

**KAMU KURUMLARINDA YENİDEN  
YAPILANMANIN  
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ  
(İŞKUR ÖRNEĞİ)**  
**The Impacts Of Reengineering In The Public  
Establishments To Customer Satisfaction  
(Iskur Case Study)**

**Ercan GÖN<sup>1</sup>**

**ÖZET**

*Bu çalışmada “Yeniden Yapılanma” ve kurumlarda yeniden yapılanma sonrasındaki değişikliklerin müşteri memnuniyetine yansımaları irdelenmiştir. Makalede Yeniden Yapılanma kavramından kasıt, Reengineering’dir.*

*Çalışmada ana amaç Kamu Kurumlarında Reengineering ve İŞKUR’un Reengineering sürecini nasıl gerçekleştirdiği üzerinde durmaktır.*

*Bu konuda ilk çalışmaları yapan “Hammer ve Champy’e göre Yeniden Yapılanma (Reengineering) kavramı” üzerinde durulmuş ve Kurumları yeniden yapılanmaya iten nedenler bu kavram üzerinde değerlendirilerek şekillendirilmiştir.*

*Konular işlenirken, farklı üniversitelerin kütüphane veri tabanlarından yararlanılarak, bu konuda çalışmalar yapmış akademisyenlerin Türkçe ve Yabancı dillerdeki makalelerinden de alıntılar yapılmış ve ilgili yerler kaynakçada gösterilmiştir. Makaledeki değerlendirmeleri istatistikî veri ve bilgiler desteklemiş, bu veri ve bilgilerden yorum yapılmıştır. Konu ile ilgili sonuç ve öneriler makale sonunda verilmiştir.*

*Araştırma sonuçları yeniden yapılanmanın önemini ön plana çıkarmıştır. Türkiye’de özellikle kamu kuruluşlarında yeniden yapılanmanın gerekliliği üzerinde durulmuş ve kamu kurumlarımızdan yenilik yaşamının ötesinde köklü değişiklik yapan, yeniden yapılanan Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), bu çalışmada örnek uygulama olarak gösterilmiştir. Kurumda yapılanma öncesi ve sonrası değişiklikler irdelenmiş ve bu kurumda yeniden yapılanmanın somut olarak gerekliliği vurgulanmıştır. Makalede İŞKUR’un yeniden yapılanma sürecinde yaptığı atılımlara da değinilmiştir.*

**Anahtarlar:** *yeniden yapılanma, yeniden yapılanmanın etkileri, yeniden yapılanmanın müşteri memnuniyetine etkileri, İŞKUR’un yeniden yapılanması*

---

<sup>1</sup> Şef, Türkiye İş Kurumu, ercangon@yahoo.com.tr

### **ABSTRACT**

*In this study, "Reengineering" concept emphasized and examined after the impacts of Reengineering in the public establishments to customer satisfaction. In the essay main topic is Reengineering.*

*Main goal is show Reengineering In The Public Establishments and how to realized İSKUR's Reengineering process in this essay.*

*According to Hammer and Champy, who has first studies in that subject , Reengineering concept emphasized and the causes of Reengineering to Establishments evaluated within the framework of Reengineering.*

*While discuss the subjects, have been utulized from library databases of different universities, have been quoted scholars who have studies including Turkish and foreign language essays in that subjects, and they are shown in the bibliography. The reviews have been supported statistical data and informations in the essay, have been comments made from those datas and informations. Results and suggestions have been about subject at the end of essay.*

*Research results have featured comedown Reengineering. In Turkey, have been emphasized necessity of reengineering in the public establishments especially and we have public established have been realized Reengineering Turkey Business Association (İŞKUR) have been exemplified sample application is shown in the essay. Before Reengineering and after Reengineering innovations have been examined in the İŞKUR have been and necessity of reengineering have been shown in the concrete in this establishment. It has been touched upon studies by İSKUR in İSKUR's Reengineering process in this essay.*

**Keys:** *reengineering, impacts of reengineering, customer satisfaction of Reengineering, İŞKUR's reengineering,*

## **1. Giriş**

Hızlı değişen teknoloji, insan ihtiyaçları ve beklentileri sürekli değişim içerisinde olmaya dolayısıyla işletmeleri sürdürülebilir başarıya zorlamaktadır. Değişime en fazla ayak uyduranlar pazarda ayakta kalır. Rekabet artık daha fazla ürün değil, daha kaliteli hizmet ile mümkün olmaktadır. Artık ne istediğini bilen ve sorgulayan bir insan modelinin yetiştiği toplumlarda, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi analiz eden işletmeler, rekabet ortamında sürdürülebilir başarıya sahip olur. Müşteri merkezli düşünmeyen, hiç düşünmüyor demektir. Bu nedenle işletmelerin müşterilerini iyi tanımaları, özelliklerini iyi bilmeleri, buna uygun hizmet anlayışı geliştirmeleri gerekmektedir.

Değişen çağa paralel olarak işletmelerin, yeniden yapılanarak, kurum kültüründe ve işleyişinde köklü değişiklikler yapmaları müşterilerine daha iyi sunum yapabilecek düzeye gelmelerinde çok önemlidir. Bu değişiklik sadece yapısal değil, köklü olmalı, işleyişten, sürece, bireysel ilişkilerden kurum kültürüne kadar bütün alanlarda gerçekleştirilmelidir.

Yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmek için, işletmenin yönetim biçiminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi

gerekmektedir. Piyasalarda ortaya çıkan ve artan rekabet baskısı, birbirine giderek benzeyen ürünler, ürün ve hizmet farklılaştırmasının giderek zorlaşması ve kar oranlarının azalması, işletmeleri yeniden yapılanmaya yöneltmiştir.

Hammer ve Champy 1993 yılında yayınladıkları *Yeniden Yapılanma* adlı kitaplarında “Yeniden Yapılanmayı” şu şekilde tanımlamaktadırlar: “*Yeniden Yapılanma, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır*”

Yeniden yapılanmanın başlıca amaçlarını; müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak, organizasyonun rekabet gücünü artırmak, organizasyonda yenilik ve özveriyi geliştirmek, dinamik, esnek ve çevik bir organizasyon yapısını oluşturmak şeklinde belirtmek mümkündür.

Kurumları uzun vadede başarılı kılan, ürünler veya hizmetler değil değil, hizmetin sunumu ve yönetim süreçlerinin başarısı ve üstünlüğüdür. Reengineering temiz bir sayfayla sıfırdan işe başlamayı gerektirmektedir.

Kamu Kurumlarımızdan İŞKUR, eski adıyla İş ve İşçi Bulma Kurumu tamamen kapatılarak, yeni sayfalar açarak her şeye sıfırdan başlamış, köklü değişikliklerle iş piyasasında ön plana çıkmaya yönelmiştir.

## **2. Kurumları Yeniden Yapılanmaya Sürükleyen Nedenler**

### **2.1. Müşteri Beklentileri**

Yakın geçmişte, ne sunulursa onu satın alan bir müşteri tiplemesiyle karşı karşıyayken şimdilerde istekleri sınırsız müşteri tipiyle karşı karşıyayız. Müşteriler artık ne istediğini bilen, itiraz eden, seçen, geri iade eden, satın alma sonrası hizmete önem veren niteliğe sahiptir.

Özellikle Hizmet Kurumları yeniden yapılanma hareketine, tüm süreçlerin merkezine müşteri memnuniyetini konuşlandırarak başlamalıdır.<sup>2</sup>

### **2.2. Rekabet Üstünlüğü**

Rekabet üstünlüğü geçmişte, uygun ürünü en iyi fiyata sunan şirketlerde idi. Ancak günümüzde satış fiyatı, aynı ürün için yaklaşık olarak aynıdır. Çünkü bilinçli tüketici toplumunun ön plana çıktığı günümüz koşullarında aynı ürünü 1 TL fazlasına satan firmalar satış yapmakta zorlanmaktadırlar. Bu nedenle firmalar, satış fiyatını belirleyen diğer unsurlar olan maliyet ve kâr üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır.

<sup>2</sup> Maureen Weicher, 1995, “Business Process Reengineering Analysis and Recommendations”, Copyright December, City University of New York.

Firmalar daha düşük maliyetten ya da kârdan kalan miktarı satış öncesi ve sonrası hizmet, kalite, promosyon, hizmette sürat gibi unsurlara ayırarak rekabet üstünlüğünü ele geçirmeye çalışmaktadırlar. Yani Rekabet kavramıda yeniden yapılanmış durumdadır.

### **2.3. Değişimin Gücü**

Müşterilerin ve rekabetin değiştiği bir ortamda bunlarla beraber değişimin kendi yapısında değişmiştir. Dahası, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Değişim artık normal olanın kendisidir. Örnek vermek gerekirse, yakın zamanlara kadar hayat sigortası şirketlere sadece ürün sunmaktaydılar. Günümüzde ise sürekli değişen bir ürün büfesi sunmaktadırlar.

**Yeniden yapılanma; her şeye en baştan, sıfırdan başlamak demektir.**

Yeniden yapılanmanın işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı ana gelişmeleri aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür:

**Tablo 1: Yeniden Yapılanmanın Öncesi ve Sonrası**

<b>Yeniden Yapılanmadan</b>	
<b>Önce</b>	<b>Sonra</b>
Büyük ve çeşit üretim merkezlerinden	Küçük Fabrikalara
Dikey entegrasyondan (bütünleşmeden)	Taşeronla Çalışmaya
Büyüklük ekonomisinden	Esneklik Sağlayan Küçük Yapılara
Yüksek hiyerarşik organizasyonlardan	Basık ve Yalın Organizasyonlara
Bürokratik kişilikten	Girişimciliğe
Pazar payını arttırmaktan	Yeni Pazarlar Yaratmaya
Toplu pazarlamadan	Niş Pazarlamaya
Kantideden	Kaliteye

Kaynak : David Peel, "Causes and Impact Of Reengineering Business Process", Management Journal, cilt: 4, 1998: 44.

### **3. Süreçlerin Yeniden Yapılanmasının Etkileri**

Yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden tasarlanmasıyla başlamakla birlikte burada son bulmaz. İş süreçlerinde yapılan temel değişiklikler organizasyonun pek çok bölüm ve yönünde etki uyandırır, hatta organizasyonun tüm parçalarını etkiler.

Nijerya'da bir bankada, çalışanlara kurumsal yeniden yapılanmanın kurumsal performans açısından önemi hakkındaki fikirlerini almak için uygulanan bir ankette, yeniden yapılanmanın performansı arttıracığı yönünde olumlu cevaplar alınmış ve yeniden yapılanmanın hangi alanlarda daha verimli olabileceğini ise aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde cevaplamışlardır:

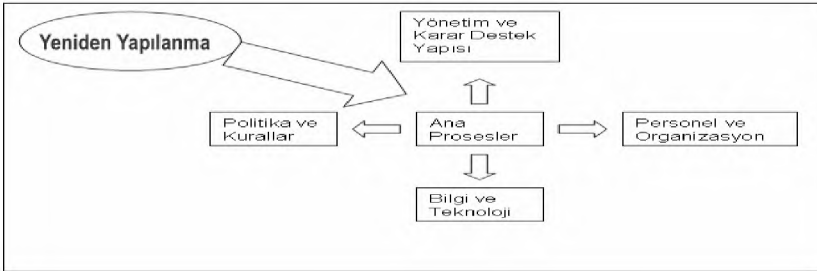
**Tablo 2: Nijerya’da Bir Bankada Yapılan Araştırma Sonuçları**

Departman	Cevaplayan sayısı
Pazarlama	18
İnsan Kaynakları Yönetimi	6
Halkla İlişkiler	6
Mühendislik ve Tasarım	12
İşbirliği Servisleri	6
Üst Yönetim	6
Diğer	6
<b>Toplam</b>	<b>60</b>

Kaynak: John P. Finedore, 1997, “Business Process Reengineering Assesment Guide”, USA General Accounting Office Accounting and Information Management Division published, cilt: 3.

Bir süreç yeniden yapılanmadan geçirildiğinde işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelir. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar. Montaj hattı tarzı iş ortadan kalkar. İşlevsel organizasyonlar var oluş nedenlerini yitirirler. Yöneticiler kontrolör olarak çalışmayı bırakıp antrenör gibi davranmaya başlarlar. İşçiler patrondan çok müşterilerin gereksinimleri üzerine yoğunlaşır.

**Şekil 1: Yeniden Yapılanma Sonucu**



Kaynak: John P. Finedore, 1997, “Business Process Reengineering Assesment Guide”, USA General Accounting Office Accounting and Information Management Division published, cilt: 3.

#### **4. Türk İşletmelerinde Yeniden Yapılanmanın Genel Olarak Değerlendirilmesi**

Özellikle sanayi devrimi ve 1980’li yılların sonunda kendini daha fazla hissettirmeye başlayan değişim rüzgârları tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Yeniden Yapılanmayı uygulayarak büyük başarılar elde eden

birçok işletme vardır. İşletmeler farklı dönemlerde hem iç piyasada hem de dış piyasalarda büyük atılımlar gerçekleştirmişlerdir.

Ancak yaşanan krizler tüm dünya ülkelerindeki işletmeleri etkilediği gibi Türk İşletmelerini de etkilemiştir. Buna rağmen rakipleri karşısında başarılı olmak isteyen işletmeler gerekli olan yatırımlarını yapabilmişler ve öldürücü rekabet ortamında ayakta kalabilmişlerdir. Fakat yine de yeniden yapılanma uygulamasında başarısız sonuçlar alınmış veya hiç uygulamaya girilmemiştir. Türk işletmelerinin yeniden yapılanmayı uygulayamaması ve bu alanda başarısızlıklarla karşılaşmasının temel nedenleri şu şekilde özetlenebilir:<sup>3</sup>

- Yeniden Yapılanma Modellerinin dışarıdan alındığı haliyle, Türk ve firma kültürü dikkate alınmadan kullanılması,
- Değişimin “yeniliklerle“ elde edileceğinin bilincinde olmamak,
- En üst düzey yönetimin projeye yeterli ölçüde katılmaması,
- Yetersiz kişilerden takım oluşturulması,
- Geleneksel yönetim anlayışının etkisinin devam etmesi,
- Gerekli kaynak ve kapasite imkânının olmaması,
- Bu konuda kalifikasyonu yüksek eleman bulunmaması,
- Üst yönetimin tam olarak Yeniden Yapılanmaya inanmamaları

Ülkemizde SGK, PTT, gibi bazı kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirilen bir takım yenilikler inovasyon (yenileme) çalışmasıdır. Ancak İŞKUR, sistemi tamimiyle silkeleyip tam bir reengineering (yeniden yapılanma) uygulamıştır.

Bu açıdan bakıldığında inovasyon, mevcut sistemde yenilikler yapmak ya da sisteme yenilikler eklemektir. Reengineering (yeniden yapılanma) ise sistemde adeta bir deprem yapıp her şeyi kökten yeniden değiştirmektir. İŞKUR’da hayata geçirilen e-İŞKUR projesiyle de artık hem iş arayanlar hem de işverenler sanal ortamda İŞKUR ile ilgili işlemlerini gerçekleştirmektedir. (www.iskur.gov.tr)

### **5. Yeniden Yapılanma – Müşteri Memnuniyeti İlişkisi**

Amerika’da California State Üniversitesince 5 büyük şirkette (Arco Chemical, First National Bank of Chicago, Yellow Freight, United Parcel Service, New England Telephone) Yeniden Yapılanma öncesi yapılan araştırmada Yeniden Yapılanmaya neden olan faktörlerin % 49’unun iç faktörler (verimlilik, teknoloji, maliyet, strateji, geliştirme) % 51’inin dış faktörlere (müşteri, rekabet, koşullar, politik baskı) bağlı olmasına karşılık, Yeniden Yapılanma sonrasında Yeniden Yapılanmanın etkileri araştırılmış ve dış faktörlere % 66 oranında, iç faktörlere ise % 34

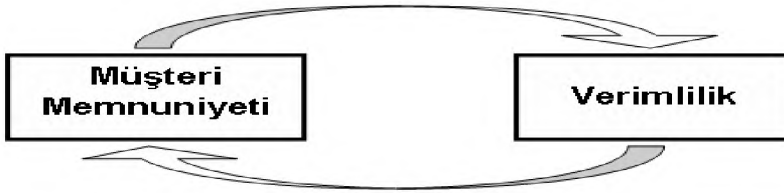
---

<sup>3</sup> Kadir Ardıç, 1998, “İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği”, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

oranında yansıdığı tespit edilmiştir.<sup>4</sup>

Bu durum iç faktörlerin dış faktörlere oranla kontrol edilebilirliğinin daha mümkün olduğunu göstermekle beraber, Yeniden Yapılanma uygulamasının firmalarda özellikle müşteri servisini harekete geçirdiğini de göstermektedir. Müşteri servisinin başarısı müşteri memnuniyetini ve daha verimli işleyen süreçleri beraberinde getirir. Aynı şekilde verimli bir müşteri servisi şirketin de verimliliğini artırır ve bu da doğrudan müşteri memnuniyetine yansır.

Şekil 2: Müşteri Memnuniyeti - Verimlilik İlişkisi



Kaynak: Gabriel Bitran, 2004, "Services Vision and Characteristics", Lecture Notes 3.

Yeniden Yapılanma faaliyetleri, müşteri beklentileri tarafından yönlendirilmelidir. Bu nedenle, Yeniden Yapılanma çalışmalarına, müşterilerin, iç ve dış müşteriler olarak aktif şekilde katılımının sağlanması, müşteri odaklı süreç tasarımı anlayışının önemli bir ön koşulu olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, çeşitli anket, röportaj, bilgi bankaları, piyasa araştırmaları gibi araştırma yöntemlerinin, süreçlerin müşteriler için değer yaratacak biçimde, yeniden tasarımında devreye sokulması önem taşımaktadır.

İç müşteriler de, süreç tasarımlarında performansın artırılmasında temel öncelik verilmesi gereken birer aktördür. Bu süreci çeşitli aşamalarında ve sonunda bulunan iç müşteriler, Yeniden Yapılanma ekibine dâhil olabilecekleri gibi, Yeniden yapılanma ekibi tarafından çalışmalarda bilgi kaynağı olarak da kullanılmalıdırlar.

Hammer ve Champy iç müşteri kaynağının önemini "şirketlerin değil, ama insanların icat, satış, ürün ve hizmet sunmak için birlikte çalıştıklarını" ifade ederek belirtmişlerdir.<sup>5</sup>

Reis ve Peña, bütün işletmelerin müşteri ihtiyaçları için çalıştığını, yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi ve diğer uygulamaların

<sup>4</sup> Peng S. Chan ve David Peel, 1998, "Causes and Impact Of Reengineering", Business Process Management Journal.

<sup>5</sup> Maureen Weicher, 1995, "Business Process Reengineering Analysis and Recommendations", Copyright December, City University of New York.

müşteri memnuniyetini hedeflediğini, başarının, işi yapan insanların motive olmalarına, işlerinde ayrıntılı bilgi sahibi olmalarına ve yenilikçi fikirlere açık olmalarına bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Reis ve Peña, memnuniyetsiz, tatminsiz doktor ve hemşirelerin hastalarını, öğretmenlerin öğrencilerini, uçuş görevlilerinin yolcularını memnun edemeyeceğini ifade ederek, insanları organizasyonlarda yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi ve diğer değişim programları için ikna etmenin önemi üzerinde durmuşlar ve yöneticilerin bu aşamada insanları anlamaya, arkadaş olmaya, barışçıl yaklaşılmaya çalışmaları gerektiğini belirtmişlerdir.<sup>6</sup>

Yeniden yapılanma uygulayan bir firmada çalışan ve müşteri memnuniyeti ilişkisi konusunda yapılan bir araştırma sonucunda, müşteri servisindeki motivasyon ile müşteri tatmininin birbiriyle ilintili olduğu görülmüştür. Araştırma firmanın sadece müşteri servisinde uygulanmış ve tatminsiz personellerin bu olumsuzluğu müşterilere yansıttıkları dolayısıyla müşterilerin de tatmin olmadıkları görülmüştür. Servisin ortalama moralinin her branş çalışanın üstünde olması, müşteri memnuniyetine daha fazla katkı sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti düzeyi mekanik yöntemler kullanılarak her branş için belirlenmiş periyotlarda ölçülmüştür.<sup>7</sup>

İşletme stratejilerini ve iş yapış biçimini gözden geçirmiyor, bu hususlarda rekabet gücünü artırıcı değişiklik planlamıyorsa eskisi gibi yaşamaya devam ediyordur dolayısıyla burada müşteri memnuniyetinden bahsedilemez.

Günümüzde İşletmeler müşteri memnuniyetini arttırmak için özel olarak müşteri servisi kurmaya yönelmişlerdir. Bu servislerde müşterilerin özellikleri algılanmaya ve onlar için en uygun ürünler sunulmaya çalışılmaktadır. Bunun için işletmede etkili bir müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanması gerekir. Aslında Müşteri İlişkileri Yönetimini (CRM) en iyi uygulayanlar eski mahallelerdeki küçük bakkal dükkânlarıydı. Çünkü eski bakkal dükkânlarında satıcı, küçük yerleşim alanının ve bireyler arası sosyal diyalogun gelişmiş olmasının da etkisiyle müşterilerini iyi tanımakta ve onların özelliklerine uygun ürün sunmaktaydılar. Şimdilerde ise artık bütün işletmeler bunu uygulamak zorundadır. Çünkü günümüzde müşteri daha da kraldır. İsteddiği ürüne çok çabuk, çok uygun şartlar ile erişmektedir. Kalite, çeşitlilik, hijyen unsurlarını kapsayan benzeri ürünleri artık benzeri fiyatlara satmak

---

<sup>6</sup> Dayr Reis and Leticia Peña, 2001, "Reengineering The Motivation To Work", Management Decision, Volume 39.

<sup>7</sup> Burke, J. R., Graham J. and Smith F., 2005, "Effects Of Reengineering On The Employee Satisfaction Customer Satisfaction Relationship", The TQM Magazine, Volume 17, Number 4.



mümkün. Dolayısıyla müşterinin sizi neden seçtiği veya neden ürününüze bağlandığı konusu önem kazanmaktadır. Bunun için işletmenin kendi yöntemini kendisinin belirlemesi ve müşteri ilişkileri yönetimini başarması gerekmektedir.

Hammer ve Champy bütün yeniden yapılandırma faaliyetlerinin süreçlerin yeniden yapılanmasıyla başlayacağını işaret eder. Süreçlerin yeniden tasarlanması proseslerin yeniden yapılanmaya uygun olma derecesine bağlı olarak farklı yollarla gerçekleştirilir, bu da genellikle mevcut olan prosesleri temelden değiştirmeye dayanır. Genel olarak müşteri odaklılık, proses sadeleştirme, modernize etme, yeterlilik ve adapte edilebilirlik gibi fonksiyonlar arası sınırlar ile bu ana proseslere konsantre olunmalıdır.<sup>8</sup>

## **6. İstihdam Piyasasının Düzenlenmesi ve İş ve İşçi Bulma Kurumunun Yeniden Yapılanması**

Ülkemizde kamu istihdam hizmetlerine ilişkin ilk yasal düzenleme 1936 tarihli 3008 sayılı iş kanunudur. Söz konusu kanun iş ve işçi bulma aracılığı yapan özel büroların yasaklanmasını ve hizmetin kamu tekelinde yapılmasını sağlayacak iş ve işçi bulma kurumunun üç yıl içerisinde kurulmasını öngörmekteydi.

İş ve İşçi Bulma Kurumu, 1946 yılından itibaren işgücü piyasasında iş ve işçi bulmaya aracılık hizmetini vermeye başlamış özellikle gelişmekte olan sanayinin işgücü ihtiyacını karşılama ve işgücünün sektörel ve coğrafi hareketliliğini sağlamada kendisine verilen görevi uzun süre başarıyla yerine getirmiştir.

1990'lı yıllar İş ve İşçi Bulma Kurumunun yeniden yapılanmasını gerektiren bir dizi gelişmeye sahne olmuştur. İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) emek piyasasının düzenlenmesinde bazı dönemler çok ciddi faaliyetler gerçekleştirmesi ve önemli boşlukları gidermesi ile birlikte (yurt dışına işçi gönderilmesinde aracılık gibi) zaman içinde fonksiyonunu kaybetmeye başlamıştır. Kurumun, istihdam piyasasını düzenleyici fonksiyonlarının kaybına yol açan sebeplerden birçoğu kendi içyapısı ile ilgili, teşkilatlanma, personel, mali imkânlar gibi sorunlardan kaynaklanmıştır.

Kurumun yeniden yapılanmasını gerekli kılan bir diğer önemli gelişme de iş piyasasının değişen niteliği ve kurumun yeni yapının ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalmasıdır. Özellikle yüksek vasıflı işgücü için hem arz, hem de talep yönünden işe yerleştirmede aracılık fonksiyonunu gerektiği şekilde yerine getiremeyen Kurum, yalnızca

<sup>8</sup> Barbie G. Dale, 1999, "Managing Quality", Blackwell Publishing, Berlin, Germany.

düşük vasf ve eğitimli işçilerin iş bulmak için son çare olarak başvurdukları bir yer olarak görülmeye başlanmıştır.

Yasal olmamakla birlikte çok sayıda özel kuruluş (mankenlik ajansları gibi) istihdam piyasasının düzenlenmesinde aracılık fonksiyonu üstlenmeye başlamış, bu faaliyetler engellenemediği gibi, bazı çalışan grupları bakımından da önemli bir boşluğu da doldurmuştur. 1980 ve 1990'lı yıllarda kurumun en dikkat çeken faaliyeti, zorunlu istihdam edilecek grupların (özürlüler, eski hükümlüler ve terör mağdurları) istihdamında aracılık etmek ve bu kuralın uygulanması ile ilgili denetim faaliyetlerini gerçekleştirmek olmuştur.

Bütün dünya da istihdam kurumlarının en belirgin faaliyet alanlarından birini işsizlik sigortasının uygulanması oluşturmaktadır. Türkiye'de İşsizlik sigortasının olmaması, İş ve İşçi Bulma Kurumunu fonksiyonsuz kılan bir diğer önemli faktör olmuştur. İşsizlik sigortasının olmaması, istihdam piyasası ve özellikle işsizlikle ilgili gerçek bilgilerin Kuruma yansımaları önlemiştir.

Son olarak, kamu sektörü işçi alımında İİBK'nu aracı olarak kullanma zorunda iken, özel sektörün kuruma başvurusu tamamen isteğe bağlı olarak bırakılmıştır. 1990'lı yıllarda Kamu kesimini küçülten ve sektörde istihdam edilenleri azaltan her gelişme kurumun iş bulmaya aracılık fonksiyonunu azaltan bir diğer gelişme olmuştur.

Kurumun istihdam piyasasını düzenleme konusundaki yetersizlikleri zaman içinde yeniden yapılandırılması ve işe yerleştirme faaliyetlerinde Kurumu daha etkin hale getirme çabalarını da beraberinde getirmiştir. Farklı dönemlerde bütün kurum teşkilat yasasının değiştirilmesi gibi çalışmalar yanında, mevcut yapısı içinde kurumu daha etkin hale getirecek bazı projelerin hayata geçirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiş, ancak bunlardan arzu edilen sonuçlar alınamamıştır.

Genel olarak ekonomik ve sosyal hayat, özel olarak da iş piyasasında değişen şartlar dolayısıyla İİB Kurumun yeniden yapılanması gereği ortada iken konu ile ilgili çalışmaları hızlandıran ve sonuçlanmasına sebep olan gelişme 1999 tarih ve 4447 sayılı Kanunla hayata geçirilen işsizlik sigortası olmuştur. 1 Haziran 2000 tarihinde işsizlik sigortası primlerinin tahsil edilmeye başlanması, Şubat 2002 tarihinde de ilk işsizlik sigortası ödemelerinin yapılacak olması ve İİBK'nın mevcut yapısı ile faaliyetlerini gerektiği şekilde gerçekleştiremeyeceği görüşünün hakim olması Kurumun yeniden yapılandırılması çalışmalarını hızlandırmış, 57. Hükümetin hayata geçirmeye çalıştığı sosyal güvenlik reformunun ikinci adımı çerçevesinde 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kurum Türkiye İş Kurumu adını alarak yeniden yapılandırılmıştır.

2000’li yıllar ise kamu istihdam hizmetleri için yeniden yapılanma yıllarıdır. 1999 yılında çıkartılan kanunla İİBK sadece aktif işgücü piyasası için değil aynı zamanda pasif işgücü içinde politikalar uygulamış ve ilk kez 1 Nisan 2002 tarihinde işsizlik sigortası ödemesi yapmıştır. 1946 yılında kurulan İİBK 4 Ekim 2000 tarih ve 617 sayılı kararla kaldırılmış ve yerine Türkiye İş Kurumu kurulmuştur.

### **6.1. 4904 Sayılı Kanun ve Türkiye İş Kurumu**

4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu, Türkiye İş Kurumunun yeniden yapılandırılması konusunda esas olarak 617 sayılı KHK ile getirilen esasları kabul etmekle birlikte İşsizlik Sigortası Fonunun yönetim yapısının değişmesi ve Kurumun ana hizmet birimlerinin yeniden yapılandırılması gibi önemli değişiklikleri de getirmiştir.

Ülkemiz işgücü piyasasında 2000’li yıllarla birlikte hızla değişen teknoloji ve bilgi çağına ayak uydurma amacıyla değişiklikler yaşamaktadır. Krizlerinde etkisiyle her geçen yıl artan işsizlik yapısal bir hal almıştır. Bunun karşısında ise Türkiye ekonomisi yeterli sayıda iyi işler yaratamamaktadır. Tarım sektörü küçülmeğe buradan açığa çıkan vasıfsız işgücü kentlere göç ederek informal sektörde istihdam imkânı aramaktadır. Türkiye’de de aktif ve pasif işgücü piyasası politikalarının uygulanma gerekliliği açıktır.

İşsizlikle etkin mücadele etmek için çağdaş ve kaliteli hizmet veren bir istihdam kurumu oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak 5 Temmuz 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4904 sayılı İŞKUR kanunu belirtilen gereklilikler doğrultusunda hazırlanmıştır ve İŞKUR’un görev alanı genişletilmiştir. 4904 sayılı İŞKUR kanununun 3 üncü maddesinde belirtilen Kurum görevleri irdelendiğinde yeniden yapılanma sonrası kurumun görevlerinin daha fazla hedef kitleye hitap ettiği ve artık müşteri kavramının yer aldığı bir sisteme kavuştuğu görülmektedir.

### **6.2. İŞKUR’un Yeniden Yapılanmadan Sonraki Değişen İmajı**

İŞKUR’un yeni ofisleri, daha az bürokratik görünüme sahiptir. Ofisler, iş ve işe yönelik eğitim imkânları hakkında daha açık, ulaşılabilir bilgi sunulması, bireysel hizmetler için uygun koşullar oluşturulması, iş arayan kişilere ve eleman arayan işverenlere daha fazla hizmet sunulması açısından çok uygun bir yapıya kavuşturulmuştur.

#### **6.2.1. İŞKUR Hizmetlerinin Sunumu**

##### **6.2.1.1. İş arayanlara yönelik hizmetler**

**İş arayanla görüşme:** İş arayanın ilk görüşmesi kayıta gerçekleşir. Başarılı bir eşleştirme için iş arayan hakkında tam ve doğru bilgiler edinilir.

**Açık işler hakkında bilgi:** Kaydı yapılan müşteri açık işler hakkında bilgilendirilir ve kriterlerine uygun işlere göndermesi yapılır.

**Gelen açık işlerle eşleştirme:** İşverenlerin işçi istemleri, o anda kayıtlı olan iş arayanlar arasından otomasyonla seçilen kişilerden ve günlük olarak açık işleri takip etmeye gelen müşterilerden karşılanır.

**Self Servis olanakları:** E-dönüşüm projesinin hayata geçirilmesiyle birlikte tüm müşteriler internet üzerinden İŞKUR ile ilgili işlemlerini yapabilmektedirler.

**Danışmanlık hizmetleri:** Herhangi bir mesleği olmayan vasıfsız işgücüne ya da mesleği olup piyasada artık geçerliğini yitirmiş olan bir mesleğe sahip olan işgücüne danışmanlık yapılarak kurum aracılığıyla açılan meslek edindirme kurslarına gerekli yönlendirme yapılmaktadır.

**İş arama becerileri eğitimi:** Lise, yüksek okul ve fakülte son sınıf öğrencilerine, terhis döneminde olan askerlere ve kuruma müracaat eden ve iş arama teknikleri konusunda bilgi almak isteyenlere seminer düzenlenmektedir.

#### **6.2.1.2. Pasif işgücüne yönelik hizmetler:**

Kendi kusuru dışında işsiz kalanlara İşsizlik sigortası kanununda belirtilen belirli sürelerde prim günü olanlara yönelik olarak, yine kanunda belirtilen süre kadar;

- İşsizlik sigortası (ödeneği),
- Yeniden işe yerleştirme,
- Meslek edindirme, geliştirme eğitimleri,
- Hastalık ve analık sigorta primleri hizmetleri verilmektedir.

#### **6.2.1.3. İşverenlere yönelik hizmetler**

**Danışmanlık:** İşverenlere yönelik olarak kurum hizmetlerini ilgilendiren konularda ücretsiz olarak danışmanlık hizmeti herhangi bir bürokrasiyle karşılaşmadan verilmektedir.

**İşgücü talebi:** İşverenlerin işçi istemleri kurumca ücretsiz olarak karşılanmaktadır. Çok sayıda iş arayan kaydının bulunması ve kayıtlı işgücünün gerçek iş arayanlardan oluşması, aranılan niteliklere uygun etkin bir eşleştirmeye olanak sağlamaktadır.

**Kurslar:** İşverenler, piyasada bulmakta güçlük çektikleri mesleklerde kurum aracılığıyla kurs açabilmekte ve bu kursların giderleri kurumca karşılanabilmektedir.

**İşletmelerde eğitim seminerleri:** Aktif işgücüne (çalışanlara) yönelik olarak çeşitli konularda seminerler kurumda yetişmiş uzmanlar tarafından verilmekte ve sadece masraf karşılığı talep edilmektedir.

**E-İŞKUR:** E-dönüşüm projesinin hayata geçmesi ile birlikte kurumun en önemli müşteri grubu olan işverenler de kurumla ilgili her türlü işlemlerini online olarak gerçekleştirmektedirler.

### **6.3. Özel İstihdam Büroları ve İŞKUR'un Birlikte Çalışması**

Bir yandan aktif programları diğer yandan pasif işgücü programlarını düzenlemek ve uygulamak Kurum'un temel görevleri arasındadır. Bütün yükümlülüklerinin arasında, işgücündeki mevcut farklılaşmanın ortaya çıkardığı çeşitlilikteki hizmetleri sunmak için gerekli esnekliği göstermeye çalışmak ve amaçla kaynak ayırmak yerine, işe yerleştirme hizmetlerinde kamu tekeli uygulamasında bir serbestleştirmeye gidilmesi, bir diğer ifadeyle özel işe yerleştirme faaliyetlerine yani Özel İstihdam Bürolarının kurulmasına da izin verilmesi son derece isabetli bir uygulamadır.

### **6.4. İstihdam Fuarları**

İstihdam Fuarlarının amacı; üniversite gençlerine işgücü piyasası ile ilgili bilgiler aktarmak, tanıtmak, onları çalışma hayatına hazırlamak, mezun olma durumunda olanlara çalışabilecekleri işyerleri konusunda bilgi sağlamak ve rehberlik etmek, staj ve mezuniyet sonrası istihdam olanakları hakkında bilgilendirmektir.

#### **6.4.1. İstihdam Fuarlarında Gerçekleştirilen Faaliyetler**

Bu fuarlar aracılığı ile üniversite öğrencileri;

- İşletmelerin üretimleri ve pazar içindeki etkinlikleri,
- Personel politikaları,
- Personel profilleri,
- Organizasyon yapıları,
- İşletmelerin ileriye yönelik hedefleri,
- İşletmelerin çalışma koşulları,
- İşletmelerin eleman tercihinde göz önünde tuttukları noktalar,
- Çeşitli sektörler ile bu sektörlerdeki işgücü profili,
- Meslektaşlarının yapmış oldukları çalışmalar ve onların iş deneyimleri hakkında bilgi alabilmektedirler.

Bütün bunlar üniversite öğrencilerinin çalışma hayatına atılmadan önce mezuniyet sonrası karşılaşılabilecekleri olası durumlara yönelik hazırlanma ve ileriye yönelik kariyer hedeflerini şekillendirme şanslarını arttırmaktadır.

### **6.5. Aktif İşgücü Programları Projesi (AİPP)**

Aktif İşgücü Programları Projesi (AİPP) Avrupa Komisyonu ve Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti arasında imzalanan bir anlaşmaya dayalı 25 aylık bir projedir.

AİPP 21 Ekim 2003 tarihinde çalışmalarına başlamıştır. Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen proje, Türk Hükümeti'nin 10 milyon euroluk katkısıyla birlikte toplam 50 milyon Euro'luk bir bütçeye sahiptir.<sup>9</sup>

### **6.5.1. Projenin Amacı**

AİPP'nin amacı, Avrupa İstihdam Stratejisine uygun etkin istihdam tedbirleri ile hizmetlerin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması hususunda İŞKUR'a teknik yardım sağlayarak kurumsal kapasitesini güçlendirmektir.

Bu sayede Türkiye'nin sürdürülebilir İnsan Kaynakları Gelişimi stratejisi geliştirmesine yardımcı olunacak, ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunulacaktır. Projeye birlikte, İŞKUR'un kurumsal kapasitesini geliştirmesine destek verilerek, Avrupa İstihdam Stratejisi ile bağlantılı etkin işgücü politikaları geliştirecek ve uygulayabilecektir.

### **6.6. İŞKUR ve Toplam Kalite Yaklaşımı**

Toplam kalite, tüm süreç ve fonksiyonlardaki günlük işlerle ilgilidir. Her işin hatasız ve ilk seferinde doğru yapılmasını gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur.

Faaliyet alanı ne olursa olsun, tüm kuruluşların var olma nedenlerinin müşterilerine hizmet etmek olduğu bilinmektedir. O halde yapılması gereken, kaliteli ürün ve kaliteli hizmetin bir araya gelmesiyle oluşacak güçlü sinerjiyi müşterilere ulaştırmak olacaktır.

İŞKUR Kalite Yönetim Sistemine geçtiği için kalite değerlendirme sistemi uygulamasının avantajları Kurum içinde iyi bilinmektedir. ISO 9000 gibi bir kalite sistemi farklı kurumlara uyarlanabilir. Ancak burada ürün değil hizmet kalitesi ön plandadır. Kurumda yeniden yapılanma sonrası hizmet sunumunda verimlilik, personelin performansı ile artmıştır.<sup>10</sup>

Eleman almak isteyen bir işverene gönderilen adayların işveren tarafından uygun bulunması, konuyla ilgilenen personelin müşteri değerine dikkat ettiğinin bir göstergesidir. Burada hem işveren, hem iş arayan müşteri konumundadır.

### **İŞKUR'da hizmetin kalitesi değerlendirilirken,**

- Müşteri sürecin en önemli unsurudur,

---

<sup>9</sup> Yıldız Ecevit, 2010, "İşgücü piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği El kitabı", Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

<sup>10</sup> Britta Tener, 2004, "AİPP İŞKUR Destek Projesi: Kurumsal Gelişim", Ankara.

• Hizmeti sunan kişi / kişiler verilen hizmetten sorumludur düşüncesi hâkimdir.

Yani hizmet kalitesinden bahsederken yalnızca hizmetlerin içeriği değil, aynı zamanda personelin hizmeti sunuş biçimi ve müşterilerin memnuniyet seviyesi de dikkate alınmaktadır.

- Ne yapıyoruz,
- Nasıl yapıyoruz,
- Müşteri bunu nasıl değerlendiriyor

Maddeleri hizmetin sunumunda daima göz önünde bulundurulmaktadır.

Hizmetin iyi sunulması, iyi ilişkiler kurulması hizmeti sunanın yani İŞKUR memurunun sorumluluğundadır. İŞKUR'un hizmet kalitesi ve personel ile ilgili görüşler, müşteri anketleri yardımıyla belirlenmekte, bu anketler aracılığıyla hizmetin sunumundaki eksiklikler görülebilmekte ve bunlara çözüm aranmaktadır. Yeniden yapılanma öncesinde vatandaş kavramının hakim olduğu İŞKUR'da, yapılanma sonrası müşteri kavramı gelişmiş, hizmet sunan personel, müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurarak hizmet vermeye başlamıştır. İş arayanlar açısından memnuniyetin en önemli göstergesi yapılan işe yerleştirmedir.

**Tablo 3: Yeniden Yapılanma Sonrası İŞKUR Aracılığı İle Gerçekleşen İstihdam**

YILLAR →	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOPLAM
İşe Yerleştirme	109.678	113.827	151.798	111.375	109.595	118.278	717.551

Kaynak: İŞKUR Faaliyet Raporu 2009, [http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/2009%20y%C4%B1%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/2009%20y%C4%B1%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf)

**Tablo 4: Özel İstihdam Büroları Aracılığı İle Gerçekleşen İstihdam**

Yıl	İşe Yerleştirme		
	Erkek	Kadın	Toplam
2004	930	247	1.177
2005	6.571	4.009	10.580
2006	12.525	7.264	19.789
2007	72.321	18.203	90.524
2008	29.828	14.024	43.852
2009	10.989	10.402	21.391
<b>Toplam</b>	<b>133.164</b>	<b>54.149</b>	<b>187.313</b>

Kaynak: İŞKUR Faaliyet Raporu 2009, [http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/2009%20y%C4%B1%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/2009%20y%C4%B1%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf)

İŞKUR'un bir kamu istihdam kurumu olma özelliği göz önüne alındığında en önemli müşteri memnuniyeti göstergesinin istihdam sayısında görülmesi beklenmektedir. Tablo 3 ve 4'te İŞKUR ile Özel İstihdam Büroları aracılığı ile gerçekleştirilen istihdam rakamları verilmiştir. Yıllar itibarıyla veriler, yıl bazında ve toplamda incelendiğinde özel istihdam büroları aracılığı ile gerçekleşen istihdamın İŞKUR aracılığı ile gerçekleşen istihdamın gerisinde kaldığı görülmektedir. Ülke genelinde son 6 yıllık döneme (2004-2009 yıllarına) ait veriler karşılaştırıldığında İŞKUR aracılığıyla gerçekleşen istihdam sayısı ile özel istihdam büroları aracılığıyla gerçekleşen istihdam sayı arasında ciddi bir fark olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Yapılanma Öncesi ve Sonrası Kurum Kültürü**

Yeniden Yapılanma öncesi (eski kültür) İİBK – İş ve İşçi Bulma Kurumu	Yeniden Yapılanma sonrası (yeni kültür) İŞKUR – Türkiye İş Kurumu
Birimler arasında farklı ve çatışan hedefler	Herkes tarafından paylaşılan ortak değerler
Hatalar cezalandırılır, sorunlar gizlenir	Sorunlar açık tartışılmakta, aksaklıklar giderilmeye çalışılmaktadır
Ödüller belirli kişilere, belirli politikalara göre verilir	Risk alma ve geliştirici düşünce ödüllendirilir
Kısa süreli sorunlar bile çalışmalarını ve çalışanları etkiler	Uzun vadeli iş geliştirme üzerinde odaklanılır
Hizmetin vatandaşlara verilmesi denetimle kontrol edilir	Personel kendisini kontrol eder
Bütün kararlar yönetimde	Kararlar, bölümler arası işbirliği sonucunda tüm personel tarafından alınır
Kendi çapında olumsuz ve kayıtsız bir imaja sahiptir	Kazandığı başarıların verdiği moralin etkisiyle daha verimli olmaya çalışır

Kaynak: Britta Tener, 2004, "AİPP İŞKUR Destek Projesi: Kurumsal Gelişim", Ankara

Görüldüğü gibi Kalite Yönetiminin belirleyici özelliği olan kültürel değerler tüm kurumun içine nüfuz etmiş ve personel-yönetici ilişkisini büyük ölçüde etkilemiştir. Etkileşim doğrudan müşteri memnuniyetine yansımaktadır.



**Tablo 6: Yeniden Yapılanma Sonrası Gerçekleşen İş ve Meslek Danışmanlığı Faaliyetleri**

Yıllar	Ziyaret Edilen İşyeri Sayısı	Araştırma Yapılan Meslek ve Eğitim Yeri sayısı	Bireysel Görüşmeler		Çalışma Yapılan Öğrenci Sayısı	Çalışma Yapılan Veli Toplantısı Sayısı	Güncelleştirilen Meslek/Eğitim Yeri Dosyası Sayısı
			Meslek danışmanlığı	İş danışmanlığı			
2002	2.791	35	4.585	4.330	88.038	13	4
2003	1.283	84	1.281	1.702	48.639	27	66
2004	774	30	1.817	2.249	49.247	158	75
2005	1.022	50	607	1.038	68.207	291	92
2006	1.425	39	796	1.328	67.223	172	290
2007	1.232	38	1.098	1.502	90.015	276	427
2008	1.664	187	919	3.235	110.445	215	632
2009	2.499	68	1.598	5.255	133.950	291	69
<b>Toplam</b>	<b>12.690</b>	<b>531</b>	<b>12.701</b>	<b>20.639</b>	<b>655.764</b>	<b>1.443</b>	<b>1.655</b>

Kaynak: İŞKUR Faaliyet Raporu 2009, <http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor/bulten/2009%20y%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf>

Ülkemizde iş ve meslek seçimi, buna bağlı olarak mesleki eğitim yerlerinin tercihi, sistemli bir yönlendirmeye bağlı olarak yapılamadığından bu tip tercihler tesadüflere ya da bazı zorunluluklara bağlı olarak yapılmaktadır. Bireylerin istemeden ya da tesadüfen seçtikleri meslekte çalışıyor olmaları; sık sık iş değiştirme, işinden memnun olmama; dolayısıyla isteksiz çalışma ve verim düşüklüğü, mesleki yenilikleri takip edememe gibi problemleri beraberinde getirmektedir. Bu problemler, çalışılan işletmeyi, sektörü ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemekte, ulusal rekabet gücünü de zayıflatmaktadır. Bu doğrultuda Kurum Kanununda da ifadesini bulan “İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek” hükmü doğrultusunda yeniden yapılanma sonrasında gerçekleştirilen çalışmalar Tablo-6’dan yıllar itibariyle irdelendiğinde önemli bir mesafe kat edildiği görülmektedir. İş piyasasında “kariyer koçluğu” olarak adlandırılan ve İŞKUR’da iş ve meslek danışmanlığı bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışmalar doğrultusunda işsizler, doğru işe, doğru mesleğe yönlendirilmektedir.

Avrupa ülkelerinde yıllardır uygulanan bu faaliyet, ülkemizin kanayan bir yarası olmuştur. Bu yaraya da Yeniden Yapılanma sonrasında İŞKUR çare olmaya devam etmektedir.

**Tablo 7: Yeniden Yapılanma Sonrası Gerçekleşen Meslek Bilgi Merkezi Faaliyetleri**

Yıllar	Bireysel Başvuru				Grup başvurusu		MBM Tanıtım Toplantısı	Toplam
	Öğrenci	Eğitimci	Kuruma Başvuran	Diğer	Okul/Dershane	Kurum/Kuruluş		
2002	18.942	3.073	6.351	1.173	29.618	504	0	59.661
2003	15.763	3.143	4.239	3.168	24.083	244	0	50.640
2004	18.045	2.920	4.714	2.130	18.531	22	0	46.362
2005	23.242	3.946	5.415	2.250	21.005	54	0	55.912
2006	21.350	3.492	5.857	2.176	18.409	749	0	52.033
2007	25.351	3.238	9.077	2.169	21.098	976	0	61.909
2008	20.747	2.790	6.101	3.600	27.309	660	1.355	62.562
2009	28.264	2.958	6.679	2.062	23.999	1.890	4.801	70.653
<b>Toplam</b>	<b>171.704</b>	<b>25.560</b>	<b>48.433</b>	<b>18.728</b>	<b>184.052</b>	<b>5.099</b>	<b>6.156</b>	<b>459.732</b>

Kaynak: İŞKUR Faaliyet Raporu 2009,  
[http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/2009%20y%C4%B1%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/2009%20y%C4%B1%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf)

Meslek Bilgi Merkezi (MBM) Meslekler, mesleki eğitim yerleri ve çalışma hayatıyla ilgili bilgileri içeren bilgi kaynaklarının bulunduğu ve bu kaynakların ihtiyaç sahiplerinin kullanımına sunulduğu merkezlerdir. Bu merkezlerde öğrenciye, eğitimcilere, kuruma başvuran işsizlere, oku ve dershanelere, diğer kurum ve kuruluşlara ve velilere yönelik olarak bilgilendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bireysel ve grup halinde yapılan çalışmalarda, bireyler Meslekler hakkında kapsamlı bilgilere sahip olabilmektedirler.

Tablo-7’de İŞKUR’da Yeniden Yapılanma sonrasında Meslek Bilgi Merkezlerinde yapılan çalışmalar yıllar itibarıyla gösterilmiştir. Meslek seçiminin ne denli önemli olduğu düşünüldüğünde bu çalışmaların önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

Tablo 8: Yeniden Yapılanma Sonrası Gerçekleşen İşgücü Yetiştirme Kurs Faaliyetleri

Yıllar	İstihdam Garantili		Kendi işini Kuruculara Yönelik		Özürküllere Yönelik		Eski Hükümlülere Yönelik		İşsizlik Sigortası Kapsamında	
	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı
2002	27	486	11	200	20	262	12	182	17	367
2003	22	374	18	341	21	241	23	358	9	167
2004	10	191	33	578	20	302	23	402	11	168
2005	28	579	29	448	42	1.710	90	1.402	89	1.379
2006	246	5.025	38	648	94	3.047	126	2.019	118	1.687
2007	196	9.327	86	1.698	179	7.880	413	6.188	275	4.329
2008	368	8.666	279	4.622	273	3.582	283	3.916	442	6.839
<b>Toplam</b>	<b>897</b>	<b>24.648</b>	<b>494</b>	<b>8.535</b>	<b>649</b>	<b>17.024</b>	<b>970</b>	<b>14.467</b>	<b>961</b>	<b>14.936</b>

Kaynak: İŞKUR FaaliyetRaporu 2009,  
[http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/2009%20y%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/2009%20y%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf)

Ülkemizde yatırımların mevcut işgücü arzını karşılamadaki yetersizliği, yatırımların bölgesel dağılımındaki eşitsizliği, mevcut mesleki eğitimin işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu işgücünü karşılamadaki eksikliği, sermaye yoğun yatırımların önem kazanmasıyla üretim biçiminin yapısal değişikliği, yeni teknolojilerin giderek daha yoğun bir şekilde kullanılması, işgücünün mevcut mesleki bilgi ve becerisinin geçersiz hale gelmesine neden olmakta, bu unsurlar işgücünün yeni beceriler kazanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, yaşam boyu eğitim anlayışı çerçevesinde İŞKUR'un sunduğu işgücü uyum hizmetleri daha da önem arz etmekte, İŞKUR Birimlerinin eğitim ve istihdam konusunda ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu faaliyetler neticesinde nitelikli olup nitelikleri işgücü piyasasında geçerliliğini yitirmiş olan işsizler yeni nitelikler kazanmakta, herhangi bir niteliği olmayanlar ise iş hayatının gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak işgücü yetiştirme faaliyetlerinden yararlandırılmakta, bunun neticesinde işsiz işgücünün istihdam edilebilirliğinin artırılması sağlanmaktadır. Tablo-8'de Yeniden yapılanma sonrasında 200-2008 yıllarında bu kapsamdaki faaliyetlerden yararlananlar rakamlarla gösterilmiştir.

**Tablo 9: 2009 yılında Gerçekleşen İşgücü Yetiştirme Kurs Faaliyetleri**

Kurs Türü	Kurs Sayısı	Erkek	Kadın	Toplam
Çazibe Merkezleri Projesi	12	214	236	450
Çalışanların Mesleki Eğitimi	34	387	0	387
Eski Hükümlülere Yönelik Kurslar	21	234	30	264
GAP II	515	5.564	6.290	11.854
GAP II TYÇP	14	721	118	839
Girişimcilik	1	-	19	19
Hibe Projeleri	381	5.689	4.460	10.149
Hükümlülere Yönelik Kurslar	304	3.966	116	4.082
İstihdam Garantili	942	10.783	10.825	21.608
Genel	5.174	54.895	53.735	108.630
İşsizlik Sigortası Kapsamında	22	200	170	370
Kendi İşini Kuracaklara Yönelik	304	2.490	4.165	6.655
Toplum Yararına Çalışma Programı	1.613	32.508	12.120	44.628
İşsizlik Sigortası Meslek Edindirme	1	7	6	13
Özürü Kursları	220	1.714	905	2.619
Staj	556	727	558	1.285
<b>Genel Toplam</b>	<b>10.113</b>	<b>120.099</b>	<b>93.753</b>	<b>213.852</b>

Kaynak: İŞKUR Faaliyet Raporu 2009,

[http://statistik.iskur.gov.tr/itr/rapor\\_bulten/2009%20y%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf](http://statistik.iskur.gov.tr/itr/rapor_bulten/2009%20y%C4%B1%20faaliyet%20raporu.pdf)

2009 yılında yaşanan Global Ekonomik krizin ülkemizi de etkilemesi nedeniyle işsizlik oranı artmış, özellikle nitelikleri itibariyle işgücü piyasasının ihtiyaç duymadığı birçok meslekteki çalışanlar da işsiz kalmıştır. Mevcut işsizlerden, işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olmayanlar da krizin etkisiyle iş bulma konusunda büyük sıkıntı çekmişlerdir. Gerek mevcut işsizler, gerekse ekonomik krizin etkisiyle işsiz kalanların sayısının arttığı 2009 yılında İŞKUR yine birçok alanda kanayan yaralara ilaç olmaya devam etmiş ve işgücü yetiştirme faaliyetlerinin tamamında etkin bir rol oynayarak hem mesleki eğitimler yoluyla işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmış, hem toplum yararına çalışma programlarıyla işsizlerin çalışma yaşamından uzun süre ayrı kalarak maddi sıkıntıya düşmelerini önlemek, çalışma alışkanlık ve disiplinlerini yitirmemelerini, kısa süreli istihdam ve eğitimlerini sağlamış, hem de işverenlerin nitelikli eleman ihtiyacını istihdam garantili kurslar yoluyla karşılayarak işsizlere iş ve meslek, işverenlere nitelikli eleman desteği sağlanmıştır. Tablo-8'den görüleceği üzere 2002-2008 yıllarında işgücü yetiştirme faaliyetlerinden yararlanan toplam kişi sayısı 79.610 iken sadece 2009 yılındaki faaliyetlerden yararlanan kişi sayısı 213.852 olmuştur.

## Sonuç

Günümüz dünyasında ayakta kalabilmek güçlü bir liderliği, müşteri ile onun gereksinimleri üzerinde yoğunlaşmayı ve üstün süreç tasarımı ile bunun uygulamasını gerektiriyor. Yeniden yapılanma ile işletmeler her şeye sil baştan başlarlar. Yapılanma sonrasında tüm değerleri ve sistemleri değişen işletmeler kendilerini çağın gereksinimlerine uygun geliştirmeye devam ederlerse başarının sürekliliği kesinlik kazanır. Yapılanma sonrası bazı eski değerlerin terk edilmeyişi, yeniden yapılanma, yenilikten öteye geçemez.

Yöneticiler kararlı olarak hareket ettikleri zaman Yeniden Yapılanmada başarı kendiliğinden gelecektir. Ayrıca girişimcilik ruhuna ve genç bir nesle sahip olan ülkemiz işletmelerinin bu alanda başarılı olmalarını için hiçbir engel yoktur.

Türkiye'nin istihdam kurumu olan İŞKUR'daki yeniden yapılanma, köklü değişiklik, değişen kurum kültürü, kamu değil özel sektör hizmet anlayışı, bütün kamu kuruluşlarına örnek teşkil etmektedir. Bu yapılanmanın bütün kurumlara en kısa zamanda yayılması, insanlarımıza kamu zihniyetinin getirdiği bürokrasiden uzak hizmet verilebilmesi için zorunludur.

Bunun için tüm kuruluşlarda gerekli kaynak tahsis edilmeli, personel sürekli eğitilmeli, vatandaş kavramı yerine müşteri kavramı yer etmeli, kamu kuruluşunun hizmet amacıyla kurulduğu görüşü benimsenmelidir. Avrupa birliğine giriş sürecinde bulunan ülkemiz, insanına değer verdiği ve hizmet edebildiği ölçüde başarılı olacaktır.

## KAYNAKÇA

ARDIÇ, K., 1998, "İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği", Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

ADEYEMİ, S., Aremu M.A., 2008, "Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance", European Journal of Social Sciences, Volume: 7, Number: 1, University of Ilorin, P. M. B. 1515 Ilorin, Kwara State, Nigeria.

BARBİE, G.Dale, 1999, "Managing Quality", Blackwell Publishing, Berlin, Germany.

BİTRAN, G., 2004, "Services Vision and Characteristics", Lecture Notes 3.

BURKE, J. R., Graham J. and Smith F., 2005, "Effects Of Reengineering On The Employee Satisfaction Customer Satisfaction Relationship", The TQM Magazine, Volume 17 Number 4.

CHAN, P. ve Peel D., 1998, "Causes and Impact Of Reengineering", Business Process Management Journal.

ECEVİT, Yıldız, 2010, "İşgücü piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği El kitabı", Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

FİNEDORE, John P., 1997, “*Business Process Reengineering Assesment Guide*”, USA General Accounting Office Accounting and Information Management Division published, cilt: 3.

PEEL, D., 1998, “*Causes and Impact Of Reengineering Business Process*”, Management Journal, cilt: 4.

REİS, D. Peña L., 2001, “*Reengineering The Motivation To Work*”, Management Decision, Volume 39.

TENER, B.,2004, “*AİPP İŞKUR Destek Projesi : Kurumsal Gelişim*”, Ankara

WEİCHER, M. 1995, “*Business Process Reengineering Analysis and Recommendations*”, Copyright December, City University of New York.