

BELEDİYELEERDE NORM KADRO ÇALIŐMASI ESASLARI

Belediyelerin görevlerini etkin ve verimli bir Şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal (ihtiyaçtan ne fazla ne de az) kadronun nicelik ve nitelik olarak tesbit edilmesini gerektiren norm kadroların öneminin öncelikle belediyelerce anlaŐılması gerekir.

Belediyelerin ihtiyaç duyacakları kadroların olarak tesbitine yönelik çalıŐmalar iş analizleri ve iş analizlerine dayalı olarak yapılan görev tanımlamalarından oluşmaktadır. Bu çalıŐmalarda belediyelerde yapılan işler analiz edilerek, söz konusu işleri yapacak olan personelin atanacağı kadrolar ve bu kadrolara atanacak personelde bulunması gereken nitelikler belirlenmiş olur.

Kadroların nitelik olarak tesbit edilmesinden sonra sıra; tesbit edilen bu kadrolardan belediyelerdeki hizmet birimlerinde ne kadar bulunması gerektiği hususunun belirlenmesine gelir. Çeşitli iş etüdü teknikleri vasıtasıyla yapılacak bir takım ölçüm ve hesaplamalardan ibaret olan bu çalıŐmaların sonunda her kadroya ait iş yükü tesbit edilmekte ve tesbit edilen iş yükünün personelin çalışma performansına bölünmesi suretiyle ilgili belediyede hangi unvanlı kadronun hangi birimde ne kadar bulunması gerektiği tesbit edilmektedir.

Belediyeler için yapılacak norm kadro çalıŐmaları; iş analizleri, görev tanımlamaları, iş etüdü teknikleri ve gerek görüldüğü takdirde iş değerlemesi gibi bir dizi temel iŐlemi içeren bir süreçten oluşan ve personelin işe alınmasından yükselmesine, nakline, eğitimine kadar hemen hemen bütün personel iŐlemlerine objektiflik sağlayacak olan bir araçtır. Norm kadro çalıŐmalarının temelini teŐkil eden iş analizi ve görev tanımlaması gibi iŐlemleri yapmadan doğrudan norm kadro sayısının tesbiti yapıldığında gerçekçi sonuçlar ortaya çıkmayacağından uygulamada aksaklıklar doğacak, belki de uygulama imkanı bile olmayacaktır.

7- NORM KADRO ÇALIŐMALARI

1 - Hazırlık

- 1 - Belediyelerin amaçları
- 2 - Belediyelerin görevleri
- 3 - Belediyelerin yapısı ve şematik görünümü
- 4 - Kadrolar

2 - Değerlendirme

- 1- Belediyeleri amaçları ve görevleri karşısında mevcut yapıları
- 2- Mevcut yapı içindeki kadroların sayı ve tür olarak değerlendirilmesi

3- Yapım

- a - Belediyelerin amacı ve görevleri
- b - Teşkilat şeması
- c- Birimlerin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları
 - a - Görevlerin analiz edilmesi
 - b - Kadroların tanımlanması
 - c - Kadroların değerlendirilmesi KADRONUN 1-Adı (Unvanı) 2-Ödevleri 3-Yetkileri 4- Sorumlulukları 5- Personelin genel nitelikleri 6- Personelin özel nitelikleri 7-Aylık ücretini içeren kadro şemalarının oluşturulması
- C - Standart performansların belirlenmesi (iş etüdüleri yapılarak)
- D - Norm kadro kılavuzunun hazırlanması
- E - Gerekli mevzuat değişikliğinin hazırlanması

5 - Planlama ve Uygulama

Uygulama planının hazırlanması İzleme ve Denetleme Planının uygulanmasının izlenmesi ve denetlenmesi

NORM KADRO TESBİT SÜRECİ

Örgütsel Amaçlar

Örgütsel Planlama iş Dizaynı

Personel Seçme Yerleştirme Eğitim ölçütleri

iş Gerekleri

iş Tanımları

Ücret Sistemi

iş Değerlemesi

Teşvikli Ücret Sistemi

Personel Değerlemesi Terfi ve Teşvik ölçütleri

Performans Standartları

iş ölçümü

iş Gücü Analizi

iş Yüğü Analizi

Personel Sayısı

KONU İLE İLGİLİ TANIMLAR :

1 - Norm Kadro:

Norm sözcüğü, normal sözcüğünün kökeni olup "düzgü, kural, doğal yasa" anlamlarını ifade etmektedir. Bu sözcüğe bir bakıma "belli bir tip üzere yapılmış veya ayrılmış" anlamında "standart, vahid-i kıyası, tekdüze" sözcükleriyle eş anlamda düşünmek mümkündür. Normal sözcüğü en kısa şekilde "NORM'a uygun" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın özündeki "NORM" terimi, örnek, standart (tekdüze), tip, model olma durumlarını içermektedir.

Kadro ise, "bir görevin (işin) yürütülmesi için gereken, bir cinsten şeylerin topu" anlamını ifade etmektedir. Kadro sözcüğü bazı kez, bir işin yürütülmesinde bir cinsten kişilerin toplamı anlamında da kullanılmaktadır, kadroyu, bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan bir görevin yürütülmesine olanak veren saymaca (itibari) bir yapı ile tanımlamak mümkündür. Bu yapı, personelin atanmasından, görevin yürütülmesine ve aylık veya ücretin ödenmesine ve tüm personel işlemlerinin uygulanmasına olanak sağlar. Bu özellik ve niteliklerine bakarak kadroyu en kısa biçimde "görev yeri" olarak tanımlayabiliriz. Bu kısa tanıma açıklık kazandıracak bir hususu belirtmekte yarar bulunmaktadır. Kadroya, Fransa'daki ve ona çok yakın bir uygulama içinde olan Türkiye'deki anlamı vermemek gerekir. Zira kadro bu memleketten personel tarafından işgal edilmeye hazır bir sandalye veya koltuk" gibidir.

Modern kadro anlayışı, bu görüşe tam anlamı ile karşıdır. Kadro, belli ödevler, yetkiler ve sorumluluklardan oluşan bir sandalye veya koltuk olup buna oturabilecek personelin genel ve özel nitelikleri önceden belirlenmiştir. Bu gereklere sahip olan personel tarafından bu sandalye ve koltuklar, işgale hazır ise de bunlara, istendikçe değişik nitelikte kişilerin oturması veya bunların değişik görevler için kullanılması kesin olarak söz konusu bulunmamaktadır.

Düzenleme sözcüğü ise, "bir takım şeylerin amaca göre kurallı duruma getirilmesi" anlamını taşımaktadır.

Yukarda belirtilen üç sözcüğün tanımlarını birleştirdiğimiz zaman, "Norm Kadro Düzenlemesinin somut anlamı belirlenmiş olmaktadır. Buna göre, bu anlam, "bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan görevlerin yürütülmesine olanak

veren itibari yapının amaca göre belli bir halinde düzenlenmesi", olarak ifade edilmektedir.

Pratik veya uygulamada ,Norm Kadro Düzenlemesi ise, "benzer nitelikteki ödevler toplamının, analiz yoluyla her ödev için gerekli yetkilerle donatılması; ödev ve yetkilerin yerine getirilmemesi halinde de sorumluluklarla ilişkilendirilmesi ve bu ödevleri ifa edecek, yetkileri kullanacak ve bu sorumluluklarla karşı karşıya gelecek personelin sahip olması gereken genel ve özel niteliklerin belirtilmesi ve kadronun parasal değerinin saptanması" işlemlerini ifade etmektedir. ^{i[1]}

Dilimize Fransızcadan geçmiş olan norm sözcüğü; "kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilke ya da yasaya uygun durum, düzgü" olarak, kadro sözcüğü ise; "bir kamu kuruluşunun, bir işletmenin denetim ya da yönlendirme işlerini gerçekleştirenler ve bunların taşıdığı ödev, yetki ve sorumlulukların sayı, nitelik ve aşamalarıyla gösterildiği çizelge" şeklinde tanımlanmaktadır. ^{ii[2]}

Kadro, yetkili bir makam tarafından verilen bir şahsın devamlı veya aralı olarak çalışmasını gerektiren bir görev ve sorumluluklar grubudur. Kadro, işleri yapandan çok, yapılan işleri ifade eder. ^{iii[3]}

Çeşitli ülkelerde kadro kavramından anlaşılan anlamlar farklı olmaktadır. Örneğin Amerika'da "position" sözcüğüyle anlatılan kadro, işin nitelik ve önemini, o kadroya ödenecek aylığın derecesini, ve adaylarda aranacak nitelikleri belirten tek etkidir. Bu ülkede kadro, memurun yaptığı işlerin bütünüdür. Fransa'da kadro kavramı, hizmetin gereksinimleri ile onları tatmin edecek memurlar arasında bir aracılığı anlatmaktadır. ^{iv[4]}

Standart Kadro; "işletmenin ya da kuruluşun, saptanan amacına ulaşabilmesi için kullandığı teknoloji de gözönünde tutularak, gerekli personel sayısının nitelikler itibariyle saptanmasıdır." ^{v[5]}

Norm kadro, belirli kurallara göre işgücü gerekleri belirlendikten sonra bu gereklere uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, teşvik edilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi suretiyle standart sayıda pozisyonun teşkili ve personelin tayini olarak tanımlanabilir. ^{vi[6]}

Diğer bir tanıma göre ise; "tüm kurum ve kuruluşların (tüm birimlerine ve örgütün tümüne kapsamlı olarak) her türdeki kadrodan ihtiyacı bulunan optimal düzeydeki kadro sayısını belirtir." ^{vii[7]}

Veya; "kurum ve kuruluşların, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal (ihtiyaçtan ne az ne fazla) kadronun nitelik ve nicelik olarak tesbitidir. Daha kısa ve öz bir ifadeyle nitelik ve nicelik olarak standart hale getirilmiş kadrodur.⁸

2 - İş (Görev) Analizi:

İş analizi, bir işin görev, yetki ve sorumluluklarıyla işin gerektirdiği niteliklerin, çalışma koşullarının ve diğer işlerden farklılığının ortaya konulduğu teknik bir çalışmadır.⁹

İş analizi,yapılan her bir işin niteliğinin ve o işin görüldüğü çevre koşullarının gözlem ve inceleme yoluyla tesbit edilip bu bilgilerin belli usullere uygun olarak yazılı hale getirilmesi sürecidir.

İş analizi hem zor ve vakit alıcı hem de doğurduğu sonuçlar itibariyle özen gösterilmesi gereken bir çalışmadır. ¹⁰

İş analizi, bilgi ve bilgi toplama, yöntem, anket ve mülakat teknikleri kullanılarak bir görevin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki görevlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. (EK:1-4)¹¹

İş analizi, bir işin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. İş analizinin içerdiği hususlar, bu tanıma göre;

- a) İşin unsurları
- b) İşin çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durum
- c) İşin öteki işlerden farklılığı

İş analizleri hiç bir zaman bir sonuç değil, fakat sonuçlara ulaşılması bakımından kullanılması gereken bir araçtır. ¹²

Kadro tanımlamasında, görev veya işi oluşturan her ödev ilk aşamada teker teker analiz edilerek her bir ödevin yerine getirilmesi için gerekli yetkiler saptanır, daha sonra her görevi oluşturan tüm ödevler ve yetkiler birlikte analiz edilerek bu ödevleri yerine getirecek ve bu yetkileri kullanacak kişide bulunacak gerekli nitelikler belirlenir, görev ve işler kadro haline getirilir. ¹³

Norm kadronun niteliksel olarak tesbitine yönelik temel işlemlerden ikincisi görev tanımlarının oluşturulmasıdır. Görev tanımlaması, iş analizleri sonucunda elde edilen verilerin yazılı olarak ve sistematik bir biçimde ifade edilmesidir.

Yapılan iş analizleri neticesinde işe ilişkin bilgilerin toplanmasından sonra bu bilgilerin kısa ve özet tanımlara dönüştürülmesi gerekmektedir. Çünkü iş analizleri ayrıntılı ve uzun yazımlara açıktır. Görev tanımları ise daha özlü bir anlatım gerektirir.¹⁴

4 - İş Etüdü:

İş etüdü, İngiliz standartları sözlüğünde şu şekilde tanımlanmaktadır; "İş etüdü, gelişme olanağı sağlayabilmek amacıyla, belirli bir olayı ya da etkinliği, ekonomiklik ve etkenlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgisel olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup, özellikle metot (yöntem) etüdü ve iş ölçüm teknikleri için kullanılan genel bir terimdir.

Almanya İş Etüdüleri Merkez Birliğinin (REFA) tanımı ise şöyledir; "İş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesine ilişkin yöntem ve deneyimlerin, çalışan kişinin iş yapabilme gücünü ve gereksinmelerini de göz önünde tutarak, işin iyileştirilmesi ve işletmenin daha ekonomik çalışmasını sağlamak amacı ile uygulanmasıdır."¹⁵

5 - Metot Etüdü:

İş etüdü, metot etüdü ve iş ölçümü olmak üzere iki teknikten oluşmaktadır; Metot etüdü, daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile, bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir.

6 - İş Ölçümü:

Nitelikli bir işçinin, belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. Dolaysız iş ölçümü teknikleri, iş örnekleme ve zaman etüdünden ibarettir.¹⁶

7- Kadro Değerlemesi:

Bu kavramın açıklamasına girmeden önce değerlendirme sözcüğü üzerinde kısaca durmakta yarar vardır. Memleketimizde bu sözcük yerine çokça ve yanlışlıkla

"değerlendirme" sözcüğü kullanılmaktadır. Değerlendirme sözlükte, "değer kazandırma, değerini arttırma" anlamını vermektedir. Oysa kadro değerlendirme işleminde amaç, kadroların değerinin arttırılması değil, aksine kadroların sahip olduğu değerlerin saptanmasıdır. Bu işlem sonucunda bir kadronun değerinde bir artış veya eksilişin meydana getirilmesi değil, bu işlem ile kadroların özlerine ilişkin değerlerin bulunup ortaya konulması söz konusu olmaktadır. İş veya Görev Değerlemesinde, değerlendirme konusu salt iş veya görevdir. Kadro Değerlemesinde ise, değerlendirme konusu, "iş veya görev + yetkiler + personelin nitelikleri" olmaktadır.

Kadro değerlendirme, kadroların belli etmenlere göre içinde buldukları durumun öteki kadrolarla karşılaştırmalı olarak ortaya konulması işlemidir. Bu işlem, sağlayacağı yarar bakımından, kadroların parasal değerlerinin birbiriyle karşılaştırmalı olarak saptanması biçiminde de tanımlanabilir. Kadroların parasal değerleri, adil bir aylık ücret sisteminin kurulmasında asıl yapı malzemesi hizmetini görmektedir.

Değerleme tanımını analiz ettiğimizde işi ana öğeden oluştuğunu görürüz. Bunlar kadroların,

1. Belli etmenlere (faktörlere) göre içinde buldukları durumları ile,
2. Öteki kadrolar karşısındaki durumları'dır. ¹⁷

8- Norm Kadro Kılavuzu:

Norm kadro kılavuzu, her örgütün organizasyon el kitabındaki her birimi için, kadro el kitabında yer alan kadro tür veya çeşitlerinden optimal düzeyde ne miktar kadroya ihtiyaç bulunduğunu gösteren bir belgedir. Bu sayının Örgütün birimleri ve tümü bakımından dağılımı, norm kadro kılavuzu içinde sistemli, ayrıntılı ve gerekçeli olarak gösterilmektedir. ¹⁸

Norm kadro kılavuzu, bir dış kapak, bir iç kapaktaki çizelge ve kılavuz bölümünden oluşmaktadır. Kılavuzun dış kapağı, metnin içeriğini tanıtmaktadır, iç kapakta bir çizelge yer almakta ve bu çizelge kılavuzdaki bilgileri toplam değerleri ile özetlemektedir. Kılavuz bölümündeki her sayfada sekiz değişik bilgi yer almaktadır. Bunların ilki birimlerin kod numaralarını, ikincisi birimlerin adlarını, üçüncüsü her birimde yer alan kadroları göstermektedir. Kadro adlarından sonra yer alan dört eşit aralık içindeki birinci sütun kadro unvan sayısını, ikincisi kılavuzun hazırlanışı sırasındaki mevcut kadro sayısını, başka bir deyişle norm kadro çalışmasına konu

teŐkil eden kadro sayısını, üçüncüsü araştırma sonucunda belirlenen optimal kadro sayısını göstermektedir. Sonuncu sütun ise mevcut kadro sayısı ile norm kadro sayısı arasındaki (+) ve (-) değerleri ortaya koymaktadır. Kılavuzun son hanesinde; iş etüdü ve kadroların performans standartları arasında kurulmuş olan ilişkiyle, bu işlemde kullanılan yöntem yer almaktadır. Ayrıca bunların fonksiyonları, içerik ve kullanılıŐıyla ilgili açıklamalar da ayrıntılı olarak belirtilmektedir. ¹⁹
