yürütülebilmesi için sürekli ve geçici kurul, komite, grup, ekip, vb. yapıların oluşturulması, karar süreçlerinin etkinlik düzeylerinin yükseltilmesine yönelik geçici ve sürekli mekanizmaların kurulması.

İlgili (Sosyal) Taraflar:

MPM'nin Genel Kurulunda bakanlık, genel müdürlük, üniversite, enstitü, sendika, oda, borsa, konfederasyon ve birlik vb kurum ve kuruluşlardan gönderilen üyelerle temsil edilen kesimler ve toplumsal katmanlar.

Karar Alma Düzlemleri:

Yüksek Planlama Kurulu, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, Türkiye İş Kurumu Genel Kurulu, TUİK İstatistik Konseyi ve Veri Kalite Kontrol Kurulu, Kamuda Yeniden Yapılandırma Kurulu, vb. oluşumlar ile KOSGEB Genel Kurulu, vb. MPM'nin üye olarak temsil edilmekte olduğu organlar.

Kavramsal Çerçeve:

Başta üretim süreçlerindeki niceliksel ve niteliksel çıktılar ve girdiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, bu ilişkilerdeki değişme ve gelişmelerin, bu değişme ve gelişmelerin nedenleri ile olası etkilerinin sorgulanmasına yönelik çalışmalar sırasında yararlanılan ve aynı olguları çağrıştıran ifadelerin oluşturduğu çerçeve.

Koordinatör Birim:

MPM Stratejik Planı'nda yer verilen projelerin öngörülen kapsamda yürütülmesine yönelik çalışmalar ve bu çalışmaları yürütecek birimler ve kişiler arasında eşgüdümü sağlayacak,

Çalışmaların gerektirdiği alt yapının oluşturulması için gerekli girişimlerde bulunacak, çalışmalarda sağlanan gelişmeleri belirli formatta rapora dönüştürerek yetkili birimlere ve yetkili birimlerin yönlendirmelerini de çalışmaları yrteceklere aktaracak birimler.

Kurumsal Düzenleme:

Çalışmaların belirli bir düzen içinde ve biçimde öngörülen zamanda yürütülebilmesi için gerekli yöntem, teknik ve ilkelere açıklık kazandırılması, örgütsel yapının kısmen ya da tümüyle değiştirilmesi, uygun idari, mali, teknik ve hukuki araçların sağlanması, idari sistemlerin kurulması, iş ve işlem süreçlerinin geliştirilmesi.

Misyon Bildirimi:

Bir kuruluşun var olma nedenlerine, kimlere hizmet verdiğine, hangi alanlarda çalıştığına, hangi gereksinimleri karşıladığına ve yasal yükümlülüklerine açıklık getiren; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden bildirim.

Performans Göstergeleri:

Planlanmış bir etkinlik neticesinde elde edilen sonuçların, önceden belirlenen hedefe ne lde ulaşıldığının nicel ya da nitel olarak ortaya konulmasında kullanılan göstergeler.

Performans Programı:

Bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesi ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden program..

Politika Oluşturma Süreçleri:

lke, sektör ve ölçek düzeyinde verimlilik politikalarının oluşturulduğu, izlendiği ve değerlendirildiği süreçler.

Proje/Faaliyet/Eylem:

Stratejik amaç, dolayısıyla da hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli görülen iş ve işlemler.

Sistem Kurma:

Belirli işlevleri yerine getirmek amacıyla ögeleri arasında etkileşimli ilişkiler bulunan sürekli ya da geçici yapıları oluşturma, ögelerine açıklık getirme ve ögeler arasındaki ilişkileri düzenleme.

Strateji:

Kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünü.

Stratejik Amaç:

Ülkenin genel kalkınma amaç ve hedeflerinin yanı sıra kuruluşun misyon ve vizyonu ile uyumlu ve gerçekleştirilebilir olan, stratejik planlama sürecinin izleyen aşamaları için bir çerçeve çizen, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlar.

Stratejik Plan:

Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan.

SWOT (GZFT) Analizi:

Kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditlerin belirlendiği bir analiz yöntemi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Teknik Düzenleme:

Çalışmaların gerektirdiği araç ve gereçlerin, veri tabanlarının, yazılımların, vb. donanımın kullanılmasında, ortamların değerlendirilmesinde, iş akışlarında verimlilik ve etkinlik düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli iş ve işlemlerin yapılması.

Temel Değerler (İlkeler) Bildirimi:

Kuruluşun misyonunun ve vizyonunun gerisinde yatan değer ve inançlar olarak, kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerin belirlenmesine rehberlik eden, kuruluşun kurumsal değerlerinin, yönetim biçiminin ve kurumsal davranış kurallarının ifadesi.

Verimlilik Analizleri:

Verimlilik düzeyindeki değişmeler üzerinde etkili olan nedenlerin ve etki düzeylerinin, bu değişmelerin yol açtığı ve açabileceği ekolojik, ekonomik, teknik, toplumsal, kültürel, vb. değişme ve gelişmelerin belirlenmesi amacıyla yapılan sorgulamalar.

Verimlilik Artırma Projesi (VAP):

İllerde tüm kesim ve kuruluşların katılım ve destekleri sağlanarak, yerel düzeyde faaliyette bulunan çeşitli kamusal ve özel kuruluşlarda verimliliği artırmaya yönelik; danışmanlık, eğitim, verimlilik ölçme-değerlendirme, yayın-tanıtım faaliyetlerinde bulunmak, verimliliği etkileyen faktörler yelpazesinde araştırma çalışmalarını yapmak, bu illerdeki sanayiciler, işçiler, özel ve kamu kuruluşlarının yönetici ve çalışanları, üniversite, çeşitli meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetim mensupları, öğretmenler ve öğrenciler arasında verimlilik bilincini yaygınlaştırmak ve geliştirmek amacıyla yürütölen projeler.

Verimlilik Eğitimi Projesi (VEP):

İller düzeyinde, başta ilin Ticaret ve Sanayi Odaları olmak üzere, Valilik, Belediyeler, çeşitli meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içinde, verimlilik artırıcı teknik ve yaklaşımlara ilişkin olarak düzenlenen, il genelinde katılıma açık eğitim programları

Verimlilik Hesaplama Teknikleri:

Temel olarak verimlilik göstergelerinin ortaya konmasında kullanılan ve elde edilen sonuçlar ile verimlilik analizlerinin yapılmasına olanak sağlayan, gerçekleştirilen üretim ya da etkinlikler çerçevesinde çıktı ve girdi arasındaki ilişkileri sayısal değerlere dönüştüren, bunu yaparken matematik ve ekonomi bilimlerinin disiplinler arası kazanımlarından yararlanan teknikler.

Verimlilik Göstergeleri:

Herhangi bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktılar ile kullanılan girdiler arasındaki ilişkilerin düzeyini ortaya koyan, hesaplanması sırasında girdilerin ve çıktılarının kapsamaları, nitel ve nicel ifadeleri değiştirilerek farklı olgulara açıklamalar getirilebilen sayısal değerler.

Verimlilik Terimleri:

Başta girdi, çıktı, verimlilik göstergesi, verimlilik oranı olmak üzere verimlilik düzeyinin ölçülmesine, karşılaştırılmasına ve yükseltilmesine yönelik olarak yapılan çalışmalar ile

verimlilik analizleri, sonuçlarının açıklanması ve yorumlanması sırasında yararlanılan ve aynı içerikte anlaşılan teknik ifadeler.

Vizyon Bildirimi:

Kuruluşun kendisi için istediği geleceğin iddialı ancak gerçekleştirilebilir/ulaşılabilir anlatımı.

Ek 3: Stratejik Amaçlar, Amaçlar ve Hedefler Toplu Çizelgesi

Çizelge 9: Stratejik Amaçlar, Amaçlar ve Hedefler Toplu Çizelgesi

Stratejik Amaç 1: Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilerek verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlamak	
Amaç 1.1 Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi	<p>Hedef 1.1.1 Plan dönemi süresince, verimlilikle ilgili kavramsal çerçevenin geliştirilmesi</p> <p>Hedef 1.1.2 2008 yılının ikinci yarısına kadar, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesi bağlamında öncelikli çalışma alanlarının ortaya konması</p> <p>Hedef 1.1.3 2009 yılından itibaren, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi</p>
Amaç 1.2 Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik olarak üretilen bilgilerin ve geliştirilen tekniklerin kurul, kurum ve kuruluşlara aktarılması	<p>Hedef 1.2.1 2009 yılından itibaren, üretilen bilgi ve tekniklerin kurul, kurum ve kuruluşlara aktarılması</p> <p>Hedef 1.2.2 2009 yılından itibaren, verimlilik ve ilgili alanlarda kurum dışı uzmanlar yetiştirilmesi</p> <p>Hedef 1.2.3 2008 yılından itibaren, Verimlilik Artırma Projelerinin MPM'nin misyonu doğrultusunda yürütülmesi</p>
Stratejik Amaç 2: Verimlilikle ilgili göstergeleri oluşturmak, analiz etmek, güncellemek ve kamuoyuna sunmak	
Amaç 2.1 Verimlilikle ilgili göstergelerin oluşturulması, hesaplanması ve analiz edilmesi	<p>Hedef 2.1.1 2007 yılında, MPM tarafından hesaplanacak verimlilikle ilgili göstergelerin, bu göstergelerin hesaplanmasında ve analizinde kullanılacak tekniklerin ve veri gereksinimlerinin belirlenmesi</p> <p>Hedef 2.1.2 Plan dönemi süresince, MPM tarafından hesaplanacak verimlilikle ilgili göstergelerin, bu göstergelerin hesaplanmasında ve analizinde kullanılacak tekniklerin güncellenmesi</p> <p>Hedef 2.1.3 2008 yılında, verimlilikle ilgili göstergelerin hesaplanmasında kullanılacak verilerin sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapılması</p> <p>Hedef 2.1.4 2009 yılından itibaren, veri gereksinimleri karşılanan ve altyapı koşulları sağlanan verimlilikle ilgili göstergelerinin hesaplanması; gerekli görülen analizlerin yapılması</p>
Amaç 2.2 Verimlilik göstergelerinin ve gerekli görülen analizlerin kamuoyuna sunulması	<p>Hedef 2.2.1 Plan dönemi süresince, göstergelerin ve analiz sonuçlarının yayımlanmasına ve yaygın kullanılmasına yönelik teknik, idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması</p> <p>Hedef 2.2.2 2009 yılından itibaren, hesaplanan göstergelerin sunulması ve gerek duyulan analiz sonuçlarının ilgililere aktarılması</p>
Stratejik Amaç 3: Verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri değerlendirerek, politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenmek	
Amaç 3.1 MPM görüşü oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması	<p>Hedef 3.1.1 2007 yılında, MPM görüşü oluşturulacak alanların belirlenmesi</p> <p>Hedef 3.1.2 2008 yılında, verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri izleme, değerlendirme ve MPM görüşü oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesi</p> <p>Hedef 3.1.3 2009 yılından itibaren, belirlenen alanlarda MPM görüşlerinin oluşturulması</p>
Amaç 3.2 MPM'nin politika oluşturma süreçlerine katılması, katkıda bulunması	<p>Hedef 3.2.1 2008 yılında, MPM'nin yer alabileceği ulusal ve uluslararası politika oluşturma ve karar alma düzlemlerinin, görüşlerini sunabileceği diğer kanalların ve görüş bildirme biçimlerinin belirlenmesi</p> <p>Hedef 3.2.2 2009 yılında, MPM'nin ilgili karar alma mekanizmalarında yer alabilmesi ve belirlenen kanallar aracılığıyla görüş sunulabilmesi için kurum içi ve kurum dışı düzenlemelerin yapılması</p> <p>Hedef 3.2.3 2010 yılından itibaren, belirlenen kanallar aracılığıyla, görüşlerin sunulması, ilgili karar alma mekanizmalarında yer alınması</p>

Çizelge 9: Stratejik Amaçlar, Amaçlar ve Hedefler Toplu Çizelgesi (devam)

Stratejik Amaç 4: MPM'nin kurumsal yapısını geliştirmek ve güçlendirmek	
Amaç 4.1 Gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması	<p>Hedef 4.1.1 2007 yılının ilk üç ayında, MPM proje ve faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin usul ve esasların belirlenmesi</p> <p>Hedef 4.1.2 2008 yılının sonuna kadar, kurumsal yapının değerlendirilerek yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilmesi</p> <p>Hedef 4.1.3 2009 yılının sonuna kadar, MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin kurulması</p> <p>Hedef 4.1.4 2009 yılının sonuna kadar, hizmet sunum sistemlerinin MPM'nin misyonu doğrultusunda düzenlenmesi</p> <p>Hedef 4.1.5 2007 – 2011 döneminde, stratejik planlama çalışmalarına süreklilik kazandırılması</p> <p>Hedef 4.1.6 2007 yılında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Yasası'nın uygulanmasına yönelik altyapının düzenlenmesi ve güçlendirilmesi</p> <p>Hedef 4.1.7 2009 yılında, personel özlük haklarının geliştirilmesine yönelik Merkez içi düzenlemelerin yapılması</p>
Amaç 4.2 Personel varlığının nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi	<p>Hedef 4.2.1 2007 yılının ilk yarısında, MPM personel politikasının gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda güncellenmesi</p> <p>Hedef 4.2.2 2008 yılının sonuna kadar, MPM Kariyer Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması</p> <p>Hedef 4.2.3 2008 yılının ikinci yarısından itibaren, kadro planlama çalışmalarının ortaya çıkaracağı personel gereksiniminin karşılanması</p>
Amaç 4.3 Yayın çalışmalarının etkinlik düzeyinin yükseltilmesi	<p>Hedef 4.3.1 2007 yılında, MPM yayın politikasının yeniden oluşturulması</p> <p>Hedef 4.3.2 2007 yılında, MPM yayınlarının baskı öncesi hazırlık, satış ve dağıtım süreçlerinin iyileştirilmesi</p>
Amaç 4.4 MPM mali yapısının güçlendirilmesi ve finansal olanakların çeşitlendirilmesi	<p>Hedef 4.4.1 2009 yılında, gelir kaynaklarının güncellenmesine yönelik analizlerin ve gerekli düzenlemelerin yapılması</p>
Amaç 4.5 Gerekli fiziksel ve teknolojik altyapının oluşturulması	<p>Hedef 4.5.1 2009 yılında, MPM Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması</p> <p>Hedef 4.5.3 2009 yılından itibaren, MPM'nin merkez dışındaki birimlerinin hizmet biçim ve yoğunluklarına göre konumlarının gözden geçirilmesi; gerektiğinde yeniden konumlandırılması ya da yeni birimler açılması</p> <p>Hedef 4.5.4 2009 yılından itibaren, ergonomik ve etkin çalışma koşulları yaratacak fiziksel ve teknolojik donanımın sağlanması</p>
Amaç 4.6 Uluslararası düzeyde işbirliklerinin kurulması ve geliştirilmesi	<p>Hedef 4.6.1 2007 yılından itibaren, ulusal ve uluslararası verimlilik kuruluşlarıyla ilişkilerin geliştirilmesi</p> <p>Hedef 4.6.2 2008 yılından itibaren, uluslararası düzeyde verimlilik platformlarının oluşturulması</p>

Ek 4: Proje ve Faaliyetlere İlişkin Çizelgeler

Çizelge 10: Hedefler, Proje ve Faaliyetler

Stratejik Amaç 1: Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilerek verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlamak	
Hedef 1.1.1 Plan dönemi süresince, verimlilikle ilgili kavramsal çerçevenin geliştirilmesi	Proje 1111: Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması - Durum Analizi Proje 1112: Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Çalışmalar Proje 1113: Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – Çalışma Sonuçlarının Yayımlanması Proje 1114: Verimlilikle İlgili Kavramsal Çerçevenin Geliştirilmesine ve Güncellenmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması
Hedef 1.1.2 2008 yılının ikinci yarısına kadar, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesi bağlamında öncelikli çalışma alanlarının ortaya konması	Proje 1121: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – Durum Analizi Proje 1122: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İyapı Analizi Proje 1123: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – MPM Görüş ve Önerilerinin Oluşturulması Proje 1124: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Etkinlikler Proje 1125: Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Kesinleştirilmesi
Hedef 1.1.3 2009 yılından itibaren, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi	Faaliyet 113–F1: Önceden planlanmış ve devam edecek araştırma çalışmalarının tamamlanması, MPM dışından gelecek araştırma taleplerinin olanaklar ölçüsünde karşılanması Faaliyet 113–F2: Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi
Hedef 1.2.1 2009 yılından itibaren, üretilen bilgi ve tekniklerin kurul, kurum ve kuruluşlara aktarılması	Faaliyet 121 – F1: Önceden planlanmış ve devam edecek olan danışmanlık çalışmalarının tamamlanması, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması Faaliyet 121–F2: Önceden planlanmış olan eğitim programlarının gerçekleştirilmesi, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması Faaliyet 121–F3: Önceden planlanmış olan, uygun veya gerekli bulunan süreli ve süresiz yayın çalışmalarının yürütülmesi Faaliyet 121–F4: 2009 yılına kadar önceden planlanmış olan ve tekrar eden etkinliklerin yürütülmesi
Hedef 1.2.2 2009 yılından itibaren, verimlilik ve ilgili alanlarda kurum dışı uzmanlar yetiştirilmesi	Proje 1221: Euroductivity (Development of an E-training System on Productivity) Projesi Proje 1222: MPM'nin Geliştirdiği Teknikleri Yaygınlaştırmak Amacıyla Kurum Dışı Uzmanlar Yetiştirilmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması
Hedef 1.2.3 2008 yılından itibaren, Verimlilik Artırma Projelerinin MPM'nin misyonu doğrultusunda yürütülmesi	Proje 1231: 2007 Yılı İçinde Verimlilik Artırma Projelerinin Yürütülmesi Proje 1232: Verimlilik Artırma Projelerinin MPM'nin Misyonu Doğrultusunda Yeniden Tasarlanması Proje 1233: Verimlilik Artırma Projeleri İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Stratejik Amaç 2: Verimlilikle ilgili göstergeleri oluşturmak, analiz etmek, güncellemek ve kamuoyuna sunmak

Hedef 2.1.1 2007 yılında, MPM tarafından hesaplanacak verimlilikle ilgili göstergelerin, bu göstergelerin hesaplanmasında ve analizinde kullanılacak tekniklerin ve veri gereksinimlerinin belirlenmesi	Proje 2111: Verimlilikle İlgili Hesaplanacak Göstergelerin Belirlenmesi Proje 2112: Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasında Yararlanılacak Tekniklerin ve Veri Gereksinimlerinin Belirlenmesi
Hedef 2.1.2 Plan dönemi süresince, MPM tarafından hesaplanacak verimlilikle ilgili göstergelerin, bu göstergelerin hesaplanmasında ve analizinde kullanılacak tekniklerin güncellenmesi	Faaliyet 212-F1: Gösterge Setinin ve Yararlanılacak Tekniklerin Düzenli Olarak Güncellenmesi
Hedef 2.1.3 2008 yılında, verimlilikle ilgili göstergelerin hesaplanmasında kullanılacak verilerin sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapılması	Proje 2131: Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasında Kullanılacak Verilerin Sağlanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması
Hedef 2.1.4 2009 yılından itibaren, veri gereksinimleri karşılanan ve altyapı koşulları sağlanan verimlilikle ilgili göstergelerinin hesaplanması; gerekli görülen analizlerin yapılması	Proje 2141: Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasına ve Gerekli Görülen Analizlerin Yapılmasına İlişkin Altyapının Kurulması ve Pilot Uygulamaların Yapılması
Hedef 2.2.1 Plan dönemi süresince, göstergelerin ve analiz sonuçlarının yayımlanmasına ve yaygın kullanılmasına yönelik teknik, idari ve hukuki düzenlemelerin yapılması	Proje 2211: Gösterge ve Gerekli Görülen Analiz Sonuçlarının Yayımlanmasına Yönelik Altyapının Kurulması
Hedef 2.2.2 2009 yılından itibaren, hesaplanan göstergelerin sunulması ve gerek duyulan analiz sonuçlarının ilgililere aktarılması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

Stratejik Amaç 3: Verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri değerlendirerek, politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenmek

Hedef 3.1.1 2007 yılında, MPM görüşü oluşturulacak alanların belirlenmesi	Proje 3111: MPM Görüşü Oluşturulacak Alanların Belirlenmesi
Hedef 3.1.2 2008 yılında, verimlilik ve ilgili alanlardaki gelişmeleri izleme, değerlendirme ve MPM görüşü oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesi	Proje 3121: Verimlilik ve İlgili Alanlardaki Gelişmeleri İzleme, Değerlendirme ve MPM Görüşü Oluşturma Mekanizmalarının Geliştirilmesi
Hedef 3.1.3 2009 yılından itibaren, belirlenen alanlarda MPM görüşlerinin oluşturulması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.
Hedef 3.2.1 2008 yılında, MPM'nin yer alabileceği ulusal ve uluslararası politika oluşturma ve karar alma düzlemlerinin, görüşlerini sunabileceği diğer kanalların ve görüş bildirme biçimlerinin belirlenmesi	Proje 3211: MPM'nin Yer Alabileceği Ulusal ve Uluslararası Politika Oluşturma ve Karar Alma Düzlemlerinin, Görüşlerini Sunabileceği Kanalların ve Görüş Bildirme Biçimlerinin Belirlenmesi
Hedef 3.2.2 2009 yılında, MPM'nin ilgili karar alma mekanizmalarında yer alabilmesi ve belirlenen kanallar aracılığıyla görüş sunulabilmesi için kurum içi ve kurum dışı düzenlemelerin yapılması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.
Hedef 3.2.3 2010 yılından itibaren, belirlenen kanallar aracılığıyla görüşlerin sunulması, ilgili karar alma mekanizmalarında yer alınması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

Stratejik Amaç 4: MPM'nin kurumsal yapısını geliştirmek ve güçlendirmek

Hedef 4.1.1 2007 yılının ilk üç ayında, MPM proje ve faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin usul ve esasların belirlenmesi	Proje 4111: Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi
Hedef 4.1.2 2008 yılının sonuna kadar, kurumsal yapının değerlendirilerek yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilmesi	Proje 4121: Örgütsel Yeniden Yapılanma Proje 4122: Kadro Planlama Proje 4123: İş Süreçleri ve İş Akışlarının Yeni Yapıyla Uyumlandırılması Proje 4124: Yeni Yapının Gerektirdiği İdari ve Hukuki Düzenlemelerin Gerçekleştirilmesi
Hedef 4.1.3 2009 yılının sonuna kadar, MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin kurulması	Proje 4131: MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması
Hedef 4.1.4 2009 yılının sonuna kadar, hizmet sunum sistemlerinin MPM'nin misyonu doğrultusunda düzenlenmesi	Proje 4141: Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi (HSSD) – Usul ve Esasların Belirlenmesi Proje 4142: HSSD – Belgelendirme Proje 4143: HSSD – Teşvik ve Destekleme Sistemleri Proje 4144: HSSD – e – hizmet
Hedef 4.1.5 2007 – 2011 döneminde, stratejik planlama çalışmalarına süreklilik kazandırılması	Proje 4151: Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması Faaliyet 415-F1: Her yılın Haziran ayında, bir sonraki yıla ilişkin MPM Performans Programının hazırlanması Faaliyet 415-F2: Her yılın Ocak ayında, önceki yıla ilişkin Birim Faaliyet Raporlarının hazırlanması Faaliyet 415-F3: Her yılın Şubat ayında, önceki yıla ilişkin MPM Faaliyet Raporunun hazırlanması Proje 4152: 2009–2011 Proje ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi
Hedef 4.1.6 2007 yılında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Yasası'nın uygulanmasına yönelik altyapının düzenlenmesi ve güçlendirilmesi	Proje 4161: Yürürlükteki Uygulamalar ile 5018 Sayılı Kanunun Gerekliliği Arasındaki Uyumsuzlukların Giderilmesi
Hedef 4.1.7 2009 yılında, personel özlük haklarının geliştirilmesine yönelik Merkez içi düzenlemelerin yapılması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.
Hedef 4.2.1 2007 yılının ilk yarısında, MPM personel politikasının gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda güncellenmesi	Proje 4211: MPM Personel Politikasının Güncellenmesi
Hedef 4.2.2 2008 yılının sonuna kadar, MPM Kariyer Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması	Proje 4221: MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Tasarlanması Proje 4222: MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması Proje 4223: Kariyer Planlarının Hazırlanması Proje 4224: Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması Faaliyet 422–F1: Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin karşılanması Faaliyet 422–F2: Uzman yardımcılarının uzmanlık tezi çalışmalarının yürütülmesi

Çizelge 10 Hedefler, Proje ve Faaliyetler (devam)

Hedef 4.2.3 2008 yılının ikinci yarısından itibaren, kadro planlama çalışmalarının ortaya çıkaracağı personel gereksiniminin karşılanması	Faaliyet 423-F1: Personel gereksiniminin karşılanması
Hedef 4.3.1 2007 yılında, MPM yayın politikasının yeniden oluşturulması	Proje 4311: MPM Yayın Politikasının Yeniden Oluşturulması
Hedef 4.3.2 2007 yılında, MPM yayınlarının baskı öncesi hazırlık, satış ve dağıtım süreçlerinin iyileştirilmesi	Proje 4321: MPM Yayınlarının Baskı Öncesi Hazırlık, Satış ve Dağıtım Süreçlerinin İyileştirilmesi
Hedef 4.4.1 2009 yılında, gelir kaynaklarının güncellenmesine yönelik analizlerin ve gerekli düzenlemelerin yapılması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.
Hedef 4.5.1 2009 yılında, MPM Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması	Proje 4511: MPM E-Dönüşüm Çalışmalarının Tamamlanması Faaliyet 451-F1: MPM Teknolojik Altyapısının Gelişmeler Doğrultusunda İyileştirilmesi
Hedef 4.5.2 2008 yılının sonuna kadar, gereksinim duyulan veritabanlarına üye olunması	Faaliyet 452-F1: Gereksinim duyulan veritabanlarına üye olunması
Hedef 4.5.3 2009 yılından itibaren, MPM'nin merkez dışındaki birimlerinin hizmet biçim ve yoğunluklarına göre konumlarının gözden geçirilmesi; gerektiğinde yeniden konumlandırılması ya da yeni birimler açılması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.
Hedef 4.5.4 2009 yılından itibaren, ergonomik ve etkin çalışma koşulları yaratacak fiziksel ve teknolojik donanımın sağlanması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.
Hedef 4.6.1 2007 yılından itibaren, ulusal ve uluslararası verimlilik kuruluşlarıyla ilişkilerin geliştirilmesi	Proje 4611: MPM'nin Uluslararası İlişkiler Politikasının Oluşturulması Faaliyet 461-F1: MPM uluslararası ilişkiler politikası ve iş planları doğrultusunda, belirlenen kuruluşlarla ilişkilerin kurulması
Hedef 4.6.2 2008 yılından itibaren, uluslararası düzeyde verimlilik platformlarının oluşturulması	Bu hedef için proje ve faaliyetler 2008 yılının ikinci yarısında üretilecektir.

Çizelge 11: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2007

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2007													
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık		
Proje 1111	Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması - Durum Analizi	Araştırma Bölümü														
Proje 1112	Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Çalışmalar	Araştırma ve BYHİ Bölümleri														
Proje 1113	Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – Çalışma Sonuçlarının Yayımlanması	Araştırma ve BYHİ Bölümleri														
Proje 1114	Verimlilikle İlgili Kavramsal Çerçevenin Geliştirilmesine ve Güncellenmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması	Araştırma Bölümü														
Proje 1121	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – Durum Analizi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri														
Proje 1122	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İçyapı Analizi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri														
Proje 1123	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – MPM Görüş ve Önerilerinin Oluşturulması	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri														
Proje 1124	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Etkinlikler	BYHİ Bölümü														
Proje 1125	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Kesinleştirilmesi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri														
Faaliyet 113–F1	Önceden planlanmış ve devam edecek araştırma çalışmalarının tamamlanması, MPM dışından gelecek araştırma taleplerinin olanaklar ölçüsünde karşılanması	Araştırma Bölümü														
Faaliyet 113–F2	Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri														
Faaliyet 121 – F1	Önceden planlanmış ve devam edecek olan danışmanlık çalışmalarının tamamlanması, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması	Danışmanlık Bölümü ve Bölge Müdürlükleri														

Çizelge 11: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2007 (devam)

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2007																
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık					
Faaliyet 121-F2	Önceden planlanmış olan eğitim programlarının gerçekleştirilmesi, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması	Eğitim Bölümü ve Bölge Müdürlükleri																	
Faaliyet 121-F3	Önceden planlanmış olan, uygun veya gerekli bulunan süreli ve süresiz yayın çalışmalarının yürütülmesi	BYHİ Bölümü																	
Faaliyet 121-F4	2009 yılına kadar önceden planlanmış olan ve tekrar eden etkinliklerin yürütülmesi	Bütün Bölümler ve Bölge Müdürlükleri																	
Proje 1221	Euroductivity (Development of an E-training System on Productivity) Projesi	Uluslararası İlişkiler Bölümü																	
Proje 1222	MPM'nin Geliştirdiği Teknikleri Yaygınlaştırmak Amacıyla Kurum Dışı Uzmanlar Yetiştirilmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması	Eğitim Bölümü																	
Proje 1231	2007 Yılı İçinde Verimlilik Artırma Projelerinin Yürütülmesi	Genel Sekreterlik																	
Proje 1232	Verimlilik Artırma Projelerinin MPM'nin Misyonu Doğrultusunda Yeniden Tasarlanması	Danışmanlık Bölümü																	
Proje 1233	Verimlilik Artırma Projeleri İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması	Danışmanlık Bölümü																	
Proje 2111	Verimlilikle İlgili Hesaplanacak Göstergelerin Belirlenmesi	Araştırma Bölümü																	
Proje 2112	Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasında Yararlanılacak Tekniklerin ve Veri Gereksinimlerinin Belirlenmesi	Araştırma Bölümü																	
Faaliyet 212-F1	Gösterge Setinin ve Yararlanılacak Tekniklerin Düzenli Olarak Güncellenmesi	Araştırma Bölümü																	
Proje 2131	Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasında Kullanılacak Verilerin Sağlanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması	Araştırma Bölümü																	
Proje 2141	Verimlilikle İlgili Göstergelerin Hesaplanmasına ve Gerekli Görülen Analizlerin Yapılmasına İlişkin Altyapının Kurulması ve Pilot Uygulamaların Yapılması	Araştırma Bölümü																	
Proje 2211	Gösterge ve Gerekli Görülen Analiz Sonuçlarının Yayınlanmasına Yönelik Altyapının Kurulması	Araştırma Bölümü																	
Proje 3111	MPM Görüşü Oluşturulacak Alanların Belirlenmesi	Araştırma Bölümü																	
Proje 3121	Verimlilik ve İlgili Alanlardaki Gelişmeleri İzleme, Değerlendirme ve MPM Görüşü Oluşturma Mekanizmalarının Geliştirilmesi	Araştırma Bölümü																	
Proje 3211	MPM'nin Yer Alabileceği Ulusal ve Uluslararası Politika Oluşturma ve Karar Alma Düzlemlerinin, Görüşlerini Sunabileceği Kanalların ve Görüş Bildirme Biçimlerinin Belirlenmesi	Araştırma Bölümü																	
Proje 4111	Proje ve Faaliyetlerin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi	Araştırma Bölümü																	

Çizelge 11: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2007 (devam)

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2007														
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık			
Proje 4121	Örgütsel Yeniden Yapılanma	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4122	Kadro Planlama	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4123	İş Süreçleri ve İş Akışlarının Yeni Yapıyla Uyumlandırılması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4124	Yeni Yapının Gerektirdiği İdari ve Hukuki Düzenlemelerin Gerçekleştirilmesi	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4131	MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4141	Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi (HSSD) – Usul ve Esasların Belirlenmesi	Danışmanlık Bölümü															
Proje 4142	HSSD – Belgelendirme	Danışmanlık Bölümü															
Proje 4143	HSSD – Teşvik ve Destekleme Sistemleri	BYHİ Bölümü															
Proje 4144	HSSD – e – hizmet	Bilgi Teknolojileri Bölümü															
Proje 4151	Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması	Mali Hizmetler Bölümü															
Faaliyet 415-F1	Her yılın Haziran ayında, bir sonraki yıla ilişkin MPM Performans Programının hazırlanması	Mali Hizmetler Bölümü															
Faaliyet 415-F2	Her yılın Ocak ayında, önceki yıla ilişkin Birim Faaliyet Raporlarının hazırlanması	Mali Hizmetler Bölümü															
Faaliyet 415-F3	Her yılın Şubat ayında, önceki yıla ilişkin MPM Faaliyet Raporunun hazırlanması	Mali Hizmetler Bölümü															
Proje 4152	2009–2011 Proje ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi	Mali Hizmetler Bölümü															
Proje 4161	Yürürlükteki Uygulamalar ile 5018 Sayılı Kanununun Gerekliliği Arasındaki Uyumsuzlukların Giderilmesi	Mali Hizmetler Bölümü															
Proje 4211	MPM Personel Politikasının Güncellenmesi	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4221	MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Tasarlanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4222	MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4223	Kariyer Planlarının Hazırlanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4224	Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Faaliyet 422–F1	Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin karşılanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Faaliyet 422–F2	Uzman yardımcılarının uzmanlık tezi çalışmalarının yürütülmesi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															

Çizelge 11: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2007 (devam)

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2007													
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık		
Faaliyet 423-F1	Personel gereksiniminin karşılanması	İnsan Kaynakları Bölümü														
Proje 4311	MPM Yayın Politikasının Yeniden Oluşturulması	BYHİ Bölümü														
Proje 4321	MPM Yayınlarının Baskı Öncesi Hazırlık, Satış ve Dağıtım Süreçlerinin İyileştirilmesi	BYHİ Bölümü														
Proje 4511	MPM E-Dönüşüm Çalışmalarının Tamamlanması	Bilgi Teknolojileri Bölümü														
Faaliyet 451-F1	MPM Teknolojik Altyapısının Gelişmeler Doğrultusunda İyileştirilmesi	Bilgi Teknolojileri Bölümü														
Faaliyet 452-F1	Gereksinim duyulan veritabanlarına üye olunması	BYHİ Bölümü														
Proje 4611	MPM'nin Uluslararası İlişkiler Politikasının Oluşturulması	Uluslararası İlişkiler Bölümü														
Faaliyet 461-F1	MPM uluslararası ilişkiler politikası ve iş planları doğrultusunda, belirlenen kuruluşlarla ilişkilerin kurulması	Uluslararası İlişkiler Bölümü														

Çizelge 12: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2008

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2008														
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık			
Proje 1111	Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması - Durum Analizi	Araştırma Bölümü															
Proje 1112	Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Çalışmalar	Araştırma ve BYHİ Bölümleri															
Proje 1113	Verimlilikle İlgili Terimlerde Dil Birliğinin Sağlanması – Çalışma Sonuçlarının Yayımlanması	Araştırma ve BYHİ Bölümleri															
Proje 1114	Verimlilikle İlgili Kavramsal Çerçevenin Geliştirilmesine ve Güncellenmesine Yönelik Altyapının Oluşturulması	Araştırma Bölümü															
Proje 1121	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – Durum Analizi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															
Proje 1122	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İçyapı Analizi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															
Proje 1123	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – MPM Görüş ve Önerilerinin Oluşturulması	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															
Proje 1124	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Ortaya Konması – İlgili Tarafların Katılımıyla Gerçekleştirilecek Etkinlikler	BYHİ Bölümü															
Proje 1125	Verimlilik Sorunlarının Belirlenmesine ve Çözümüne Yönelik Tekniklerin Geliştirilmesi Bağlamında Öncelikli Çalışma Alanlarının Kesinleştirilmesi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															
Faaliyet 113–F1	Önceden planlanmış ve devam edecek araştırma çalışmalarının tamamlanması, MPM dışından gelecek araştırma taleplerinin olanaklar ölçüsünde karşılanması	Araştırma Bölümü															
Faaliyet 113–F2	Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															
Faaliyet 121 – F1	Önceden planlanmış ve devam edecek olan danışmanlık çalışmalarının tamamlanması, gelen taleplerin olanaklar ölçüsünde karşılanması	Danışmanlık Bölümü ve Bölge Müdürlükleri															

Çizelge 12: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2008 (devam)

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2008														
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık			
Proje 4121	Örgütsel Yeniden Yapılanma	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4122	Kadro Planlama	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4123	İş Süreçleri ve İş Akışlarının Yeni Yapıyla Uyumlandırılması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4124	Yeni Yapının Gerektirdiği İdari ve Hukuki Düzenlemelerin Gerçekleştirilmesi	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4131	MPM Kurumsal Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4141	Hizmet Sunum Sistemlerinin Düzenlenmesi (HSSD) – Usul ve Esasların Belirlenmesi	Danışmanlık Bölümü															
Proje 4142	HSSD – Belgelendirme	Danışmanlık Bölümü															
Proje 4143	HSSD – Teşvik ve Destekleme Sistemleri	BYHİ Bölümü															
Proje 4144	HSSD – e – hizmet	Bilgi Teknolojileri Bölümü															
Proje 4151	Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması	Mali Hizmetler Bölümü															
Faaliyet 415-F1	Her yılın Haziran ayında, bir sonraki yıla ilişkin MPM Performans Programının hazırlanması	Mali Hizmetler Bölümü															
Faaliyet 415-F2	Her yılın Ocak ayında, önceki yıla ilişkin Birim Faaliyet Raporlarının hazırlanması	Mali Hizmetler Bölümü															
Faaliyet 415-F3	Her yılın Şubat ayında, önceki yıla ilişkin MPM Faaliyet Raporunun hazırlanması	Mali Hizmetler Bölümü															
Proje 4152	2009–2011 Proje ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi	Mali Hizmetler Bölümü															
Proje 4161	Yürürlükteki Uygulamalar ile 5018 Sayılı Kanununun Gerekliliği Arasındaki Uyumsuzlukların Giderilmesi	Mali Hizmetler Bölümü															
Proje 4211	MPM Personel Politikasının Güncellenmesi	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4221	MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Tasarlanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4222	MPM Kariyer Yönetim Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Altyapının Oluşturulması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4223	Kariyer Planlarının Hazırlanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4224	Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Faaliyet 422–F1	Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin karşılanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Faaliyet 422–F2	Uzman yardımcılarının uzmanlık tezi çalışmalarının yürütülmesi	Araştırma ve Danışmanlık Bölümleri															

Çizelge 12: Proje ve Faaliyetlerin Zamana ve Koordinatör / Sorumlu Birimlere Dağılımı - 2008 (devam)

Proje / Faaliyet No.	Proje / Faaliyet Adı	Koordinatör / Sorumlu Birim	2008														
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık			
Faaliyet 423-F1	Personel gereksiniminin karşılanması	İnsan Kaynakları Bölümü															
Proje 4311	MPM Yayın Politikasının Yeniden Oluşturulması	BYHİ Bölümü															
Proje 4321	MPM Yayınlarının Baskı Öncesi Hazırlık, Satış ve Dağıtım Süreçlerinin İyileştirilmesi	BYHİ Bölümü															
Proje 4511	MPM E-Dönüşüm Çalışmalarının Tamamlanması	Bilgi Teknolojileri Bölümü															
Faaliyet 451-F1	MPM Teknolojik Altyapısının Gelişmeler Doğrultusunda İyileştirilmesi	Bilgi Teknolojileri Bölümü															
Faaliyet 452-F1	Gereksinim duyulan veritabanlarına üye olunması	BYHİ Bölümü															
Proje 4611	MPM'nin Uluslararası İlişkiler Politikasının Oluşturulması	Uluslararası İlişkiler Bölümü															
Faaliyet 461-F1	MPM uluslararası ilişkiler politikası ve iş planları doğrultusunda, belirlenen kuruluşlarla ilişkilerin kurulması	Uluslararası İlişkiler Bölümü															

Çizelge 13: Projelerin Sıralı Olarak Zaman Dağılımı

	2007											2008													
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	
Proje 1121																									
Proje 1221																									
Proje 1231																									
Proje 2111																									
Proje 4111																									
Proje 4151																									
Proje 4211																									
Proje 4511																									
Proje 4611																									
Proje 1232																									
Proje 1111																									
Proje 4121																									
Proje 4161																									
Proje 4311																									
Proje 2112																									
Proje 4221																									
Proje 3111																									
Proje 1122																									
Proje 4321																									
Proje 1233																									
Proje 1112																									
Proje 1114																									
Proje 1123																									
Proje 1124																									
Proje 2131																									
Proje 2141																									
Proje 3121																									
Proje 3211																									
Proje 4122																									
Proje 4141																									
Proje 4143																									
Proje 4144																									
Proje 4222																									
Proje 4123																									
Proje 4124																									
Proje 4152																									
Proje 1113																									
Proje 1125																									
Proje 4223																									
Proje 1222																									
Proje 2211																									
Proje 4131																									
Proje 4142																									
Proje 4224																									

Ek 5: Proje ve Faaliyetler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi

Çizelge 14: Proje ve Faaliyetler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi

	2007				2008			
	(1)(2)*	(3)(5)	(6)	Toplam	(1)(2)	(3)(5)	(6)	Toplam
Hedef 1.1.1	64.076	28.459	0	92.535	67.218	29.722	0	96.940
Proje 1111	64.076	28.459	0	92.535	0	0	0	0
Proje 1112	0	0	0	0	29.875	13.210	0	43.085
Proje 1113	0	0	0	0	14.937	6.605	0	21.542
Proje 1114	0	0	0	0	22.406	9.907	0	32.313
Hedef 1.1.2	320.382	142.293	0	462.675	440.652	194.844	0	635.498
Proje 1121	299.023	132.807	0	431.830	0	0	0	0
Proje 1122	21.359	9.486	0	30.845	0	0	0	0
Proje 1123	0	0	0	0	336.091	148.610	0	484.702
Proje 1124	0	0	0	0	14.937	6.605	0	21.542
Proje 1125	0	0	0	0	89.624	39.629	0	129.254
Hedef 1.1.3	234.946	104.349	0	339.295	1.344.366	594.441	0	1.938.807
Faaliyet 113-F1	234.946	104.349	0	339.295	1.344.366	594.441		1.938.807
Hedef 1.2.1	765.356	339.924	16.000	1.121.280	1.232.336	544.905	17.467	1.794.707
Faaliyet 121-F1	156.631	69.566	4.000	230.197	179.249	79.259	4.367	262.875
Faaliyet 121-F2	195.789	86.957	4.000	286.746	358.498	158.518	4.367	521.382
Faaliyet 121-F3	391.577	173.915	0	565.492	672.183	297.221		969.404
Faaliyet 121-F4	21.359	9.486	8.000	38.845	22.406	9.907	8.733	41.046
Hedef 1.2.2	533.969	237.156	4.000	775.125	604.964	267.499	4.367	876.830
Proje 1221	533.969	237.156	0	771.125	560.152	247.684		807.836
Proje 1222	0	0	4.000	4.000	44.812	19.815	4.367	68.994
Hedef 1.2.3	1.651.744	733.602	16.000	2.401.348	560.152	247.684	17.467	825.303
Proje 1231	128.153	56.917	0	185.070	0	0		0
Faaliyet 123-F1	1.495.113	664.037	16.000	2.175.151	560.152	247.684	17.467	825.303
Proje 1232	28.478	12.648	0	41.127	0	0		0
Hedef 2.1.1	363.099	161.266	0	524.365	0	0	0	0
Proje 2111	213.588	94.862	0	308.450	0	0		0
Proje 2112	149.511	66.404	0	215.915	0	0		0
Hedef 2.1.2	0	0	0	0	29.875	13.210	0	43.085
Faaliyet 212-F1	0	0	0	0	29.875	13.210		43.085
Hedef 2.1.3	0	0	0	0	89.624	39.629	0	129.254
Proje 2131	0	0	0	0	89.624	39.629		129.254
Hedef 2.1.4	0	0	12.000	12.000	224.061	99.074	13.100	336.235
Proje 2141	0	0	12.000	12.000	224.061	99.074	13.100	336.235
Hedef 2.2.1	0	0	8.000	8.000	44.812	19.815	8.733	73.360
Proje 2211	0	0	8.000	8.000	44.812	19.815	8.733	73.360
Hedef 2.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.1.1	249.186	110.673	0	359.858	0	0	0	0
Proje 3111	249.186	110.673	0	359.858	0	0		0
Hedef 3.1.2	0	0	0	0	179.249	79.259	0	258.508
Proje 3121	0	0	0	0	179.249	79.259	0	258.508
Hedef 3.1.3	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.2.1	0	0	0	0	179.249	79.259	0	258.508
Proje 3211	0	0	0	0	179.249	79.259	0	258.508
Hedef 3.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0

*Rakamlar Çok Yıllı Bütçe kodlarıdır. (1) Personel Giderleri; (2) Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri; (3) Mal ve Hizmet Alım Giderleri; (5) Cari Transferler; (6) Sermaye Giderleri

Çizelge 14: Proje ve Faaliyetler Bazında 2007-2008 Maliyetler Çizelgesi (devam)

	2007				2008			
	(1)(2)	(3)(5)	(6)	Toplam	(1)(2)	(3)(5)	(6)	Toplam
Hedef 4.1.1	21.359	9.486	0	30.845	0	0	0	0
Proje 4111	21.359	9.486	0	30.845	0	0	0	0
Hedef 4.1.2	160.191	71.147	0	231.338	280.076	123.842	0	403.919
Proje 4121	160.191	71.147	0	231.338	0	0	0	0
Proje 4122	0	0	0	0	44.812	19.815	0	64.627
Proje 4123	0	0	0	0	134.437	59.444	0	193.881
Proje 4124	0	0	0	0	100.827	44.583	0	145.411
Hedef 4.1.3	0	0	0	0	134.437	59.444	0	193.881
Proje 4131	0	0	0	0	134.437	59.444	0	193.881
Hedef 4.1.4	0	0	16.000	16.000	410.779	181.634	17.467	609.880
Proje 4141	0	0	0	0	89.624	39.629	0	129.254
Proje 4142	0	0	0	0	29.875	13.210	0	43.085
Proje 4143	0	0	0	0	156.843	69.351	0	226.194
Proje 4144	0	0	16.000	16.000	134.437	59.444	17.467	211.347
Hedef 4.1.5	71.196	31.621	4.000	106.816	141.905	62.746	4.367	209.019
Proje 4151	56.957	25.297	4.000	86.253	0	0	4.367	4.367
Faaliyet 415-F1	14.239	6.324	0	20.563	29.875	13.210	0	43.085
Faaliyet 415-F2	0	0	0	0	7.469	3.302	0	10.771
Faaliyet 415-F3	0	0	0	0	14.937	6.605	0	21.542
Proje 4152	0	0	0	0	89.624	39.629	0	129.254
Hedef 4.1.6	16.019	7.115	0	23.134	0	0	0	0
Proje 4161	16.019	7.115	0	23.134	0	0	0	0
Hedef 4.1.7	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.2.1	42.718	18.972	0	61.690	0	0	0	0
Proje 4211	42.718	18.972	0	61.690	0	0	0	0
Hedef 4.2.2	1.366.961	607.120	16.000	1.990.081	156.842	69.352	17.466	243.660
Proje 4221	21.359	9.486	0	30.845	0	0	0	0
Proje 4222	0	0	8.000	8.000	29.875	13.210	8.733	51.818
Proje 4223	0	0	0	0	44.812	19.815	0	64.627
Proje 4224	0	0	0	0	14.937	6.605	0	21.542
Faaliyet 422-F1	64.076	28.459	8.000	100.535	67.218	29.722	8.733	105.673
Faaliyet 422-F2	1.281.526	569.175		1.850.701	0	0	0	0
Hedef 4.2.3	0	0	12.000	12.000	44.812	19.815	13.100	77.727
Faaliyet 423-F1	0	0	12.000	12.000	44.812	19.815	13.100	77.727
Hedef 4.3.1	53.393	23.716	0	77.113	0	0	0	0
Proje 4311	53.393	23.716	0	77.113	0	0	0	0
Hedef 4.3.2	32.038	14.229	8.000	54.268	0	0	8.733	8.733
Proje 4321	32.038	14.229	8.000	54.268	0	0	8.733	8.733
Hedef 4.4.1	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.5.1	384.458	170.752	120.000	675.210	537.746	237.777	120.000	895.523
Proje 4511	384.458	170.752	120.000	675.210	0	0	120.000	120.000
Faaliyet 451-F1	0	0	0	0	537.746	237.777	0	775.523
Hedef 4.5.2	21.359	9.487	4.000	34.845	22.407	9.906	4.366	36.680
Faaliyet 452-F1	21.359	9.487	4.000	34.845	22.407	9.906	4.367	36.680
Hedef 4.5.3	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.5.4	0	0	0	0	0	0	0	0
Hedef 4.6.1	181.550	80.633	4.000	266.183	134.437	59.444	4.367	198.248
Proje 4611	53.397	23.716	0	77.113	0	0	0	0
Faaliyet 461-F1	128.153	56.917	4.000	189.070	134.437	59.444	4.367	198.248
Hedef 4.6.2	0	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	6.534.000	2.902.000	240.000	9.676.000	6.860.000	3.033.300	251.000	10.144.300