

Milli Prodüktivite Merkezi

**STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA PROGRAMI**

## SUNUŞ

Bilindiği gibi, 5018 Sayılı **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**'nun 9. maddesiyle kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış, DPT Müsteşarlığı da stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitiyle yetkilendirilmiştir. 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 değin 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 2007-2011 dönemini kapsayacak stratejik plan için gerekli çalışmalara başlanacağını bildirmiştir.

Öte yandan; "**Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı**"nın kamu idarelerinin stratejik planlama sürecini düzenleyen 10. maddesinde aşağıdaki yaptırıma yer verilmiştir:

*"Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelgeyle çalışmaların başlatıldığı duyurulur; çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere bir ekip oluşturur. Kamu idareleri, hazırlık dönemlerine ilişkin faaliyetlerini ve takvimini içeren bir hazırlık programı oluşturur. Hazırlık programı kamu idarelerinin stratejik planlama sürecinde gerçekleştirecekleri işlerin, bu işlerden sorumlu olacak kişilerin ve uygulama takviminin belirlendiği, planlama faaliyetlerine ilişkin belgedir."*

Aynı maddeye göre, hazırlık programının, ilk stratejik planlar için Yönetmeliğin yürürlüğe girmesini izleyen altı ay içinde sonuçlandırılıp bilgi için DPT'ye gönderilmesi ve stratejik planlamaya başlamadan önce de programda yer verilen iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yönetmelik taslağında hazırlık programında yer verilmesi gereken konulara da açıklık getirilmektedir. Buna göre, hazırlık programında, eğitim ve danışmanlık hizmeti, başta olası harcamalar olmak üzere planlama sürecinin gerektireceği eğitim-danışmanlık hizmeti, destekleyici personel, araç, gereç, vb. gereksinimler, olası harcamalar ve planın tamamlanacağı süre ve sürecin her aşamasında çalışmalara katılacak kişiler ve bu kişilerin sorumlulukları gibi bilgiler verilecektir.

**Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlık Programı\***, yukarıda kısaca özetlenen gelişmelerin ışığında ve "**Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı**"nın söz konusu yaptırımı değiştirilmeden yürürlüğe konulacağı varsayımıyla hazırlanmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarının belirli bir düzen içinde yürütülebilmesi ve belirlenen sürede sonuçlandırılabilmesi; bu amaçla, başta zaman olmak üzere kaynakların verimli kullanılabilmesi için hazırlık sürecinin uygun biçimde kurgulanması ve işletilebilmesi gerekmektedir. Merkezimizin yönetsel yapısının özellikleri ile Merkez personelinin bilgi ve deneyim birikimi, bu doğrultuda köklü düzenlemelerin yapılmasını gerektirmemektedir. Ancak kamu kurum ve kuruluşlarının büyük çoğunluğunda olduğu gibi MPM'de de stratejik plan hazırlama deneyimi yaşanmamıştır. Bu nedenle, yönetsel kimi düzenlemelerin, özgün iş ve işlemler gerektiren stratejik planlama sürecinin kolaylaştırılmasına, daha da önemlisi kurumsallaştırılabilmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

---

\* Bundan sonra yalnızca "Program" olarak anılacaktır.

Öte yandan; Milli Prodüktivite Merkezi'nin yönetsel yapısı da, stratejik plan çalışmalarına özgün boyutlar kazandıran bir başka durumdur. Sözgelimi; MPM, yürürlükteki 580 sayılı kuruluş yasasının 4. maddesinde "MPM'nin en üst yetki organı" olarak tanımlanan ve yılda bir kez toplanması yasal zorunluluk olan bir "Genel Kurul" ve bu Kurul tarafından kendi üyeleri arasından bir yıllığına seçilen "Yönetim Kurulu" ile "Denetleme Kurulu" gibi karar verici ve denetleyici birimlere sahiptir. Anılan Yasanın 7. maddesine göre, Hükümet, işçi ve işveren gruplarından en az birer temsilcinin Yönetim Kuruluna girmesi şarttır ve 12. maddesine göre de MPM'nin işleri Yönetim Kurulunca kendi üyeleri dışından seçilerek atanan bir Genel Sekreter tarafından yürütülmektedir. Gerçekte, çoğu kamu kurum ve kuruluşunun yönetsel yapısında bu türden özgün boyutlar bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kuruluşların stratejik planlama süreçlerinde, DPT Müsteşarlığı'nın öngördüğünden kısmen de olsa farklı iş ve işlemlerin yapılması gerekebilecektir. Merkezin stratejik planlama hazırlık süreci, bu gerekler göz önünde bulundurularak tasarlanmış, gerçekleştirilmesi öngörülen iş ve işlemler de yine bu gereklerin yerine getirilmesini sağlayabilecek biçimde programlanmıştır.

## **MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ**

# İÇİNDEKİLER

---

## GİRİŞ

### BİRİNCİ BÖLÜM: MEVCUT DURUM

1. Milli Prodüktivite Merkezi'nin Görevleri ve Yönetsel Yapısı
2. Milli Prodüktivite Merkezi'nin Olanakları ve Kısıtları

### İKİNCİ BÖLÜM: KAPSAM ve YÖNTEM

1. Kapsam
2. Yöntem
3. Gerçekleştirilen Ön Çalışmalar

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞMA PROGRAMI

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ZAMAN PLANI

### BEŞİNCİ BÖLÜM: MALİYET

## SONUÇ

EK: Zaman Çizelgesi

## GİRİŞ

---

Bilindiği gibi Milli Prodüktivite Merkezi, 1965 yılında çıkarılan 580 sayılı yasayla kurulmuş, “*kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliği haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine sahip*” bir kuruluştur. Merkez, bu yasanın 2. maddesinde açıklanan görevlerini 1980’li yılların sonlarından bu yana “araştırma”, “danışmanlık”, “ölçme ve izleme”, “eğitim” ve “yayım” işlevleri temelinde ayrıştırılmış bir yapılanmayla yürütmektedir. 1985 yılına değin hükümetlerde Merkez’le ilgili herhangi bir Bakan görevlendirilmemiş ve ilgilendirilmemiştir. Ancak, 1985 yılında Başbakanın sözlü oluruyla bir Devlet Bakanının Merkez’le ilgilendirilmesi uygun görülmüştür. Bu nedenle Merkez, şimdilerde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın “*ilgili*” kuruluşları arasında sayılmaktadır.

Merkez’de, önceki yıllarda, üç planlama çalışması yapılmıştır. Bu planlarda, merkezin çalışmalarına, hedeflere, stratejilere, ilkelere ve öncelikli etkinliklere yer verilmiş, planlardaki öngörüler, olanakların elverdiğince gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çeşitli dönemlerde gerçekleştirilen “*yeniden yapılanma*” çalışmaları kapsamında Merkezin yapısı, iç ve dış çalışma koşulları irdelenmiş, yönetsel sorun alanları belirlenmiş ve yönetim yapısı için öneriler geliştirilmiştir. Bunların dışında, Merkez’de 580 sayılı yasanın değiştirilmesine yönelik çalışmalar da başlatılmıştır. Ancak MPM’de daha önce 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 **Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı**’nda açıklanan kapsam ve yöntem gereklerini yerine getirebilecek bir stratejik planlama sürecinin tasarlanması ve işletilmesi gerekmektedir. **Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlama Programı**, bu gereğin yerine getirilmesine yönelik iş ve işlemlere, bu iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili birimlere ve zamanlamalara açıklık getirmek amacıyla hazırlanmıştır.

MPM Stratejik Planı Hazırlama Programı beş bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde Merkezin yapısal özellikleri, temel işlevleriyle ilgili çalışmaları, iç ve dış çalışma koşulları, stratejik planlama çalışmalarının etkenlik düzeyi üzerinde etkili olabilecek kısıtları ve olanakları tanıtılmaktadır. İkinci bölümde stratejik planlama çalışmalarının nasıl bir yapılanma ve işleyişle yürütülmesinin öngörüldüğüne açıklık getirilmektedir. Üçüncü bölümde, stratejik planlama sürecinde hangi iş ve işlemlerin nasıl bir sırayla ve hangi birimler tarafından gerçekleştirileceği açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, söz konusu iş ve işlemlere ilişkin zaman planına yer verilmektedir. Beşinci bölümdeyse, stratejik planlama çalışmalarının olası giderleri, genel başlıklarla belirtilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## Mevcut Durum

Her kurum ve kuruluş gibi MPM'nin de ekonomik, toplumsal, kültürel, teknolojik koşullardaki ve benzer hizmetler veren kuruluşlar ile merkezin hedef kitlesinin koşullarındaki değişimleri göz önünde bulunduran etkin bir yapılanma ve çalışma düzeni içinde olması gerekmektedir. Merkezin temelde işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinden oluşan yönetsel yapısı, bu gereğin yerine getirilmesi yönünden oldukça olumlu bir dışsallık olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, aynı yönetsel yapı, stratejik planlama sürecine de özgün boyutlar kazandırmaktadır. Bu nedenle, bu hazırlık programı kapsamında, öncelikle MPM'nin yönetsel yapısına ve yapının stratejik planlama çalışmaları yönünden dikkate alınması gereken özelliklerine açıklık getirilmiştir. Çünkü bu yapı, Merkezin stratejik planlama sürecinde DPT Müsteşarlığı'nın öngördüğünden kısmen de olsa farklı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirebilecektir.

### 1. Milli Prodüktivite Merkezi'nin Görevleri ve Yönetsel Yapısı

Merkezin görevleri 580 sayılı yasanın ikinci maddesinde;

- i) *Yurt ekonomisinin prodüktivite esaslarına uygun olarak gelişmesine yarayacak tedbirleri araştırmak, bu tedbirlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak;*
- ii) *Resmi ve özel sektördeki müessese ve işyerlerinde verimi artıracak ve israfi önleyecek metotları tespit etmek ve bunların uygulama imkânlarını araştırmak, uygulamayı izleyerek gerekli tavsiyelerde bulunmak;*
- iii) *Prodüktivite ile ilgili teknik yardımları sağlamak, gerekli eğitim ve istişare çalışmalarında bulunmak;*
- iv) *Çeşitli vasıtalarla verimi artırıcı bilgileri ve modern metotları yaymak;*
- v) *Devlet daireleri, resmi ve özel sektördeki iş yerleri, işçi ve işveren teşekkülleri, meslek teşekkülleri, bilimum eğitim ve öğretim kurumları, üniversiteler ve başka bilim kurumları ve yabancı memleketlerde aynı maksatla kurulmuş teşekküller ile temas ve işbirliği sağlamak;*
- vi) *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;*
- vii) *Prodüktivite ile ilgili dernekler kurulmasını teşvik etmek, kurulan dernekler ile temas ve işbirliği sağlamak*

olarak açıklanmıştır. Merkezin bu görevlerini yerine getirmek amacıyla gerçekleştirdiği örgütlenme Şekil 1'de özetlenmiştir:



**Şekil 1: MPM Yönetmel Yapısı**

580 sayılı Yasanın 4. maddesine göre MPM'nin en üst yetki organı genel kuruldur. Merkezin genel kurulu, temelde, işçi-işveren kuruluşları, hükümet, bilim ve eğitim kurumlarıyla oda ve meslek kuruluşlarının temsilcilerinden oluşmaktadır. Genel Kurul yılda bir kez toplanarak yönetim kurulunun yıllık çalışma raporunu, mali raporları ve denetleme kurulu raporlarını görüşüp karara bağlamakta, yönetim, denetleme ve danışma kurulu üyelerini seçmektedir. Anılan Yasanın 7. maddesine göre, Hükümet, işçi ve işveren gruplarından en az birer temsilcinin Yönetim Kurulu'na girmesi şarttır ve 12. maddesine göre de MPM'nin işleri Yönetim Kurulunca kendi üyeleri dışından seçilerek atanan bir Genel Sekreter tarafından yürütülmektedir.

Merkezin yönetmel yapısında yer alan temel birimler ve görevleri ise aşağıda açıklanmıştır.

### **Araştırma Bölüm Başkanlığı**

Araştırma Bölüm Başkanlığı, kalkınma plan ve programlarıyla yıllık icra planlarını izleyerek ülkenin ekonomik gelişimini incelemekte ve yeni oluşumların ışığında yıllık iş programlarını hazırlamaktadır. Bölüm, bunların yanı sıra, endüstri, tarım ve hizmet kesimlerinde, gerek ulusal ekonomi bazında gerekse sektör, firma ve iş bazında verimlilikle ilgili sorunların belirlenip giderilmesi, verimliliğin artırılmasına yönelik önlemlerin araştırılması ve uygulanabilir çözüm önerilerinin geliştirmesi görevlerini de yerine getirmektedir. Ayrıca, sanayi, hizmet ve tarım kesimleriyle alt kollarında verimliliğin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, firmalar arası verimlilik düzeyi karşılaştırmaları yapılması ve elde edilen sonuçların dönemsel ve sürekli olarak yayımlanmasının sağlanması, Bölümün diğer görevleri arasındadır.

### **Danışmanlık Bölüm Başkanlığı**

Danışmanlık Bölüm Başkanlığı, insan gücü kaynaklarının ve fiziksel kaynakların yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve endüstriyel ilişkiler alanlarında verimlilik artırıcı yaklaşım ve

tekniklere yönelik danışmanlık hizmetleri vermektedir. Bölüm, bu hizmetleri, verimliliğe ilişkin sorunları belirleyerek, uygulanabilir çözüm önerileri geliştirerek, verimlilik artırma yaklaşım ve teknikleri konusunda sistem geliştirme, sistem kurma, uygulama ve izleme çalışmaları yaparak gerçekleştirmektedir.

### **Eğitim Bölüm Başkanlığı**

Eğitim Bölüm Başkanlığı, ülkemizin ekonomik durumunu, gelişimini, kalkınma plan ve programlarıyla icra planlarını izleyerek Merkez çalışanlarının hizmet içi eğitim etkinliklerini yürütmekte, çağdaş verimlilik artırma yaklaşım ve tekniklerinin tanıtılması, yaygınlaştırılması, benimsetilmesi ve uygulanması amacıyla kurum ve kuruluşlara eğitim hizmeti vermektedir.

### **Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanlığı**

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanlığı, Merkez uzmanlarının araştırmalarından ve bilim adamlarının verimlilik kavramıyla ilişkili özgün ya da çeviri eserlerinden oluşan süresiz yayımları, konularında başvuru ve kaynak eser olarak ilgili kişi, kurum ve kuruluşların hizmetine sunmaktadır. Bölüm, bunların yanı sıra, Merkezin tanıtım çalışmalarını yürütmekte, toplumun tüm kesimlerinde verimlilik kültürü oluşturmak, aynı zamanda da Merkez ve etkinlikleri konusunda kamuoyu yaratmak amacıyla, sesli, görüntülü ve yazılı basın kuruluşlarıyla iletişim kurmaktadır. Bu amaçla, her kesimden bireyleri aydınlatıcı gazete, dergi ve broşür yayımlamakta, ödüllü yarışmalar düzenlemekte, işçi ve işverenlerle basın-yayın kuruluşlarına ve çalışanlarına teşvik ödülleri vermekte, radyo ve televizyon programları hazırlamakta, sergi ve fuarlara katılmakta, verimlilik sohbet toplantıları gibi etkinlikler düzenlemektedir.

### **Enformasyon Teknolojileri ve Bilgi İşlem Başkanlığı**

Enformasyon Teknolojileri ve Bilgi İşlem Başkanlığı, Merkez projelerinin sistem çözümlene, tasarım ve programlanması işlerini yürütmektedir. Kamu ve özel sektör yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik olarak bilgisayar destekli proje yönetimi, üretim tasarımı, verimlilik analizleri gibi güncel konularda eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilmesine katkıda bulunmaktadır.

### **Bölge Müdürlükleri**

Merkez tarafından sunulan hizmetlerin ilgili kesimlere daha hızlı ve etkin bir şekilde götürülebilmesi amacıyla İstanbul, İzmir, Trabzon ve Gaziantep illerinde kurulmuş olan Bölge Müdürlükleri, verimlilik ilke ve tekniklerinin tanıtılmasına ve yaygınlaştırılmasına, Merkezin çalışmaları için istek yaratılmasına ve bu isteklerin karşılanmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Şu an itibariyle, Merkezde, 27'si Bölge Müdürlüklerinde olmak üzere toplam 159 personel çalışmaktadır.

Merkezin gelir kaynaklarını, 580 sayılı yasanın 13. maddesine göre; i) her yıl Maliye Bakanlığı bütçesine konulan ödenek, ii) çeşitli kurum ve kuruluşlardan farklı düzeylerde alınan yıllık aidatlar (kesin, yüzde iki orantılı ve binde bir orantılı aidatlar olmak üzere), iii) hizmet karşılığı alınan ücretler, iv) mülkiyet gelirleri, v) stok satış gelirleri, vi) hazine yardımı ve vii) önceki yıldan devreden tahakkuk fazlası oluşturmaktadır. 2004 yılında 8,5 trilyon TL olarak gerçekleşen gelirlerinin % 5,6'sını "hazine ödeneği", % 0,8'ini "yüzde iki orantılı aidatlar", % 74,5'ini "binde bir orantılı aidatlar" (kamu iktisadi kuruluşlarının yıllık



bilânçolarının % 0,1'i oranında), % 4,2'sini "hizmet karşılığı sağlanan ücretler", % 0,4'ünü "yayın satış" ve %14,5'ini de "faaliyet dışı hasılat ve kârlar" oluşturmuştur. Buna karşılık, aynı yıl 5,7 trilyon TL olarak gerçekleşen giderler ise % 73,4'ü personel, % 2,3'ü eğitim ve geliştirme, % 3,8'i yayın ve tanıtım olmak üzere çeşitli harcamalardan oluşmuştur. Merkezin harcamaları içinde personel giderlerinin ağırlıklı olması, hizmetlerin çoğunluğunun karşılıksız ya da görece olarak düşük bedeller karşılığında verilmesinden kaynaklanan bir durum olarak değerlendirilmektedir.

## 2. Milli Prodüktivite Merkezi'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, Merkezin "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. Merkezin yönetimine çeşitli düzey ve biçimlerde katılan toplumsal kesimler de Merkezin bu yönetsel yapısını uygun bulmakta, bu yapının korunmasının gerekli olduğunu her fırsatta vurgulamaktadır. Bu durum, Merkezin 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. Oysa, Merkez, daha önce de belirtildiği gibi, 1965 yılından bu yana, bu ilkenin kurumsallaştırıldığı bir yönetsel yapıyla etkinlikte bulunmaktadır. Merkezin bu yönden ulaştığı kırk yıllık bilgi ve deneyim birikiminin de, ilgili toplumsal kesimlere daha etkin hizmet ulaştırılabilmesi için göz ardı edilemeyecek bir olanak olduğu düşünülmektedir.

Merkezde, 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 yönetmelikleriyle yayın, kütüphane, satın alma gibi yönergeler yürürlükte bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, Merkezin yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalar da sürdürülmektedir.

Merkezin olanakları kapsamında değerlendirilebilecek bir başka durum da, yine hem dünyada hem de ülkemizde her türlü üretim sürecinde verimlilik düzeyinin olabildiğince yükseltilmesi gereğinin yaygın biçimde kavranmış olmasıdır. Bu nedenle tüm işletmeler, verimlilik düzeyini yükseltebilecek bilgilere daha yoğun biçimde gereksinim duymakta, bu gereksinimlerini karşılamak amacıyla da gerekli yatırımları yapmaktadır. Son yıllarda danışmanlık kuruluşlarının ülkemizde de hızla yaygınlaşması bu olumlu eğilimin doğal bir sonucu sayılmaktadır. Kısacası, ülkemizde, Merkezin hizmetlerine görece olarak daha fazla gereksinme duyulan bir döneme girilmiştir.

Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği (EANPC) üyesi de olan MPM'nin, aralarında Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin (APQC) de bulunduğu benzer amaçlı ülkesel ve ülkelerarası verimlilik kuruluşlarıyla ilişkileriye Merkeze, özellikle verimlilik ölçme ve artırma kavram ve teknikleriyle ilgili değişme ve gelişmeleri yakından izleyebilme olanağı sağlamaktadır.

Bunun yanında, Merkezimizin 580 sayılı kuruluş yasası, sağladığı birçok fırsata karşın kimi kısıtları da barındırmaktadır. Değiştirilmesine yönelik çok sayıda tasarı hazırlanmış olsa da, 1965 tarihli kuruluş yasası henüz güncel koşulların gerektirdiği doğrultuda yeniden düzenlenememiştir.

Öte yandan, MPM'nin yönetsel organlarında çeşitli düzey ve biçimlerde temsil edilen toplumsal kesimlerin meslek örgütlerinin, üyelerine yönelik verimlilik artırma amaçlı etkinliklerinde, Merkezin bilgi ve deneyim birikiminden, uzman personel donanımından gerektiğince yararlanma özeni ve çabası içinde olmadığı da genel kurullarda sıkça dile getirilen bir yakınma konusudur. Öyle ki, kamu kurum ve kuruluşlarının Merkezden hizmet isteğinde bulunma düzeyinin yeterince yüksek olmaması, yakınma konuları arasında öne çıkmaktadır. Bu durum, Merkezin çalışmalarının gerektiğince yaygınlaştırılabilmesini kısıtlamaktadır.

Öte yandan, ülkesel ve yerel kitle iletişim araçlarının Merkezde gerçekleştirilen güncel konularla ilgili araştırmaların bulgularını, eğitsel etkinlikleri ilgili kamuoyuna gerektiğince aktarmaması da bir başka kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da, Merkezin, başta bülten, gazete ve kitap olarak gerçekleştirdiği yayınlar olmak üzere çeşitli biçimlerde yürüttüğü yayım etkinliklerinin, MPM'nin hedef kitlesine yeterince ulaştırılabilmesini büyük ölçüde güçleştirmektedir.

Dolayısıyla, Merkezin sahip olduğu çeşitli olanakların ve kısıtların da, Merkezin stratejik planlama çalışmaları sırasında göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Kapsam ve Yöntem

Merkezdeki stratejik plan hazırlık çalışmalarının kapsamı ve yöntemi, doğal olarak büyük ölçüde DPT'nin “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile “Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı” göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Ancak kapsam ve yöntemin belirlenmesi sırasında, yönetsel yapı ile ilgili hukuksal düzenlemelerin yanı sıra, Merkezin 2005 yılının ikinci yarısı için programladığı çalışmalarla çeşitli kurum ve kuruluşlarla bağıtladığı protokoller ve üstlendiği yükümlülükler de dikkate alınmıştır.

#### 1. Kapsam

Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planı'nın 2007-2011 dönemi için hazırlanması hedeflenmiştir. Hazırlık çalışmalarının, Merkezin yukarıda açıklanan yönetsel organlarıyla birimlerini ve tüm işlevlerini kapsayacak biçimde yürütülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, Merkezin hizmetlerinden yararlananların yanı sıra yararlanma potansiyeli bulunan kesimlerle kurum ve kuruluşların, beklentilerin belirlenmesi düzeyinde de olsa dış evren analizlerine katılması öngörülmüştür.

Öte yandan, hazırlık çalışmaları kapsamında;

- Hazırlık süreci modelinin tasarlanmasına,
- Hazırlık sürecinde görev alacak birimlerin oluşturulması, birimler arasında görev bölümünün yapılması ve birimlerde görev alacak kişilerin belirlenmesine,
- Öngörülen çalışmaların yürütülmesine dayanak olabilecek ve gözetilecek çalışma ilkelerine açıklık kazandırabilecek bir yönergenin hazırlanmasına,
- Stratejik planlama sürecinin Merkez personeline ve Merkezin başta Yönetim Kurulu'nda temsil edilenler olmak üzere ilgili toplumsal kesimlere tanıtılmasına,
- İlgili toplumsal kesimlerin Merkezdin beklentilerinin, Merkezde yürütülen çalışmaların etkinlik düzeylerinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerilerinin belirlenmesine,
- Hazırlık çalışmaları sırasında izlenecek yönteme açıklık getirebilecek, aynı kavramsal çerçevenin ve dilin kullanılmasına katkıda bulunabilecek etkinliklerin (eğitim, yayın vb) düzenlenmesine,
- Personelin stratejik planlama teknikleri konusundaki bilgilerinin pekiştirilmesine katkıda bulunabilecek eğitim programlarının oluşturulmasına ve yürütülmesine,
- Göz önünde bulundurulması gerekli hukuksal düzenlemeler ile ilgili yayınların ve çeşitli kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen stratejik plan çalışmalarının derlenmesi ve ilgililenlere açık tutulacak bir arşivin oluşturulmasına

yönelik iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.



## 2. Yöntem

MPM Stratejik Planı'nın hazırlanma sürecinin iki aşamalı olarak yürütülmesi planlanmıştır:

### **Birinci Aşama: Alt Yapı Oluşturma Çalışmaları**

Bu aşamada, ilk olarak, Merkezde stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesine dayanak olacak Genel Sekreterlik ve Yönetim Kurulu kararlarının üretilmesi öngörülmüş, daha sonra da çalışmaların gerektirdiği yönetsel düzenlemelerin, çalışmalara dayanak olabilecek ilke ve kuralların belirlenmesi, bu ilke ve kuralların gözetilmesini güvenceye alabileceği düşünülen yönerge, rehber gibi belgelerin hazırlanması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Merkezde planlı çalışma duyarlılığı ve bilincinin pekiştirilmesine katkıda bulunabilecek etkinlikler gerçekleştirilmiştir.

Merkezin tüm birimleriyle yönetsel organlarında temsil edilen toplumsal kesimlerin temsilcileri başta olmak üzere, ilgili kurum ve kuruluşların stratejik planlama sürecine uygun düzey ve biçimlerde katılmalarını sağlayabilecek bir örgütlenmenin gerçekleştirilmesi gerekli görülmüş, bu gereğin yerine getirilmesine katkıda bulunabilecek düzenlemelerin geliştirilmesi ve işletilmesi yönetsel bir zorunluluk sayılmıştır.

### **İkinci Aşama: Teknik Çalışmalar**

Teknik çalışmaların üç aşamalı olarak yürütülmesi öngörülmüştür:

**1) Durum Analizi:** Durum analizi çalışmalarında öncelikli amaç Merkezin var olan konumunun net bir şekilde saptanmasıdır. Durum analizi kapsamında Merkezin içyapı analizi, çevre analizi, Merkezin gelecekte karşılaşılabileceği olumlu ve olumsuz gelişmelerin analizi, hedef kitle ve ilgili tarafların analizi ve tüm bu analizler doğrultusunda gerçekleştirilecek GZFT (SWOT) analizi çalışmaları ve diğer derleyici analiz teknikleri yer alacaktır.

**2) Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması:** Durum analizi sonrasında stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır duruma gelecek olan Merkez, bu aşamada misyon ve vizyon tanımlarını yeniden ortaya koyacak, ilkelerini, stratejik amaçlarını ve hedeflerini belirleyecektir.

**3) Stratejik Planın Tamamlanması:** Bir önceki aşama kapsamında “nereye gitmek istediğini” belirleyecek olan Merkez, bu aşamada da gitmek istediği yere “nasıl ulaşacağına” ilişkin yol haritasını belirleyecektir. Bu kapsamda ayrıntılı faaliyetlerin ve projelerin belirlenmesi, performans kıstas ve göstergelerinin belirlenmesi gibi çalışmalar yürütülecektir.

Öte yandan, bilindiği gibi, gerek 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gerekse Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ile Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı'na göre, kamu idarelerinin stratejik planlarını kalkınma plan ve programlarındaki amaç, hedef, politika ve stratejileri göz önünde bulundurarak hazırlamaları gerekmektedir. Ancak, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın kapsadığı dönem 2005 yılı sonunda bitecektir. Buna karşılık Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın 2007 yılında başlayacak ve yedi yıllık bir dönemi kapsayacak biçimde hazırlanması öngörülmektedir. Bu durumda, Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planı'nda yer verilecek misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin, söz konusu gerek yerine getirilerek belirlenmesi olanaklı görülmemiştir. Stratejik plan hazırlanırken yapılacak belirlemeler sırasında dünyada ve Türkiye'deki ekonomik, toplumsal, kültürel yapı ve ilişkilerdeki olası değişme ve gelişmelere ilişkin olabildiğince ayrıntılı kestirimlerin yapılmasıyla bu eksikliğin büyük

ölçüde giderilebileceği varsayılmıştır. Ayrıca DPT'nin hazırladığı Orta Vadeli Program 2006-2008 ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Orta Vadeli Mali Plan 2006-2008'in öngörülerinden yararlanılacaktır.

Merkezin 43. Genel Kurulu'nda benimsenen 2005 yılı iş programıyla bu program gereği ilgili kuruluşlarla bağitlanan protokollerin gereklerinin de stratejik planlama sürecinin tasarlanması ve programlanması sırasında göz önünde bulundurulması da, göz ardı edilemeyecek bir zorunluluk sayılmıştır. Çünkü 2005 yılı iş programı ve protokoller nedeniyle üstlendikleri yükümlülükler, Merkezin yöneticilerinin ve personelinin stratejik planlama çalışmalarına katılma ya da katkıda bulunma düzeyini düşürebilecektir. Ayrıca, Merkezin Genel Kurulu'nda temsil edilen, dolayısıyla da beklentileri stratejik plana yansıtılması gereken kesimlerin demokratik kitle örgütlerinin (oda, sendika, birlik) de 2005 yılının ikinci yarısında gerçekleştirmek durumunda oldukları, önceden hazırlanmış iş programları bulunmaktadır. Öyle ki, bu örgütlerin çoğu 2006 yılının ilk yarısında olağan genel kurullarını yapmak durumundadır. Başka bir söyleyişle, bu örgütler, 2005 yılının ikinci yarısıyla 2006 yılının ilk yarısında yoğun bir çalışma ortamında bulunacaktır. Bu koşullarda, beklentilerini Merkezin stratejik planına gerektiğince yansıtılma olanakları kısıtlı olabilecektir. Dolayısıyla, bu iç ve dış koşulların, "katılımcılık" ilkesinin gerektiğince yaşama geçirilebilmesini sınırlandırıcı olumsuz bir dışsallık olarak değerlendirilmesi gerekmiş, süreç, bu gerçek göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarıyla ilgili teknik bilgilerin ilgili taraflarda görüş üretme, karar verme ve davranış biçimi geliştirmede belirleyici olabilecek bir kültüre dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, var olan bilginin, sahip olunan kavramsal çerçevenin, Merkezin stratejik planlama süreci özelinde standartlaştırılmasının, anlatım ve anlayış birliğinin sağlanmasına, dolayısıyla da tartışmaların etkenlik düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, Programın hazırlanması sırasında gerek Merkez personeline gerekse Merkezin yönetsel organlarında temsil edilebilen kesimlerde bu dönüşümün gerçekleştirilmesine yönelik yayım çalışmalarına koşulların elverdiğince ağırlık verilmesine özen gösterilmiştir.

Merkezde daha önce birkaç kez üretilmiş "çalışma/eylem planı" niteliğindeki çeşitli belgelerin ve yeniden yapılanma çalışmaları sırasında geliştirilen misyon, vizyon, amaç, yönetsel yapı önerilerinin, Programın özellikle yürütülmesi aşamasında yararlanılabilecek yol açıcı bilgi ve deneyim birikimleri olarak değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Tüm bu çalışmalar kapsamında yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilmiş olan stratejik planlama çalışmalarından, konuya ilişkin kaynak kitaplar ve makalelerden yararlanılacaktır.

### 3. Gerçekleştirilen Ön Çalışmalar

Yukarıda açıklık getirilen alt yapı çalışmalarının kimilerinin öncelikle yapılması gereği doğmuştur. Bu doğrultuda;

- i) Merkezde stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesine dayanak olacak Genel Sekreterlik ve Yönetim Kurulu kararları üretilmiş, ilgili birimlere duyurulmuştur,
- ii) DPT Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığı'ndaki ilgili birim yönetici ve uzmanlarıyla görüşmeler yapılarak stratejik planla ilgili karşılıklı beklentilere açıklık kazandırılmıştır.

- iii) MPM Genel Sekreterliđi'ne, projenin amacı, kapsamı, aşamaları, kısıtlarıyla gereksinimlerine ve çalışmaların istenen düzeyde sürdürülebilmesi için öngörülen düzenlemelere ilişkin bilgi notu sunulmuştur.
- iv) Stratejik planlama süreci yönetim modeli önerisi geliştirilerek Genel Sekreterliđin bilgisine sunulmuş, model Genel Sekreterlik tarafından kimi değişiklikler yapıldıktan sonra Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmuş, onaylanan model uyarınca da Merkezde;
- Genel Sekreter, ilgili Genel Sekreter Yardımcısı, ilgili teknik müşavir, bölüm başkanları ve bölge müdürlerinden “**Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planlama Kurulu**”,
  - Genel Sekreterin önerisi ve Yönetim Kurulu'nun onayıyla görevlendirilen ve yetkilendirilen uzmanlardan “**Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu**” ve
  - Her bölüm başkanlığı ve bölge müdürlüğünde, bölüm başkanı ve bölge müdürü ile bölüm başkanlığı ve bölge müdürlüğü personeli tarafından belirlenecek en az iki kişiden “**Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planlama Çalışma Grupları**”
- oluşturulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

---

### Çalışma Programı

Daha önce de belirtildiği gibi stratejik planlama sürecinin ilk aşamasında, MPM'nin kendi kurumsal yapısındaki birimlerin ve personelinin yanı sıra MPM'nin sözü edilen organlarında temsil edilen toplumsal tarafların misyon, vizyon, stratejik amaçlara ilişkin görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla, hazırlık sürecinin öncelikli çalışmalarının, bu gereklerin zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilebilmesini sağlayabilecek yönetsel yapının kurulmasına ortam yaratacak bir yapıda olması zorunlu olmaktadır.

Öte yandan, gerek 5018 sayılı yasanın 9. maddesi gerekse DPT'nin Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı'nda, stratejik planlama çalışmaları kapsamında gerçekleştirilmesi gereken teknik iş ve işlemlerle ilgili açıklamalar da yapılmaktadır. Başka bir söyleyişle, stratejik planlama sürecinde yapılması gereken teknik iş ve işlemlerin en azından bir kısmı Merkeze özgü değildir; ilgili makamlar tarafından yapılması zorunlu kılınan çalışmaların gereğidir. Ayrıca Milli Prodüktivite Merkezi'nde araştırma, danışmanlık, eğitim ve yayım faaliyetleri, ilgili bölüm başkanlıklarıyla bölge müdürlüklerinin yıllık iş programlarıyla yürütülmektedir. İş programlarının hazırlanması aşamasında, ülke kalkınma planları, yıllık programlar, önceki genel kurul çalışmaları sırasında gündeme getirilen öneriler, güncel gelişmeler ve yıl boyunca doğrudan gelebilen istekler, olanaklar elverdiğince göz önünde bulundurulmakta, gerektiğinde yıl sonlarında ilgili tarafların beklentilerinin belirlenmesine yönelik danışma toplantıları da düzenlenmektedir. Bu türden süreçlerden geçilerek, genellikle yıllık olarak hazırlanan iş programı ve önceki yılın iş programında yer verilen çalışmalara ilişkin gerçekleştirmeler, rapor olarak her yılın Mart ayında toplanan Genel Kurul'un bilgisine ve onayına sunulmaktadır. Hazırlanacak stratejik plan, Merkezin yıllık iş programlarını da, en azından kapsadığı beş yıl için büyük ölçüde biçimlendirebilecektir. Dolayısıyla, Merkezin artık gelenekselleşmiş ve bir ölçüde de kurumsallaşmış bu iş ve karar alma düzeninin gereklerini yerine getirebilecek teknik iş ve işlemlerin de hazırlık sürecinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu saptamalardan hareketle hazırlanan çalışma programı kapsamında yer verilen iş ve işlemler ile gerçekleştirilmesinden sorumlu olacak birimler aşağıdaki çizelgede açıklanmıştır:



**Çizelge 1: Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlama Çalışmaları Kapsamında Gerçekleştirilmesi Öngörülen İş ve İşlemler**

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
1) Stratejik planlamayla ilgili mevzuatın, yayınların ve örnek çalışmaların derlenmesi ve incelenmesi, arşiv oluşturma	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları
2) MPM Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın hazırlanması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
3) MPM Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın incelenmesi	MPM Stratejik Planlama Kurulu
4) MPM Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın Yönetim Kurulu'nun onayına sunulması	Genel Sekreterlik
5) MPM Stratejik Planı Haz. Rehberi Taslağı'nın hazırlanması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
6) MPM Stratejik Planı Haz. Rehberi Taslağı'nın incelenmesi	MPM Stratejik Planlama Kurulu
7) MPM Stratejik Planı Haz. Rehberi'nin yayımlanması ve dağıtılması	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü Başkanlığı
8) Merkezin ilgili birimlerine ve personeline MPM Stratejik Planı'nın hazırlanması kararı, yürütülme düzeni, görevlendirilen ve yetkilendirilen birimlerle üyelerine ilişkin bilgi verilmesi	Genel Sekreterlik
9) İlgili personelin bilgilendirilmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu Eğitim Bölümü Başkanlığı
10) MPM iç ve dış evren analizlerinin yapılması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları
11) MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin önceliklendirilmesi amacıyla kullanılabilir ölçütlerin geliştirilmesi; tekniklerin belirlenmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
12) Misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerileri geliştirme çalışmaları için gerekli yöntem ve tekniklerin belirlenmesi, soruşturma formlarının hazırlanması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu



(Çizelge 1'in devamı)

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
13) Bölüm başkanlıkları ve bölge müdürlüklerinde MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerileri geliştirme toplantılarının düzenlenmesi	MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
14) MPM'nin yönetsel organlarında temsil edilen ilgili toplumsal kesimlerin MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin belirlenmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
15) MPM'nin yönetsel organlarında temsil edilen tarafların yetkili organlarının MPM'nin misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçlarına ilişkin önerilerinin alınması	Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
16) MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin sentezlenmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
17) MPM için belirlenen misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin incelenmesi ve olgunlaştırılması	MPM Stratejik Planlama Kurulu
18) İncelenen ve olgunlaştırılan misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin yapılan uyarılar ve getirilen yeni öneriler doğrultusunda düzenlenmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
19) MPM Stratejik Planlama Kurulu tarafından benimsenen misyon ve vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin Yönetim Kurulu'nun onayına sunulması	Genel Sekreterlik
20) Yeniden düzenlenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin MPM Genel Kurulu'na sunulması	Genel Sekreterlik Yönetim Kurulu
21) Genel Kurulda benimsenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin bölüm başkanlıkları ile bölge müdürlüklerine, personele açıklanması; ilgili kamuoyuna duyurulması;	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları
22) Bölüm başkanlıklarında, bölge müdürlüklerinde Merkezin misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda proje ve etkinlik önerilerinin geliştirilmesi	MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
23) Bölüm başkanlıklarında, bölge müdürlüklerinde geliştirilen proje ve etkinlik önerilerinin alınması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
24) Proje ve etkinliklere ilişkin performans göstergeleri önerileri geliştirilmesi	MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu

(Çizelge 1'in devamı)

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
25) Proje ve etkinliklere ilişkin performans göstergeleri önerilerinin değerlendirilmesi	MPM Stratejik Planlama Kurulu
26) MPM Stratejik Planı Taslağı'nın Hazırlanması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
27) MPM Stratejik Plan Taslağı'nın incelenmesi, olası eksikliklerin ve yapılması gereken değişikliklerin belirlenmesi	MPM Stratejik Planlama Kurulu
28) Kuruluş yasaının değiştirilmesi, MPM Yapısal Tasarım, Ücret ve Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi, TOBB, KOSGEB, ATO, vb. kuruluşlarla yapılan protokoller, verimlilik uzmanlığı sertifikasyonu gibi Merkezde yürütülen çalışmalarla MPM Stratejik Planı'nın uyumlulaştırılması	MPM Stratejik Planlama Kurulu MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
29) MPM Stratejik Planı Taslağı'nın, yapılan değerlendirmeler doğrultusunda yeniden düzenlenmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
30) MPM Stratejik Planı Taslağı'nın Yönetim Kurulu'na sunulması	Genel Sekreterlik
31) MPM Stratejik Plan Taslağı'nın değerlendirilmesi için DPT'ye sunulması	Genel Sekreterlik MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
32) Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin geliştirilmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
33) Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin incelenmesi, olgunlaştırılması	Genel Sekreterlik
34) MPM Stratejik Planı Taslağı'nın DPT'nin "Değerlendirme Raporu"ndaki uyarıları doğrultusunda gözden geçirilmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu MPM Stratejik Planlama Çalışma Grupları
35) "Değerlendirme Raporu"ndaki uyarılarla doğrultusunda son şekli verilen MPM Stratejik Planı Taslağı'nın Yönetim Kurulu'na sunulması	MPM Stratejik Planlama Kurulu
36) MPM Stratejik Planı Taslağı'nın ilgili Bakanın onayına sunulması	Yönetim Kurulu

(Çizelge 1'in devamı)

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
37) MPM Stratejik Planı'nın TBMM, Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve DPT'ye gönderilmesi, personele ve kamuoyuna açıklanması, Merkezin web sayfasında yer verilmesinin sağlanması	Yönetim Kurulu
	Genel Sekreterlik
	İlgili Bölüm Başkanlıkları
	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
38) MPM'de stratejik plan hazırlama sürecinde edinilen deneyimlerin ve karşılaşılan sorunların bir rapor halinde, DPT'ye sunulması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu

Yukarıda akış sırasına göre açıklanan iş ve işlemlerin yanı sıra stratejik planlama sürecinin çeşitli aşamalarında aşağıdaki iş ve işlemlerin de yapılması gerekebilecektir.

**Çizelge 2: Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Plan Hazırlama Çalışmaları Kapsamında Ortaya Çıkması Beklenen İş ve İşlemler**

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
1) Hazırlık çalışmalarının ortaya çıkarabileceği eğitmen, danışman, iç uzman, ortam, yayın, araç ve gereç ile bütçenin sağlanması	Genel Sekreterlik
	İlgili Bölüm Başkanlıkları
2) Web sayfası hazırlanması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
	Enformasyon Teknolojileri ve Bilgi İşlem Bölümü Başkanlığı
3) "Anahtar" gazetesinde stratejik planlama çalışmaları ile ilgili duyurular yapılması ve personeli bilgilendirme bültenleri yayınlanması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölümü Başkanlığı
4) 2006 yılı iş programının oluşturulması sırasında hazırlık programındaki öngörülerin dikkate alınması	Bölüm Başkanlıkları ve Bölge Müdürlükleri
5) Çalışma gruplarına oturum yöneticiliği yapılması	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu
6) MPM için belirlenecek hedef kitlenin Merkeze ilişkin beklentilerinin belirlenmesi	MPM Stratejik Planlama Projesi Yürütme Kurulu

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

---

### Zaman Planı

MPM Stratejik Planı'nın hazırlanması kapsamındaki teknik çalışmaların üç aşamalı olarak yürütülmesi öngörülmüştür:

**1.Aşama:** Eylül 2005 - Aralık 2005

#### **Durum Analizi**

- İçyapı analizi
- Çevre analizi
- Hedef kitle ve ilgili taraflar analizi
- SWOT analizi
- Durum analizinin gerektirebileceği diğer teknik ve analizler

**2. Aşama:** Ocak 2006 - Mart 2006

#### **Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması**

- Misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Çalışma çıktılarının Yönetim Kurulu ile Genel Kurul'un onaylarına sunulması.

**3.Aşama:** Nisan 2006 - Aralık 2006

#### **Stratejik Planın Tamamlanması**

- Yol haritasının çizilmesi,
- Ayrıntılı faaliyetlerin ve projelerin belirlenmesi,
- Performans kıstas ve göstergelerinin belirlenmesi,
- İzleme yönteminin belirlenmesi,
- Değerlendirme ve performans ölçüm yönteminin belirlenmesi.
- Kurumsal performans yönetim sisteminin kurulması

Hazırlık çalışmaları kapsamında öngörülen iş ve işlemlere ilişkin zaman çizelgesi ise Ek 1'de verilmiştir.

## ALTINCI BÖLÜM

---

### Maliyetler

Merkezin stratejik planlamasına yönelik çalışmalar sırasında çeşitli harcamalar yapılması gerekebilecektir. Gündeme gelmesi olası harcamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışmalarda görev alacak personelin ayracağı süreler,
- Dışarıdan davet edilebilecek uzmanlar,
- Gerekli görüldüğünde görevli personelin dış görev harcamaları,
- Çalışmaların gerektirebileceği donanımların (destek yazılımlar, yayın, diğer araç – gereç, kırtasiye malzemesi vb) sağlanması,
- Dış paydaşlarla yapılacak toplantılara ilişkin organizasyonlar,
- İletişim

## SONUÇ

MPM 2007-2011 Stratejik Planı'na ilişkin hazırlık süreci öngörüldüğü gibi yürütülebildiğinde, Milli Prodüktivite Merkezi'nin, DPT Müsteşarlığı'nın "reform sürecinde öncü olma" beklentisini büyük ölçüde gerçekleştirebileceği umulmaktadır. Ancak süreç içinde, stratejik planın hazırlanmasıyla ilgili rehber, yönetmelik gibi belgelerde yer verilen kurallarda köklü değişikliklerin yapılması, hazırlık çalışmalarının en azından bir kısmının yinelenmesine yol açabilecektir. Öte yandan hazırlık çalışmalarına başlanan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yer verilecek politika ve stratejiler de hazırlanacak Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planı'nın gözden geçirilmesini gerektirebilecektir. Bunlara ek olarak, Merkezin kuruluş yasasının değiştirilmesine yönelik çalışmaların da stratejik planın hazırlanması sürecinde sonuçlandırılması olası görülmektedir. Bu kestirimlerde ortaya çıkabilecek aksaklıklar, Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planı'nın hedeflenen süre içinde tamamlanabilmesini güçleştirebilecektir.

Öte yandan, hazırlık çalışmaları sırasında DPT Müsteşarlığı'nın yanı sıra Maliye Bakanlığı'nın ilgili birimlerinin ya da uzmanlarının da yol gösterici katkılarının alınması beklenmektedir. Bu katkıların yeterince alınabilmesi durumunda, özellikle DPT Müsteşarlığı'nın söz konusu beklentisinin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde kolaylaşabilecektir. Açıktır ki, Merkezin her düzeydeki yönetici ve personelinin, sürece gerekli düzey ve biçimlerde katılması, yaratıcı düşünce ve önerilerini esirgememesi, bu kolaylığı daha da artırabilecektir.



## Ek 1: Milli Prodüktivite Merkezi Stratejik Planı Hazırlama Zaman Çizelgesi

(Çizelgedeki dönemler on beşer günlüktür.)

İş ve İşlemler	2005							2006														07													
	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
1) Stratejik planlamayla ilgili mevzuatın, yayınların ve örnek çalışmaların derlenmesi ve incelenmesi, arşiv oluşturma																																			
2) MPM Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın hazırlanması																																			
3) MPM Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın incelenmesi																																			
4) MPM Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın Yönetim Kurulu'nun onayına sunulması																																			
5) MPM Stratejik Planı Haz. Rehberi Taslağı'nın hazırlanması																																			
6) MPM Stratejik Planı Haz. Rehberi Taslağı'nın incelenmesi																																			
7) MPM Stratejik Planı Haz. Rehberi'nin yayımlanması ve dağıtılması																																			
8) Merkezin ilgili birimlerine ve personeline MPM Stratejik Planı'nın hazırlanması kararı, yürütülme düzeni, görevlendirilen ve yetkilendirilen birimlerle üyelerine ilişkin bilgi verilmesi																																			
9) İlgili personelin bilgilendirilmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi																																			
10) MPM iç ve dış evren analizlerinin yapılması																																			
11) MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin önceliklendirilmesi amacıyla kullanılabilir ölçütlerin geliştirilmesi; tekniklerin belirlenmesi																																			

(Çizelgenin devamı)

İş ve İşlemler	2005							2006														07										
	Eylül		Ekim		Kasım		Aralık	Ocak		Şubat		Mart		Nisan		Mayıs		Haziran		Temmuz		Ağustos		Eylül		Ekim		Kasım		Aralık	Ocak	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
12)	Misyon ve vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerileri geliştirme çalışmaları için gerekli yöntem ve tekniklerin belirlenmesi, soruşturma formlarının hazırlanması																															
13)	Bölüm başkanlıkları ve bölge müdürlüklerinde MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerileri geliştirme toplantılarının düzenlenmesi																															
14)	MPM'nin yönetsel organlarında temsil edilen ilgili toplumsal kesimlerin MPM için misyon ve vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin belirlenmesi																															
15)	MPM'nin yönetsel organlarında temsil edilen tarafların yetkili organlarının MPM'nin misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçlarına ilişkin önerilerinin alınması																															
16)	MPM için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin sentezlenmesi																															
17)	MPM için belirlenen misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin incelenmesi ve olgunlaştırılması																															
18)	İncelenen ve olgunlaştırılan misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin yapılan uyarılar ve getirilen yeni öneriler doğrultusunda düzenlenmesi																															
19)	MPM Stratejik Planlama Kurulu tarafından benimsenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin Yönetim Kurulu'nun onayına sunulması																															

(Çizelgenin devamı)

İş ve İşlemler	2005							2006																	07							
	Eylül		Ekim		Kasım		Aralık	Ocak		Şubat		Mart		Nisan		Mayıs		Haziran		Temmuz		Ağustos		Eylül		Ekim		Kasım		Aralık	Ocak	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
20)	Yeniden düzenlenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin MPM Genel Kurulu'na sunulması																															
21)	Genel Kurulda benimsenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin bölüm başkanlıkları ile bölge müdürlüklerine, personele açıklanması; ilgili kamuoyuna duyurulması																															
22)	Bölüm başkanlıklarında, bölge müdürlüklerinde Merkezin misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda proje ve etkinlik önerilerinin geliştirilmesi																															
23)	Bölüm başkanlıklarında, bölge müdürlüklerinde geliştirilen proje ve etkinlik önerilerinin alınması																															
24)	Proje ve etkinliklere ilişkin performans göstergeleri önerileri geliştirilmesi																															
25)	Proje ve etkinliklere ilişkin performans göstergeleri önerilerinin değerlendirilmesi																															
26)	MPM Stratejik Planı Taslağı'nın Hazırlanması																															
27)	MPM Stratejik Plan Taslağı'nın incelenmesi, olası eksikliklerin ve yapılması gereken değişikliklerin belirlenmesi																															

(Çizelgenin devamı)

İş ve İşlemler	2005							2006																								07	
	Eylül		Ekim		Kasım		Aralık		Ocak		Şubat		Mart		Nisan		Mayıs		Haziran		Temmuz		Ağustos		Eylül		Ekim		Kasım		Aralık		Ocak
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
28)	Kuruluş yasaasının değiştirilmesi, MPM Yapısal Tasarım, Ücret ve Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi, TOBB, KOSGEB, ATO, vb. kuruluşlarla yapılan protokoller, verimlilik uzmanlığı sertifikasyonu gibi Merkezde yürütülen çalışmalarla MPM Stratejik Planı'nın uyumlulaştırılması																																
29)	MPM Stratejik Planı Taslağı'nın, yapılan değerlendirmeler doğrultusunda yeniden düzenlenmesi																																
30)	MPM Stratejik Planı Taslağı'nın Yönetim Kurulu'na sunulması																																
31)	MPM Stratejik Plan Taslağı'nın değerlendirilmesi için DPT'ye sunulması																																
32)	Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin geliştirilmesi																																
33)	Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin incelenmesi, olgunlaştırılması																																
34)	MPM Stratejik Planı Taslağı'nın DPT'nin "Değerlendirme Raporu"ndaki uyarıları doğrultusunda gözden geçirilmesi																																
35)	"Değerlendirme Raporu"ndaki uyarılar doğrultusunda son şekli verilen MPM Stratejik Planı Taslağı'nın Yönetim Kurulu'na sunulması																																

