

TASARIM DÜŞÜNÇESİ İNOVASYON MODELİYLE ÖZLÜK DOSYALAMA SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Improvement of Staff File System Through Design Thinking

Mustafa Şeref AKIN*

Özet

Bu çalışma kamu arşivindeki "Özlük Dosyaları" içindeki bilgiye hızlı erişim sorusuna ilişkindir. Tasarım düşüncesi inovasyon sisteminin uygulanması sonucunda özlük dosyalarıyla ilgili personelin talep bilgisinin 30 günlük cevaplama süresi 2 güne indirildi. Tasarım düşüncesi bir problem-çözüm sistemi olarak kullanıcı odaklı, ekip çalışmasına dayanan, inovasyon fırsatlarını yakalamaya çalışan deneme-yanılma yöntemidir. Tasarım düşüncesi yönteminin prensipleri şunlardır: Kullanıcı odaklılık ve empati, görselleştirme, bütünsel, tekrarlayan deneysel test, farklı disiplinlerden ekip, farklı ve yakınsak düşünme, deneysel ürün. Dört aşamadan oluşur: görmek-anlamak-yapmak-test etmek. Sorunun kökeni sahada araştırılır. Mülakat, gözlem, bağlamsal sorgulama ve kendini yerine koyma etnografik metotları kullanılarak özlük dosyalarıyla ilgili paydaşlarla görüşülerek, empati kuruldu ve sorun tanımlandı. Çözüm sürecinde yine sahada sürekli test edildi.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Tasarım Düşüncesi, Özlük Dosya, Kamu Yönetimi, Verimlilik,

Abstract

This study is about the question of how we can increase the fastest and safest way of access to information in the staff file of the 100.000 employees who are working and retired in the archives of Public Human Resources Directorate. The staff file consists of retired, formerly worked, civil servants, and workers. The duration of responding to the documents in the public sector is proportional to the speed of access to information and documents. It is not possible to work in a systematic and harmonious way without ordering the physical and digital archives infrastructure of the directorate. This order has a significant impact on the satisfaction of the staff working at the directorate, as well as the comfortable and peaceful work environment. As a result of the implementation of design thinking innovation process, the information of staff files was reduced from 30 to 2 days. The design thinking is a problem-solution system that focuses on user-oriented, team-based, trial-and-error method that seeks to capture innovation opportunities. There are several principles of DT: User focus and empathy, problem breaking, definition and framing, visualization, holistic, experimentation, iteration, and failure, diverse team, divergent and convergent thinking, and experience product. It consists of four stages: look-understand-make-test. The origin of the problem must be explored in the field. We benefited from interviews, observation, contextual inquiry, and walk-a-mile ethnographic methods to meet with stakeholders, to build empathy, and to recognize the problem. We implement solutions by testing at the field (archive).

Keywords: Innovation, Design Thinking, Staff File, Public Administration, Productivity,

*Mustafa Şeref AKIN, Prof. Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, mustafa.akin@erzincan.edu.tr.

1. GİRİŞ

Bu çalışma kamu arşivinde bulunan çalışan ve emekli olan personele ait “Özlük Dosyalara” hızlı ve güvenli şekilde erişim sorunuyla ilgilidir. Özlük dosyası emekli, eskiden çalışmış, hali hazırda çalışan tüm memur ve işçilerin bilgilerini içeren dosyalardır. Tasarım düşüncesi inovasyon sisteminin uygulanması (Brown, 2008, 2009; Liedtka ve Ogilvie. 2011, Luma, 2014, Liedtka vb., 2014) sonucunda özlük dosyalarıyla ilgili personelin talep bilgisinin 30 günlük cevaplama süresi 2 güne indirildi.

Personel eski, mevcut memur, eski, mevcut işçi, askerde, müdür, tekaüt, teknik, yevmiyeli olarak gruplara ayrılmaktadır. Gruplar arasında en yüksek kategoriyi 30 bine yakın kişiyi temsil eden eskiden çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca dosya bulunmasında en sıkıntılı gruptur. Çok yıllar önce çalışmış, dosyaları üzerinden uzun zaman geçmiş, fiziksel olarak ciddi şekilde aşınmış ve hatta kaybolma riskini taşımaktadır.

2. TASARIM DÜŞÜNCE SİSTEMİ NEDİR?

Sorunun çözümünde tasarım düşüncesi metodundan faydalanılmıştır. Tasarım düşüncesi bir problem-çözüm sistemi olarak kullanıcı odaklı, ekip çalışmasına dayanan, inovasyon fırsatlarını yakalamaya çalışan deneme-yanılma yöntemidir (Beckman ve Barry, 2007; Brown, 2009; Kelley, 200; Lockwood, 2009; Martin, 2009).

Tasarım düşüncesi yönteminin prensipleri şunlardır:

Kullanıcı Odaklılık ve Empati: Tasarım düşüncesinde ana amaç kullanıcıyı dinlemek, ve odaklamaktır. Araştırmacı kullanıcının hayatta ne istediğini neye ihtiyacı olduğunu bilmelidir. Empatetik yaklaşım tüm paydaşların katkılarını sağlamaktadır. Hem paydaşlar hem de ekip sürece katkıda bulduklarını hissetmekte. Kullanıcılarla duygusal iletişim paydaşları aksiyon almaya ve yaptıkları işle gurur duymalarını sağlamaktadır.

Problemi Bölme ve Tanımlama: Ekip üyeleri, problemi başlangıçta çözmeye odaklanmazlar, fakat temel sorunları anlamaya ve tanımlamaya çalışırlar. Büyük, anlaşılabilir bir problemle karşı karşıya olduğunda ve problemleri parçalara ayırarak yönetilebilir hale dönüştürülmektedir. Sorun gizli ihtiyaçlar ve kısıtlamalara dayanarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik sürecinde sorun yeniden tamamlanarak devam edilmektedir. Çözüm üretirken sürekli olarak problemi hatırlayarak devam edilmektedir (Ne yapıyoruz? Neden yapıyoruz?)

Görselleştirme: Görselleştirme tüm süreci anlaşılmasını sağlamaktadır. Mantık haritaları ve prototipler görselleştirme araçlarıdır.

Bütünsel: Bütünsel bir yaklaşım, sadece kişiyi değil, kişiyle temas eden tüm unsurları gözlemlemektir. Kullanıcıların beklentileri ve dünyaya bakışları incelenmektedir.

Deney, Yineleme ve Hata: Tasarım düşüncesi yinelemeli ve eylem odaklı olup, başarısızlıkların yenilik öğreniminin bir parçası olarak test edilmesi ve kabul edilmesi sürecini içermektedir. Yenilik temel olarak yinelemeden geçer. Bunun çalışması için, yönetime başarısızlıkların bir öğrenme fırsatı olduğu öğretilmelidir. Takımlar başarısızlıktan sorumlu tutulmamalı, öğrenememekten sorumlu tutulmalıdır.

Farklı Ekip: Çapraz işlevli bir ekip, farklı uzmanlığa ve tecrübelere sahip bir grup insanın olduğunu göstermektedir. Yaratıcı çözüm, karmaşık disiplinler arası problemler üzerinde çalışan farklı görüşlere sahip kişiler tarafından ortaya çıkmaktadır. Farklı bir ekip, tek fikirli bir yaklaşımın monotonluğunu kırar ve alternatif çözümler geliştirmektedir (Brown ve Wyatt, 2010). Bir problem için en iyi performansı sergileyen en yetenekli takım değil, en çeşitli takımdır (Page, 2017). Yüksek yetenekli takımların büyük toplu repertuarları olacak.

Farklı ve Yakınsak Düşünme: Bir ekibin ilk önce düşüncelerini genişletmesi, farklılaştırması, sorunlu alanları için çoklu girdilere izin vermesi gerekmektedir. İnovasyon sürecinin ikinci aşaması, fikirleri eyleme geçirmeyi, daha yakınsak düşünmeyi benimsemeyi ve yenilikçi bir çözüm kullanmayı gerektirmektedir.

Deneysel Ürün: Tasarım düşüncesi insanlar için olumlu deneyimler yaratmayı amaçlar. Süreç, duygusal, kültürel, bilişsel veya sosyal ihtiyaçların keşfedilmesi ve daha sonra gereksinimleri karşılamak için ürünlerin sağlanmasıyla devam etmektedir (Brown, 2008, 2009). Araştırmacı, kullanıcıyla empati kurmayı ve kullanıcının isteklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ürün müşterilerin ihtiyaçlarına göre şekillenir (Brown, 2009; Liedtka ve Ogilvie, 2011; Luma, 2014; Kumar, 2012).

Tasarım düşüncesinde takip edilen adımlar:

4 adımda yaratıcı çözüme ulaşılmaktadır: Görmek-anlamak-yapmak-test etmek. Tasarım düşüncesinin araçları ve yaklaşımı kullanıcı deneyimine odaklılığı ve niteliksel araştırmayı (gözlem, mülakat, bağlamsal sorgulama, kendisini başkasının yerine koymayı) kapsamaktadır (Brown, 2008, 2009; Luma, 2014).

Geleneksel iş disiplinleri operasyonel etkinlik ve bilimsel araştırma varsayımlarla ilerlerken, tasarım düşüncesi kullanıcı odaklı, ekip çalışmalı, **empati esaslı ve prototiplerle ilerler** (Denzin ve Lincoln, 2005; Beckman ve Barry, 2007; Brown, 2009; Kelley, 200; Lockwood, 2009; Martin, 2009, Hulme, 2010, Beverly, 2013 Nelson ve Stolterman, 2012; Nixon, 2013).

İlk adım **görmektir**. Kullanıcılarla empati kurulmaktadır (Luma Institute, 2014, 2012; Standford Design School, 2009, 2014). Tasarım düşüncesi ürün değil insan odaklıdır. Araştırmanın odağında kullanıcılar vardır. Bu aşama da durum, sorun, konu, insanlar, ilişkiler, hedefler ve tarihsel gelişimler araştırılmaktadır. Bütün başarılı yenileşmeler konuyu doğru bir şekilde değerlendirme ile başlamaktadır. İlk önce paydaş haritası çıkartılmaktadır. Paydaşlar sorunu veya çözümü dolaylı ve dolaysız etkileyen tüm kişilerdir. Paydaş haritasından görüşülecek kişilerin listesinden oluşmaktadır.

Konuyu araştırmak için etnografik metotlardan faydalanılmaktadır. Etnografik araştırmada mülakat, sessizce gözlem, bağlamsal sorgulama ve kendini yerine koyma yöntemlerini kapsamaktadır. Mülakatta karşılıklı konuşma varken sessiz sorgulama ve bağlamsal sorgulama da ağırlıklı olarak gözleme dayanmaktadır. Bağlamsal sorgulama da kişinin mekânında hem gözlem ve hem de mülaka-

kat yapılmaktadır. Kendini yerine koyma ile kullanıcıyla faaliyet beraberce adım adım yapılmaktadır (Liedtka ve Ogilvie, 2011 ; Liedtka, vd., 2014).

İkinci aşama **anlamaktır**. Birinci aşama da öğrenilenler yorumlanmaktadır (Luma Institute, 2012). Bu bölümde toplanılan veriler incelenmektedir. Genel eğilimler ve iç görüler gruplanmakta ve kavramlar (konseptler) oluşturulmaktadır. Beyin fırtınasında **başlatıcı cümleler** ile kışkırtıcı soruları sorarak mevcut statükoya karşı fikirler ve çözümler ortaya konmaktadır (Liedtka vd., 2014). Beyin fırtınaları ancak empati aşamasını geçen donanımlı ekip üyeleriyle gerçekleştirmektedir. Sorunun kaynaklarını görme amacıyla sebep-sonuç analizleri yapılmaktadır. Alternatif çözümler aranmaktadır.

Üçüncü aşama, yapmada, elle tutulabilir bir çözümün canlandırılmasıdır. Çözümün anlaşılabilir ve değerlendirilebilir olması için kelimelerden ve hayallerden mümkün olduğunca kaçınıp bir **prototip** yapmak gerekmektedir. Prototipin kullanıcılar için anlaşılır olması ve **görselleştirilmesi** yeterlidir (Kumar, 2012). Görsellik bir video, maket, senaryo veya eskiz olabilir. Önemli olan kullanıcının prototipi algılayabilmesi ve yorum yapabilmesidir.

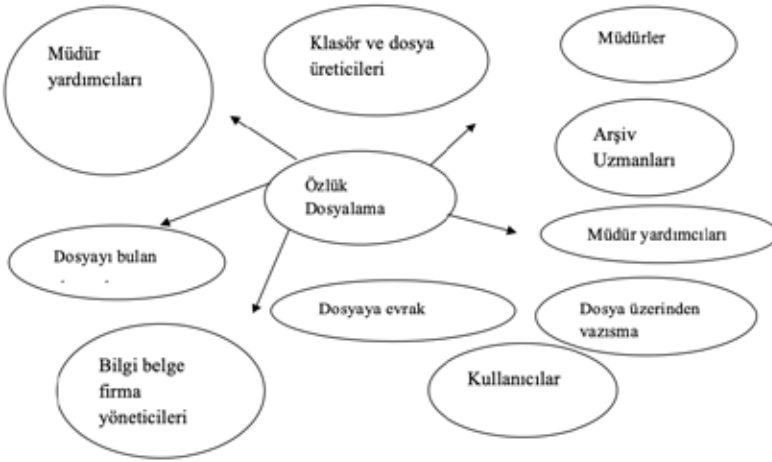
Dördüncü aşama, **deneme-yanılmada** prototipler kullanıcıların **testine** tabi tutulmaktadır. Test aşamasında kullanıcılar gördükleri veya dokundukları prototipler üzerinden yorum yapmaktalar. Yorumlar rehberliğinde ürün son haline ulaşmaktadır. Kullanıcı onayından geçinceye kadar sürekli deneme ve yanılma devam etmektedir. Amaç ilkel prototipten mükemmelliğe giden son ürüne kullanıcıyla birlikte ilerlemektir (Luma Institute, 2014; Kelley ve Kelley, 2014; Parsons, 2009; Neumeier, 2009).

3. TAŞARIM DÜŞÜNCEİYLE ÖZLÜK DOSYA SORUNLARI BELİRLEME

Görme aşamasında paydaşlar oluşturuldu ve işin aksayan yönlerini anlamak, talep ve şikayetlerini tespit edebilmek için bir dizi mülakatlar yapıldı.

Özlük dosyalama sistemini geliştirmede dosyayı arşivden alanlarla, dosyalara evrak yerleştirenlerle, dosya üzerinden yazışma yapanlarla arşivde görüşüldü ve gözlemlendiler.

Müdür yardımcılılarıyla, müdürlerle ve kullanıcılarla arşiv dışında görüşmeler yapıldı. Dosyalama uzmanlarıyla, arşiv müdürlüğü uzmanlarıyla, bilgi-belge yönetimi ile ilgili firma temsilcileriyle, örnek uygulama yapan kurum temsilcileriyle, klasör ve arşiv rafı üreticileriyle sorunlar ve çözüm yolları tartışılıp madde madde not alındı (Blank, 2013; Klein, 2013) (Şekil 1). Ayrıca mevzuatlardan faydalanıldı.



Şekil 1. Paydaş Haritası

Evrak yerleştiren memurlarla evrak yerleştirilip, dosya taşındı, raftaki sırasından dosya alınıp, işi biten dosyalar tekrar rafa yerleştirildi.

Anlama aşamasında paydaşların karşılaştıkları zorluklara empati kurularak, sorunu kaynağında müdürlüğün fiziki ve dijital arşiv alt yapısını düzene koymadan sistemli ve ahenkli bir çalışma mümkün olamayacağı görüldü. Kamuda evraklara cevap verme süresi bilgi ve belgeye erişimin hızı ile orantılı olduğu anlaşıldı. Bu düzen hem müdürlükte görevlilerin daha rahat ve huzurlu çalışmalarına, hem de hizmet alan kullanıcının memnuniyetine büyük ölçüde etki etmektedir.

Yapma aşamasında, yeni kurulan sistem prototipi tanıtıldı. Test etme aşamasında, yeni arşivleme sistemini paydaşlarla beraber test edildi (Standford Design School, 2014). Verimli ve kullanıcı dostu olabilmesini sağlamak adına işin her adımında sahada olup, memur, arşiv çalışanı ve hizmetli olarak çalışıldı.

Müdürlüğe gelen bir dilekçeye 30 günlük yasal süresinin sonunda cevaplandırırken Tasarım düşüncesi uygulamasından sonra evraklara cevap verme süresi ortalama 2 güne indi.

Sahaya inilerek paydaşlarla beraber tasarlamak verilen kararlar, masa başında verilen kararlardan çok daha isabetli olmaktadır.

4. SONUÇ

Bu makale kamu birimindeki özlük dosyalarının erişiminin hızlandırılmasıyla ilgili bir çalışmadır. Tasarım düşüncesi inovasyon sürecinin uygulanması sonucunda özlük dosyaları personel talep bilgisinin 30 günlük cevaplama süresi 2 güne indirildi.

Tasarım düşüncesi bir problem-çözüm sistemi olarak kullanıcı odaklı, ekip çalışmasına dayanan, inovasyon fırsatlarını yakalamaya çalışan deneme-yanılma yöntemidir. Tasarım düşüncesi yönteminin prensipleri şunlardır:

- Kullanıcı Odaklılık ve Empati
- Görselleştirme:
- Bütünsel:
- Deney, Yineleme ve Hata:
- Farklı Ekip:
- Farklı ve Yakınsak Düşünme
- Deneysel Ürün

4 adımda yaratıcı çözüme ulaşılmaktadır:

- Görmek

- Anlamak
- Yapmak
- Test etmek.

Tasarım düşüncesinin ilk aşaması olan “görmede” paydaşlarla görüşüp, yerinde gözlemleyerek sorunlar tespit edilmektedir. İkinci aşama **anlamaktır**. **Birinci aşama da öğrenilen** içgörüler gruplanmaktadır. Üçüncü aşama (yapma), elle tutulabilir bir çözümün prototiple canlandırılmasıdır. Dördüncü aşama, **deneme-yanılmada** prototipler kullanıcıların **testine** tabi tutulmaktadır.

Paydaşlarla empati kurulması sorunu anlamamanın ve çözüm önerisi bulunmanın ilk şartıdır. Dosyayı arşivden alanlarla, dosyalara evrak yerleştirenlerle, dosya üzerinden yazışma yapanlarla, müdür yardımcılılarıyla, müdürlerle, arşiv uzmanlarıyla, dosyalama uzmanlarıyla ve kullanıcılarla mülakatlar yapıldı. Arşivde beraber çalışılarak, dosyalara ulaşım süreci gözlemdi. Dosyalama sürecinde sorular soruldu. Ayrıca dosyaya olan talebi bizzat inovasyon ekibi kendisi gerçekleştirdi.

Empati sürecinden sonra beyin fırtınası yapıldı ve çözümler üretildi. Test aşamasında sahada bulunuldu ve sistemdeki aksaklıklar yerinde gözlemlendi.

KAYNAKÇA

- Beverly R.I. (2013). *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses: Putting the Power of Design to Work*. New York: Apress.
- Blank, S., (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything? *Harvard Business Review*, 4(2), 34-40.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. 5(3), 56-65
- Brown T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York: Harper Business.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 29-43.

- Hulme, T. (2010). 12 Ways To Add Design Thinking Into Your Project. http://www.ted.com/talks/emily_pilloton_teaching_design_for_change.html
- Kelley, T. (2005). *The Ten Faces of Innovation*. New York: Doubleday.
- Kelley, T. ve Kelly, D. (2014), *Yaratıcı Özgüven*, İstanbul: Optimist yayınları.
- Klein, L. (2013). *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design Hardcover*. Boston: O'Reilly Media.
- Kumar, V. (2012). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Chicago: Wiley.
- Liedtka J., ve Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth*. Columbia Business School.
- Liedtka, J., King, A. ve Bennett, K. (2014). *Solving Problems with Design Thinking*, New York: Columbia Business School.
- Luma İnstitute (2012). *Human Centred Design*. New York: Luma Institute
- Luma Institute. (2014). *Innovation of Taxonomy*. *Harvard Business Review*, January/February
- Neumeier, M. 2009. *The Designful Company*. New York: New Riders
- Page, S. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton University Press.
- Parsons, T. (2009). *Thinking: Objects Contemporary Approaches to Product Design*. New York: Ava Publishing SA.
- Pink, D. (2006). *A Whole New Mind*. Chicago: Riverhead Trade
- Pink, D. (2014). *Metaphor Marketing*. <http://Www.Fastcompany.Com/33672/Metaphor-Marketing>.
- Ries, E. (2011). *Lean Startup*. New York: Crown Business
- Sara L. Beckman, ve Barry, C., M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review* 50(1), October
- Stanford Design School (2009). d.school bootcamp bootleg. www.dschool.stanford.edu
- Stanford Design School (2014). Design Thinking Virtual Crash Course <http://www.youtube.com/watch?v=-FzFk3E5nxM>