

55982

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müh.Hakan Namık KURAR

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15 Ocak 1996

Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Ocak 1996

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Mehmet TANYAŞ

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr.Haluk ERKUT

Doç.Dr.Seçkin POLAT

OCAK 1996

ÖNSÖZ

Günümüzde sağlanabilen ekonomik gelişmelerin sınırlı olması, işletme yöneticilerinin verimlilik kazançları sağlamadaki düşüncelerini yoğunlaştırmıştır. İşletme yönetimiyle ilgili pek çok konuda olduğu gibi verimlilik konusunda da klasik uygulamalar terk edilmiş, bu uygulamalar yerine bir yönetim anlayışı olan performans yönetiminden faydalanılmaya başlanmıştır.

21. yüzyıla yaklaştığımız bu dönemde dünya pazarlarında büyük rekabet ortamları oluşmuştur. Çağdaş işletmelerin yöneticileri büyük rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için en iyi yapıyı yapmak zorundadırlar. Bu durumun farkında olan yöneticiler; kalite, yenilik, müşteriye hizmet, talebe cevap verme, esneklik ve çalışanların iş doyumunu konularında en iyiye ulaşmayı hedeflemektedirler. Başarı için her şeyin mükemmel olması gerektiğini bilmektedirler.

Mükemmel ulaşmanın çok önemli bir basamağı performans yönetimidir. Bir yönetim anlayışı olan performans yönetimi, yönetimin planlama, ve denetim işlevlerinin daha geniş ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasıdır.

Yukarıda önemi kısaca vurgulanan performans yönetimi Yüksek Lisans Tezi'nin konusunu oluşturmuştur. Konu ile ilgili olarak teorik bir çalışma yapılmış daha sonra özel bir şirket için performans yönetim sistemi tasarımı yapılmıştır.

Çalışmamda bana yön veren hocam Doç. Dr. Mehmet TANYAŞ'a ve beni moralmen destekleyen kıymetli eşime teşekkür ederim.

İstanbul, Ocak 1996

Hakan Namık KURAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
SUMMARY	xiv
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. PERFORMANS KAVRAMLARI	5
2.1 Performans Tanımı	5
2.2 İşletmelerde Temel Performans Kavramı	5
2.3 İşletmelerde Performans Anlayışı ve Gelişimi	9
2.4 Performans Boyutları	15
2.4.1 İşletme Performansının Kapsamı	15
2.4.2 Etkililik	17
2.4.3 Verim ve Girdilerden Yararlanma (Etkenlik)	20
2.4.4 Verimlilik Kavramı	23
2.4.4.1 Verimlilik Nedir?	23
2.4.4.2 Verimliliğin Önemi ve Gerekliliği	26
2.4.4.2.1 Verimliliğin Önemi	26
2.4.4.2.2 Verimliliğin Gerekliliği	27
2.4.5 Kalite	28
2.4.6 Yenilik	31
2.4.7 Çalışma Yaşamının Kalitesi	33
2.4.8 Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	36
BÖLÜM 3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ	38
3.1 Performans Yönetimi	38
3.1.1 Performans Yönetimi Nedir?	38

3.1.2 Performans Planlaması	44
3.1.2.1 Planlamanın Tanımı	44
3.1.2.2 Stratejik Planlama	45
2.1.2.2.1 Stratejik Planla- manın Tanımı	45
3.1.2.2.2 Stratejik Planla- ma ve Kontrol Sü- recinin İşleyişi	47
3.1.2.2.3 İşletme Strateji- si Nasıl Oluştu- lur	48
3.1.3 Performans Kontrolü	50
3.1.3.1 Kontrolün Tanımı	50
3.2 Performans Yönetim Sistemlerine Genel Bakış	55
BÖLÜM 4. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİMİ	59
4.1 Performans Ölçümü	58
4.1.1 Ölçme ve Önemi	58
4.1.2 Performans Ölçümlerinin Rolü	59
4.2 Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi	64
4.2.1 Ölçüm ve Değerlendirme Sistemleri- nin Tanımı	64
4.2.2 Tanıtım ve Hazırlık	66
4.2.2.1 Çalışmaların Planlanması	68
4.2.3 Performans Ölçümlerinde Esas Alınacak Performans Boyutlarının Belirlenmesi	69
4.2.3.1 Performans Boyutlarının Önemi	69
4.2.3.2 Performans Boyutlarının Belirlenmesinde Geçerli Kimi İlkeler	70
4.2.4 Anahtar Performans Alanları	73
4.2.5 Göstergelerin Seçimi	76
4.2.5.1 Göstergelerin Seçiminde İzlenecek Yaklaşım	76

4.2.5.2 Göstergelerin Seçiminde	
Dikkat Edilecek İlkeler . . .	.78
4.2.6 Ölçüm Sistemini ve Modelini	
Belirleme	.80
4.2.6.1 Ölçüm Sistemlerinin Yapısal	
Biçimleri	.80
4.2.6.2 Ölçüm Modelleri	.81
4.2.7 Veri Toplama ve Değerlendirme . . .	.82
4.2.7.1 Veri Toplama	.82
4.2.7.2 Performans Ölçümlerinin	
Raporlama Aşamasında	
Değerlendirilmesi	.84
4.2.8 Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerinin	
Uygulanması ve Değerlendirilmesi . . .	.85
4.2.8.1 Sistem Tasarımının Son	
Denetimi	.85
4.2.8.2 Uygulamanın Değerlendiril-	
mesi	.86
4.2.8.3 Ölçüm Sistemlerinin Geliş-	
meyle İlişkilendirilmesi	.86
BÖLÜM 5. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME MODELLERİ . . .	.87
5.1 Genel	.87
5.1.1 Modellerin Sınıflandırılması . . .	.87
5.1.2 R.G.Norman ve Simcha Bahiri'nin	
Sınıflandırması	.88
5.1.3 G.D.Sardana ve Prem Vrat'ın	
Sınıflandırması	.88
5.1.4 D.Scott Sink, Sandra J.De Vries ve	
Thomas Tuttle'ın Sınıflandırması . . .	.89
5.1.5 Joseph Prokopenko'nun	
Sınıflandırması	.89
5.1.6 Antonio J.Pineda'nın Sınıflandırması	.90
5.2 Performans Ölçme ve Değerlendirme	
Modelleri	.90
5.2.1 Alan Lawlor Modeli	.90
5.2.2 Norveç POSPAC Modeli	.102
5.2.3 Çabuk Verimlilik Değerlendirme	
Yaklaşımı (QPA)	.109
5.2.3.1 Özü ve Yapısı	.109
5.2.3.2 İşletme Performansını	
Değerlendirme (CPA)	.111
5.2.3.3 CPA Nasıl Uygulanır?	.113

5.2.3.4	Nitel Değerlendirme . . .	116
5.2.3.4.1	Karlılık Nasıl Değerlendirilir?	116
5.2.3.4.2	Verimlilik Eğilimleri Nasıl Değerlendirilir?	119
5.2.3.5	Firmalar Arası Karşılaştırma	122
5.2.4	Kazukiyo Kurosawa Modeli	123
5.2.4.1	Genel	123
5.2.4.2	İşçinin Verimliliğini Ölçme Sistemi	124
5.2.4.3	İşgücü Gereksinmesini Analiz ve Planlama İçin Ölçme Sistemi	126
5.2.4.4	İşgücü Kaynak Kullanım Yapısını Göz Önüne Alan Bir Görünür İşgücü Verimliliği Ölçme Sistemi	127
5.2.4.5	Firma Düzeyinde Katma Değer Verimliliği Ölçümü .	128
5.2.5	Objektif Matris Yöntemi (OMAX) . .	131
5.2.5.1	Genel	131
5.2.5.2	Objektif Matris Formatı ve Çalışma Yöntemi	134
BÖLÜM 6. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI . . .		137
6.1	Genel	137
6.2	Verimliliği Artıran Faktörler	139
6.2.1	Genel	139
6.2.2	İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler	141
6.2.2.1	Katı Faktörler	141
6.2.2.2	Esnek Faktörler	143
6.2.3	İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler	145
6.3	Verimlilik Artırma Stratejisi	150
6.3.1	Stratejik Yaklaşım İçin Temel İlkeler	150

6.4 Verimlilik Artışının Temel Yapısı . . .	152
6.5 Yönetimin Temel Sorumlulukları	154
6.5.1 Amaçların Belirlenmesi	154
6.5.2 Bir Verimlilik Artırma Programının Başlatılması	154
6.5.3 Bir Verimlilik Ölçüm Sisteminin Kurulması	156
6.6 Verimlilik Artırma Programına Örgütsel Yaklaşım	157
6.6.1 ILO OD/PIP Yaklaşımı	157
6.7 Verimlilik Artırma Teknikleri	159
6.7.1 Endüstri Mühendisliği Teknikleri ve Ekonomik Analizler	159
6.7.1.1 İş Etüdü	159
6.7.1.2 İş Basitleştirme	163
6.7.1.3 Pareto Analizi	164
6.7.1.4 Tam Zamanında Üretim Yöntemi	164
6.7.1.5 Değer Analizi Yolu ile Yönetim	166
6.7.1.6 Maliyet-Fayda Analizi	167
6.7.1.7 Sıfır Bazlı Bütçe	167
6.7.1.8 Maliyet Verimlilik Tahsisi	169
6.7.2 Davranışsal Teknikler	170
6.7.2.1 Örgüt Geliştirme	170
6.7.2.2 Beyin Fırtınası	171
6.7.2.3 Güç-Alan Analizi	173
6.7.2.4 Nominal Gruplama Tekniği	174
6.8 Verimliliği Artırma Yolları	176
 BÖLÜM 7. SELVA GIDA SANAYİ A.Ş.'nin SELVA-1 UN FABRİKASINA AİT UYGULAMA	
7.1 Şirket Genel Bilgileri	178
7.2 Performans Yönetimin Ana Hatları	179
7.2.1 Performans Ölçümü	179
7.2.2 Performans Değerlendirme	180
7.2.3 Performans Planlaması	180
7.2.4 Uygulama	181
7.2.5 Kontrol	181

7.3 Performans Yönetiminde Plan	182
7.3.1 Şirketin Mevcut Organizasyon Yapısı, Çalışanların Görev ve Yetkileri	183
7.4 Performans Yönetim Sistemi.	187
7.4.1 Sistemin Esas Felsefesi	187
7.4.2 Performans Noktaları ve Gösterge- lerin Belirlenmesi	188
7.4.3 Göstergeler Arasındaki İlişki- rin Belirlenmesi	211
7.4.4 Sistemin İşleyişi	213
7.5 Sonuç ve Öneriler	221
SONUÇLAR	223
KAYNAKLAR	225
ÖZGEÇMİŞ	227

ŞEKİL LİSTESİ

		<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1	Bir Sistem Modeli Olarak İşletme	7
Şekil 2.2	Verimlilik Ağacı	8
Şekil 2.3	Performans Boyutları ve İlişkileri	17
Şekil 2.4	Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli	28
Şekil 3.1	Performans Yönetim Süreci	42
Şekil 3.2	Planlama-Kontrol-Ölçüm İşlevleri Arasındaki İlişki	44
Şekil 4.1	Performans Geliştirme Planlama Süreci	66
Şekil 4.2	Performans Boyutlarının Analiz Birimle- rine Göre Önemi	72
Şekil 4.3	Ölçüm Sistemlerinin Türleri	81
Şekil 5.1	Zamanın Bölümleri	95
Şekil 5.2	Verimlilik Analizinin Çerçevesi	96
Şekil 5.3	Dönüştürme Maliyetlerinin Bölümlendirilmesi	98
Şekil 5.4	POSPAC'ın Organizasyon Yapısı ve Karar Mekanizması	105
Şekil 5.5	POSPAC Modelinde Toplam Verimlilik Yaklaşımı	105
Şekil 5.6	Verimlilik Önerilerini Değerlendirme Yaklaşımı	108
Şekil 5.7	Verimlilik Denetim Döngüsü	110
Şekil 5.8	QPA Bileşenleri	110
Şekil 5.9	Firma Verimlilik Değerlendirme Akış Şeması	113

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.10 Karlılık Eğilimlerinin Değerlendirilmesi	117
Şekil 5.11 Verimlilik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi	120
Şekil 5.12 Yönetimde Verimlilik Ölçümünün Temel Çerçevesi	123
Şekil 5.13 Çalışma Saatlerinin Yapısı	126
Şekil 5.14 Toplam İşgücü Gereksiniminin Belirlenmesi	126
Şekil 5.15 Olanaklı Çalışma Saatleri Yapısı	128
Şekil 5.16 Üretim Değerinin Yapısı ve Katma Değer Çeşitlemeleri	129
Şekil 5.17 Objektif Matris	134
Şekil 6.1 İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli	140
Şekil 6.2 Temel Makro Verimlilik Faktörleri	146
Şekil 6.3 Metot Etüdü İşlem Sırası	161
Şekil 6.4 Tam Zamanında Üretim Çerçevesi	166
Şekil 6.5 Tipik Bir Örgüt Geliştirme Süreci Modeli	171
Şekil 7.1 Şirketin Mevcut Organizasyon Şeması	184
Şekil 7.2 Siparişler İş ve Bilgi Akış Diyagramı	189
Şekil 7.3 Depo Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı	191
Şekil 7.4 Ambar Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı	193
Şekil 7.5 Bakım-Onarım ve Elektrikçiler İş ve Bilgi Akış Diyagramı	194
Şekil 7.6 Kantar-Sevkiyat Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı	196

Şekil 7.7	Kalite Kontrol Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı	198
Şekil 7.8	Personel Biriminin Personel Alımına Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı	199
Şekil 7.9	Personel Biriminin Personel Devamsızlıklarına Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı	201
Şekil 7.10	Personel Biriminin Fazla Mesailere Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı	202
Şekil 7.11	Personel Biriminin Maaş İşlemlerine Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı	203
Şekil 7.12	Personel Biriminin İşten Ayrılmalara Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı	204
Şekil 7.13	Personel Biriminin İşten Çıkarmalara Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı	205
Şekil 7.14	Hedef Performans Değerleri Formu	214
Şekil 7.15	Performans Değerlendirme Formu	216
Şekil 7.16	Örnek İçin Düzenlenen Hedef Performans Değerleri Formu	218
Şekil 7.17	Örnek İçin Düzenlenmiş Performans Değerlendirme Formu	220
Şekil 7.18	Net Kar/Satışlar Göstergesinin Aldığı Değerler	221

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1 Verimlilik Nedir, Ne Değildir	25
Tablo 5.1 Karlılık-Verimlilik İlişkisi	112
Tablo 5.2 Sermaye Emek İlişkileri	121
Tablo 5.3 İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler	124
Tablo 5.4 Matrislerde Kullanılabilir Göstergeler	133
Tablo 7.1 Geçmiş Altı Döneme Ait Veriler	212
Tablo 7.2 Göstergeler İçin Hesaplanan Değerler	212

ÖZET

Yöneticilerin pek çoğu verimliliğin önemini bildikleri halde, performans ölçüm, denetim ve yönetiminin nasıl yapılacağını bilmemektedirler. Alışlagelmiş klasik sistemlerini kullanarak işletme performansını çok dar boyutlarda ölçmektedirler.

Performans yönetimi anlayışında ise; işletme performansı işletmeyi oluşturan sistemin tüm bileşenlerinin etkileşimi ve ortak çabaları ile oluşan toplam sonuç olarak algılanır. Bu sonuç hem nitel hem de nicel olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme için çok kapsamlı ve bütünlük bir yapı taşıyan dizgesel ölçüm yöntemleri gerekir. Performans yönetim sistemi anlayışı ile hazırlanmış ölçüm sistemleri bu gerekleri yerine getirebilmektedir. Bu sistemler mevcut klasik sistemlerin dışına taşarak stratejik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulmakta, işletme performansını hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan kalite, etkenlik, yenilik, müşteri doyumu, gibi değişik performans boyutlarına göre ölçebilmektedir.

Yukarıda, önemi kısaca vurgulanan performans yönetim sistemi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda ikinci bölümde günümüz yönetim anlayışına göre işletmede performans kavramı ve anlayışı ile temel performans boyutları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde performans yönetimi ve performans planlaması kavramları açıklanmıştır.

Performans yönetim sisteminin önemli bir kısmı olan performans ölçüm ve denetimine dördüncü bölümde yer verilmiştir.

Literatürde yer alan ölçme ve değerlendirme modelleri irdelenerek, seçilen bazı modellerin tanıtımı beşinci bölümde yapılmıştır.

Bir performans boyutu olan verimliliğin artırılması çalışmanın altıncı bölümünün konusunu oluşturmıştır.

Yedinci bölüm özel bir işletmede performans yönetim sistemi kurulmasını konu alan uygulama bölümüdür.

SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS

There are incredible technological innovations being experienced in the last decades. Being able to follow these innovations is the goal of the all managers. This primary goal is based on increasing the productivity, which is a performance evaluation. For most of us, the effective use of sources may mean the development of the technology and of the company itself. But the systematic development of employees in all manners generally contributes more to increase in total productivity.

Today's contemporary companies, leaving behind usual classical measurement systems, began using performance management as an understanding of the management. Performance management is an understanding of the management developed, applied to the planning and inspection functions of the management in the frame of the broader boundaries and the developments of performance concept. In this understanding, the missions of the management may be summarized as follows:

1. Spreading the common goal of organization and the special goals of subsystems to the entire company
2. Establishing a communication system that supplies the knowledge flowing from up to down and down to up in the organization
3. Developing the performance of the managed units continuously, and applying a performance measurement and inspection systems for entire company or just desired units to achieve this goal

These missions are realized in the concept of planning, orientation and control functions in the performance management as in the missions of classical management. But, new management approaches to these function should be formed since the development of performance carries an importance to execute these missions.

Performance management executes the strategic goals, monitors the progress, and rewards the results. An integrated performance management:

1. is related to united strategy
2. sets up the performance goals with broad participation of labor
3. supplies the methods that measure and report the performance
4. supplies planning and periodic feedback for performance development
5. rewards good results

Performance management is a flexible approach to management that increase the performance of individual members, departmants and the organization itself. The performance management programs are based on the development of following five main techniques successfully applied:

1. Setting up the functions and objectives
2. Monitoring the pyramid performance
3. Consruction and communication
4. Development of personel and appreciation
5. Management information systems

In the process of identifying functions and objectives, it is expected that every personel should evaluate his duties and the operation of departments. Performance is monitored in a down to top approach in every step. Increasing the communication among personel is an important function of the performance management.

In traditional organizations, only a few of the performance development tasks show a objective structure which is suitable to strategic plans. However, there is a specific task in performance measurement and inspection carried out for performance development. This contents of performance management may be summarized as follows:

- Setting up future directions for organizations
- Identification and planning of future directions based on the analysis of current system
- Design, development and application of initiatives related to performance development
- Design and development of measurement and evaluation systems
- Setting up a rewards and incentive systems which will continuously improve the performance level
- Rearrangement of the structure of organization to achieve above objectives

The objectives of performance management systems may be summarized as follows:

1. Setting up objectives of performance
2. Establishing a relation among individual promises, group and departmental objectives, and strategic and current planning functions
3. Monitoring the results
4. Determination of individual contributions to the results
5. Determination of the performance
6. Determination of the specific areas for performance increase
7. Management of the discussion of performance
8. Evaluation of performance
9. Connection of the current evaluation of performance to the wage management and the planning wherever suitable
10. Development of strategies for performance increase

These characteristics show how performance management systems play an important role in the achievements of the organization.

This study, where the performance management system is essential topic, deals with the topics about system, the importance of measurement and evaluation, some of the examples of measurements and evaluation, and increasing the productivity.

Some definitions of the performance concept are given in second Chapter and the following seven performance dimensions are explained:

- Effectiveness
- Activity
- Productivity
- Quality
- Innovation
- Quality of labor life
- Profitableness

Third Chapter deals with performance management and the explanation of the performance planning and the performance management system concepts. Also, the importance of performance management systems is stressed for organizations, and the functioning of performance management systems is indicated.

Measurement and evaluation, an important part of the performance management system, are mentioned in Chapter 4. They have important roles in the organization as follows:

1. Establishment of the understanding of performance and productivity in the organization for its continuity.
2. Development of the control of the performance management.
3. Increasing the management's ability of planning.
4. Determination of the potential and existing problems of the management and their needed development areas.
5. Evaluation of the results of the activities experienced and the related communication among departments.

6. Making the managers and labor ambitious about their job.

Planning of the systems of performance measurement and evaluation and its management are also discussed in Chapter 4.

Some of the models of measurement and evaluation in literature are chosen and the following models are defined in Chapter 5:

- Alan Lawlor Model
- Norwagian POSPAC Model
- Quick Productivity Evaluation Approach (QPA)
- Kazukiyo Kurosawa Model
- Objective Matrix Method (OMAX)

Productivity increase, one of the performance outputs, is studied in Chapter 6. The management approaches to the productivity increase and the factors affecting that are also discussed.

Chapter 7 is an application of establishing a performance management system in a company.

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Gelişmiş veya gelişmekte olan, serbest piyasa ekonomisi ya da merkezi planlama uygulayan tüm ülkelerde, ekonomik gelişmenin temel kaynağı verimlilik artışıdır. Verimliliğin ulusal refahı artırmadaki rolü herkes tarafından kabul edilmekte, ekonomilerdeki durgunluk ve enflasyonun ana nedenlerinden birinin "düşük verimlilik tuzağı" olduğu bilinmektedir.

Düşük verimlilik tuzağında, verimliliğin düşüklüğü maliyetlerin artmasına, o da yüksek fiyatlara sebep olmaktadır. Artan fiyatlar, talebin düşmesine bu durum da atıl kapasiteye neden olmaktadır. Atıl kapasite ile çalışmak sermaye yetersizliğini ve düşük verimliliği besleyecek, kısır döngü böylece devam edecektir.

Düşük verimlilik tuzağına yakalanmamak için performans ölçüm ve denetim sistemlerinden faydalanmanın işletme yönetimi için büyük önemi vardır. Yönetimin; planlama, yöneltme, uygulatma ve kontrol gibi görevlerini yerine getirebilmesi için işletme performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında alması zorunludur. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşılayabilecek yönetim araçlarıdır. Ancak burada üç temel koşula dikkat etmek gerekir:

- 1.Yöneticiler, ölçüm ve denetimleri görevlerinin doğal ve gerekli bir bölümü olarak kabul etmelidirler.

2. Performans ölçüm ve denetimlerinde temel amaç performansın geliştirilmesi olmalıdır.

3. Performans ölçüm ve denetim sistemleri işletme performansını, günümüzün işletme anlayışına uygun olarak çok çeşitli boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri de kapsayan bir biçimde ölçecek yapıda tasarlanmalıdır.

Bu temel koşulların gerçekleşebilmesi için performans kavramının net olarak anlaşılması ve ölçüm ve denetim sistemlerinin performans yönetimi anlayışı içinde tasarlanması ve uygulanması gerekir.

Performans yönetimi anlayışı ile hazırlanan ölçüm sistemleri, klasik sistemlerin dışına taşarak stratejik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri esas almaktadır; işletme performansını, kalite, etkenlik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu vb. performans boyutlarına göre ölçebilmektedir. Klasik ölçüm sistemlerinin çoğunda ise işletme performansı çok dar boyutlarla ölçülmekte, performans ölçümü sadece verimlilik ölçümleriyle sınırlı kalmaktadır. Oysa klasik anlamda "daha az maliyetle daha çok üretim" olarak tanımlanabilen verimlilik günümüz yönetim anlayışında işletme performansını yeterince ölçememektedir.

Japonya'nın endüstriyel hayatında ve ilgili pek çok yazında verimlilik kavramı çok geniş bir anlamda kullanılmakta, bu kullanımda verimlilik bir hayat biçimi olarak kabul edilmekte ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Bu anlamda kullanımı ile, verimlilik performansla eş anlamlı olmaktadır. Aynı eş anlamlılık verimlilik

yönetimi ve verimliliğin artırılması gibi kavramlar için de geçerli olmaktadır.

Oldukça önemsenen verimlilik hala çok karıştırılan ve açıkça yorumlanamayan bir kavramdır. Çoğu yönetici verimlilik kavramını kullanır ancak, verimlilik nedir, nasıl ve neden ölçülür sorusuna doğru yanıt veremezler. Bu durumun temel nedeni ise; verimlilik ve performans kavramları arasındaki bağıntının hala yeterince anlaşıl-mamış olmasıdır.

Yeni ölçüm ve denetim sistemlerinde verimliliğe daha dar kapsamda ve teknik anlamda bakılmaktadır. Bu sistemlerde verimlilik, örgütsel performansın boyutla-rından biri olarak kabul edilmekte, dolayısıyla tanımı ve ölçümü daha belirginleşmektedir. Bu gelişim sayesinde işletme performansı daha değişik boyutlarda ölçülebil-mektedir.

Günümüzde işletmelerin geleceği ulusal rekabetten ziyade uluslararası rekabet yeteneğine bağlı hale gel-miştir. Bu tür rekabette düşük maliyet-fiyat önemini korumakta, bununla birlikte müşteri-kalite-çalışanlar üçgeninde yeni yeteneklere yönelik gereksinimler olmak-tadır. Bu tür yönetim anlayışında müşterilerin istekle-rini miktar, kalite ve hizmet olarak en iyi düzeyde karşılayabilmek, işletmenin amaçlarına uygun doğru işle-ri doğru olarak yapmak, sürekli gelişimi sağlamak, çalı-şanlara yüksek iş doyumu vermek, işletmeyi geleceğe hazırlamak temel felsefedir. Bu anlayış içinde işletme performansını ölçmek ve değerlendirmek oldukça farklı bir yaklaşımdır. Gerçekleştirilmesi gereken tüm beklen-tileri verimlilikle tanımlamak mümkün olmadığı gibi ölçmek de mümkün değildir.

Bu nedenle yeni yönetim anlayışında performanslar daha farklı boyutlarda ölçülmektedir. Temelde çıktı/girdi (verimlilik) ilişkisine bağlı kalınmakla

birlikte; gerçek çıktı yanında gerçekleşmesi gereken çıktı, çıktı kalitesi, ne, nasıl üretildi ve ne, nasıl retililebilirdi, çıktının işletme amaçlarına katkısı gibi konularda veri ve bilgi sağlayabilecek ölçümlere gerek duyulmaktadır.

Çalışma; performans yönetimi ile ilgili literatürün incelenmesiyle sağlanan bilgilerin belirtildiği teorik bölüm ve konu ile ilgili olarak yapılan uygulamanın bahsedildiği uygulama bölümü denilebilecek iki ana bölümden oluşmaktadır.



BÖLÜM 2

PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1 Performans Tanımı

Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı performansı tanımlar. (Baş ve Artar, 1991)

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlama-daki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim biriminde üretimin miktarı veya üretimin planlanan üretime oranı gibi. (Akai, 1992)

2.2 İşletmelerde Temel Performans Kavramı

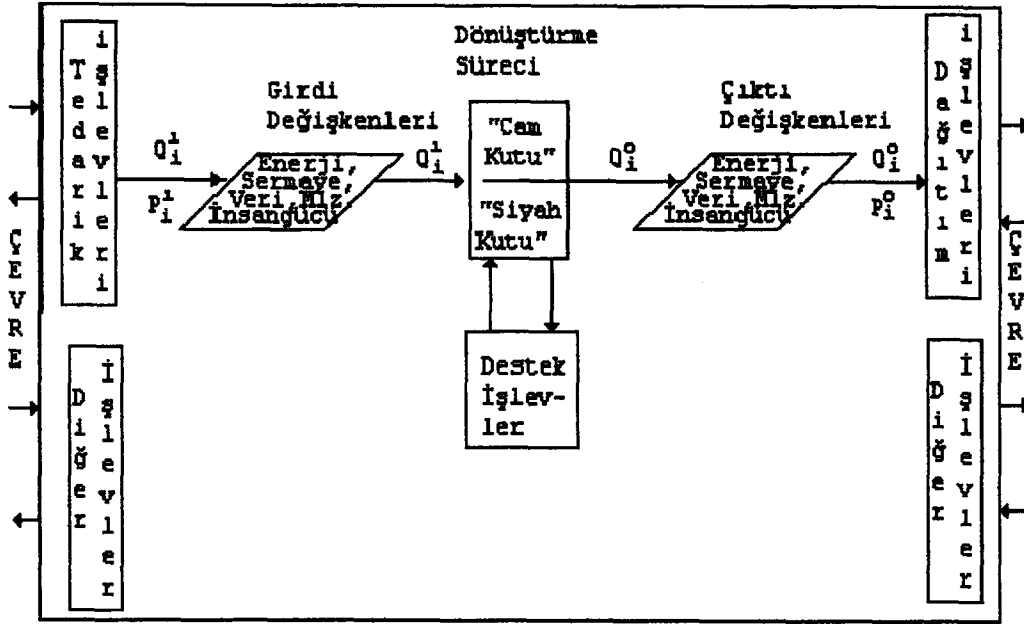
Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.

Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belli amaç ve görev için kurulur. İşletmelerde belli amaç ve görevler için kurulur ve bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler.

Örgütsel sistemler sistem ögeleri ve bu ögeler arasındaki ilişkilerle tanımlanır. Sistemin ögeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makinalar hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilir. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluşturlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranır. Eğer bir uyum yoksa tek bir sistem değil, birçok sistem var demektir. Aşağıda verilen iki ayrı gösterim, sistem modeli içinde işletme yapısını ve işletmede performans kavramını en basit ilişkilerle anlatmaya yardımcı olacaktır.

Şekil 2.1'de işletme yapısı bir sistem modeli olarak gösterilmektedir. Bu model ana sistemin hem de tüm alt sistemlerin sınırlarının kesinlikle belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun için sistemlerin girdileri, çıktıları ve sonuçları açık olarak tanımlanabilmelidir. Şekil 2.1 bu sınırları ve alt sistemlerle ana sistem arasındaki ilişkileri bir süreç içinde görüntülemektedir.

Bu süreç, şekildeki görünüme uygun olarak şöyle açıklanmaktadır: İşletmeler görevlerini gerçekleştirmek için değişik türlerde ve bileşimlerde girdi alırlar. Şekilde, Q_1^I değişik türdeki girdilerin miktarını, P_1^I değişik türdeki girdilerin maliyetini göstermektedir. Temel girdi türleri enerji, sermaye, veri, malzeme ve işgücüdür. Her girdi türünün de çeşitlendirmeleri vardır. Girdiler satın alma işlevi ile sağlanır.



Sonuçlar
 .Satışlar .Müşteri
 .Kullanıcı Doyumu

Şekil 2.1 Bir Sistem Modeli Olarak İşletme (Akai, 1992)

Girdiler sağlandıktan sonra dönüşüm süreci başlar. Bu süreçte önemli olan tüketilen girdilerin miktarıdır. Girdiler dönüşüm sürecinde çıktılara (ürün ve hizmetler) dönüştürülür. Çıktılar, dönüştürme sürecine giren girdilerdir yalnızca biçimleri değiştirilerek, çıktı miktarları (Q_i^o)'na dönüşmektedirler. Dönüşüm süreci çok ve karmaşık etkinliklerden oluşur ve her etkinlik kendi içinde bile çok ayrıntılı bir inceleme ister.

Daha sonra çıktıların dağıtımını yapılır-satılır, teslim edilir, teslim alınır vb. Bu ürünlerin dağıtımından önce her çıktı türünün fiyatlarının (P_i^o) belirlenmesi gerekir.

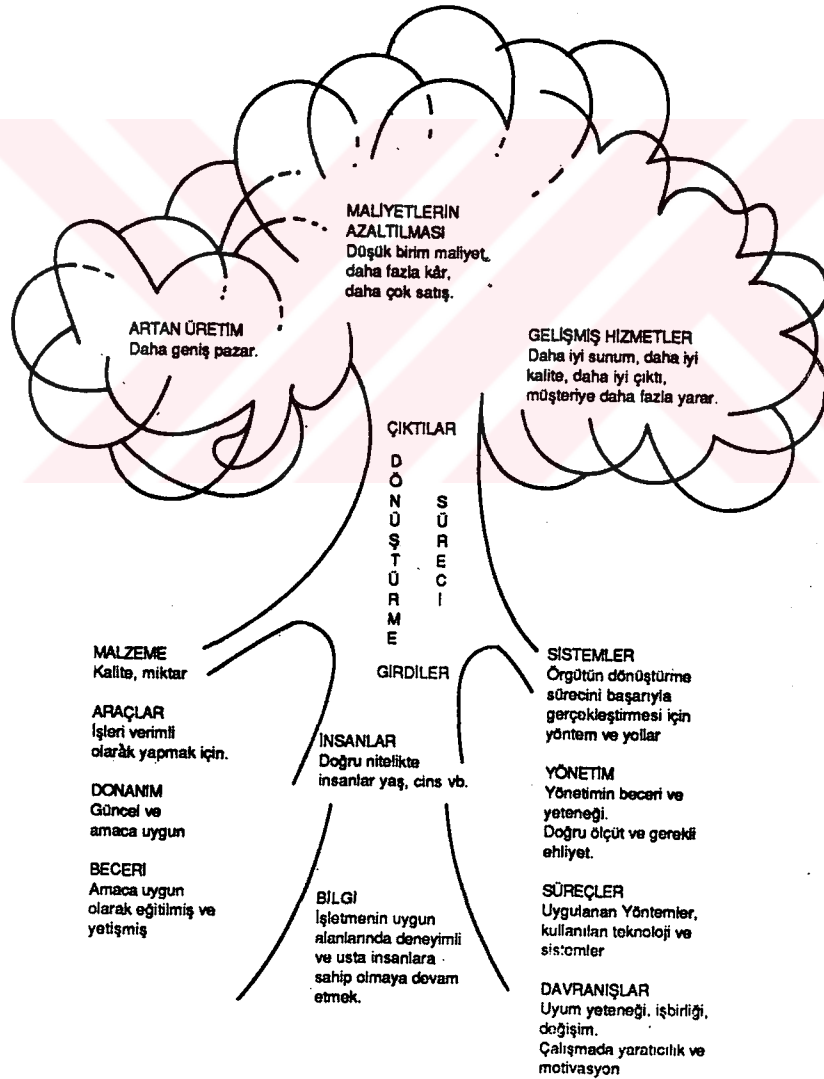
Bütün bu sürecin sonunda çıktılarla elde edilen sonuçlar; satışlar ve müşterilerin doyumlandırılmasıdır.

İşletme kendi içindeki alt sistemlerin yanı sıra bir de dış sistemlerle ilişkilidir. Dış çevresel etmenler olarak adlandırılan bu sistemler; pazar,

ekonomik koşullar, rekabet, girdi maliyetleri, teknoloji, demografik eğilimler vb.'dir.

Şekil 2.2'de ise işletmede performans kavramı bir ağaç modeli ile açıklanmaktadır. Bu model "verimlilik ağacı" olarak adlandırılmaktadır.

Modelde kökler sistemin girdilerini, gövde dönüşüm sürecini, dal ve yapraklar da sistemin çıktılarını göstermektedir.



Şekil 2.2 Verimlilik Ağacı (Akai, 1992)

Model, bir işletmede performans bileşenlerinin çeşitliliğine ve bu bileşenlerin özelliklerine bağımlı olarak performans yönetimi, ölçümü ve denetimi açısından uygulamaların olası çeşitliliğine ve karmaşıklığına dikkati çekmektedir.

Şekillerden de görüldüğü gibi işletme performansı pek çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi altında oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler hem o alt sistemin, hem de işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Buradaki etkileşim olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. İstenen bu etkileşimin olumlu yönde olmasıdır.

Olumlu performans etkileşimini sağlamak için işletme içinde olaya bakış sistemleştirilmelidir. Bu bir performans yönetim sistemi kurmakla ve büyük bir dikkat, çaba ve katılımla kurulan sistemi yürüterek sağlanabilir.

2.3 İşletmelerde Performans Anlayışı ve Gelişimi

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen

geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir.

Artan rekabete tepki olarak pek çok büyük işletme iş performansını geliştirmenin en iyi yolunun çalışanlarının performansını artırmak olduğuna karar vererek bu yönde uygulamalara başlamışlardır. Uygulanan sistemler öncelikle işletmenin amaçlarının daha iyi iletilişimi, bireylerin anlaşılabilir hedeflere varmasını sağlamak için geliştirilmesi, yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir ilişkinin teşviki üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Sheard, 1992)

Bu değişim süreci içinde değişmeyip önemini yitirmeyen en eski ve tek boyut ekonomik performans anlayışdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karı en çoklamaktır. Ama kar işletmelerde bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Peter Druker'e göre: kar bir neden değil bir sonuçtur; kar bir amaç değil bir kısıttır. Karlılık işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme karlı ise topluma olumlu katkıları olabilir. Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu nedenle toplumun ekonomik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır. (Akal, 1992)

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliklerdir.

II. Dünya Savaşı sonrasında büyük talebe karşılık üretim kaynaklarının kısıtlı olması karşısında

verimlilik kavramı en büyük çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yaralanma düzeyi üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu işçilik ve malzemenin üretiminde giderek bir sabit gider oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırıma verilen ağırlığın sonucudur. Özellikle endüstrileşmiş toplumlarda üretimde işçiliğin payı giderek azalmaya başlamıştır.

İzleyen dönemlerde toplum yaşamındaki sürekli değişim, karmaşıkleşan çevre, gelişen teknoloji, yeni devlet düzenlemeleri, rekabet vb.'nin oluşturduğu etki yönetim anlayışına çok büyük değişiklikler getirmiş ve verimlilik çok geniş ilişkiler çerçevesinde düşünölmeye başlanmıştır. Japon felsefesi de bu anlayışı taşıyan yeni bir akımdır.

Bu süreç içinde yönetimi en fazla doğrudan etkileyen değişim "pazarlama devrimi - müşteriye yönelme"dir. Bu gelişim "işletme ne üretirse onu satar" anlayışındaki satış yaklaşımının yerine "bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir" anlayışının egemen olmasıdır. Bu anlayışla işletmede pazarlama işlevi satış işlevi biçiminden çıkarılıp, ideal olarak ürün ya da hizmeti almaya hazır müşterileri sağlamaya yönelik bir işlev biçimine dönüşmüştür. İşletmeler ne satmak istiyoruz sorusu yerine müşteri ne satın almak istiyor, müşteri kimdir, onun için değerli olan nedir, müşteri nasıl satın alır, ne istiyor sorularına yanıt aramak durumuna gelmiştir.

Bu gelişim işletmelerde "pazarlama" ve "verimlilik" konularını olanca ağırlığı ile gündeme getirmiştir.

Günümüzde birçok şirket performansını ölçmek için müşteri tatmin indeksleri (Customer Satisfaction

Indexes) kullanılmaktadır. CSI bir şirketin pazarlama dağıtım ve üretim uzmanları için örgütün ürün kalitesi, dağıtım zamanı, yeri ve şekli, belgelenmenin doğruluğu gibi alanlarda örgütün performansını ölçebilir. Bunu geliştirirken izlenecek adımlar şöyledir:

1. CSI tarafından hitap edilmek üzere faaliyet alanını tanımlamak,
 2. Müşteri tatmini ile hangi kriterlerin birleştiğini tanımlamak,
 3. Müşteri gereksinimi ve geçmiş deneyimlere dayanarak performansın standart ölçülerini geliştirmek,
 4. Bir izleme programı tasarlamak ve
 5. CSI'larını performans yönetimine bağlama.
- (Band, 1990)

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde gelinen en son nokta "yeni rekabet" ve "geleceğin örgütü" olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır.

Bu anlayışa egemen olan görüş işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek, ve yetiştirmektir. Bu anlayış işletmeleri yeni gereksinimlerle karşı karşıya getirmektedir. Yöneticiler yeni rakipleri kimdir, daha başkaları çıkabilir mi, rakiplerin performans düzeyleri nedir, gelecekte nasıl bir performans göstereceklerdir, bunlar karşısında performansımız ne olmalıdır gibi sorularla karşı karşıya kalmışlardır.

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir. İşletme yönetiminde

öncelik alacak konuları belirleyen bu boyutlar 1984 NASA Verimlilik ve Kalite Sempozyumunda şöyle sıralanmıştır:

1. Rekabet savaşı
2. Kalite ve Verimlilik konusunda yönetimin katkısını sağlama
3. Hedef ve sorumlulukları kaynaştırma
4. Yenilikçiliği ve risk almayı özendirme
5. Katılımcı yönetimi geliştirme
6. Bireysel yetenekleri açığa çıkarma-bürokrasiyi kontrol altına alma
7. Yeni teknolojiyi destekleme-modernleşme
8. İnsan sermayesini ençoklama-eğitim ve öğretimi geliştirici stratejiler hazırlama
9. Kalite ve verimlilik uygulamalarını artırma-kalite ahlak ilmi oluşturma (Sink and Tuttle,1989)

Bütün bu görüşler işletmelerin özellikle pazarlama ve üretim alanlarındaki stratejilerini ve politikalarını oldukça etkilemektedir. Stratejilerin ve politikaların performans yönetiminde ve dolayısıyla performans ölçüm ve denetim sistemlerinde oynaması gereken rol göz önüne alındığında bu etkileşimin sonuçlarını ana başlıklar altında sıralamakta yarar vardır:

1. Talebe göre üretim
2. Yüksek katma değer
3. Esneklik ve pazara uyum
4. Süreç kontrolü
5. Kısa üretim süresi
6. İsrafin önlenmesi
7. Çalışanların davranışları ve performansı

Yeni yönetim ve üretim ilkeleri olarak kabul gören bu görüşler işletme yönetimlerinin performans kavramına bakış açısını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler bugünün işletmelerinde hangi geliştirme çalışmalarının nerelerde odaklaştırılacağına ilişkin kararlara temel

oluşturmaktadır. Bu ilkeler örgütlerin stratejilerine ve taktiklerine yansıtıldıkça, performans ölçüm ve denetim sistemlerinde de değişmelere neden olmaktadır. Artık muhasebe, finansman, üretim, stok kontrolü, iş ölçme yöntemleri gibi klasik sistemler ile birlikte işletme performansını yeni anlayışlar çerçevesinde aksettirecek yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri içeren ve performansın geliştirilmesini amaçlayan daha dizgesel ölçüm ve denetim sistemleri kullanılmaktadır. Çünkü artık işletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verim-maliyet-kar gibi performans boyutları ile belirlenebilir olmaktan çıkmıştır. Yaşayabilirliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri doyumu, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik vb. değişik boyutlara yayılmıştır. Yüksek performans amaçlayan çağdaş işletmeler hedeflerini, stratejilerini bu görüşlere uygun olarak gerçekleştirmekte, ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadırlar.

"Güçlü bir örgüt gördüğünüzde bunu tanıyabilir misiniz" sorusunu yönelten Byham güçlülüğü; karar verme yeteneği, sorumluluk alma, sonuçlarla ölçülme ve diğerlerinin ne yapması gerektiği söylenen bir çift el olmak-tan çok, düşünceli ve faydalı bir insan olmak aracılığı ile gelen bir iş sahipliği ve karlılık duygusu olarak tanımlar. Bu tanıma göre güçlü bir işletme olabilmek için bir takım faktörler gereklidir:

1. Öz saygı ve gururu yapıcı bir şekilde ödül ve tanıma sistemleri
2. Karar vermeye rehberlik edecek iyi anlaşılmış ve kabul edilmiş görüş ve değerler
3. İş sorumluluklarının ve başarının ölçüm yöntemlerinin açıkça anlaşılmasını sağlayacak performans yönetim sistemleri

4. Sahiplenmeyi ve sorumluluk almayı sağlayıcı iş tasarımı
5. Örgütün planları, başarıları ve başarısızlıkları hakkında etkin iletişim
6. Kaliteli lider ve işçileri belirlemek için seçme ve promosyon sistemleri. (Byham, 1992)

Bunlara rağmen çoğu yönetici performans artırmayı büyük bir sorumluluk olarak görmektedirler fakat bu tavır eğer bir örgüt geleceğinin örgütü olma durumundaysa ve başarıyla rekabet etmek istiyorsa değişmelidir. (Sink and Tuttle, 1990)

2.4 Performans Boyutları

2.4.1 İşletme Performansının Kapsamı

İşletme performansı geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir.

1. Şimdi Neredeyiz?

Örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemek buradaki esas amaçtır. Gerçekçi yanıt alabilmek için öncelikle işletmede işimiz nedir, diğer bir deyişle, amacımız nedir sorusunun doğru olarak yanıtlanması gerekir. Bu yanıt alındıktan sonra bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır, mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır gibi sorularla mevcut durumun değerlendirilmesi yapılabilir. Sorulara alınacak cevaplar, işletmenin elde ettiği sonuçların, temel işletme amacına katkısını da ortaya koyabilmelidir.

2. Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik?

Bu soru ile işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi

amaçlanır. İşletme potansiyel gücü ile ne elde edilebilirdi, ne elde edilmiştir sorusu temel alınır. Kısıtlı koşulların varlığı kabul edilerek işletmenin kısa ve orta dönemde var olan yeteneklerini kullanabilme olanakları araştırılır. Yanıtlar mevcut ürünleri ve üretim yöntemlerini geliştirmek, örgütlenmeyi iyileştirmek amacıyla alınması gereken önlemlere ve performansı geliştirme olanaklarına dikkati çeker.

3. Nerede Olmalıyız?

Uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulan bu soruda amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir. İşimiz veya amacımız ne olacaktır veya ne olmalıdır sorularına alınacak cevaplar, diğer iki soruya alınan cevaplarla birlikte işletmenin gerçek amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır.

Bu üç soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Bununla beraber işletmelerde performansın geliştirilme alanlarına bir çerçeve çizmektedir. İrdelemeler, işletmenin yaşamını sürdürme ve büyümesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, ürün ve süreç tasarımlarında yapması gereken yenilikleri ve değişiklikleri ortaya koymaktadır.

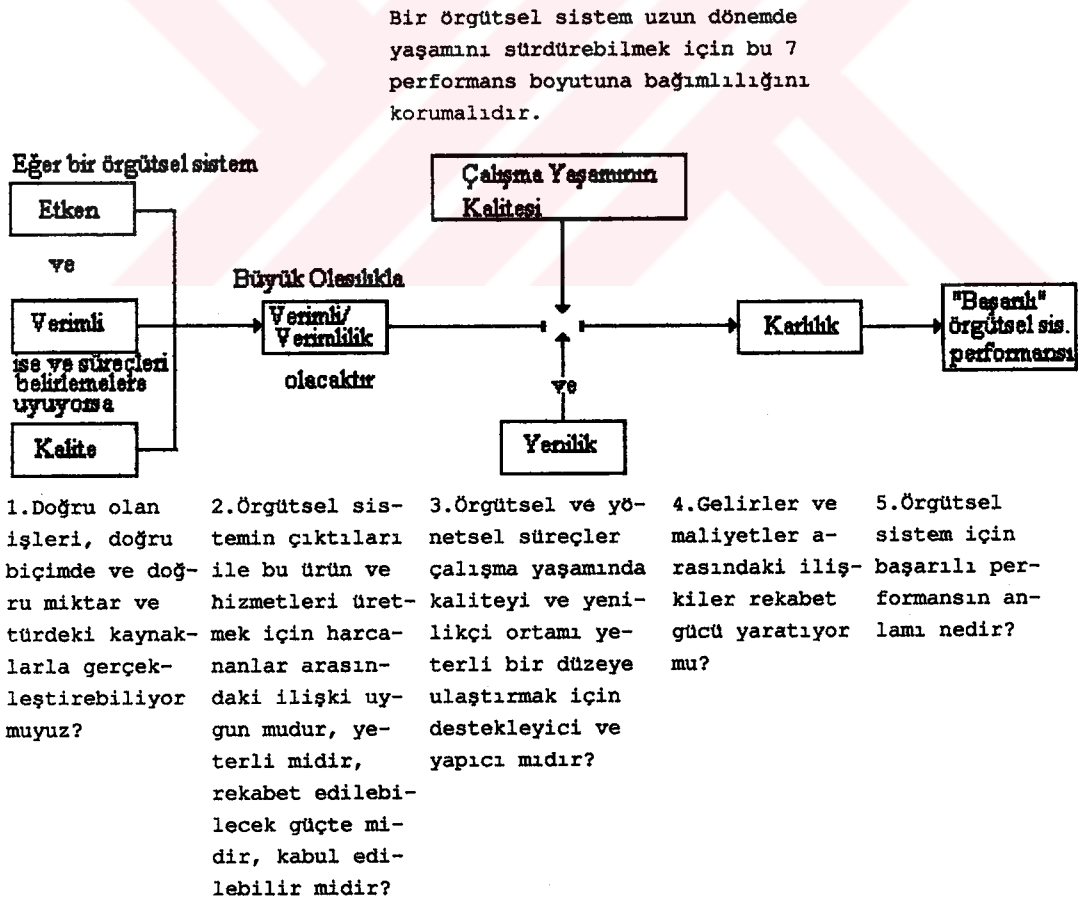
Örgütsel sistemlerde performansı belirleyici boyutlar dönem dönem değişim göstermişlerdir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kar-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-verimlilik üçgeni şeklini almış, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır.

Genelde kabul gören bir sınıflandırmada örgütsel bir sistemde performans kavramı yedi performans kavramı ile tanımlanmaktadır.

2.4.2 Etkililik (Akal, 1992)

Etkililik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.

Etkililik bu tanımda görüldüğü gibi "amaçlara" yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktıları ile daha doğru bir deyişle elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler.



Şekil 2.3 Performans Boyutları ve İlişkileri (Akal, 1992)

Bu özelliği nedeniyle etkililik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür.

Etkililikle ilgili tanımlamalara tam bir açıklık kazandırmak için amaç, sonuç, çıktı, görev, etkinlik gibi kavramlar arasındaki bağlantıyı ortaya koymak gerekir.

Amaçlara ulaşma ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar etkinliklerdir. Etkinliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılarıyla elde edilen nitel ve nicel değerlerin ifadesidir.

Amaçlar ise işletmenin kısa ve uzun dönemli varlığının gereği olarak kabul ettiği ilkeler, hedefler, stratejiler, çerçevesinde belirlenenlerdir, örneğin pazar payını arttırmak, ürünleri zamanında teslim etmek, hatasız ürün teslimini sağlamak vb.

Etkililik kavramında önemli noktalardan biri de "çıktı" ve "sonuç" tanımlarıdır. Etkililik kavramında çıktı "gerçekleşen etkinliklerin sonucu" olarak tanımlanmaktadır. Burada "sonuç" amaçları nitel ve nicel boyutları ile ifade eden bir terimdir.

Sonuç, işletme düzeyinde özellikle verimlilik ölçümlerinde kullanılan fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı bir anlam taşır. Bu farklılığı değişik örneklerle basit biçimde ortaya koymak mümkündür: İşsizlere iş bulma olanağı sağlamak için eğitim programları düzenleyen bir kurumda çıktı, programa katılan

ya da programı tamamlayan kişi sayıdır. Sonuç ise eğitilen kişiler arasındaki iş bulanların sayıdır.

Etkililik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime iki büyük olanak sağlamaktadır.

1. Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak: Etkililik ölçümleri ile "nasıl daha iyi olabiliriz"e yanıt olacak davranışların belirlenmesine olanak sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla işletmede gerçekleştirilenlerle eğer kaynaklar daha etken kullanılabilseydi neler elde edilebilirdinin karşılaştırması yapılır. Burada, hedeflenen çıktı sözkonusudur.

2. Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak: Burada amaç yeni veya daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaktır.

Etkililik ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki,

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen çıktı}}{\text{Beklenen çıktı}}$$

eşitliği ile gösterilebilir.

Burada görüldüğü gibi etkililik, verimlilikte olduğu gibi fiziksel bir çıktı/girdi ilişkisini doğrudan göstermemekte, girdinin çıktıya dönüşümünü kapsayan süreci irdelememektedir.

İşletmelerde amaç çeşitliliğini göz önüne aldığımızda etkililikte ölçü olarak alınabilecek çok çeşitli göstegelerin kullanılabileceği görülecektir.

Etkililiğin teknik ve ekonomik anlamda ölçülmesinde kullanılan en yaygın göstergeler şunlardır:

$$\text{Üretim Etkililiği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen (Planlanan) Üretim}}$$

$$\text{Ekonomik Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kar}}{\text{Beklenen Kar}}$$

Bu göstergelerde elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması beklenenden daha etken, birden küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş demektir.

2.4.3 Verim ve Girdilerden Yararlanma (Etkenlik)

Bu kavram; bir işletmenin ürün veya hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri, performans geliştirme süreci içinde "şimdi neredeyiz", "nasıl daha iyi olabiliriz" sorularını yanıtlama görevini yerine getirirler.

Verim etkililikte olduğu gibi işletmenin çıktılarıyla değil, girdileriyle yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Amaçlara değil araçlara yöneliktir. Drucker etkililik ve verim arasındaki bu ilişkiyi şu şekilde tanımlar: etkililik başarı için temel, verim başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir.

Verim ile verimlilik arasındaki ilişki ise, açık ve doğrusaldır. Verim arttıkça verimlilik artar. Burada farklı olarak verimlilik sadece kullanılan-tüketilen

kaynaklarla elde edilen çıktı ilişkisini yani bu kaynakların üretim gücünü inceler. Verim ise işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi inceler.

Verim boyutunda, potansiyel kaynaklar ve kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiler genelde iki ayrı oran ile incelenmektedir; potansiyel kaynaklardan yararlanma düzeyi göreceli olarak irdelendiğinde verim oranları, mutlak olarak irdelendiğinde ise girdilerden yararlanma oranları kullanılmaktadır.

Verim oranı;

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi)}}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}} \times 100$$

eşitliği ile ölçülür.

Bu oranı somut bir örnekle açıklamak gerekirse; bir üretim biriminde verim oranı olarak, üretim için öngörülen işgücü (kişi, adam-saat veya TL olarak)/üretim için kullanılan işgücü gösterilebilir. Girdilerden yararlanma oranını ise çalışan adam-saat/kullanılabilir adam-saat veya tahsil edilen alacaklar/toplam alacaklar şeklindeki örneklerle tanıtmak mümkündür.

Bu eşitlik her türlü girdi için kullanılabilir. Böylece işgücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verim düzeyini ölçebilmek mümkün olmaktadır. Girdilerden yararlanma oranı;

$$\frac{\text{Gerçek girdi (Tüketilen Kaynaklar)}}{\text{Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Kaynaklar)}} \times 100$$

eşitliği ile ölçülmektedir.

Verim oranlarıyla yararlanma oranları arasında önemli bir ayırım vardır. Verim oranlarında gerçek girdi kullanımı standart veya tahmini olarak hesaplanan optimum girdi kullanımlarıyla karşılaştırılmaktadır. Yararlanma oranlarında ise karşılaştırma, mevcut koşullarda var olan tüm kullanılabilir girdi miktarı dikkate alınarak yapılmaktadır. Sonuçta girdilerden yararlanma düzeyi belirlenir ama, bu yararlanmanın ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştirildiği açıklanamaz. Bu olgu verim oranlarıyla açıklığa kavuşturulur.

Teknik Verim Oranı (Randıman):

Mühendisler ve değişik alanlardaki teknik elemanlarca anlamlı bir verim göstergesi olarak kısıtlı bir alanda kullanılan bu oran "girdilerden elde edilen yararlı çıktı" ilişkisi olarak açıklanmakta ve bir üretim kaynağının performansını ya da kaynağın kullanımındaki verimin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamıyla randıman, bir yerde çıktı/girdi ilişkisini tanımlıyor olması nedeniyle bir verimlilik göstergesi olma özelliğini de taşımaktadır.

$$\text{Randıman} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdiler} - \text{Kayıplar}}{\text{Girdi}} \leq 1$$

eşitliği ile gösterilir.

Bu eşitliğe göre oran 1'den büyük olamaz, oran 1'e yaklaştıkça verimlilik artar ve maliyetler düşer. Girdilerin kullanıldığı süreçte çeşitli nedenlerle oluşabilecek girdi kayıpları ne kadar çok azaltılabilirse randıman da o derece artacaktır.

Bu oranın 1'den büyük olamayacağı görüşü bir süreç içinde teknik anlamda "kullanılandan fazlasının alınamayacağı" ilkesine dayanmaktadır. Çıktıyı oluşturan girdi olduğuna göre, elde edilen çıktı, kullanılan girdi

miktarından fazla olamaz, dolayısıyla çıktı/girdi eşitliği fiziksel olarak 1'i geçemez. Girdinin çıktıya dönüştürülmesi sırasında kayıpların da kaçınılmaz olduğuna göre oranın 1'e eşit olması kuramsal bir olgudur.

Randıman ölçümü sadece çıktı ve girdinin aynı birimlerle ifade edildiği ve çıktı bileşeninde tek tür ya da homojen girdilerin kullanımı gibi koşullar altında mümkündür; makine randımanı, pamuk randımanı, un randımanı, et randımanı gibi verimlilik göstergeleri bu ölçümlere birer örnektir.

Ekonomik Verim:

Muhasebe açısından verime yaklaşım, orana kendine özgü bir yorum getirmiştir. Muhasebe ve ekonomi açısından verim oranları süreç içinde yaratılan katma değer nedeniyle bir çıktı/girdi ilişkisi içinde yorumlanmaktadır. Oran genelde parasaldır. Bu bağlamda,

$$\text{Ekonomik Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdi} + \text{Kar}}{\text{Girdi}} \geq 1$$

şeklinde ifade edilir.

Kazanılan para/yatırılan para oranı ekonomik verim oranına bir örnektir.

Bu orandan yola çıkarak ekonomist ve muhasebeciler,

$$\text{Kar Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı} - \text{Girdi}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} - 1$$

eşitliğine ulaşmaktadırlar.

Burada verimin ya da verimliliğin 1'e eşit ya da 1'den büyük olması amaçlanmaktadır. Çünkü bütün

işletmeler çıktı değerlerini en azından girdilerine eşitlemek veya daha fazla olmasını sağlayarak karlı olmak zorundadırlar. (Lawlor, 1985)

2.4.4 Verimlilik Kavramı

2.4.4.1 Verimlilik Nedir?

Genel bir tanımlama yapılırsa, verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların -emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımıdır diye tanımlanır. (Prokopenko, 1992)

Verimliliğe ilişkin tanımların çoğu birbirinin aynısıdır. Bu tanımlamalardan temel olanları aşağıdaki gibidir.

Lawlor'a göre :

Verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür.

Sadler'in tanımına göre :

Verimlilik, bir üretim sürecinde her ikisi de fiziksel büyüklükler ile ölçülen kullanılan kaynaklar başına mal ve hizmet çıktılarıdır. Verimlilik bir maliyet merkezi veya tek bir ürün için ölçülebileceği gibi, tesis, teşebbüs, endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir. (Baş, Artar, 1991)

Druker'e göre ise :

Verimlilik gelişimci bir düşünce ya da varolan herşeyde özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir. Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi

olmalıdır'ı savunan bir inançtır. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır. Yeni teknikler ve yöntemleri uygulama çabasıdır. İnsanın gelişmesini savunmaktır. (Akal, 1992)

Verimlilikle ilgili genel tanımların bunlar olmasıyla birlikte;

- 1) Girdi ve çıktının fiziksel veya parasal ifade edilmesine göre;
 - Fiziksel verimlilik,
 - Parasal verimlilik,
 - Yarı fiziksel yarı parasal verimlilik kavramları,
- 2) Çıktının toplam girdilere veya beher girdiye oranlanmasına göre toplam faktör verimliliği veya kısmi verimlilik kavramları, çıktının katma değer olarak alınması halinde katma değer verimliliği kavramı,
- 3) Ortalama verimlilik ve marjinal verimlilik kavramları da söz konusu olmaktadır. (Baş ve Artar, 1991)

Aşağıdaki Tablo; verimlilik kavramına açıklık getirmekte, verimlilik ve verimlilik kavramı ile çakıştırılan kimi kavramlara yanıt vermektedir.

Tablo 2.1 : Verimlilik Nedir, Ne Değildir? (Akal, 1992)

Verimlilik	Verimlilik
- Çalışanların performansı ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	- Çalışanları koşuşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi ikise de önemli faktörlerdir.	- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de.
- Kar planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini bit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.	- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda düşük verimliliği olan projeler de karlı olabilir.
- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış daha iyi kaliteyi garantilemez.

2.4.4.2 Verimliliğin Önemi ve Gerekliliği

2.4.4.2.1 Verimliliğin Önemi (Prokopenko, 1992)

Daha iyi bir yaşam düzeyinin gerektirdiği ihtiyaçların karşılanması daha fazla üretimi; bu durum ise daha fazla girdi kullanımını gerekli kılar. Kaynakların kısıtlı, nüfusun eldeki kaynaklara göre yüksek ve ihtiyaçların teorik olarak sınırsız olduğu ülkelerde hedeflenen refah düzeyine erişilebilmesi için mevcut kaynakların verimli olarak kullanılması hayati önem taşır. Refah düzeyinin artışı ülke ekonomisi içinde milli gelirin artmasına bağlıdır. Bunu sağlamak için ise yeni yatırımlar ve üretimde artışın sağlanması gerekir. Verimlilik artışı yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar.

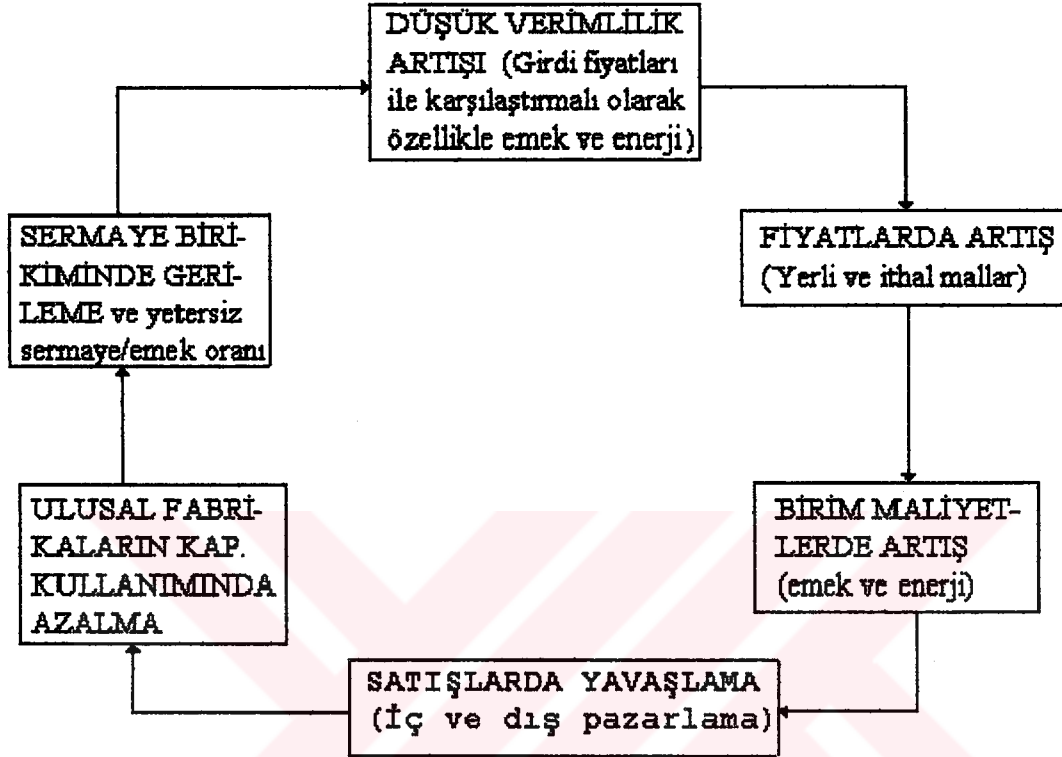
Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kişi başına gelir seviyesinin düşüklüğü, harcama ve tasarrufların da düşük kalmasına sebep olur. Kısıtlı talep hacmi ve yetersiz talep beraberinde küçük ölçekli üretimi getirir. Bu durum ise pahalılığı meydana getirir ve ekonomi açmaza girer. Bu açmazdan kurtulmanın yolu ekonomik faaliyetlerdeki verimlilik artışından geçer. Verimlilik artışı üretici açısından düşük ortalama maliyet yaratır ve daha fazla satış yaparak pazarı büyütüp ölçek ekonomisinden yararlanmayı mümkün kılar. Bu değişimler ücret düzeylerini, maliyet fiyat ilişkisini, sermaye yatırım ihtiyacını ve istihdamı etkiler.

Rakipleriyle aynı verimlilik düzeyine ulaşmayan kimi ülkeler, paralarını devalüe ederek sorunlarını çözmeye çalışırlar. Ancak bu durum; ithal mallarda fiyat artışı sonucu ülkedeki enflasyonu yükseltir ve ülkede reel gelirin azalmasına yol açar. Bu sebeple düşük verimlilik enflasyona, ödemeler dengesinde açığa ve düşük kalkınmaya rol açar. Şekil 2.4'te verimliliği etkileyen çeşitliliği faktörler arasındaki ilişki gösterilmektedir.

2.4.4.2.2 Verimliliğin Gerekliliği

Rekabetin giderek zorlaştığı dünya pazarı içinde ülkelerin yaşam standartlarını koruyabilmeleri ve yükseltebilmeleri, ancak ülke içinde faaliyet gösteren her alanda yüksek verimlilik düzeyinin sağlanması ile mümkün olur. Gelişmelerin artması kaynak kullanımını ön plana çıkarır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için üretimde önemli bir girdi olan kaynak açısından her zaman bir kısıt problemi vardır. Kısıtlı kaynakları maksimum etkinlikte kullanmak, darboğazların aşılmasında can alıcı noktayı oluşturur. Bu gibi problemlerin çözümü ile verimlilik sağlanır. Verimlilik zaman içinde sürekliliğe sahip bir kavramdır. Verimlilik akımı, sadece sermayeye daha çok kazanç sağlamak açısından değil, sermayenin

işgücü ve tüketici arasında dengeli olarak bölüşümünü sağlamak yönünden çok etkili bir araçtır.



Şekil 2.4 Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli (Prokopenko, 1992)

2.4.5 Kalite (Akal, 1992)

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur.

Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına elbette büyük katkılarda bulunacaktır. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda

sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekir, bu da mümkündür. O halde kaliteyi işletme performansının bir boyutu olarak ele almak bir zorunluluktur.

Nitekim günümüzün rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite de ekenlik, verim ve verimlilik gereksinimleriyle iç içe olan bir gereksinim olarak temel performans zinciri içinde yerini almıştır.

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Garvin'e (1984) göre kalitenin boyutları şunlardır:

Performans (İşlevsellik): Ürünün görevini yerine getirme niteliği

Uygunluk: Ürünün belirlemelerine, belgelerine ve standartlara uygunluk derecesi

Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içindeki performans sürekliliği

Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğu

Hizmet Görürlük: Ürüne yönelik sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenebilirliği

Estetik: Ürünün albenisi ve duyulara seslenme yeteneği

İtibar: Ürünün geçmişi, marka ve moda değeri

Kalitenin çok boyutlu olması nedeniyle kaliteye yönelik değişik tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan tanımlamalar toparlanırsa şöyle bir ortak tanıma ulaşmak mümkündür:

Kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılayan, ürünlerin teknik belirlemelere uygunluğunu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır.

Kalite kavramı bu kadar geniş bir kapsamda tanımlanmasına rağmen uygulamada daha çok ürün ve üretim etkinlikleri ile sınırlı kalınmaktadır. Oysa kalite anlayışının örgütün tüm alanlarına yaygınlaştırılması gerekir. İşletmelerde performans göstergesi olarak kalitenin ölçülmesi ve denetimi geniş açılı bir bakışla ele alınmalıdır. Kaliteli ürün kadar kaliteli etkinlikler ve kaliteli yönetim de önemli bir performans göstergesidir.

Kalitenin yararlarını kısaca iki başlıkta toplamak mümkündür. Birincisi kalitenin karlılığa etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi toplam kalite maliyetini dolayısıyla toplam maliyetleri önemli düzeyde azaltır. İkincisi gelişmiş-iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki olgu, işletmelerin özellikle etkinliklerine ilişkin performans değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır.

Kalite boyutunun üretim sürecinde, ürün özelliklerinde, örgüt içindeki diğer etkinliklerin geliştirilmesinde ve örgüt dışına sunulan ürün ve hizmetlerin satışı sonrasındaki hizmetleri kapsayan tüm alanlarda ölçülmesi gerekir.

Bu amaçla kullanılacak göstergelerden bir bölümü teknik ve genellikle nicel göstergelerdir (kalite maliyetleri, hatalı ürün yüzdeleri vb.). Bir bölüm göstergeler de daha çok nitel göstergelerdir (hizmetin uygun zamanda sağlanması, müşteri memnuniyeti vb.).

2.4.6 Yenilik

Yönetim performansı incelenirken; yönetimin işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumlu olduğu, bunun yanında geleceği de düşünmesi gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Yarının işletmesi bugünde saklı olan gereksinimlerden yola çıkarak dizgesel bir çözümleme ve uygulama çabaları ile oluşturulacaktır. Bunun için gereken yenilik risk alma ve girişimciliktir.

Yenilik, toplumun gereksinimlerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi sürecidir, yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler ister.

Yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her tür baskı, tehdit, istek ve olanaklara; teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olmak için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir.

İşletmeler düzeyinde yenilikler türsel olarak şöyle sıralanabilir;

1. Ürün ve Hizmet Yenilikleri: Bu tür yenilikler yeni bir doyum yaratır veya yeni bir gereksinimi karşılar. Genellikle teknolojik değişimlerden kaynaklanırlar.
2. Üretim Süreci ya da Üretim Yöntemlerinde Yenilik: Bu tür yenilikler bilgi ve beceri değişimlerinden kaynaklanır.
3. Kullanım Yenilikleri: Bu tür yenilikler mevcut teknolojiyi yeni bir ürün amacıyla kullanmak ya da eski ürünler için yeni kullanım alanları bulmak biçiminde olabilir.

4. Pazar Yenilikleri: Bu tür yenilikler yerleşme alanlarında nüfus değişimlerinden, ürünlerin yeni kullanım olanaklarından, ekonomik ve sosyal koşullardan, kültürel değerlerde, toplumlar ve ülkeler arasındaki ilişkilerdeki değişimlerden kaynaklanır. (Akal, 1992)

Bu noktada birincil ve ikincil yenilikten bahsetmekte fayda vardır. Eğer işletme yönetimi, yenilik konularının üzerine giden, etken bir tutum içerisinde yeniliği gerçekleştiriyorsa birincil yenilik söz konusudur. Eğer işletme yönetimi, çevre koşullarında kendi iradesi dışında oluşan değişimlere uyum sağlamak üzere yenilikleri gerçekleştiriyorsa; eş deyişiyle edilgen bir tutum içinde ise ikincil yenilik söz konusudur.

Günümüz rekabet ortamında yeniliği hedef almayan bir işletme hantal kalır, çevrede kabul göremez, değişen gereksinimlere yanıt veremez, rakiplerinden geri kalır, lider olamaz. (Eren, 1986)

Yenilik hareketinin işletmelerde başlatılması ve uygulanması klasik yönetim anlayışlarından farklı bir anlayış ve yaklaşım gerektirir. Öncelikle yenilikçilik ruhunun varlığı ve bir yenilik anlayışının kabul ettirilmesi gerekir. Bu anlayış sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı kalmayıp işletme ile ilgili tüm konularda gözönüne alınmalıdır.

Bir performans boyutu olarak yeniliğin ne düzeyde gerçekleştiğini ölçmek zorunludur. Yenilik ölçümü konusunda sorulara doğrudan yanıtlar bulmak oldukça güçtür. Ölçümler genellikle dolaylı göstergeler veya toplam performans modelleri kullanılarak yapılır.

Bir işletmede yenilik boyutu ile ilgili göstergelere örnek olarak üretim bölümü ile ilgili olarak, yeni üretim yöntemleri denemeleri, donanım ortalama yaşı,

üretimine geçilen yeni ürün oranı gibi nicel veya nitel sayılabilecek noktalar gösterilebilir. nitel olarak ise örgütün rekabet şansını artırmaya yönelik üretilen proje ve stratejiler, proje çeşitliliği gibi örnek göstergeler sıralanabilir.

2.4.7 Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanıma-takdir ve planlama sorun çözme karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşın oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle; çalışma yaşamının kalitesi ile, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir.

Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir etmendir. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki bu ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da kendi dünyalarında yaşar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepkiler gösterirler. Kişisel emelleri ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. Örgüt yönetimi de iyi bir çalışma ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır. Örgüt yönetimi aynı zamanda örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların davranışlarını ve beklentilerini de bu yönde yönlendirmek ve çalışanlarla örgütü ortak amaçlar çerçevesinde birleştirmek zorundadır. Çalışanları bu ortak amaçlara yönlendirmek, bunlara ulaşmak için güdüleyebilmek, tüm çalışanları aynı zamanda ve mümkün

olduğu kadar aynı düzeyde ve elbette olumlu yönde etkileyecek ortak güdüleyiciler ya da özendiriciler bulmayı gerektirir.

Bu konu çok uzun yıllardan beri davranış bilimi olarak bilinen bir disiplin dalının araştırma alanı olmuş ve olacaktır. Hawthorne araştırmaları ile başlatılan Marlow, McGregor, Mayo Herzberg, Vroom, Katz, Kohn ve diğer pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından insan davranışları ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılmış ve yapılan araştırma sonuçları artık kesinlikle şunu ortaya koymuştur; örgüt, çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansı da kesinlikle o düzeyde olumlu olarak etkilenecek ve artacaktır. (Akal, 1992)

İşletme içinde performansın yönetiminde dört can alıcı konu bu boyut ile yakından ilgilidir:

1. Çalışanların birleşik hedeflere entegrasyonu ve birlikteliğinde sonuçlanan paylaşılmış bir görüşün geliştirilmesi,
2. Hat yönetimi katılım ve kararlılığının varlığı,
3. İnsan kaynakları bölümünün kolaylaştırıcı ve destekleyici rolü,
4. Sistem ile çalışanların amaç ve gelişme ihtiyacını uzlaştırmak. (Fletcher ve Williams, 1992)

Çalışma yaşamının kalitesini geliştirmek için çalışma sürelerinde yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri ve iş doyumunu artırmaya yönelik iş genişleme, iş zenginleştirme ve grup çalışmalarına ağırlık veren yöntemler uygulamaya konmuştur. Böylece yeni çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmıştır.

Çalışma ortamının ergonomik şartları çalışma yaşamının kalitesine ait nicel bir takım göstergeler işaret eder: çalışma ortamının sıcaklığı, nemi, gürültü seviyesi, titreşim durumu, aydınlatma, oksijen miktarı, dinlenme süreleri sıklığı ve süresi, vb. göstergeler bunlardan kolaylıkla ölçülebilir olanlardır.

Günümüzün hızla değişen iş çevresi, şirket küçültmeleri ve yeniden yapılanmaları, hükümet düzenlemeleri, değişken bir iş gücü ile birleşerek işverenleri çalışanlara ne söylediklerini yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Artık, çalışan iletişimleri daha geniş bir konular dizisini içine almaktadır. İletişim, üst yönetimin amaçlarını geleceğe taşıyarak daha büyük bir amaç ve herkesin, şirketi pazarda daha rekabetçi yapmak için çalışabileceği yollar sunmaktadır. ABD ve Kanada'da 1992 yılında yapılan bir çalışmada 2200'den fazla uzman ve yönetici, çalışanlara iletilmesi gereken beş konuda birleşmişlerdir:

1. Performans yönetiminde değişiklikler
 2. Birleşik görev ve değerler
 3. Kalite gelişimi
 4. Sağlık koruma
 5. Örgütsel yapıda değişiklik
- (Smith, 1993)

Özetlenecek olursa;

- Hakça ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi; uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları,
- Öneri sistemleri, kalite çemberleri vb.

Örgüt içi davranış ve uygulamalar çalışma yaşamının kalitesini etkilemektedir. Bu uygulamaların katkıları performans göstergeleri olarak ortaya çıkar.

2.4.8 Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kar ve karlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kar, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğunda zarar olur.

Karlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel karın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Kar ve karlılık oranları klasik performans göstergeleri olarak işletmelerde toplam performans göstergeleri içinde yaygın biçimde kullanılmaktadırlar. Vazgeçilmez oranlar olarak kabul edilmekle birlikte kullanımları çeşitli açıdan eleştirilmekte ve oranların yorumlanmalarında çok titiz olmak gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Kar ya da karlılığın bir performans boyutu olarak alınması aslında eleştirilen bir konudur. Kar ya da karlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınamayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır. Bu görüşün nedeni işletmelerde yönetimin kısa dönemde karlı olmayı kolay hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarıları ihmal etmeleri olasılığıdır. Böyle durumlarda yöneticiler kısa dönem pahasına, araştırma ve geliştirme çabalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, kaliteden, bakım onarım çalışmalarından hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalarından ki bunlar işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemlidir.

Kar ve karlılık en kolay ölçülebilen bir performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kar ve düşük maliyet dürtüsü ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu konularda yılların birikimi ile geliştirilmiş performans standartlarının ve endüstri düzeyine kadar çıkan istatistiklerin bulunabilmesi uygulamaların yaygınlaştırılmasında ve gelişmesinde çok önemli olmuştur.

Karlılık gibi maliyet ve gelir ilişkisini gösteren diğer bir kavram da bütçeye uygunluktur.

Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performansın ölçümünde kullanılmalarının yanı sıra hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemlerin alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmaktadır.

Örneğin, bir üretim birimindeki harcamalar konusunda gerçekleşen miktar/bütçelenen miktar oranı bütçeye uygunluğu ifade eder.

BÖLÜM 3

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ

3.1 Performans Yönetimi

3.1.1. Performans Yönetimi Nedir?

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönetme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde her biriminde uygulanması mümkündür. Performans Yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
3. Yönetilen birimlerin performansının sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için

bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol, işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır. (Akal, 1992)

Performans yönetimi; stratejik hedefleri eyleme çevirmek, ilerlemeyi izlemek ve sonuçları ödüllendirmektir. Entegre bir performans yönetimi;

1. Birleştirilmiş stratejiyle bağlantılıdır,
2. Performans hedeflerini geniş çalışan katılımı ile kurar,
3. Performansı ölçen ve raporlayan yöntemler sağlar,
4. Performans gelişimi için periyodik geri besleme ve planlama sağlar,
5. Ödülleri sonuçlara bağlar. (Hitchcock, 1992)

Performans yönetimi; personelin bireysel üyelerinin, bölümlerin, departmanların ve bir bütün olarak örgütün performansını artırmaya yönelik yapılandırılmış fakat esnek bir yaklaşımdır. Bu tanımdan yola çıkılarak performans yönetimi programlarının beş ana tekniğin başarılı olarak tanıtılıp geliştirilmesi üzerine temellendirildiği ifade edilmektedir:

1. İşlev ve hedef oluşturma,
2. Piramit performans izlem,
3. Yapı ve iletişim,
4. Personel gelişimi ve takdiri,
5. Yönetim bilişim sistemleri.

İşlev ve hedef belirleme aşamasında, personelden bir bütün olarak örgüt içindeki departmanların operasyonları ve bölümlerin işlevleriyle bağlantılı kişisel olarak görevleri hakkında düşünmeleri istenir. Performans tüm düzeylerde bir alttan-üste yaklaşımla ayarlı olarak izlenir. İnsan ilişkilerini ilerletmek performans yönetiminin önemli bir konusudur. Her bireyin yıllık bir performans takdiri, ilgili yönetici tarafından gerçekleştirilmesidir. Performans yönetim programı her bir departmana görevi ve amaçlarını yerine getirmelerinde ihtiyaç duyulan kaynakları anlamaları doğrultusunda daha berrak bir anlayış sağlar. (Lowson ve Boyce, 1990)

Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde performans geliştirme, ölçme ve denetleme adına gerçekleştirilen görevlerin pek azı dizgisel stratejik planlara uygun nesnel bir yapı göstermektedir. Genellemenin yapılması bu görevlerin çerçevesi "bu yıl karlıyız o halde iyi durumdayız" ya da "bu yıl karımız düşük bazı maliyetlerimizi kesmeliyiz" gibi basit sinyallere dayalı kararlarla ve mevcut performansın geçmiş ya da standart performanslarla ya da en iyi rakiplerin performansları ile karşılaştırılması sonucunda görülen sapmaları kontrol altına alma gibi çabalarla sınırlanmaktadır.

Oysa performans geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.

Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir.

- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,

- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidiildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

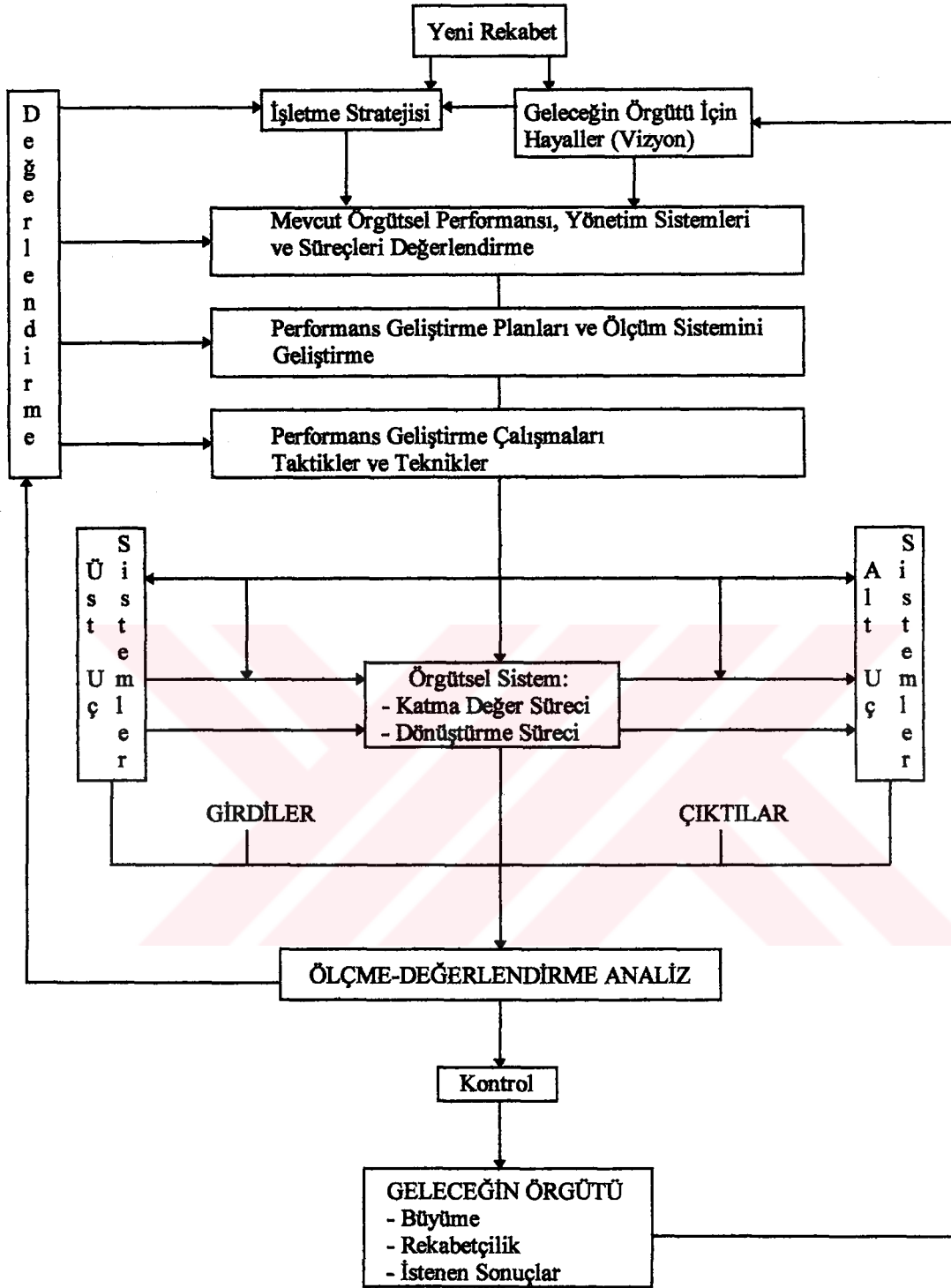
Bu süreç içinde amaç yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğın örgütü olarak var oluşunu garantilemektedir.

Bir performans yönetim sürecinin nasıl işlediğı, hangi aşamalardan oluştuğı Şekil 3.1'de görölmektedir.

Bu süreçte klasik klasik yönetim görevleri -planlama, yönlendirme, kontrol- temelde aynıdır.

Performans yönetiminin bu görevlerle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğeri bir deyişle, performansın ölçölmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgesel bir sistemin kurulması için destek vermektir.

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir.



Şekil 3.1 Performans Yönetim Süreci (Akai, 1992)

İkinci aşama örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanmasıdır.

Bu aşamayı performansı geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır.

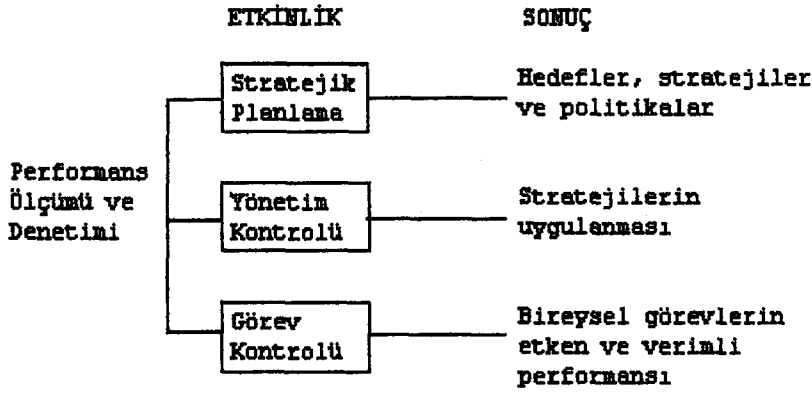
Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır.

Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynarlar.

Sistemin üretim ya da hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme-değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçilerek izlenir ve kontrol edilir.

Bu sürecin kalbi kontroldür, amacı yönlendirme, aracı "geri bildirim" düzenidir. Kontrol geri bildirimi işleterek, örgüt performansından beklenenlerin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eşgüdümleyerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişime ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar.

Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve denetimi işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetim sistemi ne planlama ne de kontrol işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir. Bu ilişki Şekil 3.2'de basit bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 3.2 Planlama-Kontrol-Ölçüm İşlevleri Arasındaki İlişki (Akal, 1992)

3.1.2 Performans Planlaması

3.1.2.1 Planlamanın Tanımı

Planlama örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.

Örgütsel sistemde tüm işlevlerin her biri; satış, ürün tasarımı, satın alma, üretim, stoklama, kalite kontrolü, bakım, finansman, muhasebe, endüstriyel ilişkiler hep plan kapsamındadır. Örgütün etkililik kayıtlarından, rakiplerin eylemlerinden, endüstrideki gelişimden, hükümet kararlarından, genel ekonomik koşullardan sağlanan bilgilerle hazırlanan planlar, planlama sürecinde saptanan amaçların ve gerekli etkinliklerin birimlere ve çalışanlara iletiminde ve örgütün tüm birimleri ve çalışanları arasında bu yönde işbirliğini ve eşgüdümü gerçekleştirmede ve daha da önemlisi yönetimin kontrol görevinde bir araç olarak kullanılırlar.

Planlar bu nitelikleriyle performans yönetiminin temel bilgi kaynaklarıdır. Performans yönetimi planlardan çıkarak işletmenin amaçlarına uygun olarak,

örgütün performansını sürekli maksimize etmek için planlanan etkinliklerin gerçekleştirilmesini izler, kontrol altında tutar ve sistemde veya çevresel koşullarda oluşan değişimler nedeniyle planlardan sapmalara ya da planlarda yapılması gereken değişikliklere yönetimin dikkatini çeker.

Performans yönetiminde planlama klasik planlama ilkelerinden çok farklı özellik göstermez. Sadece performans planlamasında genel ilkeler yanında,

- performansı geliştirme amacına,
- planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına,
- planlamanın işletmenin tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine

özel bir ağırlık verilmektedir. (Akal, 1992)

3.1.2.2 Stratejik Planlama

3.1.2.2.1 Stratejik Planlamanın Tanımı

Performansın planlanması ve geliştirilmesi sürecinde stratejik planlama önemli bir rol oynar. Performansı ölçme ve denetim sisteminin tasarımı önemli düzeyde stratejik planlamaya bağımlılık gösterir.

Stratejik planlama organizasyonun amaçlarının seçilmesi ve bu amaçlara ulaştırıcı politika ve stratejik programların tayini projesidir. Strateji, beyin gücüne dayalı, gelecekle ilgili düşsel bir düşüncenin, dünya ve toplum olaylarına ilişkin bilgi ve tahminlerin irdelenmesi ve analize dayalı bir çalışmanın ürünüdür.

(Erkmenol, 1991)

Stratejik planlar, örgütün tüm birimlerine yönelik, bütçenin hazırlanmasına yön veren, pazarlama, üretim, finansman gibi temel yönetim işlevleri arasında denge kuran, performansı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlardır. Bu planlarda ürün ve çeşitleri, pazar ve müşteriler, teknoloji, üretim kaynakları, pazarlama, yatırım, personel gibi konulardaki beklentileri ve gereksinimleri değerlendirerek belirlenen amaç ve görevlere yer verilir.

Stratejik planlamanın en önemli özelliği tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktır. Bu özelliği ile stratejik planlar işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar. Araştırma geliştirme planları, satış ve pazarlama planlamaları, mali planlar ve üretim planları stratejik planlarla uyumlu olarak hazırlanmalıdırlar. Aksi halde ayrı ayrı yapılan planlar işletmede karışıklığa neden olabilir. Örneğin üretim bölümü az çeşit, düşük maliyet ve yüksek üretim miktarı hedefleyen otomasyona yönelik yatırım planları hazırlarken, pazarlama bölümü satış planlarını çok çeşit, az miktar ve esneklik üzerine kurar. Alt düzey amaçları arasında çakışan ve çarpışan amaçlar arasında dengenin kurulması ancak üst yönetim tarafından hazırlanan gerçekçi stratejik planlar çerçevesinde mümkün olabilmektedir.

Klasik yönetimlerde stratejik planlar doğrudan üst yönetim tarafından hazırlanır. Bu yaklaşımda planlar gizli ve brökratik bir nitelik taşır. Bu niteliği ile de çalışanlara ne yapmaları gerektiğini açıklayan basit bir araç olmaktan öteye gidemez.

Bunu önleyebilmek için yönetimin alt grup amaçlarını bir birleriyle çelişmeden üst düzey amaçları ile bir araya getirerek sinerjik bir plan ortaya koyması gerekir. Bunu tam anlamı ile gerçekleştirebilmek pek kolay değildir, ancak gerekliliği de kaçınılmazdır.

Örgütte çalışan herkesin sistemle ilgili uzun-orta-kısa dönemli çeşitli görüşleri vardır. Bu görüşler de çoğu zaman çok geçerli görüşlerdir. Yönetimin bu görüşlerden yararlanarak hazırlayacağı stratejik planlar çok daha yararlı olmaktadır.

Stratejik planlamanın ikinci önemli özelliği uzun dönemli olmalarıdır. En az 5 yıllık süreyi kapsayan stratejik planlama uzun dönemlidir ancak geleceğin kararları ile değil, kararların geleceği ile ilgilidir.

Önemli olan gelecekte ne olacağı değil, gelecekte yapılması istenenler için plan yapmaktır. Çünkü işletmenin uzun dönemdeki varlığını kısa dönem kararları oluşturmaktadır. Kısa dönemli kararlar bir yıl içinde uygulamaya geçirilse bile sadece o yıl için değil gelecek yılları da etkileyici olacaktır.

Kısa dönem kararlarının gelecekte etkili olabilmeleri ise bütünleşik tek bir karar planına bağlı olarak alınmaları ile sağlanır. Yönetim bu alandaki başarıyı her tür kararını dizgesel bir yöntemle uzun dönemli planlar çerçevesinde alarak sağlayabilir. Bu da stratejik planlama ile mümkündür.

Stratejik planlamanın bir başka özelliği ise işletmelere risk alma ve girişimcilik yeteneklerini artırma olanağı sağlanmasıdır. Ancak bunu riskleri önleyebilme yeteneği ile karıştırmamak gerekir.

3.1.2.2.2 Stratejik Planlama ve Kontrol Sürecinin İşleyişi (Akal, 1992)

Stratejik planlama ve kontrol süreci stratejik planların hazırlanması ile başlar. İşletmenin uzun dönemli hedefleri belirlenir. Bu hedeflere yönelik amaçlar saptanır ve stratejiler hazırlanır. Stratejiler taktik

planlara ve etkinlik planlarına dönüştürülür ve programlar uygulamaya geçilir.

Uygulama sürecinde ve sonrasında performans ölçüm ve denetimleri devreye girer. Stratejik planların başarı ile gerçekleştirilmesinde performans ölçümlerinin rolü çok önemlidir. Ölçümlerde planların uygulamaya geçirilmesi süreci içinde olumsuz sonuç veren uygulamalar vakit geçmeden belirlenebilir, sorunlar ortaya çıkarılır.

Stratejik kontrol performans ölçümleriyle birlikte başlatılır. Stratejik kontrol aşamasında ölçüm sonuçları sürekli olarak değerlendirilir ve performansın stratejik planlara uygun olarak gerçekleştirilmesine çalışılır. Olumsuz gelişmelerin nedenleri belirlenerek üst yönetime önlem almak üzere bildirilir. İşletme içinde ve dışında kontrol edilemeyen koşulların ortaya çıkması durumunda stratejik planlar düzeltilir ya da değiştirilmeleri sağlanır.

3.1.2.2.3 İşletme Stratejisi Nasıl Oluşturulur?

Stratejinin belirlenmesinde ilk çıkış noktası işletmenin değerleri ve ilkeleridir. İkinci temel nokta, stratejik planların dayandırılacağı hedef ve amaçların belirlenmesidir.

Amaçlar belirlenirken belirli bir çözümleme ve bileşim yaklaşımı kullanılır. Bu yaklaşımda şu temel sorulardan yararlanılır:

1. İşimiz nedir ve ne olmalıdır?
2. Müşterilerimiz kimlerdir ve kimler olmalıdır?
3. Hangi yönde gitmekteyiz? Büyüyor muyuz yoksa küçülüyor mu? Yeni mamul ve hizmetler üretiyor muyuz? Çeşitliliğe gidilmeli mi?

4. Rakiplerimize nazaran ne gibi avantajlarımız mevcuttur?
5. Hangi alanlarda mükemmelleşmeliyiz? (Erkmenol, 1991)

İşimiz nedir sorusu etken ve doğru planlamanın başlangıcıdır. Bu soruya alınacak doğru ve gerçekçi yanıtlar kısa dönemli kararların yanı sıra stratejilerin, örgütteki yapısal değişikliklerin ilk belirleyicisidir.

Bu soruya işletme içinde yanıt verecekler çoktur, bu yanıtlarda çok da farklılık görülebilir. Fakat asıl yanıt müşterilerin değerleri ve isteklerine göre belirlenendir. İşi en iyi bilen müşteridir. Doğru yanıtı alabilmek için önce "müşteri kimdir" sorusunu yanıtlamak gerekir. Bu soruya alınacak yanıttan sonra "müşteri kim olmalıdır" sorusu sorulmalıdır. Bu soruların yanıtları hem bugünün hem de yakın geleceğin amaç ve hedeflerini belirler.

"Müşteri kim olmalıdır", "müşteri ne satın alır" sorusu ile birlikte sorulduğunda "işimiz ne olacaktır" sorusuna dolaylı olarak yanıt alınacaktır. Müşteri ne satın alır sorusunun yanıtı işletmenin ürün ve hizmetlerinin niteliğini belirleyerek işletmenin yapması gerekenlere yönelik hedef ve amaçları ortaya koyar. Bunun için ayrıntılı çözümler gerekir.

Nüfus yapısında değişim, nüfus dinamiği; satın alma gücü, satın alma alışkanlıkları, işgücü yapısı, ekonomik değişimler ve rekabetin geleceği konusunda yapılacak incelemeler ve bunları önceden saptayarak elde edilen veriler, yeni istek ve beklentilerin, mevcut olanaklarla henüz karşılanamayan isteklerin ortaya çıkarılmasına dolayısıyla yeni ve farklı ürünlerin, yeni pazarın ve yeni teknolojinin tanımlanmasına olanak sağlayacaktır.

Amaçlar tanımlandıktan sonra bu amaçları gerçekleştirmek için şimdi ve gelecek için "ne yapmalıyız ve bunları ne zaman yapmalıyız" sorusu ile birlikte ele alınarak stratejik planlar hazırlanır. En az 5 yıllık dönemi kapsayacak çerçevede hazırlanan stratejik planlar çalışanların uzun ve kısa dönemli çabalarını, günlük etkinliklerine kadar yönlendirecek diğer planlara temel oluştururlar. (Akal, 1992)

3.1.3 Performans Kontrolü

3.1.3.1 Kontrolün Tanımı

Kontrol, ister klasik yönetim anlayışında ister performans yönetiminde olsun aynı anlamı taşır ve tüm sistemlerin yapısı içinde yer alır. Sistemlerin amacı belli bir görevi yerine getirmektir. Kontrolün amacı da bu görevin planlarla belirlenmiş kabul edilebilir sınırları içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Kontrol, planlarla belirlenen sınırlar içinde, sistemi beklenen performansa ulaştıran bir araçtır. Beklenen performans, sistemlerde amaçları geliştirmek için gereken çıktılardır. bu çıktıların kontrolü eğer uygun seçilirse sistem performansının göstergesi olmaktadır.

Daha ayrıntılı tanımlanacak olursa, kontrol bir sistemi oluşturan tüm bileşenlerin davranışlarını önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelik planlar çerçevesinde yönlendiren bir süreçtir. Kontrol bu anlamıyla şu öğelerden oluşur:

Kontrol şu öğelerden oluşur:

1. İstenilen performansın (sonucun) belirleyicileri: hedefler, amaçlar ve özellikle planlar

2. Gerçekleşen sonuçların istenen performansla karşılaştırılması (performans ölçümü)
3. Düzeltme işlevi; kontrolün temel yararı budur. Eğer gerçekleştirilen etkinlikler istenen sonuçlardan farklı sonuçlar oluşturuyorsa buna karşın düzeltmeler yapılmıyorsa kontrollerin (ölçüm ve değerlendirmelerin) dolayısıyla planların hiç bir yararı yoktur.

Her kontrol sisteminde dört temel öge vardır:

1. Kontrolün konusu: Performans yönetim sürecinde hedefler ve amaçlara göre belirlenmiş sistem sonuçlarıdır (çıktılar).
2. Kontrol aracı: Performans ölçüm sistemidir.
3. Değerlendirme amacı: Performans ölçümlerinin sonucuna göre süreçte düzeltme ve önlem gereksinimine dikkat çekmek.
4. Düzeltme ve geliştirme aracı: Kontrolün bu ögesi sistemde uygun değişiklikleri yapma görevidir. Kontrol burada üç yönlü çalışır: Önleyici, özendirici ve düzeltici kontrol.

Kontrol bu düzeni geri bildirim yolu ile sağlar. Ancak bu bilgi akışı sağlandıktan sonra yönetimin eyleme geçmesi gerekir. Aksi durumda hiçbir sonuç alınamaz, bilgiler sadece rapor halinde kalır. Performansta hiçbir değişikliğe yol açılamaz. Performans ölçüm ve kontrolü ancak yönetimin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile sonuç verir.

Performans yönetiminde kontrol iki düzeyde gerçekleştirilir;

a) Yönetim Kontrolü:

Bu işlev, orta ve kısa dönemli temel planların, stratejik planların, ana yıllık planların, bütçelerin, satış ve finansman planlarının, üretim planlarının gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yürütülen bir görevdir.

Performans yönetimi kapsamında yürütülen yönetim kontrolleri, klasik kontrollere göre daha ayrıntılıdır ve amaç ve yaklaşım olarak değişiklik gösterir. Klasik anlamda kontrol yine klasik bir dizi ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile mevcut koşullarda yapılanı belirler. Uygulanan yöntem, gerçekleşen performanslarla, karşılaştırılabilir performanslar arasında yapılan bir değerlendirmedir. Karşılaştırılabilir performanslar, bütçe verileri, tahmini veya standart performanslardır. Değerlendirmeler olumsuz gerçekleştirmeleri önleyici ve düzeltici kararların alınmasına belli bir düzeye kadar yardımcı olmaktadır. Klasik anlamda yürütülen bu yönetim kontrolleri, üst yönetime bilgi olarak sunulmakla birlikte üst yönetimin geleceğe yönelik kararları almasında, uygun amaçları belirlemesinde pek etkili olmamaktadır. Çünkü bu tür kontroller daha çok üretime yönelik olarak ve alt düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Uygulamada ise her yöneticinin gerçekçi davranıp davranmadığı ve değerlendirme sonuçlarına yeterli önemi verip gerekli önlemleri alıp almadığı da şüpheli kalmaktadır. Bu ve benzer nedenler klasik kontrollerin performans yönetimi açısından yetersiz kaldığını göstermektedir.

Performans yönetiminde kontrole daha farklı bir bakışla bakılmaktadır. Kontrol "ne yapıldı, nasıl yapıldı" yerine "ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz" ve bir adım daha ilerisini gözeterek "başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız" sorularına göre yapılmaktadır.

Kontrolün temel görevi yönetime mevcut ve gelecek dönemlerle ilgili performansı geliştirici olanakları göstermek ve kısa dönemli sorunların çözümüne yardımcı olmaktır. Bu nedenle yönetime performanslarla ilgili çok boyutlu bilgi vermek durumundadır.

Geçmiş dönemlerde fiyat-maliyet-üretim miktarı açısından değerlendirilen örgüt performansları bugün artık daha çok kalite, etkenlik, çalışma yaşamının kalitesi ve özellikle müşteriye hizmet anlayışına göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kontrol sistemlerinin de bu yönlü performansların nasıl gerçekleştirileceğine, nasıl değerlendirileceğine yanıt verecek bir yapıya göre düzenlenmeleri gerekir.

Bu gereksinimler nedeniyle yönetim kontrolleri giderek nicelik yanında nitel bir yapı kazanmaktadırlar. Doğal olarak bu gelişmeler yönetim kontrolünde kullanılan performans ölçüm ve denetim sistemlerini de çok yakından etkilemektedir. Bununla birlikte bir genelleme yapılacak olursa yönetim kontrollerinde hala nicelik ağırlık taşımaktadır. Kontrollerde kullanılan verilerin de daha çok parasal olduğu görülür. Ancak sistemin kapsam ve kalitesini artırmak için parasal olmayan nicel verilerin ve mümkün olduğunca da nitel verilerin kullanılmasına özen gösterilmelidir.

Performans yönetim kontrol sürecinin klasik kontrollerden farklı bir yaklaşımı da katılımcı yönetim görüşüdür. Kontrol sadece alt ve üst yönetim düzeyleri yerine hem denetlenen, hem de denetleyenler tarafından ve performans planlamasıyla birlikte başlanarak yapılan bir görev olarak yürütülmektedir. Bu yaklaşım kontrol sistemine örgütü bütünlük içinde dengede tutan ve tüm düzeyleri ve tüm etkenlikleri kapsayan bir özellik kazandırarak performans yönetimine çok önemli bir rol yüklemektedir.

b) Görev Kontrolü:

Görev kontrolü alt düzey yönetimlerde günlük olarak ve belli kurallar çerçevesinde yürütülen bir işlemdir.

Görev kontrolü alt düzey yönetimler tarafından yapılan aylık, haftalık ve günlük iş programları çerçevesinde kaynakların dağıtımı ve kullanımına yönelik bireysel etkinliklere kadar inen çalışmaların eken ve verimli olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi amacını taşır.

Kontrol sürecinde etkinlik sonuçları genelde kalite, zaman ve miktar gibi performans göstergeleriyle değerlendirilir. Kontrol amacıyla kullanılan karşılaştırılabilir performanslar belirlenmiş (standart) çalışma yöntemleri ve standart (tahmini) zamanlara dayalıdır. Bu nedenle veriler genellikle kesin ve sayısalıdır. Parasal veriler çok ender kullanılır. Bu durum görev kontrolü amacıyla kullanılacak ölçüm sistemlerinin çok çeşitli olabilmesine olanak sağlamaktadır. Kullanılacak ölçüm ve değerlendirme sistemleri ayrıntıya inen niteliği dolayısıyla her birimin hatta her etkinliğin gereksinimlerine göre tasarımılanmaktadır.

Ölçümler sonucunda plan ve programlardan sapmalar anında belirlenmektedir. Böylece sorunlar kaynağında çözümlenebilmekte, performansın yönlendirilmesi ve gelişimi daha kolay gerçekleştirilmektedir.

Performans yönetiminin temel ilkesi uyarınca görev kontrolünde de yönlendirici ve özendirici niteliğe ağırlık verilmektedir. Bunun için iş programlarının hazırlanmasında ve performans standartlarının hesaplanmasında çalışanların katılımı sağlanmaktadır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik uygulamalara yer verilmesi görev kontrolünün performansı geliştirici rolünü önemli derecede

artırmaktadır. Kontrolün sürekli ve günlük olarak yapılması ve çalışanlara değerlendirmelerle ilgili bilginin en kısa zamanda verilmesi de kontrolün güdüleyici etkisini artıran bir uygulamadır.

3.2 Performans Yönetim Sistemlerine Genel Bakış

Performans yönetim sistemlerinin amaçları; örgütsel yapıları onaylamak, amaçların başarılmasını kolaylaştırmak, birey ve sonuçları izlemek, sorun ve fırsat alanlarını tanıtmak, insanları performanslarından dolayı tanımak, seçilmiş bireyler için alıkoyma ve ayrılma kararlarını kolaylaştırmak, insanların şirkete katkılarını iş eğitimi veya kariyer ilerletmek aracılığıyla artırmak ve bireysel tatmin ve öz değer artışına yardım etmektir.

Performans yönetiminde başarılı olmak için şirketler tüm öğelerin gereksinim ve ilgisine dayanarak amaç ve hedefleri tanımlamalı ve bunları başarmak için sistemlerini tasarlamalıdır. (Anonymous, 1990)

Burada bir performans yönetim sisteminin ana özelliklerini sıralamak yerinde olacaktır:

1. Performans hedeflerini oluşturmak,
2. Bireysel vaatler, grup ve bölümsel hedefler ve stratejik ve yürürlükteki planlama işlemlerinin bağlantısını kurmak,
3. Sonuçları izlemek,
4. Bireyin sonuçlara katkısını belirlemek,
5. Performans güçlerini tanımlamak,
6. Performans artırılması için alanları belirlemek,
7. Performans tartışmalarını yönetmek,
8. Performansı değerlendirmek,
9. Faaliyette olan performans inceleme değerlendirilmesini ücret yönetimine ve uygun görüldüğünde planlamaya bağlamak,

10. Performans artırma stratejilerini geliştirmek.
(Dodd, 1992)

Sıralanan özellikler gözden geçirilecek olursa performans yönetim sistemlerinin kuruluşların başarısında önemli rol oynadığı görülür.

İngiliz yönetim uzmanları, performans yönetim sistemlerine sahip örgütlerin başarı izlemelerinin yanı sıra, ciddi değer biçme sistemlerini kullanmaları, görev belirlemeleri ve birey veya grup performansı için ödemenin bağlantısını kurmaları ile dikkate değer olduğunu belirtmektedirler. (Anonymous, 1992)

İngiltere'de yapılan bir araştırmada 12800 özel ve kamu sektörü örgütüne; performans yönetim sistemleri uygulamak ve örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığı sorulmuş, %53 oranında olumlu cevap alınmıştır. Performans yönetim sistemine sahip olan örgütlerin diğerlerine göre elde etmesi daha olası olan şeyler nelerdir sorusuna ise özetle;

- Tüm çalışanlara iletilmiş görev tanımlamalarına sahip olmak,
 - Performans hedeflerini ölçülebilir çıktı ve sorumluluklar bağlamında ifade edebilmek
- şeklinde cevaplandırmışlardır. (Bevan ve Thompson, 1991)

Performans yönetim sistemlerini yürütmek bazı durumlarda oldukça güçtür. Kararların verilmesi ve uygulamanın güç olduğu belirsizlik durumlarında performansı yönetme yöntemleri şunları içerir.

- Bilgilendirme konusunda açık olmak,
- Herkesin işinde maliyet kesintisi yapmak,
- Kaynakların kullanımında çalışanlara yaratıcı olmaları için yardım etmek,
- Sadece kötü tavırlar karşısında kesinti yapmak,

Performans yönetim sistemlerine dair tatminsizliğin ana nedenleri şöyle sıralanabilir:

- İş tatmininde azalma,
- Performans değerlendirmelerinin, örgüt hedefleri ve iş sonuçlarına bağlanamaması,
- Diğer yönetim yöntemlerinin performans yönetimi metodolojisine çok az bir etkide bulunması.

(Blanchard ve Blanchard, 1991)

O'Neal ve Palladino, çalışmalarında performans yönetim sistemlerinde aksaklıklar olarak; açıkça tanımlanmış amaçların eksikliği, davranışsal öğelerin güvenilirliği, ödül sistemlerine olan zayıf bağlantı ve temel iş hedeflerine olan desteğin eksikliğini ifade etmişlerdir.

Performans yönetim sistemleri ile ilgili çok önemli bir nokta da takım esaslı yapılar söz konusu olduğunda ne yapılacağıdır. Geleneksel performans yönetimi tüm çevreler için zorluklara sahipken, özellikle takımlara karşı dezavantajlıdır. Takım performansını yöneten sistemlerde başlıca şu iki sistemle karşılaşılır:

- Çevrelerin çoğu yıllık hedeflerin yararlı olması için fazla sık değişirler,
- Standart belirleme işlemi, daha yüksek performans telkin etmekten çok, düzeni koruma minimum standartlarından biri haline gelir.

Burada alternatif açık değerlendirmedir. Bu işlemde sık sık tartışmalar ve gözden geçirmeler yer alır. Ek olarak, çok sayıda standart yazım işleminin yerini strateji ve birçok kaynaktan düzenli, sürmekte olan geri beslemeye bağlı basit hedefler almıştır. İdareciler, takım liderler ve çalışanlar kendi hedeflerini yazarlar. (Hitchcock, 1990)

BÖLÜM 4

PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİMİ

4.1 Performans Ölçümü

4.1.1 Ölçme ve Önemi (Akai, 1992)

Ölçme bir bilgi sağlama yoludur. Teknik anlamda nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri bulma sürecidir. Bu simgeler nitel ya da nicel olup sabit, tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir.

Ölçmelerle elde edilen ölçü birimleri cinsinden bu değerlerle, aynı ya da değişik nesne ve olaylar aynı dönem içinde ya da uzun zaman süreleri içinde, ortak olan özelliklerine göre kendi içlerinde ve birbirleriyle karşılaştırılabilmektedirler.

Ölçümlerin niteliği ve kapsamı ölçülen konunun önemine, istenen bilgilerin çeşitliliğine, kesinliğine ve doğruluğuna göre değişmektedir.

Yaşamın her alanında ölçüm vardır. İnsanoğlu sürekli bir ölçüm süreci içindedir. Beynimiz bilgiyi toplar, inceler ve işler. Yapılan işlerle ilgili bilgilerin tümü ölçme ve değerlendirme ile kazanılır. Ölçme hissederek, düşünerek, sayarak, karşılaştırarak ya da teknik yöntemlerle yapılır. Nasıl yapılırsa yapılsın bir değerlendirme ile sonuçlanır ve böylece bilgi oluşur.

4.1.2 Performans Ölçümlerinin Rolü (Akai, 1992)

Performans ölçümlerinin bir işletmede yanıtlayabileceği belli başlı sorular şunlardır: İşler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mı, doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor vb.

Ölçümlerle sağlanan bu bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir.

İşletme düzeyinde performans ölçüm ve denetimlerinin rolü kısa başlıklar altında şöyle sıralanabilir:

1. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışını yaratmak ve sürdürmek.
2. Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek.
3. Yönetimin planlama yeteneğini artırmak.
4. İşletmenin mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme gerektiren alanları saptamak.
5. Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletimini sağlamak.
6. Yöneticileri ve çalışanları özendirmek.

Bu kısa başlıkları ana çizgileri ile birleştirek daha ayrıntılı olarak şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

a) Kontrol Amacı:

Kontrole yönelik ölçüm sistemlerinde amaç, sistemi oluşturan girdilerin, insanların ve sürecin gerçekleştirdiklerinin tanımlanmış ölçütlerle karşılaştırılması, böylece sistemin kontrol altında olup olmadığını, kontrol altında değilse sapmaların düzey ve nedenlerini belirlemektir. Bu sistemde kontrol edici değişkenler standartlar ve kotalar gibi sayısal ölçütlerdir. Bu tür katı sayısal hedeflere dayalı olarak yapılan ölçüm ve denetimlerin sonuçları çok olumsuz olmamakla birlikte tek başına yeterli olmadığı gibi bazı sakıncalar da taşımaktadır.

Performans sonuçlarının sıkı standartları hedef olarak yorumlanması ve çalışanlardan bu hedeflere bağlılık göstermelerinin beklenmesi, geleceğe yönelik, yenilikçi ve değişiklere hızlı uyumu temel alan yeni yönetimlerce sakıncalı görülmektedir.

Bu yaklaşım performans yönetimi açısından değerlendirildiğinde şöyle bir yargıya varılabilir; performans ölçümlerinin kontrol amacı önemli olmakla birlikte, klasik anlamdaki bu kontrol görevine bir sınırlama getirilmelidir. Alt düzey etkinliklerde kontrol amacına ağırlık verilebilir ama yine de ölçümlerin daha çok örgütü geliştirme ve değişken koşullara uyumlandırma amacıyla kullanılması yeğ tutulmalıdır.

b) Performans Geliştirmeyi Desteklemek:

Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Başka bir açıdan bakıldığında

da performans gelişiminin, ölçümlerin güdüleyicisi olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçümler, birinci bakış açısına göre neyin nasıl geliştirilebileceğini gösteren bir öğrenme, öğretme ve gelişme aracıdır. Performans gelişmelerinin ölçümleri güdüleme özelliği ise ölçümlerin bu gelişmeleri belirleyecek tek araç olmasına bağlanır.

Ölçümler, herhalde, gelişme çabalarını destekleme ve nasıl gelişme sağlanmalıdır konusunda rol oynayıcı olmalıdırlar. Ancak bu niteliği taşıyan ölçüm sistemlerinde gerçek başarıdan söz edilebilir.

Ölçüm sistemlerinin çalışanları ve yöneticileri güdüleme etkisi insanın yaratılışından gelen nasıl yaptım, neden daha iyi değil, daha iyi nasıl yapmalıyım ya da daha iyi olabilmek için başka ne yapabilirim gibi sorulara yanıt verebilme ve Maslow'un görüşüyle insanların başarma gerçekleştirme gereksinimlerinin ne düzeyde karşılandığını belirleyebilme özelliğinde yatar. Ölçüm ve değerlendirme olmadan insanlara bu konularda bilgi verebilecek ve başarma gereksinimlerini doyumlandırmaya yardımcı olacak başka nesnel bir araç yoktur. Ölçümlerin sonuçlarının iyi işletilen bir geri bildirim düzeni ile çalışanlara iletilmesi çalışanlarda başarma gereksinimlerinin karşılanma düzeyine göre bir memnunluk yarattığı gibi çoğunda daha iyiye ulaşmaya yönelik doğal bir davranış yaratır.

Ölçüm sistemleri, bu sonucu insanların verdiği hizmeti değerlendirerek sağlar. Değerlendirme için önce çalışanlardan ve yöneticilerden beklenen hizmet ve bunlarla ilgili amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlarla gerçekleştirilen durumların karşılaştırılması sonucunda çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki zaman içindeki oluşum ortaya çıkar. Kötü ve iyi performansların nedenleri tartışılır. Zayıf performansların

düzeltilmesi ve yönlendirilmesi, kuvvetli alanlarda da en azından mevcut performansın korunması için gerekli önlemler alınarak gelişimi güdüleyici bir ortam yaratılır. Çünkü ölçüm sistemi içinde performansların böyle incelenmesi ve bunun düzenli bir biçimde ilgililere geri bildirimi çalışanları daha iyi yapmaya yöneltir ve yeteneklerini geliştirmek için isteklendirir. Bu etki, ölçümlere dayalı parasal ya da parasal olmayan özendirici sistemlerin uygulamaya geçirilmesi ile çok daha artabilmektedir.

c) Stratejilerin Belirlenmesi ve Uygulanmasını Sağlamak:

Performans yönetiminde, performans geliştirme sürecine mevcut performansın değerlendirilmesi ile başlanır. Bu arada strateji geliştirme çalışmalarına başlanır.

İşletmenin geleceğine yönelik sürekli gelişimi hedefleyen stratejik planların ve programların hazırlanma sürecinde neyin, niçin yapılacağını belirlemek için ölçümlerle sağlanacak çok yönlü bilgiler gerekir.

Plan ve programların uygulanma sürecine geçildiğinde stratejilere uygunluğu sağlamak için ne yapıldığının ve nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi için de ölçüm ve değerlendirme yapılır.

Ölçüm sistemlerinin bütün bu süreçlerde kendinden beklenenleri verebilmesi için stratejilerden etkilenecek ve stratejileri yansıtacak biçimde tasarımlanmaları gerekir. Ölçüm sistemlerinin en azından bir bölümü ile stratejilere ilişkin gelişmeler izlenebilmeli, yapılması beklenenlerin yapılıp yapılmadığı, yapılanların performans üzerinde beklenen etkileri sağlayıp sağlamadığı belirlenebilmelidir.

Stratejik planları ve çevresindeki daha alt düzeylerdeki plan ve programları hedef alan ölçüm sistemlerinin bir başka özelliği kağıt üzerindeki stratejilerin gerçekleştirilebilirliklerini olumlu ve olumsuz yönleri ile ortaya koyabilme olanaklarıdır. Yönetim bu bilgiler ışığında mevcut stratejileri yeniden düzeltebilir ya da daha gerçekçi stratejileri hazırlamaya çaba gösterir.

Ölçüm sistemlerinde, stratejilere bu denli bağımlılığın kurulması işletmelerde stratejik planlamanın geliştirilmesini de dolaylı olarak özendirilmektedir.

d) Yönetime Destek Vermek

Bir işletmede ölçüm ve değerlendirme sistemleri planlama, karar verme, sorun çözme, geliştirme, güdüleme ve hatta liderlik alanlarında yönetime bilgi sağlayan önemli bir destek hizmet vermektedir.

Günümüzde yönetimin temel dayanağı işletmede mevcut bilgi kaynağıdır. Yönetim tüm yönetsel karar verme ve uygulamaları denetleme görevlerini yürütürken bilgilere, dolayısıyla ölçümlere bağlıdır. Sağlıklı ölçümler karar ve uygulamalarla ilgili neden-sonuçları ortaya koyabildikleri için kararların uygunluğunu ve doğruluğunu önemli düzeyde etkileyebilmektedirler.

Ancak ölçümler tek başına yeterli olmazlar. Ölçüm sonuçları bilgiye dönüştürülmeli ve bu bilgiler dizgisel, sürekli ve düzenli bir bilgi sistemi içinde yönetime sunulabilmelidir.

Yönetime destek hizmet veren yönetim bilgi sistemleri, karar-destek sistemleri bu amaçla geliştirilmiştir. Gerçek bir bilgi hazinesine gerek duyan bu tür sistemler için ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin önemi çok büyüktür.

Ölçümlerin yönetime verdiği hizmet çok daha açık olarak şöyle özetlenebilir:

- Yönetime aldığı kararların, gerçekleştirdiği eylemlerin sonucunu, bu sonuçların performansı geliştirmeye yönelik katkılarını gösterir; yönetimin ilgisini performans üzerinde yoğunlaştırır.
- Sorunlu ve ilgi gerektiren alanları ortaya koyar, buralarda gelişme olanaklarına dikkati çeker.
- Kaynakları hangi öncelikle nerelerde kullanma gerektiğini göstererek planlama ve kontrol görevlerinin daha etken olarak yapılmasına olanak sağlar.

4.2 Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi

4.2.1 Ölçüm ve Değerlendirme Sistemlerinin Tanımı

Performans ölçme ve değerlendirme sistemleri işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin gösterdiği performans belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir.

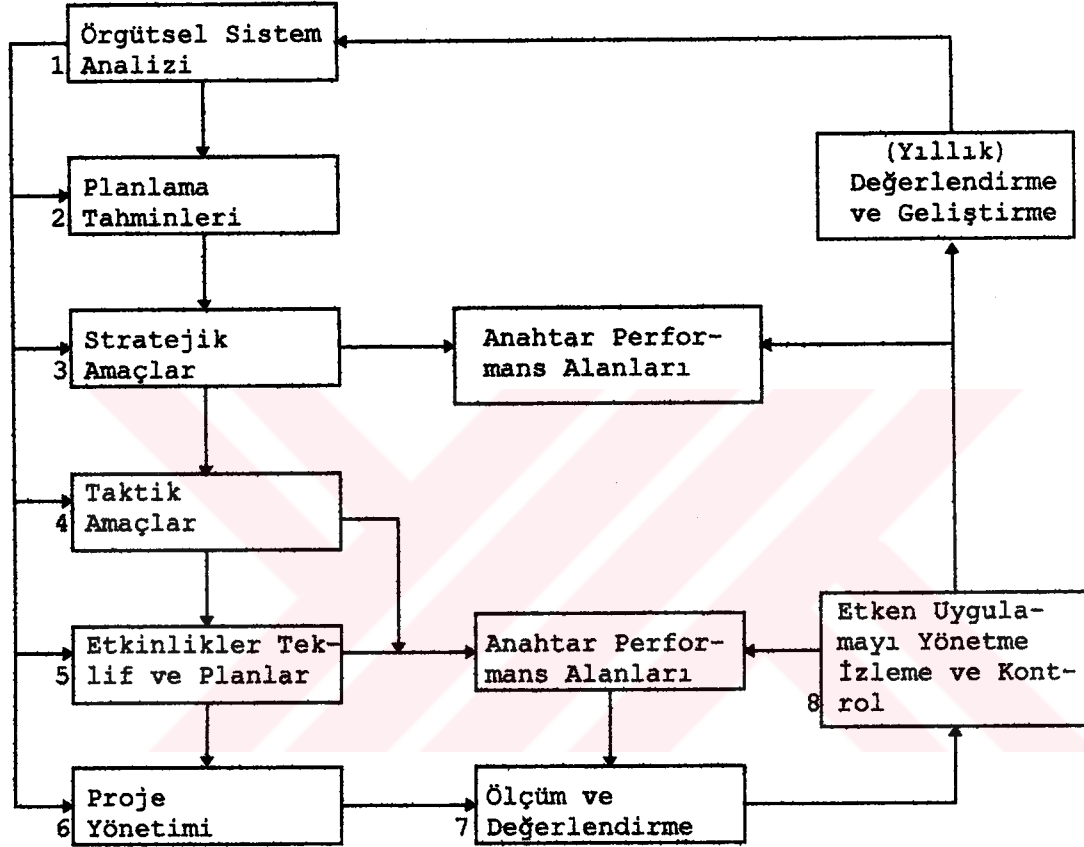
Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve nesneleri belirlemekle başlayan, bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayanarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin ağırlıklı olarak işletme performansının yönetimini ve gelişimini hedefleyerek tasarımılanması ve uygulanması ile, tasarımlarda sistem yaklaşımının izlenmesi performans yönetiminde ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin tasarımında temel iki koşuldur. Bu iki koşulu da gerçekleştirecek bir yaklaşım ana çizgileri ile şu şekilde açıklanabilir:

1. Örgütsel sistemin tasarımılanması: Bu süreçte yönetilen sisteme ve bu sistemde neyin ölçülmesi gerektiğine dair ön bilgiler toplanır.
2. Ölçüm sisteminin uygulanacağı birimde performansı geliştirmek için mevcut ve geleceğe yönelik olan girişimlerin belirlenmesi: Bu süreçte, mevcut durumun saptanması yanında stratejiler ve planlar belirlenir, bunlar programlara dökülür. Elde edilen bilgiler performans yönetiminde öncelik verilen alanların belirlenmesine dolayısıyla ölçümlerin yönünün saptanmasına yardımcı olacaktır.
3. Ölçüm ve denetim sisteminin tasarımılanması ve uyulamaya geçirilmesi: Bu süreçte, işletme performansının belirlenebilmesi için neyin, nasıl ölçüleceği kararlaştırılır ve uygulanır.
4. Performans geliştirme planları ile ölçüm sistemlerinin sürekli denetlenerek izlenmesi ve geliştirilmesi. (Akal, 1992)

Başarılı bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle konunun sistem yaklaşımı içinde ele alınması gerekir. Bu sistem yaklaşımı Sink ve Tuttle tarafından "Performans Geliştirme Planlama Süreci" modeli ile açıklanmıştır. Modeli ana hatlarıyla Şekil 4.1'de görmek mümkündür. Modelin

başarısı iki mutlak koşula bağlanmaktadır; birincisi modelin, daha doğrusu ölçüm ve değerlendirmenin örgüt başarıları için gerekli olduğuna inanmak; ikincisi ise sistemi kuran ve uygulayanların ölçüm sistemleri ve teknikleri konusunda yeterli bilgi sahibi olmalarıdır.



Şekil 4.1 Performans Geliştirme Planlama Süreci (Akal, 1992)

4.2.2 Tanıtım ve Hazırlık

Bu aşamada yapılacak ilk iş ölçüm ve denetim sorumlularını ve görevlilerini belirlemektir. Bu grup, performans geliştirme planlama sürecinde görev alan çalışma grubu olabileceği gibi ayrı bir grup da olabilir.

Ölçüm sistemlerinin tasarımına geçilirken gerçekleştirilmesi gereken çok önemli bir çalışma da sistemin örgüt için önemini kavratmak ve bu konudaki inancı pekiştirmektir. Bu koşulu sağlamak için işletmede üst yönetimden en alt düzeye kadar bir kültür değişimi yaratmak gerekebilir. Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin başarısı ve örgütün geleceğine yapacağı katkı, ölçümlerin desteklendiği bir ortamla sağlanabilir. Performans ölçüm sisteminden beklenenler ve amaç açık ve kesin olarak ortaya konmalıdır. Eğitimler, tartışmalar ve çalışanların sistem tasarımı ve uygulamasına katılımı ile işletmelerde mutlaka uygun ortam oluşturularak çalışmalara başlanmalıdır.

Eğer ölçüm ve değerlendirme sistemleri böyle bir süreç geçirmeden hazırlanmak durumunda ise bazı konularda çok daha belirgin bilgi toplanması ve bu bilgilerin tüm çalışma grubuna kesinlikle iletilmesi gerekir. Sistemin tasarımı ve kullanımına yönelik bir çerçeve oluşturacak bu ön bilgiler şunlardır:

1. İşletmenin görevi, ilkeleri ve uzun dönemli hedefleri nelerdir?
2. Ölçüm sisteminin uygulanacağı birimler nelerdir?
3. Bu birimlerin görevleri, hedef ve amaçları nelerdir?
4. İşletmenin tümüne ve ölçüm yapılacak birimlerin her birine ilişkin stratejik planlar var mıdır?
5. Birimlerin hedef ve amaçları işletmenin genel hedef ve amaçlarına uyumlu mudur?
6. Ölçüm sistemleri ile gerçekleştirilmek istenen nedir?
7. Ölçüm sistemlerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında kimler görevlendirilecektir?
8. Sistemle elde edilen bilgiler kimlere sunulacaktır?
9. Mevcut ölçüm sisteminin yararlı ve sakıncalı yönleri nelerdir?

10. Ölçme teknikleri için önceden belli tercihler var mıdır?
11. Ölçümlerin hangi düzeylerdeki verilere dayalı olarak yapılması istenmektedir?
12. Ölçüm ilkelerine ilişkin bir ön belirleme var mıdır?
13. Ölçümlerin uygulanacağı birimlerde amacın gerçekleştirildiğini en başarılı biçimde gösterebilecek göstergeler nelerdir?
14. Ölçüm sistemlerinde kullanılabilir performans hedefleri var mıdır?
15. İşletmedeki diğer ölçüm sistemleri ile kurulması düşünülen ölçüm sistemi arasında bir bağlantı düşünülüyor mu? (Performans değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri vb.) (Akal, 1992)

4.2.2.1 Çalışmaların Planlanması

Performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin tasarımı ve uygulamaya geçirilişi mutlaka belli bir sürece yayılmalıdır. Bu sürecin uzunluğu işletmenin niteliğini, çalışmanın kapsamı ve çevre koşullarına göre değişecektir.

Bu süreç içinde izlenecek yaklaşıma uygun olarak gerçekleştirilecek etkinliklerin sırası, süresi, bu etkinlikler için gerekli kaynak temini, işlerin yetkililerin ve sorumluların belirlenmesi ayrıntılı bir zamanlama cetveli ile planlanmalıdır.

4.2.3 Performans Ölçümlerinde Esas Alınacak Performans Boyutlarının Belirlenmesi

4.2.3.1 Performans Boyutlarının Önemi

Bir işletme, örgütsel sistem analizinden geçirilip neyi, ne amaçla ve nasıl gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmesi gerektiği ile ilgili yeterli bilgi toplandığında o işletmenin performansının nasıl tanımlanacağı ve bu tanımın yapılabilmesi için nelerin ölçülmesi gerektiği az çok ortaya çıkar ama yeterli değildir. Bunların ne tür göstergelerle ve nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Bu çok önemli ve kimi zaman karışık bir konudur.

İkinci bölümde geçen yedi temel performans kavramı, performans ölçümlerinde hedef alınan analiz birimi için geliştirilecek performans göstergelerinin temelini oluşturmaktadır. Örgütler bu çerçeveye bağlı kalarak ya da genişletip daraltarak yeterli ölçütleri belirleyip neyin ölçülebileceğini ortaya koyabileceklerdir. Ölçüm-erde yedi boyuttan hangilerinin kullanılacağı işletmenin önceliklerine, hatta yönetimin değer ve isteklerine göre belirlenir.

Ölçüm sistemlerinde bu kavram kargaşasının yaratacağı sorunları önlemek için her bir boyutun tek tek ele alınarak çözümlenmesi, her biri için ayrı ölçütler geliştirilmesi yoluna gidilebilir. Sonra bu bağımsız gruplar bir araya getirilerek bütünleşik bir performans ölçüm sistemi oluşturulabilir.

Ölçüm sistemleri böyle tasarlanacaksa her boyutla ilgili birer göstergeler ailesi geliştirilir. Çünkü bu performans boyutlarının hiçbirisi tek bir gösterge ile ölçülememektedir. Her bir boyutun ölçülebilmesi için doğrudan ya da dolaylı yoldan kullanılabilecek göstergeler vardır.

4.2.3.2 Performans Boyutlarının Belirlenmesinde Geçerli Kimi İlkeler

Ölçüm sistemlerine temel alınacak performans boyutlarının önceliğini ve önemini belirleyici temel öğeler;

- Analiz biriminin büyüklüğü,
 - Analiz biriminin amaç ve işlevleri,
 - Analiz biriminin türü (teknolojik yapı, üretim tipi, hizmet-montaj grubu vb.),
 - Örgütsel yönetim biçimi ve örgütsel yapı,
 - İşçi-işveren ilişkileri,
 - Politika, ekonomik ve sosyal çevre koşulları
- olarak sıralanabilir. (Akal, 1992)

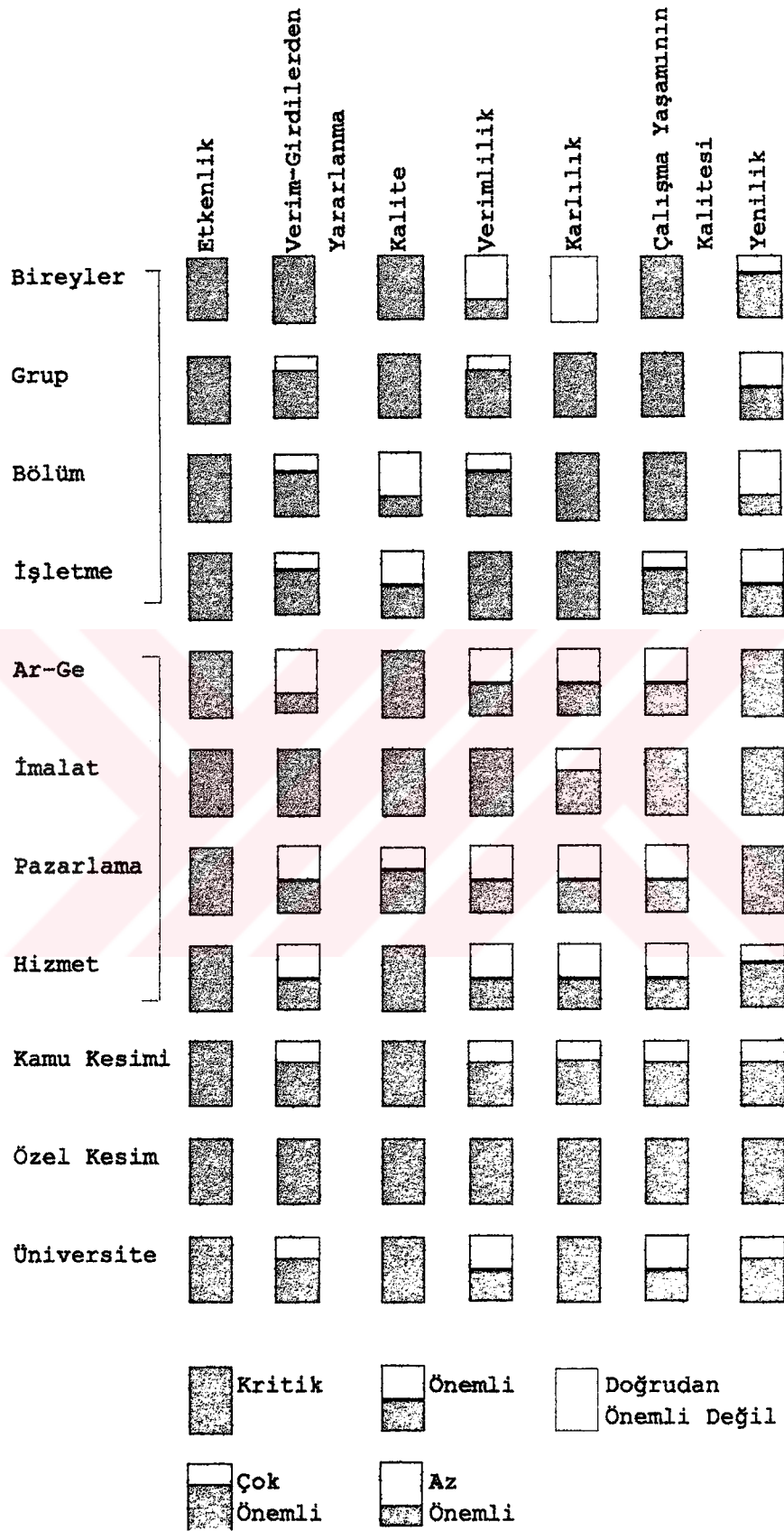
Hangi örgüt düzeyinde olursa olsun ölçüm sistemleri tüm yönetim görevlerinin ölçümünü içermek, yani çok boyutlu olmak durumundadır, ancak boyutların önemi ve önceliği düzeylere bağlı olarak değişecektir. Tüm örgüte yönelik ölçümlerde performans boyutlarının belki de hepsine eşit ağırlık vermek gerekebilir, ancak örgütün herhangi bir gider merkezinde kalite, verim ve yenilik boyutları daha ön plana çıkabilir.

Ölçüm sistemlerinde performans boyutlarının seçiminde en önemli etmen örgütün kısa ve uzun dönemli hedef ve amaçları ve bunlardaki önceliklerdir.

Performans boyutlarının seçimi ile ilgili çok kesin ilkeler yoktur. Şekil 4.2'de örgüt tiplerine göre performans boyutlarının göreceli ağırlığını genel bir çerçeve içinde görmek mümkündür. Şekilde görülenler şu şekilde özetlenebilir:

- Etkenlik evrensel bir performans göstergesidir ve başarının temel koşulu olarak kabul edilmektedir.

- Bireysel performans göstergesi olarak en az önemli boyutlar verimlilik ve karlılıktır.
- Araştırma-geliştirme ve hizmet amaçlı örgütlerde etkenlik, kalite ve yenilik; verim, verimlilik ve karlılığa göre daha önemlidir.
- Üretim amaçlı örgütlerde, etkinlikleri ve dolayısıyla performansı etkileyen etmenlerin de çok çeşitli olması performans boyutlarında çeşitliliği artırmaktadır.
- Bazı sektörlerde önceliği olan boyutlar çok boyutlar çok belirgindir, örneğin kamu kesiminde etkenlik ve kalite gibi.
- Kimi sektör, düzey ve işlevlerde işin yapısı ve özelliği bazı performans boyutlarının görece önemlerini azaltmaktadır, örneğin akademik yaşamda çalışma yaşamının kalitesi, doğal olarak tatmin edici olacağı varsayımıyla önemli bir boyut olarak düşünölmeyebilir. (Akal, 1992)



Şekil 4.2 Performans Boyutlarının Analiz Birimlerine Göre Önemleri (Akai, 1992)

4.2.4 Anahtar Performans Alanları

Performans ölçüm sistemlerinde öncelik verilecek performans boyutlarının seçiminde, performans geliştirme planlama sürecinde belirlenen "anahtar performans alanları"nın da belirleyici bir rolü vardır.

Performans geliştirme planlama sürecinde belirlenen hedef ve amaçların gerçekleşme düzeylerini belirlemek için ölçümlerde yol gösterici bazı ilke ve rehberlerin saptanması gerekir. Anahtar performans alanları bu görevi yerine getirmektedirler.

Anahtar performans alanları ölçümlerin hangi konularda ve hangi göstergelerle yapılacağına ışık tutarlar. Bu alanlar işletme performansının değerlendirilmesinde nabız noktalarıdır.

Bu alanlar uzun dönemli hedefler, stratejik planlama ve işletmenin kısa dönemli planları ve performans geliştirme çabaları ile ölçüm sistemleri arasındaki ilişkinin kurulduğu yerlerdir. Bunlar bir yerde temel hedef ve amaçlara ulaşabilmek için önemli olan işlevsel amaçlar olarak da tanımlanabilir.

Anahtar değişkenleri şu özellikleriyle tanımlayabiliriz:

1. Örgütün başarılı ya da başarısız olduğunu açıklayan önemli noktalardır. Dönem sonunda bu noktalarda gelişme olup olmadığını değerlendirmek için kullanılırlar.
2. Genellikle yönetimin kontrolü dışındaki etmenlerden kolayca etkilenebilirler, değişkenlerdir.
3. Beklenmeyen davranışları, işletmede hemen önlem alınmasını gerektirecek kadar önemlidir.

4. Doğrudan ya da dolaylı olarak ölçülebilir özellik taşırlar. (Akal, 1992)

Anahtar performans alanları üç grupta toplanabilir:

a) Dış Anahtar Performans Alanları :

Bu alanlar genellikle örgütün doğrudan kontrolü dışındadırlar. Örgüt bu alanlardaki davranışlara uyum sağlamak zorundadır. Teknolojik gelişmeler, ürün fiyatlarındaki değişim, sosyal sorumluluk, müşteri beklentileri vb. dış anahtar performans alanlarına örnek olarak gösterilebilir.

b) İç Anahtar Performans Alanları :

Bu alanlar başlıca risk noktalarıdır. Bu alanlarda etkinliklerin kontrolden çıkabilmeleri ve planlara göre sapma getirmeleri beklenebilir. Bu nedenle sürekli ölçülmeleri ve denetlenmeleri gerekir. İnsangücü kullanımı, kaynakların dağıtımı ve kullanımı, ürün kalitesi, yeni ürünler, yenilikler, çalışan davranışları ve gelişimi iç anahtar performans alanları olarak dikkate alınabilir.

c) İstisnai Anahtar Performans Alanları :

Bu alanlar genellikle fazla kontrol gerektirmeyen ve planlara uygun davranışlar gösteren alanlardır. Çoğunlukla ender olarak planlardan sapmalar gösterirler. Bu sapmaları belirlemek için ölçümlere ihtiyaç duyulur. Örneğin; bütçe uygulamaları, kaynak harcamaları vb.

Anahtar performans alanlarının belirlenmesi için bazı konular üzerinde bilgi toplamak gerekir. Bu amaçla şu soruların yanıtlanması yararlanılabilir:

1. İşletme ne yapıyor?
2. Müşterinin verilen ürün veya hizmete talebini neler belirliyor?

3. İşletmenin rakiplerinden daha başarılı olmasının nedenleri nedir?
 4. İşletmenin başarısı için en iyi biçimde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler nelerdir?
 5. Üst yönetimin önemli kararlarında hangi etmenler öncelik almaktadır?
 6. İşletmenin en önemli gelir kaynakları nelerdir?
- (Akal, 1992)

Anahtar performans alanları tüm işletme düzeyi için saptanabileceği gibi belirli etkinlik alanları için özel olarak da saptanabilir.

Performans geliştirme planlama sürecinde (Şekil 4.1) iki ayrı düzeyde performans alanının belirlenmesi gerektiği görülmektedir. Bunlar:

1. Tüm işletmenin amaç ve hedefleri için anahtar performans alanları: Bu alanlar amaçların ve stratejik hedeflerin sağlanıp sağlanmadığını belirleyicidirler.
Ayrıca örgütün değişik düzeyleri ya da birimleri için belirlenmiş amaç ve hedefler için de anahtar performans alanları belirlenmelidir.
2. Taktik amaçlara ve etkinlik alanlarına yönelik daha özel amaçlı anahtar performans alanları: Bu alanlar etkinliklerin uygulanma başarısını, performans üzerindeki etkisini gösteren noktalar olarak seçilmektedir. Bunlara dayalı olarak geliştirilecek göstergeler;
 - amaca hizmet edici etkinliklerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini,
 - bu amaçların stratejik amaçlarda beklenen etkiyi gösterip gösteremediğini,
 - etkinliklerin performans üzerindeki etkisini,

- etkinlik alanları için hazırlanan projenin plana uygun gidip gitmediğini belirleyici olacaktır. (Akal, 1992)

Anahtar performans alanları belirlendikten sonra, bu alanlardaki başarıyı özendirecek ve geliştirecek bir performans geliştirme ve ölçme sisteminin tasarımına geçilir. Ayrıntılı bir çalışma ile performans göstergeleri ya da ölçüm modellerinin geliştirilmesine başlanır.

4.2.5. Göstergelerin Seçimi

4.2.5.1. Göstergelerin Seçiminde İzlenecek Yaklaşım

Ölçüm sistemlerinin tasarım aşamasında en çok zaman ve çaba isteyen çalışma ölçümlerin neyle, nasıl ve hangi göstergelerle yapılacağının belirlenmesidir.

Bu seçim için başlangıç noktaları, uzun dönemli hedefler, ilkeler, stratejik ve taktik planlardır. Bu noktalardan hareket edildiğinde yakın dönemle birlikte uzun dönemi de içeren geniş kapsamlı sistemler tasarlanabilmektedir.

Planlama sürecinde anahtar performans alanları belirlenmektedir. Bu alanlar ölçümlerin odaklaştırılacağı alanlardır. Daha sonra bu alanlar için öncelik taşıyan performans boyutları (etkenlik, verim, verimlilik, kalite vb.) belirlenir. Daha sonra da bu boyutlarda yapılacak ölçümlerde kullanılacak göstergeler seçilir.

Bu çalışmalar görünürde çok basit olmakla birlikte çok kapsamlı ve karmaşıktır. Tüm işletmenin genel performans ölçümünü esas alan sistemlerin yanında bir de işletme içinde her düzey ya da birime inen sistem tasarımları istendiğinde işin karmaşıklığı ve zorluğu daha da artacaktır. Çünkü hedef alınan tüm alt

sistemlerin amaçları ve etkinlik planları arasında tutarlılığı, karşılaştırılabilirliği araştırmak, bunu sağlamak ve ona göre göstergeleri belirlemek gerekecektir.

Göstergelerin belirlenmesinde izlenecek yaklaşımı şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Ölçümlerle sorun çözme, karar alma ve performansı geliştirme gibi yararlar sağlamak için göstergelerle işletme stratejisi ve amaçları arasında açık bir ilişki kurulması gerekir. Aksi halde ölçülenlerle işletme amaç ve stratejileri arasında hiç bir ilişki kurulmamış olur.
- Ölçümlerde ikinci önemli konu, "önemli olanı" ölçmektir. Zaman ve kaynak kısıtlamaları arasında gerçekten önemli olan göstergeleri seçmek zordur. Burada esas vurgulanmak istenen kolay ölçülebilen göstergelere kaçışı önlemektir. Bunun yanı sıra her önemli göstergenin de zor olması gerekmez.
- Ölçümlerde kullanılacak göstergelerin seçiminde dikkat edilecek bir başka nokta da göstergelerin performans planlama sürecinde hazırlanan taktik planlar ve proje planları uyarınca sağlanan sonuçların örgüt performansını etkileme düzeyini belirleyebilecek niteliklere sahip olmasıdır.
(Akal, 1992)

4.2.5.2 Göstergelerin Seçiminde Dikkat Edilecek İlkeler (Akal, 1992)

1. Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır. Karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır. Ancak bunları sağlamak için istenen amaçtan da uzaklaşılmalıdır.
2. Ölçülmesi istenen amaca veya kullanıcının gereksinimlerine uygun göstergeler seçilmelidir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine, aynı amaca yönelik bir dizi gösterge geliştirilebilir. Aksine bir durum göstergelerde aranacak doğruluk düzeyini azaltabilir.
3. Göstergeler, durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir. Ölçülen olayın istatistiksel karakterlerini açıklılıkla ve doğrulukla belirtmelidir.
4. Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için o durumla ilgili bir dizi gösterge seçilmesi yeğlenmelidir. Ancak durumun her bir özelliği için mümkünse tek bir gösterge hedeflenmelidir.
5. Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur. Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbirleriyle çakışan veya hesaba alınmayarak eksik bırakılan gösterge olmamalıdır.
6. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçları sürekli doğru sonuçları vermelidir. Hatalar ya hep aynı olmalı ya da giderek azaltılmalıdır.

7. Göstergeler için kullanılan veriler çok fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler bir de nitel göstergelerle desteklenirse daha fazla anlam kazanırlar ve kuvvetlenirler.
8. Göstergeler değişen işletme sistemlerine göre uyarlanabilir olmalıdır. Değişik amaçlara göre ayarlanabilmelidir. Özellikle stratejiler değiştiğinde göstergeler de gözden geçirilmeli, gerekiyorsa değiştirilmelidir. Ancak gösterge değişiklikleri iş gereksinimlerine bağlı olarak yapılmalı, yönetim biçimindeki değişiklikler bunu etkilememelidir.
9. Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilere dayandırılmalıdır.
10. Performans gelişimlerinin, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. Bu nedenle göstergeler maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine olanak vermelidir.
11. Ölçümlerde asıl amaç amaçlara ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre sistemde sistemde iç etmenlere olduğu kadar dış etmenlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmesi gerekir.
12. Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grup-takım göstergeleri yeğlenmelidir.

4.2.6 Ölçüm Sistemini ve Modelini Belirleme

4.2.6.1 Ölçüm Sistemlerinin Yapısal Biçimleri

Bu aşamada karar verebilmek için önce mevcut ölçüm sistemleri ve yöntemleri konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmak gerekir. Bu nedenle eğer gerekiyorsa çalışma grubunun bu konudaki uzmanlarca desteklenmesi ya da danışman kullanılması yoluna gidilebilir.

İstenilen ölçümleri gerçekleştirebilmek için modellerin kullanımı üzerinde durulabilir. Mevcut modeller incelenebilir, gerekiyorsa modeller üzerinde gereksinimlere göre uyarlamalar yapılabilir.

Sistem belirlenirken göz önüne alınabilecek iki etmenden söz edilebilir. Bunlar:

- Ölçüm sistemlerinin uygulanacağı hedef analiz birimlerinin niteliği ve
- Ölçümlerin hedef ve amaçlarıdır.

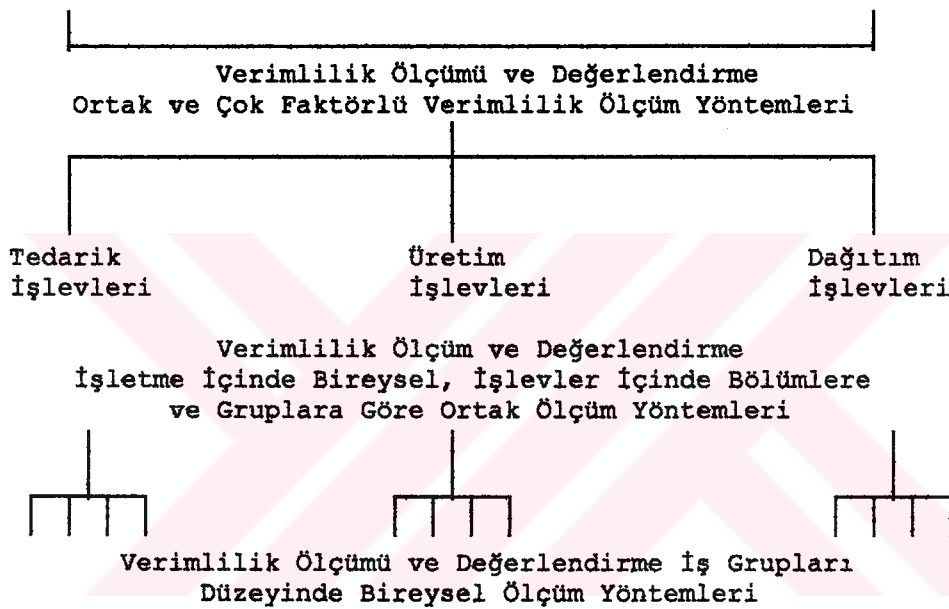
İşletme düzeyinde analiz birimleri tüm işletme, bölümler, iş merkezleri, üretim kaynakları, çalışma grupları, hatta etkinlikler olarak belirlenebilir. Bu analiz birimlerinin her biri için ortak amaçlar olabildiği gibi çok farklı amaçlar da olabilir.

Şekil 4.3'te bir örgüt yapısı içinde tasarılacak ölçüm sistemlerinin özellikleri görülmektedir. Burada ölçüm sistemleri kapsam ve amaç çeşitliliğine göre bireysel, ortak, karma ölçüm sistemleri olarak sınıflandırılmıştır.

"Bireysel sistemler", örgüt içinde her alt sistem ya da analiz biriminde, kendi performanslarını ölçmek için geliştirilen bağımsız sistemlerdir.

"Ortak sistemler", tek bir plan çerçevesinde tüm birimler ya da alt sistemlerin hedef ve amaçlarını eşgüdümleyerek bütünleşik bir özellik taşıyan toplam ölçüm sistemleridir.

Bu iki sistemin bir işletmede birlikte kullanıldığı durumlar da olabilir. Örneğin çalışma grupları için bireysel, üst düzeyler için ortak sistemler gibi. Bu tür sistemler de "karma sistemler" olarak adlandırılır.



Şekil 4.3 Ölçüm Sistemlerinin Türleri (Akal, 1992)

4.2.6.2 Ölçüm Modelleri

Ölçüm sistemlerinin yapısı kararlaştırıldıktan sonra ölçüm modelleri üzerinde tartışılabilir.

Ölçüm modelleri iki açıdan tartışılabilir. Birincisi çeşitli kurumlar ya da yazarlar tarafından geliştirilmiş modelleri, işletmenin gereksinimlerine tam ya-
nıt veriyorsa aynen uygulama yoksa eklemeler ya da düzeltmeler yaparak işletme gereksinimlerine uydurma yoludur. İkinci yaklaşım; tamamen çalışma grubunun bilgi

ve deneyimlerine ve işletmenin gereksinimlerine göre bir dizi göstergenin geliştirilmesi ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağıntılar kurularak çok yönlü bütünleşik ya da bireysel sistemlerin hazırlanmasıdır.

Kullanılabilecek modellerden bazıları 5. Bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.2.7 Veri Toplama ve Değerlendirme

4.2.7.1 Veri Toplama

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde bilgi, dolayısıyla veri temel öğelerdendir. Ölçümlerin tasarımı verinin toplama sürecinin tasarımı bu nedenle çok önemlidir. Nelerin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği belirlendikten sonra, ölçümlerle ilgili veri toplama, kaydetme, hesaplama, raporlama ve sunuşlarla ilgili konuların tasarımıyla geçilir. Bu aşamada öncelikle incelenmesi gereken konular şunlardır:

1. Hangi verilere gerek var?
2. Bu veriler hangi kaynaklardan sağlanacaktır?
3. Bu verileri en etken ve verimli biçimde elde etme yöntemleri nelerdir?
4. İstenen veriler işletmede halen toplanmakta mıdır?
5. Mevcut olmayan veriler nerelerden hangi yöntemlerle toplanacaktır?
6. Toplanan veriler nerede nasıl depolanacaktır?
7. Veri toplamanın maliyeti ne olacaktır, sonuç bu maliyete değecek midir?
8. Verilerin toplanmasında kimler görevlendirilecektir, bu işin düzenliliği ve sürekliliği nasıl sağlanacaktır? (Akal, 1992)

Performans geliştirme planlama sürecinin anlamı ve içeriği göz önüne alındığında ölçümlerde veri olarak kullanılacak gidilmesi gereken kaynaklar şunlardır:

1. İşletmenin etkinlikleri ile ilgili veriler (mu-hasebe ve finansman verileri, mühendislik ve ü-retim verileri, pazarlama verileri, personel ve-rileri)
2. Rakip işletmelere ilişkin veriler (maliyet ista-tistikleri, pazar payları, mali yapıları vb.)
3. Endüstrideki gelişim (yeni ürünler, geliştirilen ürünler, vb.)
4. Hükümet kararları (politikalar, anlaşmalar, ya-salar, kararnameler vb.)
5. Genel ekonomik koşullar (fiyat düzeyleri, ekono-mik kararlar, talep değişimleri vb.)

Bu verilerin pek çoğu belki göstergelerin hesap-lanmasında gerekli olmayabilir. Ancak ölçümlerin değer-lendirilmesinde yararlı olacaklardır. (Akal, 1992)

Verileri toplamak için önce işletmelerde mevcut bilgi sistemi incelenir. İşletmelerde gerekli verilerden önemli bir bölümü herhangi bir biçimde mevcut bilgi sis-temi içinde depolanmaktadır. Bu nedenle mevcut kayıtlar ve raporlar incelenir. Bu incelemede verilerin sağlanma-sındaki doğruluk, zamanlılık ve güvenilirlik araştırı-lır. İncelemede bazı göstergelerle ilgili verilerin sağ-lanamayacağı görülebilir. Bu noktada seçilen göstergeler üzerinde yeniden durulabilir. Bu göstergelerin yerine mevcut sistemle ölçülebilecek benzer göstergeler gelişt-irilebilir, yoksa eleme yoluna gidilebilir. Eleme yaparken ölçüm sisteminin genel uyumunu ve bütünlüğünü bozmamaya çaba göstermelidir.

Aşağıdaki ve benzer nedenlerden dolayı mevcut veri kaynakları gerek nitelik, gerekse kapsam açısından ye-terli bulunmayabilir:

1. Bilgi sistemlerinin çoğu karar verme, sorun çözme ya da performans yönetimi için hazırlanmamıştır. Bu sistemlerin pek çoğu işletme içindeki alt sistemlerin yan ürünleridir.
2. Form, kayıt ve raporları hazırlayanlar performans yönetimi anlayışına sahip değildirler.
3. Yöneticilerin çoğu ne tür bilgilere gereksinim duyduklarının bilincinde değildirler.
4. Bu bilgi sisteminden sorumlu olan yönetim bilişim kadroları günlük uygulamalar nedeniyle sistemde yeni gelişmeler yapmak için yeterli zamana sahip değildirler. Kalıplaşmış veriler, kalıplaşmış yöntemlerle toplanmaktadır.
(Akai, 1992)

Bu durumda yeni amaca uygun bir veri sisteminin kurulması gerekir.

4.2.7.2 Performans Ölçümlerinin Raporlama Aşamasında Değerlendirilmesi

a- Mutlak Değerler Olarak :

Performans göstergeleri belli bir dönem sonunda bir anlık değerler olarak hesaplanır. Bu değerler o andaki mevcut performansın durumunu gösterir.

b- Eğilimleri Belirleme :

Bu durumda performans göstergeleri, mevcut performansla geçmiş dönem performansları arasında karşılaştırma yapılarak hesaplanırlar. Geçmiş ve mevcut dönemin performans değerleri kullanılarak kısa dönemli geleceğe yönelik gelişimi gösteren tahmini hesaplamalar da yapılabilir.

c- Göreli Değerlendirmeler :

Performans göstergeleri karşılaştırmalarda kullanıldığında performansların göreli olarak değerlendirilmesi mümkün olur. Burada karşılaştırmaların sağlıklı olabilmesi için hem analiz birimlerinde hem de ölçümlerde kullanılan verilerde ve göstergelerde karşılaştırılabilir özellikler bulunmalıdır.

Karşılaştırmalar; işletme içinde, işletmeler arasında ve endüstri düzeyinde yapılabilir.

d- Hedefler ve Standartlarla Karşılaştırma :

Hedefler ve standartlar işletmenin amaçları ile performansı arasında en sağlıklı ilişkinin kurulmasını sağlayan araçlardır. En kısa tanımı ile hedefler ve standartlar elde edilmesi beklenen optimal performans değerleridir. Bu değerler mevcut performansların karşılaştırılacağı en anlamlı referans noktalarıdır.

4.2.8 Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerinin Uygulanması ve Değerlendirilmesi

4.2.8.1 Sistem Tasarımının Son Denetimi

Ölçme ve değerlendirme sisteminin tüm tasarımı; ölçüm yöntemleri, göstergeler, veri toplama ve raporlama yöntemleri belirlendikten sonra sistemin son bir denetimi yapılır. Eğer gerekli görülürse son düzeltmeler ve eklemeler yapıldıktan sonra sistemle ilgili olarak tüm yöneticilerin, uygulayıcıların ve mümkün olduğunca çalışanların onaylarının alınması gerekir. Amaç, bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin performanstan sorumlu herkesin katkısı ve desteği ile yürütülebileceğini göstermektir. Ölçüm sistemlerinin gerçek bir performans geliştirme aracı olması için bu tür bir yaklaşım gereklidir.

4.2.8.2 Uygulamanın Değerlendirilmesi

Ölçme ve değerlendirme sistemi uygulamaya geçirildikten sonra raporlar ilgililere ulaştırılacaktır. Sistemden sonuçlar alınmaya başlanmıştır. Bu andan sonra çoğunlukla olumsuz olan soru ve düşüncelerin ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Her sistemde olduğu gibi ölçüm sistemlerinin de başlangıcında bir sarsıntı geçirebileceği bilinmeli ve uygulamalara devam edilmelidir.

Sistemin yerleşmesi ve gerçek katkısını sağlaması çabuk gerçekleşmeyebilir. Uygulamalar sürekli denetim altında tutulmalıdır. Sistem düzenli aralıklarla çeşitli aralıklarla çeşitli yönlerden denetlenmeli ve sistemin sağladığı bilgiler kararlar ve eylemlerle mutlaka ilişkilendirilmelidir.

4.2.8.3 Ölçüm Sistemlerinin Gelişmeyle İlişkilendirilmesi

Ölçüm sistemlerinin tasarımı bu son aşama performans geliştirme planlama sürecinin en son basamağıyla yani sürecin sürekli gelişme ve yenilenme döngüsüyle aynı anlamda ele alınıp uygulanmalıdır.

Burada temel ilke ölçümlerin gelişmelerle ilişkilendirilmesidir. Bu, tüm planlama sürecinde egemen olan ilkelere bağlı kalınarak sağlanacaktır. Ölçümlerde uzman personel kullanılması, yönetim grubunun ve çalışanların sistem tasarımı ve uygulama aşamalarında katkılarının sağlanması, sistemden etkilenen herkesin önce gelişmenin daha sonra ölçüm ve değerlendirmenin amaçlandığına inandırılması, ölçüm bilgilerinin zamanında ve uygun yere iletilmesi ve sistemin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sürdürülmesi bağlı kalınması gereken ilkelerdir.

BÖLÜM 5

PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME MODELLERİ

5.1 Genel

5.1.1 Modellerin Sınıflandırılması

Verimlilik denetimi modellerini sınıflandırmak oldukça güçtür. Bu güçlüğü doğuran nedenler aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır:

- Bazı yazarların İngilizce literatürdeki, diğer bazı yazarların ise Fransızca literatürdeki modelleri taramış olması,
- Verimlilik konusu disiplinler arası bir alan olduğundan işletmecilerin, mühendislerin ve ekonomistlerin farklı bakış açılarıyla sürekli ve sürekli yayınlarda çıkan çalışmalar yapmaları,
- Modellerin bazılarının özgün çalışmalar, bazılarının çeşitlemeler halinde gerçekleştirilmesi,
- Amerikan, İngiliz, Fransız ve Japonya ağırlıklı APO (Asya Verimlilik Örgütü) ülkelerinin model yaklaşımlarının birbirinden farklı olması,
- Modellerin dayandığı kuramsal altyapının disiplinler arası bir alan olmasına koşut olarak uygulanmasının da disiplinler arası bir takım çalışmasını gerektirmesi ve bunun pratiğe geçirilmesinde karşılaşılan sorunlar nedeniyle modellerin pratikte sınanıp yaygınlaşmasının fazla olmaması.

5.1.2 R.G.Norman ve Simcha Bahiri'nin Sınıflandırması (Baş ve Artar, 1991)

Norman ve Bahiri, verimlilik denetim modellerini;

- a. Muhasebeci yaklaşımı
- b. Ekonomist yaklaşımı
- c. Mühendis yaklaşımı

şeklinde üç kategoride ele almış ve buna "Birleştirilmiş Verimlilik Modeli" adını vermişlerdir. Daha sonraları Alan Lawlor bu modeli ele alarak geliştirmiştir.

5.1.3 G.D.Sardana ve Prem Vrat'ın Sınıflandırması (Baş ve Artar, 1991)

- a. Üretim fonksiyonu ve üretim bazlı modeller
 - Ruist Erik modeli
 - Kotaro Tsujimura modeli
 - John Kendrick ve Daniel Creamer modeli
 - J.E.Faraday modeli
 - M.R. Ramsay modeli
 - Leon Greenberg modeli
 - Charles E.Craig ve Clark R.Harris modeli
 - Marvin E.Mundel modeli
 - Virginia Politeknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi'nin modeli
 - Bernard W.Taylor ve Roscoe K.Davis modeli
- b. Verimlilik ölçüsü olarak finansal oranlar
 - Likidite oranları
 - Karlılık oranları
 - Mali yapı oranları
 - Faaliyet oranları

c. Ürün odaklı modeller

- Ian G.Smith modeli
- David J.Sumanth modeli
- Y.Roll ve A.Sachish modeli

d. Asli olmayan modeller

- Jack Byrd modeli
- William T.Stewart modeli
- Summer C.Aggarwal modeli

e. Ekonomik fayda modelleri

- Kazukiyo Kurosawa modeli
- Amerikan Verimlilik Merkezi modeli
- Paul Mali modeli

f. Sistem yaklaşımına dayalı modeller

- Richard O.Mason modeli
- G.S.Sardana ve Prem Vrat'ın P-O-P modeli

5.1.4 D.Scott Sink, Sandra J.De Vries ve Thomas Tuttle'nin Sınıflandırması (Baş ve Artar, 1991)

- a. Çok faktörlü verimlilik ölçüm modeli
- b. Kurallara dayalı verimlilik ölçüm yöntemi
- c. Çok ölçütlü performans/verimlilik ölçüm tekniği
- d. Tali verimlilik ölçüm teknikleri

5.1.5 Joseph Prokopenko'nun Sınıflandırması (Baş ve Artar, 1991)

- a. Kazukiyo Kurosawa modeli
- b. Alan Lawlor modeli
- c. Filipinler Geliştirme Akademisi'nin Hızlı Verimlilik Değerlendirme modeli

5.1.6 Antonio J.Pineda'nın Sınıflandırması (Baş ve Artar, 1991)

- a. Hiram Davis ve bu kapsamda olmak üzere,
 - John W.Kendrick ve Daniel Creamer çeşitlemesi
 - Charles E.Craig ve R.Clark Harris çeşitlemesi
- b. Ekonomistlerin modeli
- c. Amerikan Verimlilik Merkezi modeli
 - Virginia Verimlilik Merkezi çeşitlemesi
 - LTV Şirketi çeşitlemesi
 - D.M.Miller ve P.M.Rao çeşitlemesi
- d. D.J.Sumanth modeli
- e. B.J.van Loggerenberg modeli ve bu kapsamda olmak üzere A.J.Hayzen'in herhangi bir değişiklik içermeyen çeşitlemesi

5.2 Performans Ölçme ve Değerlendirme Modelleri

5.2.1 Alan Lawlor Modeli

Lawlor verimliliği, örgütlerin aşağıda sıralanan beş amacı ne ölçüde etken ve etkili biçimde gerçekleştirdiklerinin kapsamlı bir ölçüsü olarak almaktadır:

1. Hedefler: Temel hedefler hangi ölçüde gerçekleştirilebilmiştir?
2. Etkenlik: Kaynaklar yararlı çıktılar üretmek için ne ölçüde etken kullanılmıştır?
3. Etkililik: Çıktı ve girdi açısından potansiyel olarak ne yapılabilirdi, ne yapıldı?

4. Karşılaştırılabilirlik: Firmalar arası, endüstriler arası, ülkeler arası verimlilik karşılaştırmaları nasıl yapılabilir?
5. Eğilimler: Verimlilik performansının zaman boyutunda izlediği kalıp nedir? Azalan mı, sabit mi, yoksa artan mı?

a- Hedefler :

Teşebbüslerin amacının azami ya da yeterli bir kar ya da karlılık olduğu klasik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda en azından kısa dönemde kuruluş kar ya da karlılığını belli bir düzey üzerinde tutarak çalışma sermayesi ihtiyacını karşılayabilir. Bu analizin ışığı altında Horald Martin kuruluşlar için şu hedefi koymuştur: "Örgütün tüm gereksinimlerini karşılayacak toplam bir fonu güvence altına almak." (Baş ve Artar, 1991)

b- Etkenlik :

Mevcut kapasitenin kullanımına ilişkin bir göstergedir. Etkenlik ölçüleri örgütsel performansın iki geniş boyutu hakkında bilgi verir:

1. Gerçekten yararlı olan çıktılarla bunları üretebilmek için mevcut girdilerin ilişkisi,
2. Kullanılan mevcut kaynakların mevcut toplam kapasiteye göre durumları. (Baş ve Artar, 1991)

c- Etkililik :

Mevcut başarı durumunun kaynakların daha etkili kullanılıp yönetilmesi durumunda ne yapılabileceği ile kıyaslanmasıdır. Örgütsel etkinliliğin iki düzeyi vardır:

1. Daha iyi örgütlenme, iş etüdü vb. yönetim tekniklerinin kullanılmasıyla daha üst düzeydeki performans standartlarına ulaşmak,
2. Hem içsel hem de dışsal kısıtlamalar kırıldığında ulaşılabilecek ideal potansiyeli hedeflemek. (Baş ve Artar, 1991)

Etkililik, böylece kaynaklar daha fazla etken kullanılması durumunda hangi çıktının sağlanabileceğine ilişkin bir ölçü olmaktadır.

Bir imalat sanayi teşebbüsüne ilişkin aşağıdaki örnekte bu kuruluşun önündeki seçenekleri ele alalım:

Teşebbüsün yıllık satışları 6 milyar TL, ortalama stokları 1.5 milyar TL olup stok devir hızı da 4'tür. Teşebbüs yeni bir etkililik düzeyine, Japonların ortalama 8 olan stok devir hızına, ulaşmayı istemektedir.

Teşebbüsün önünde üç seçenek vardır:

1. Stokları aynı seviyede tutup, satışları %100 artırarak 1.2 milyar TL'ye çıkarmak,
2. Aynı satış düzeyinde stokları %50 azaltarak 750 milyon TL'ye indirmek,
3. Satışlardaki artışla stoklardaki azalmayı birlikte içeren bir modeli benimsemek.

Yapılacak seçimde iki nokta dikkate alınmalıdır:

- Etkenliğin cari düzeyi değerlendirilmeli ve etkililiğin hedefleri belirlenmelidir.
- Verimliliğin geliştirilmesinde genel sistemsel bir konu olup, herhangi bir kısımındaki gelişme örgütsel sistemin diğer kısımlarını da etkiler.

d- Karşılaştırılabilirlik :

Bir örgütün performansı;

- Geçmiş yıllarda gösterdiği performansıyla,
- Firmalar arası karşılaştırmalar bazında diğer firmaların performanslarıyla,
- Bir hedef performans vb.

ile karşılaştırılmadan salt bir oran olarak fazla bir şey ifade etmez. Bu yüzden aynı hesaplama süreçlerinin kullanılması önemlidir. (Baş ve Artar, 1991)

e- Eğilimler :

Eğilim (trend), dönemsel cari performans değerlerinin dönemler boyunca nasıl bir seyir izlediğinin ifadesidir. Örgütlerin amacı artan bir eğilim gerçekleştirmektir.

Eğilimlerin önemi büyüktür. Eğilimlerin hesaplanmasında enflasyon oranı ile deflate edilmiş bir indeks hesaplamasına gidilmesinin gereği unutulmamalıdır.

Bir verimlilik ölçümünün can damarı çıktıların ve girdilerin tanımlanmasıdır. Lawlor modelinde temel çıktı tipleri olarak şunları sıralamıştır:

- Gayri safi satış hasılatı (S) : Mal ve hizmet satışlarından elde edilen gayri safi gelirler.
- Kar (P) : Gayri safi satış hasılatından amortismanlar da dahil tüm maliyetler düşülerek bulunur.
- Gayri safi toplam kazanç (T) : Gayri safi satış hasılatından hammadde ve malzemeler ile stoklar düşülerek bulunur.

- Gayri safi katma değer (GVA) : Gayri safi satış hasılatından hammadde malzeme ile dışarıdan satın alınan fayda ve hizmetler (elektrik, su, kira vb.) düşülerek bulunur.
- Net katma değer (NVA) : Gayri safi katma değerden amortisman düşülerek bulunur.
- Sosyal artık (SS) : Net katma değerden işçilik maliyetleri düşülerek bulunur.
- Gayri safi katkı marjı (CM) : Gayri safi satış hasılatından tüm değişken maliyetler düşülerek bulunur.

Yukarıda sıralanan çıktılarla ilişkilendirilen girdi tiplerini ise Lawlor şöyle sıralamıştır:

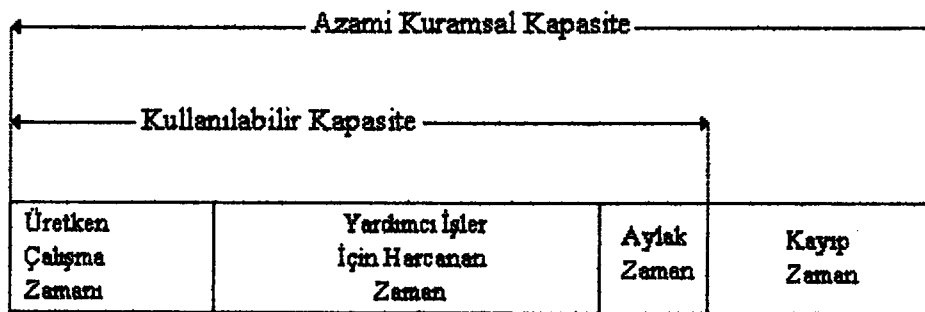
- Gayri safi faktör maliyetleri (F) : Gayri safi satış hasılatının oluşmasını sağlayan tüm faktörlerin toplam maliyetleridir.
- Kullanılan hammadde ve malzeme (M) : Ürünün yapıldığı hammadde ve malzemeyi (ara girdi dahil) ifade eder.
- Dışarıdan satın alınan fayda ve hizmetler (PS) : Girdileri çıktılara dönüştürme sürecinde kullanılan ve dışarıdan satın alınan fayda ve hizmetlerdir. İki grupta ele alınabilir:
 - i. İşletme maliyetleri,
 - ii. Sermaye maliyetleri.
- Ücret ve maaşlar (W) : Tüm çalışanların çıplak ücretlerini ve sosyal yardım ve tazminatları kapsar.

- Amortisman (k) : Fiziksel yıpranma karşılığı ayrılan amortisman giderleridir.
- Toplam dönüştürme maliyeti (C) : Ücret ve maaşları dışarıdan satın alınan fayda ve hizmetler ile amortismanları kapsar.

Yukarıda sıralanan girdilere ek olarak aşağıdaki girdilerin de göz önünde bulundurulması gerekir:

1. Yarı-zamanlı çalışan iş görenlerin tam zamanlı çalışan iş gören bazında değerlendirilmesi,
 2. Kullanılan fiziksel alan,
 3. Dönem başı mevcut olup da kullanılan stoklar.
- (Baş ve Artar, 1991)

Göz önüne alınması gereken diğer bir girdi de zamandır. Çünkü potansiyel verimlilik zamanın nasıl kullanılabildiğine bağlıdır. Kuşkusuz azami kuramsal zamanın tümü kullanılamaz. Bu azami sınırın altındaki bir düzeyde kullanılabilir kapasiteden söz edilir. Bu kullanılabilir kapasitenin de alt bölümleri şöyle gösterilebilir:

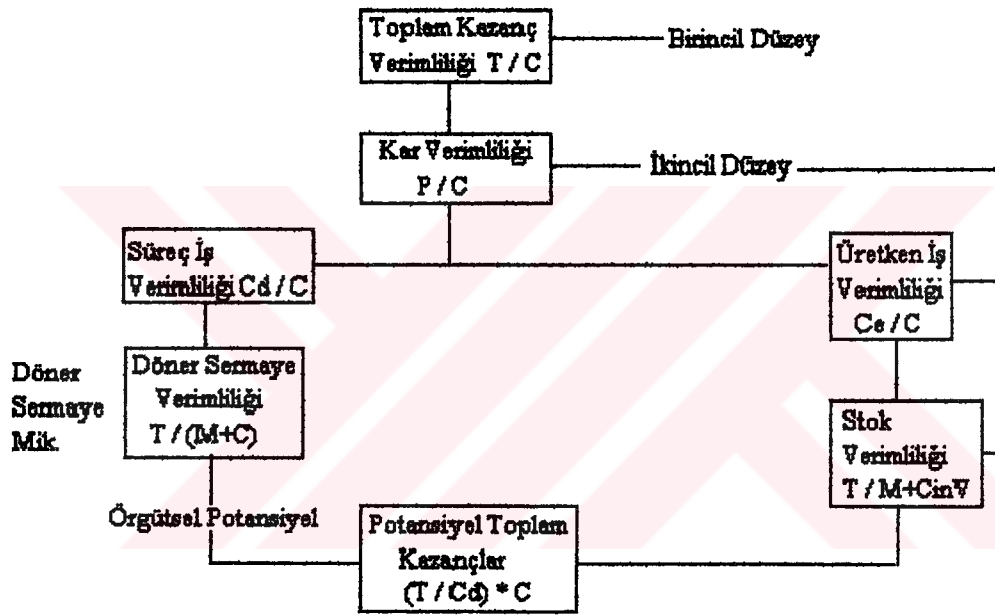


Şekil 5.1 Zamanın Bölümleri (Baş ve Artar, 1991)

Yukarıdaki şekilde, üretken çalışma hammadde ve malzemeyi dönüştürmek, ürünleri ya da malları satmak, çocukları eğitmek veya hastaları tedavi etmek gibi temel faaliyetleri; yardımcı işlere ilişkin çalışma ise, üretken çalışmada amaçlanan birincil göreve destek olucu,

örneğin hammadde ve malzemeyi taşımak, mallara fiyat etiketi yapıştırmak, dersleri hazırlamak, kat temizliği, bakım-onarım, tasarım gibi faaliyetleri ifade etmektedir.

Lawlor daha önce sözü edilen beş amaca yönelik olarak "birinci düzey verimlilik ölçümü" ve "ikinci düzey verimlilik ölçümü" olarak iki düzeyli bir verimlilik ölçüm dizgesini ortaya koymuştur. Bu dizgeyi Şekil 5.2'de görmek mümkündür.



Şekil 5.2 Verimlilik Analizinin Çerçevesi (Baş ve Artar, 1991)

Birincil düzeyde verimlilik ölçümü toplam kazançlar verimliliği ile (E) ilgili olup, şu formül ile ifade edilir.

$$E = \text{Toplam Kazançlar (T)} / \text{Dönüştürme Maliyeti (C)}$$

Bu oran eş deyişle birim dönüştürme maliyeti başına kazanç ne derece yüksekse, teşebbüs o derece "üretken"dir.

İkincil verimlilik ölçümü ise kar verimliliğiyle (Ep) ilgili olup şu formülle gösterilir:

$$Ep = \text{Kar (P)} / \text{Dönüştürme Maliyeti (C)}$$

Toplam kazanç verimliliği (E), bir örgütün etkenliğinin toplam bir ölçüsüdür. E oranı ayrıca, dönüştürme etkenliğinin şu diğer iki boyutunu da gösterir:

1. Girdinin çıktıyı yaratma oranı.
2. Verilen bir çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi miktarı.

Daha az görülebilen üçüncü önemli bir bilgi kalemi de şudur:

3. Verilen bir girdi ile elde edilebilecek potansiyel çıktı (etkililik ölçüsü).

Dönüştürme maliyetleri iki ana kısımda ele alınabilir:

1. Kaynaklar (insan ve donanım) verimli biçimde kullanıldığında ortaya çıkan maliyetler. İşletme maliyetleri (Cq) olarak adlandırılan bu maliyetler iki alt kısma ayrılabilir:

- Üretken işler maliyeti (Ce)
- Yardımcı işler maliyeti (Ca)

2. İş görenler ve donanım tümüyle aylak olduğu zaman ortaya çıkan, kullanılmayan ya da aylak kaynakların maliyeti (Ci).

Bu maliyetler arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:

Kullanılabilir Kapasite Kaynaklar Elde Edilebildiği Zaman		
Üretken İşler Maliyeti C_e	Yardımcı İşler Maliyeti C_a	Aylak Kaynak Maliyeti C_i
----- İşletme Maliyetleri (C_d) -----		
----- Toplam Dönüştürme Maliyeti (C) -----		

Şekil 5.3 Dönüştürme Maliyetlerinin Bölümlendirilmesi
(Baş ve Artar, 1991)

Kaynak ya da dönüştürme kapasitesi kullanım verimliliği şu şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Süreç iş verimliliği} = \frac{\text{Üretken ve yardımcı işler için harcanan zaman ya da maliyet } C_d}{\text{Aylak zaman dahil mevcut toplam zaman ya da dönüştürme maliyetleri } C} = \frac{C_d}{C}$$

Daha temel bir kaynak verimliliği göstergesi de şöyle ifade edilebilir:

$$\text{Üretken iş verimliliği} = \frac{\text{Sadece üretken işler için harcanan zaman ya da maliyet } C_e}{\text{Aylak zaman dahil mevcut toplam zaman ya da dönüştürme maliyetleri } C} = \frac{C_e}{C}$$

Gerçekte üretken işin yardımcı işten farkı, hammadde değerinde doğrudan katkısı olmasıdır. Üretken iş kavramı ölçümlerde önemli bir boyuttur.

İkincil düzeyde verimlilik ölçümü başlığı altında incelenen iki ölçüm daha vardır: döner sermaye (çalışma sermayesi) verimliliği ve stok verimliliği.

$$\text{Döner Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Kazançlar}}{\text{Kullanılan Hammadde ve Malzeme} + \text{Dönüştürme Maliyetleri}} = \frac{T}{M + C}$$

Bu oran döner sermayenin dönüş hızına ilişkindir. Benzer şekilde satışlar/M+C veya Kar/M+C oranları da elde edilebilir.

$$\text{Stok Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Kazançlar}}{\text{Kullanılan Hammadde ve Malzeme} + \text{Stok Bulundurma Maliyetleri}} = \frac{T}{M+C_{in}V}$$

Stok verimliliği ölçümünde kullanılan daha yaygın bir yol ise stok devir hızı oranıdır.

$$\text{Stok Verimliliği} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Bulundurulan Ortalama Stok}}$$

Sanayi ve ticaret işletmeleri için döner sermayenin ve stokların erken kullanımı, yönetsel öncelikler çizelgesinin ilk sıralarında yer almaktadır.

Potansiyel Verimlilik: Bir işletmede, eğer tüm kullanılabilir kapasite kullanılabılseydi ya da diğer bir deyişle kaynaklar hiç atıl kalmasaydı ve aylak kaynak maliyetler (C_i) olmasaydı da sonuçta $C_d=C$ olsaydı ne olurdu? Bu sorunu yanıtı "potansiyel verimlilik elde edilirdi" şeklinde verilebilir. Bu durumun uygulamada gerçekleşmesi oldukça güçtür. Potansiyel toplam kazançları (T_{pot}) şöyle gösterebiliriz:

$$T_{pot} = \frac{\text{Toplam Kazançlar}}{\text{Toplam İşleme Maliyetleri}} \times \frac{\text{Toplam Dönüştürme Maliyetleri}}{\text{Maliyetleri}}$$

$$= \frac{T}{\text{Toplam } C_d} \times C$$

Örnek:

$$T = 2.000.000.000 \text{ TL}$$

$$C = 1.750.000.000 \text{ TL}$$

$$C_d = 1.250.000.000 \text{ TL}$$

$$\text{Üretken işler maliyeti } C_e = 500.000.000 \text{ TL}$$

$$\text{Kaynak kullanımı (süreç iş) verimliliği} = C_d/C = ?$$

$$\text{Mevcut toplam kazançlar} = T = ?$$

$$\text{Potansiyel toplam kazançlar} = T_{pot} = ?$$

$$C_d / C = 1.250.000.000 / 1.750.000.000 = 0,71$$

Kaynakların %29'u atıl kalmakta %71! üretken olarak kullanılmaktadır. Mevcut ve potansiyel toplam kazançlar ise şöyledir:

$$T = 2.000.000.000 \text{ TL}$$

$$T_{pot} = (T/C_d) \times C = 2.800.000.000 \text{ TL}$$

Görüldüğü üzere teşebbüste daha üretken çalışmak için büyük bir potansiyel mevcuttur. Diğer yandan toplam işlemden maliyetlerinin bileşenleri üzerinde durulmalıdır. Üretken işler için ayrılan zaman ve yardımcı işler için ayrılan zaman kısımları arasındaki oranı üretken işler için ayrılan zaman kısmı lehine olabildiğince yükseltmeye çalışmalıdır. Japonlar, yardımcı işler için ayrılan zamanın büyük bölümünü oluşturan hazırlık zamanı üzerinde durmakta, esnek üretim sistemleri ile hazırlık zamanlarını asgariye indirmeye çalışmaktadırlar.

Örnekte aylak kaynak maliyetleri (C_1)'nin yanı sıra yardımcı işler maliyeti de sıfırlanırsa ($C_d=C_e$ olursa) potansiyel toplam kazançlar ne olurdu sorusuna şöyle yanıt verilebilir:

$$T_{pot} = (2.000.0000.000/500.000.000) \times 1.750.000.000$$

$$= 7.000.000.000 \text{ TL}$$

Bu sonuç; dönüştürme maliyetlerinin yalnızca %28,57'sinin ($500.000.000/1.750.000.000$) üretken işler için harcandığını, geri kalan %71,43'ü de aynı biçimde kullanılsaydı toplam kazançların 3,5 defa artarak 2 milyar TL'den 7 milyar TL'ye çıkacağını ifade etmektedir.

Kapasite, Kaynak Kullanımı ve Etkenlik: Lawlor modelinde bu üç terim bolca kullanılmaktadır. Bu terimler zaman zaman karıştırıldıkları için biraz daha netleştirmekte yarar vardır.

- Kapasite: Kullanıma hazır insan gücü ve fiziksel kaynakların (tesis, donanım, araçlar, binalar alan vb.) kullanabilme süresine ilişkin belirlenen toplam saatlerdir.
- Kaynak Kullanımı: Kullanılabilir kapasiteye göreli olarak üretken ve yardımcı işler için harcanan zaman ve maliyetlerin kıyaslanmasıdır. İki ayrı kaynak kullanımından söz etmek mümkündür:

$$1. \frac{\begin{array}{c} \text{Üretken İşler} \\ \text{+} \end{array} \begin{array}{c} \text{Yardımcı İşler} \\ \text{(zaman ya da maliyet)} \end{array}}{\text{Kullanılabilir Kapasite}} = \frac{C_d}{C}$$

$$2. \frac{\text{Üretken İşler}}{\text{Kullanılabilir Kapasite}} = \frac{C_e}{C}$$

YATIRIM KURUMU
M. MENKİ

2010

Her iki oran, aylak kaynak maliyetleri (C_1)'nin yok edildiği varsayımına dayanmaktadır.

- Etkenlik: Kaynaklar tümüyle üretken işler için harcansa bile, bu durum işlerin etken biçimde yapıldığı anlamına gelmez.

Etkenlik = Standart Süre / Fiili Süre

ifadesinden de anlaşılacağı üzere etkenlik standart zamanlarla ilgilidir. Bu standartlar endüstri mühendisleri tarafından belirlenir. (Baş ve Artar, 1991)

5.2.2 Norveç POSPAC Modeli

Avrupa, Amerika ve Japonya'da bulunan şirketler düzeyinde uygulanan modeller incelenmiş toplam faktör verimliliğini esas alan farklı büyüklük ve tipteki yaklaşık 200 sanayi kuruluşunda başarı ile uygulanan bir sistem bulunmuştur. Sistem "Habberstad" adlı bir Norveç danışmanlık firmasınınca geliştirilmiş ve bugün İskandinav ülkeleri için uygulanabilir POSPAC Modeli ortaya çıkmıştır. İskandinav ülkelerinde POSPAC'ı uygulayan şirketlerin çeşitli projelerinden çıkartılan bazı sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Yıllık satışların yaklaşık %3-7'si oranında toplam verimlilikte bir artış olmuş ve bu da karlılıkta bir artışa yol açmıştır.
- Verimliliğin artması için uygulanan yeni yöntemler, işçi işveren ilişkilerini geliştirmiştir.
- Şirketlerin her kademesinde verimliliği artırma çabaları tanıtılmıştır.
- Verimlilik, şirketlerin içinde bir yaşam biçimi olmuştur.

Bu model ticaret, sanayi ve kamu kuruluşları içinde uygulanabilmektedir. Ancak farklı kuruluşların modeli kendi bünyelerine uyarlama olanağı vardır. POSPAC aşağıda sıralanan dört aşamada uygulanmaktadır:

- I.AŞAMA: 1.Hazırlık ve Motivasyon
2.Projenin Organizasyonu
3.Geçmiş deneyimlerin ve amaçların incelenmesi

- II.AŞAMA: Verimliliğin artırılmasının önemi ve bunun nasıl yapılacağına ait planlama üzerinde çalışmak

- III.AŞAMA: Faaliyetlerin uygulanması

- IV.AŞAMA: POSPAC Modeli'nin kuruluşunun günlük rutin işlere adaptasyonu

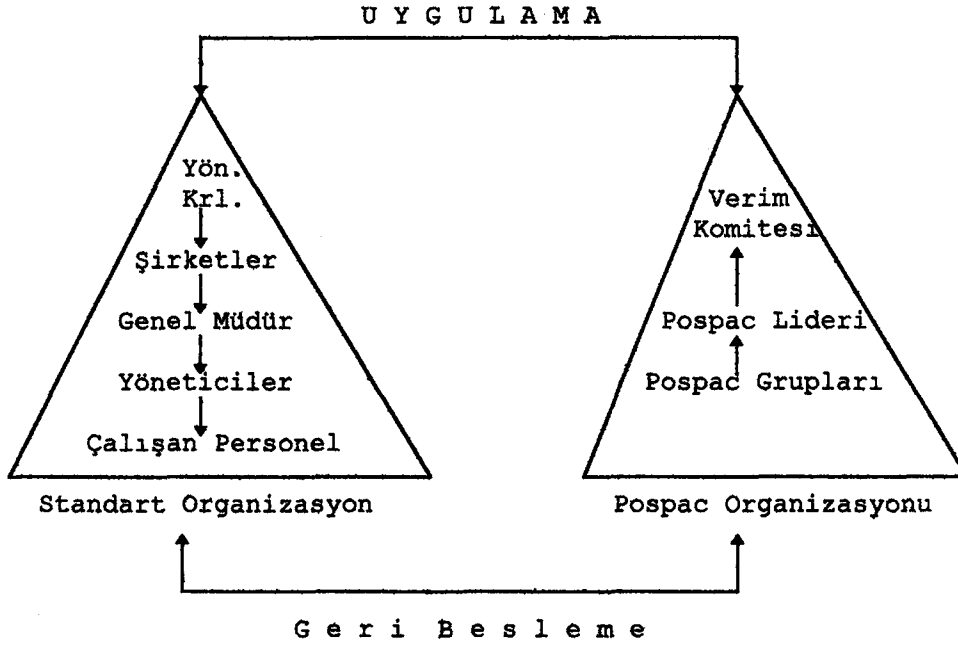
Birinci aşamadaki hazırlık ve motivasyon şunları içermektedir:

- Yönetimin verimliliğin artırılması ile ilgili çabalara motive olup olmadığından emin olmak,
- Ne, neden, nasıl yapılacak gibi konularda bilgi sağlama ve tartışma ortamı sağlamak,
- Özellikle içinde bulunan durumda şirket tarafından ele alınan bir verimlilik çalışmasının başlatılma nedenlerini belirlemek,
- Verimlilik programının yürütülmesi için gerekli motivasyonu sağlamak ve verimliliği artırmanın gerekliliğini vurgulamak,
- Toplantılar, yarım günlük seminerler düzenlemek,
- Sonraki aşamalar için görüş belirlemek.

Verimlilik karlılık ilişkisini ön planda tutan bu tür çalışmalarda motivasyonun önemli bir rolü olmaktadır. Hazırlık ve motivasyon çalışmaları tamamlandıktan sonra projenin organizasyonu aşamasına geçilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken noktalar şunlardır:

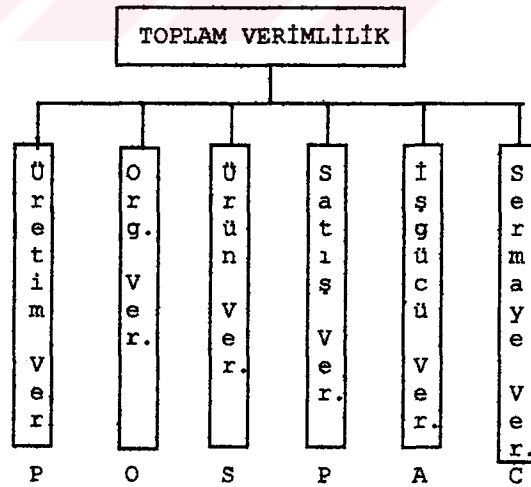
- Şirketin hangi bölümleri bu uygulama içinde yer alacaktır,
- Çalışmalar nasıl organize edilecektir,
- Proje kurulu ve çalışma grupları nasıl çalışacaktır,
- Hangi uygulama planı izlenecektir,
- Tepkiler ve süre yönünden ortaya çıkan davranışlar göz önüne alındığında yürütülen programların ne tür bir desteğe ihtiyacı vardır soruları,
- Mevcut diğer projeler ya da proseslerle beraber en iyi koordinasyonu sağlamak,
- Tüm birimlerden aktif bir katılım sağlamak
- Faaliyetlerle organizasyon arasındaki bilgi akışını belirlemek.

Şekil 5.4'teki organizasyon yapısı POSPAC Modeli'nin tanımlarını da kapsamaktadır. Solda kararların tepeden aşağıya doğru indiği geleneksel bir organizasyon yapısı, sağda ise aşağıdan yukarıya doğru, çalışan personelden verimlilik komitesine kadar bir sıra izleyen karar mekanizmasına sahip organizasyon yapısı görülmektedir.



Şekil 5.4 POSPAC'ın Organizasyon Yapısı ve Karar Mekanizması (Baş ve Artar, 1991)

Modelin temelinde toplam verimlilik ölçümü esas alınmakta ve üretim, organizasyon, satış, ürün, işgücü ve sermaye verimliliği kavramlarını içermektedir. (Şekil 5.5)



Şekil 5.5 POSPAC Modelinde Toplam Verimlilik Yaklaşımı (Baş ve Artar, 1991)

Modelin uygulanabilmesi için organizasyon içinde ayrı bir "Verimlilik Komitesi" ile "Genel Verimlilik Yönetim Danışmanlığı" gibi kendine bağlı olarak çalışacak grupların olması gereklidir. Bu grupların oluşturulması, şirketin ihtiyaçları doğrultusunda olmalıdır. Bu tür organizasyonların talebe cevap verebilmesi için Proje Yöneticisi, Verimlilik Koordinatörü, Çalışma Grupları ve Danışmanlara sahip olması gerekir.

Bu tür modellerdeki proje yönetimi, yönetim kurulu üyeleri, üst ve orta düzey yöneticiler, verimlilik koordinatörü ile danışmanlardan oluşmakta ve toplam olarak 10 kişiyi geçmemektedir. Birinci aşamanın geçmiş verilerin incelenmesi ve hedef belirleme şeklindeki son faaliyeti, bu aşamanın önemli bir bölümünü oluşturur ve şunları içerir:

- Şirketin tümüne uygulanabilecek verimlilik artırıcı çalışmalarda bulunmak ve önerileri incelemek,
- Geleceğe dönük geliştirme programları için amaçları belirlemek,
- Kısa dönemdeki gelişmelerin sonuçlarına göre verimlilik programlarını ve belirlenmiş amaçları değerlendirmek.

Modelin başlangıç noktası verimlilik tanımının yapılmasıdır. POSPAC Modeli'nde:

$$\text{Verimlilik} = \text{Katma Değer} / \text{Girdiler}$$

$$= \frac{\text{Satışlar} - \text{Alışlar}}{\text{Toplam İşgücü Maliyeti} + \text{Sermaye Maliyeti}}$$

Toplam verimlilik yukarıda belirtildiği gibi ölçülebilecek, ancak girdi olarak kullanılan kaynak dikkate alındığında ise aşağıda verilen toplam verimlilik ölçüm yöntemi kullanılacaktır.

Toplam verimliliğin ölçülmesinde aşağıdaki oranlar kullanılır:

$$P = \text{Katma Değer} / \text{Üretim Maliyeti}$$

$$O = \text{Katma Değer} / \text{Yönetim Giderleri}$$

$$S = \text{Katkı Payı}(\text{satışlar-değ.gid.}) / \text{Satış Hasılatı}$$

$$P = \text{Katma Değer} / \text{Satış Maliyeti}$$

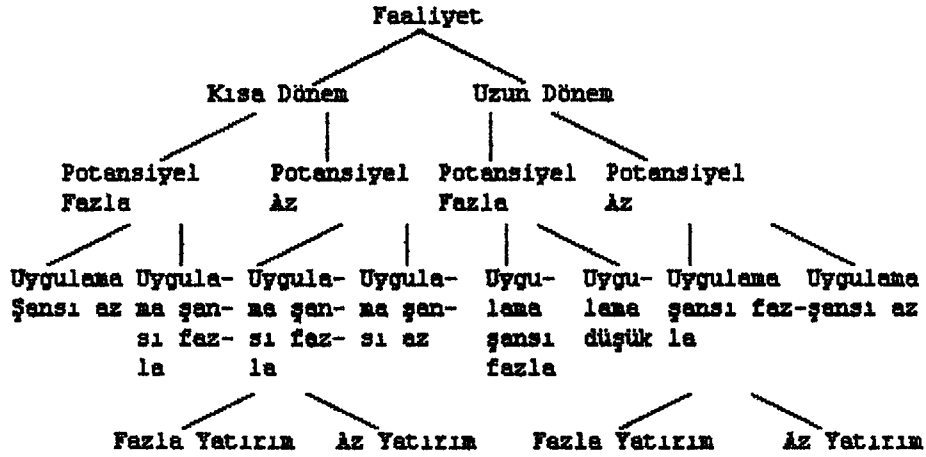
$$A = \text{Katma Değer} / \text{Direkt İşgücü Maliyeti}$$

$$C = \text{Katma Değer} / \text{Sermaye Girdi Maliyeti}$$

Modelin ikinci aşaması, verimliliğin artırılmasının önemi ve artışın sağlanması için neler yapılabileceğinin planlanması ile ilgilidir. Bu aşama ele alınırken birbirleriyle ilişkili dört faaliyet söz konusudur:

- Çalışma gruplarının eğitilmesi ve çalışanlara başlanması,
- Çalışma gruplarına sürekli rehberlik ve yardım,
- Çalışma gruplarındaki çalışma biçiminin belirlenmesi,
- Çalışma gruplarının önerdikleri faaliyetlerin bir araya toplanması, önceliklerinin belirlenmesi ve iş programının hazırlanması.

Faaliyetlerin önceliklerinin nasıl belirleneceği ya da verimlilik önerilerinin nasıl yapılacağına ait şema Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



Şekil 5.6 Verimlilik Önerilerini Değerlendirme Yaklaşımı (Baş ve Artar, 1991)

Uygulama aşaması olan üçüncü aşamada ise şu dört ana faktör üzerinde durulmaktadır:

- Öncelikleri belirlenmiş faaliyetlerin uygulanmasından kim sorumludur?
- Gereksiz zaman kaybı olmadan en iyi uygulamanın seçilip seçilmediğinden emin misiniz?
- Verimlilik kampanyaları proje organizasyonundan tüm gün çalışma esasına dayalı temel organizasyon yapısına geçerken amaçların yerine getirilmesinin sorumluluğu nedir?
- Planlama ve elde edilen sonuçların kontrolü nasıl olacaktır?

Dördüncü aşama ise POSPAC'ın şirketin günlük rutin işlerine entegrasyonu aşamasıdır. Şirket içinde sürekli bir proses olarak izlenebilir verimlilik sisteminin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Burada şu sorulara cevap aranmaktadır: Organizasyon içindeki düzeylerdeki faaliyetlerin planlanması; faaliyetlerin uygulanması;

sonuçların kontrolü; incelemeler ve amaçlar gibi konuların sürekliliğinden kim sorumludur, önceden belirlenmiş olan rutin işler gerekli midir?

5.2.3 Çabuk Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı (QPA)

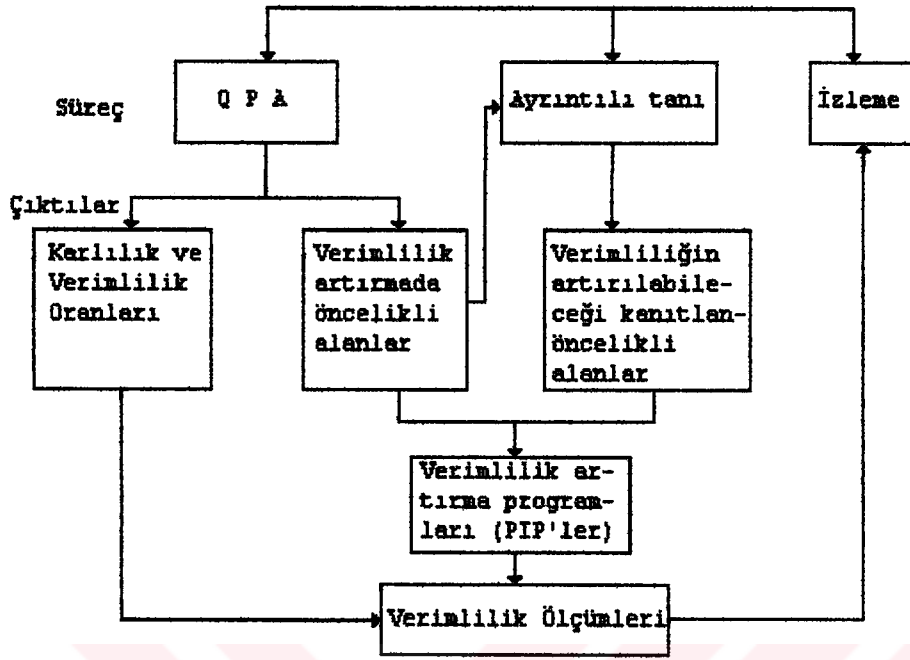
5.2.3.1 Özü ve Yapısı

Küçük ve orta işletmelerde kullanılan bu basit ve pratik yöntem, Filipinler Kalkınma Akademisinin, Verimlilik Araştırma Merkezince geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Yöntem dünyanın her yerindeki küçük ve orta işletmeler için kullanılabilir.

QPA, bir birleştirilmiş denetim yaklaşımı olup, hem tanı hem de örgütün tümünde bir verimlilik artırma programının izlenmesini içerir. (Şekil 5.7). İşletme karlılık ve verimlilik performansının, güçlü ve zayıf yanları dahil, sistematik olarak değerlendirilmesidir.

QPA'nın amacı iki yönlüdür:

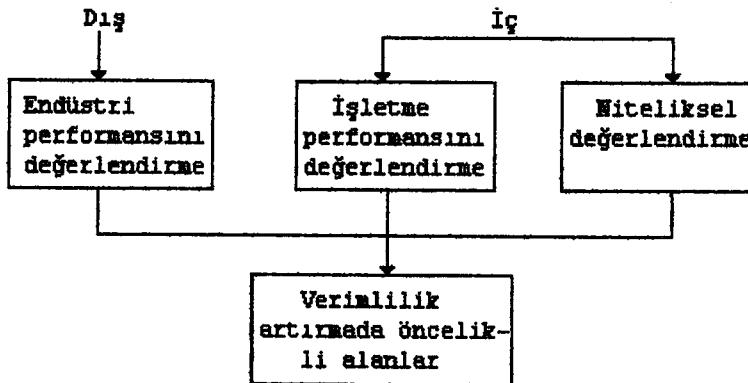
- Sorumlu alanları saptamak ve verimlilik artışı sağlanacak öncelikleri alanları belirlemek,
- Örgütün tümü için verimlilik göstergeleri oluşturmak.



Şekil 5.7 Verimlilik Denetim Döngüsü (Prokopenko, 1992)

QPA üç bileşenden oluşmaktadır (Şekil 5.8):

- İşletme performansını değerlendirme (CPA),
- Niteliksel değerlendirme,
- Endüstri performansını değerlendirme.



Şekil 5.8 QPA Bileşenleri (Prokopenko, 1992)

5.2.3.2 İşletme Performansını Değerlendirme (CPA)

CPA, geçen son dört (en az üç) döneme ait mali tablolarından çıkartılan kimi verimlilik ve karlılık oranlarındaki eğilimleri inceler. Esas amacı, uygun bir verimlilik artırma programı (PIP) için, sürekli izleme sağlayacak bir verimlilik rapor sistemi yerleştirilmesi ve tüm işletmenin denetlenmesi yoluyla, sorunlu alanlara tanı konmasıdır. CPA uygulanırken, iki temel karşılaştırmaların yapılması gerekir:

- Cari performansla baz alınan geçmiş dönemdeki bir performans;
- Cari performansla hedef.

İlki, performansın artmakta mı azalmakta mı olduğunu ve hızını gösterir. Sonraki ise performans ya da verimlilik hedefleri konulmasını ve fiili performansla karşılaştırılmasını gerektirir.

Bir örgütün tüm performansını değerlendirmede, yalnız karlılığı temel olarak kullanmak, karlılık değişmelerine yol açan nedenlerin bulunmasını güçleştirir. Değişme, verimlilikten mi yoksa fiyat-maliyet hareketlerinden mi kaynaklanıyor? Bu ilişkiyi aşağıda görmek mümkündür:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Çıktı Değeri} & = & \text{Satılan miktar} \times \text{Birim fiyat} \\
 \downarrow & & \downarrow \quad \quad \downarrow \\
 \text{Karlılık} & = & \text{Verimlilik} \times \text{Fiyat artış oranı} \\
 \uparrow & & \uparrow \quad \quad \uparrow \\
 \text{Girdi değeri} & = & \text{Kullanılan miktar} \times \text{Birim maliyet}
 \end{array}$$

İlişkiye zaman içinde bakıldığında, karlılık, girdi değerindeki değişmeye kıyasla çıktı değerindeki değişme; verimlilik ise çıktı miktarı ve/veya birim fiyattaki

miktarla, birim maliyet arasındaki değişmedir. Hesaplanan şeyler, gerçekte aşağıdaki gibi sınıflandırılan performans oranlarıdır:

- karlılıkta değişme;
- verimlilikte değişme,
- fiyat artış oranında değişme.

Bu performans oranları, daha sonra karlılık üzerindeki etkileri açısından değerlendirilir. Genel olarak karlılıkta, verimlilik veya fiyat artış oranlarındaki bir düşme, karları azaltır. Düşük verimlilik sinyalleri, daha fazla analiz yapılması ve düzeltici önlemlerin alınmasını gerektirir. Ancak, artan verimlilik kısa dönemde mutlaka karlılığa yol açmaz. Verimlilik artışının karlılık üzerindeki etkisi ancak uzun dönemde görülür (Tablo 5.1).

Tablo 5.1 Karlılık-Verimlilik İlişkisi (Prokopenko,1992)

Durum	EĞER		O HALDE	
	Karlılık	Verimlilik	Ne olacak	Ne yapmalı
1	YÜKSEK	YÜKSEK	ise Mali durum sağlam ve istikrarlı olur.	Verimlilik düzeyini koru veya artır.
2	YÜKSEK	DÜŞÜK	ise Yüksek karlılık uzun dönemde devam etmeyebilir. Uzun dönemde düşük verimlilik karları yok edecektir.	Verimliliği artır.
3	DÜŞÜK	YÜKSEK	ise Firma kısa bir süre sonra zararına çalışmaya başlayabilir ve kapanmanın eşiğine gelebilir.	Karlılığı artır pazar stratejisini, pazar araştırmasını, pazar tutundurma, reklam ve fiyat politikalarını güçlendir.
4	DÜŞÜK	DÜŞÜK	ise Kapanma/iflas.	Verimliliği artır ve pazarda güçlen.

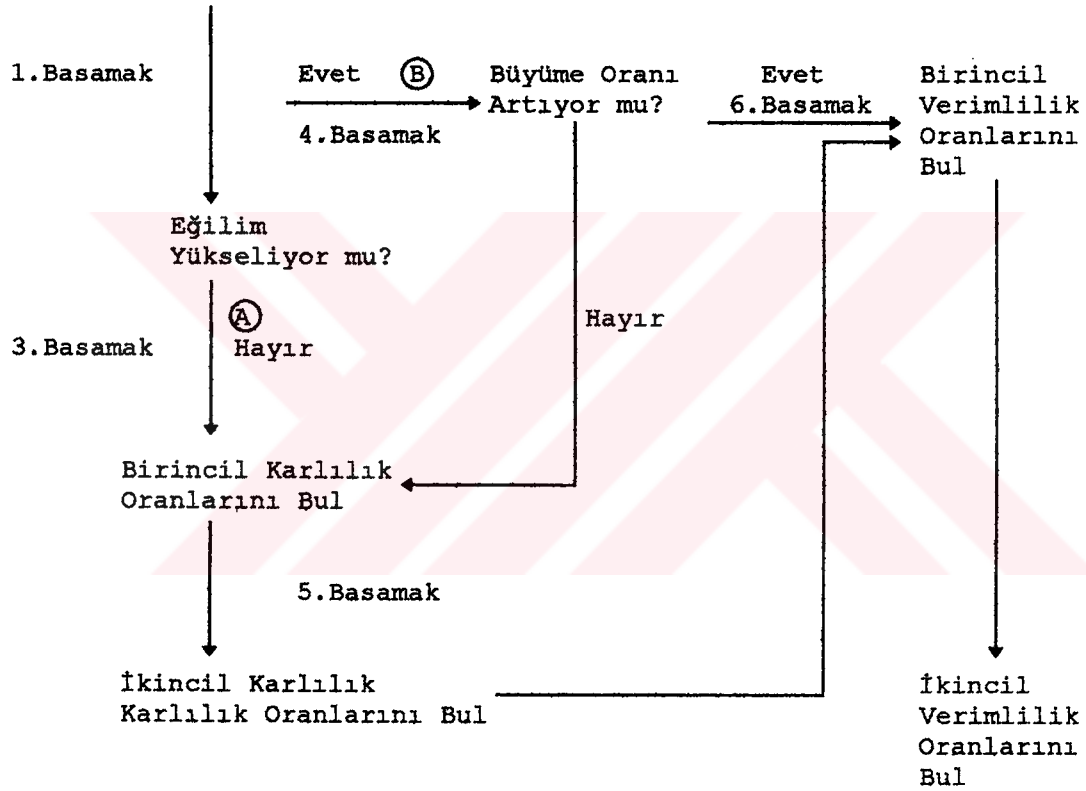
Verimlilik ve karlılık arasındaki bu dört ilişki,

performansı artırmada kullanılabilecek yaklaşımlar konusunda fikir verir.

5.2.3.3 CPA Nasıl Uygulanır? (Prokopenko, 1992)

Geçmiş birkaç döneme ait mali tablolar derlenerek Şekil 5.9'daki basamaklar gerçekleştirilir.

Aktiflerin Getiri Oranını
Hesapla ve Eğilimleri Belirle



Şekil 5.9 Firma Verimlilik Değerlendirme Akış Şeması
(Prokopenko, 1992)

1. Basamak: Geçmiş dönemler (1 yıl, 3 ay, 1 ay) için aktiflerin getiri oranı, net karın aktiflere oranı (ROA) olarak hesaplanır.

2. Basamak: Aktiflerin getiri oranındaki eğilim belirlenir.

3.Basamak: (A şıkkı) ROA düşüyor veya sabitse:

i- Birincil karlılık oranları hesaplanır:

a- Net Karlar/Net Satışlar

b- Satılan Malın Maliyeti/Net Satışlar

c- Dönem Giderleri/Net Satışlar

d- Faiz ve Komisyon Gid./Net Satışlar

eğilimleri belirlenir (artan, azalan veya sabit).

ii- İkincil karlılık oranları hesaplanır:

a- Toplam aktifler devir hızı:
Net Satışlar/Toplam Varlıklar

b- Alacaklar devir hızı:
Net Satışlar/Toplam Alacaklar

c- Duran varlıklar devir hızı:
Net Satışlar/Duran Varlıklar

d- Stoklar devir hızı:
Net Satışlar/Toplam Stoklar
eğilimleri belirlenir.

6.Basamak uygulanır.

4.Basamak: (B şıkkı) ROA yükseliyorsa, aktiflerin getiri oranındaki (ROA) artış oranı (GR) hesaplanır.

$$GR = \frac{\text{Bugünkü ROA} - \text{Bir Önceki ROA}}{\text{Bir Önceki ROA}} \times 100$$

5.Basamak: ROA'nın GR'si düşüyor veya sabit kalıyorsa, 3.basamak uygulanır.

6.Basamak:

i-Birincil verimlilik oranları hesaplanır:

Toplam Verimlilik :

Katma Değer/Emek + Sermaye Girdileri

Emek Verimliliği :

a- Katma Değer/Çalışılan İş Saatleri

b- Katma Değer/İşçi Sayısı

c- Katma Değer/Maaş ve Ücretler

Sermaye Verimliliği :

a- Katma Değer/Maddi,Maddi Olmayan Var.

b- Katma Değer/Maddi Var.+Finansal Duran Varlıklar

c- Katma Değer/Maddi Varlıklar

d- Katma Değer/Duran Varlıklar

e- Katma Değer/Makina ve Teçhizat

eğilimleri belirlenir.

ii-İkincil verimlilik oranları hesaplanır:

Emek Verimliliği :

a- İşçi tipine göre

b- Vardiyaya göre

c- İşlev anlamına göre

Sermaye Verimliliği :

- a- Maddi ve maddi olmayan varlıklar (yani pazarlanabilir menkul kıymetler, alacaklar, alacak senetleri, arazi ve arsalar, bina ve yerüstü ve yeraltı düzenler vb).
- b- Maddi varlıklar ve finansal duran varlıklar (yani, nakit, tahsil olunabilir alacaklar, arazi, ve arsalar, binalar, yerüstü ve yeraltı düzenler vb).
- c- Maddi varlıklar (yani, stoklar, arazi ve arsalar bina ve yerüstü, yeraltı düzenler vb).
- d- Duran varlıklar (yani, arazi ve arsalar, bina ve yerüstü, yeraltı düzenler, makine tesis ve cihazlar).
- e- Makine tesis ve cihazlar.

eğilimleri belirlenir.

5.2.3.4 Nitel Değerlendirme**5.2.3.4.1 Karlılık Nasıl Değerlendirilir?**

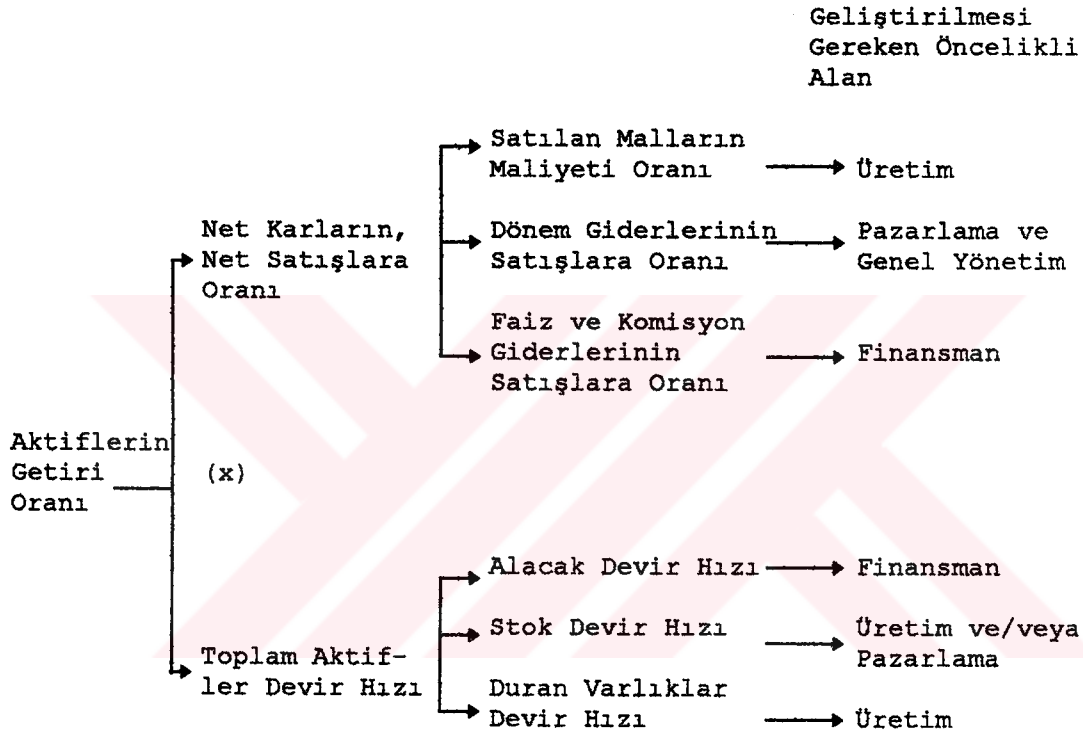
(Prokopenko, 1992)

Geçmiş dönemlere ait aktiflerin getiri oranı belirlendikten sonra hangi oranların -karlılık ya da verimlilik- hesaplanacağını belirlemek için, büyüme oranının hesaplanması gerekir. Büyüme oranı düşmekte ise, önce karlılık oranlarının ele alınması gerekir.

Temel oran olan aktiflerin getiri oranı (ROA) veya ROA büyüme hızı düştüğü veya sabit kaldığı zaman

verimlilik analizi yapılmadan önce karlılık oranları hesaplanmalı ve eğilimler belirlenmelidir. ROA'da bir bozulma, iki bileşenin oranlarının performansına bağlanabilir:

- net karın net satışlara oranı,
- toplam aktif devir hızı (Şekil 5.10).



Şekil 5.10 Karlılık Eğilimlerinin Değerlendirilmesi
(Prokopenko, 1992)

Analiz için, net karın net satışlara oranı, satılan malların maliyetini satışlara, işletme masraflarının satışlara ve faiz komisyon giderlerinin satışlara oranlarına ayrılır. Toplam aktifler devir hızı ise tahsil olunan alacaklar devir hızına, stoklar devir hızına ve duran varlıklar devir hızına ayrılır.

Yukarıdaki oranların herhangi birindeki yükselme, geliştirilmesi gereken öncelikli alanları gösterir. Daha

kapsamlı araştırma, ayrıntılı tanı koyma evresinde yapılmalıdır.

Örneğin, öncelikli alan, satılan malların maliyeti olarak belirlenmiş ise, ikinci tanı evresinde aşağıdaki maliyetlerin araştırılması gerekir:

- kullanılan hammaddeler,
- direkt işçilik,
- imalat genel giderleri,
- yarı mamul stokları,
- mamul stokları.

Öncelikler, örgütün farklı fonksiyonel alanlarına göre de belirlenebilir. Dönem giderlerinin satışlara oranı artıyorsa, dönem giderleri altında toplanan maliyet kalemlerine bakılması gerekir. Fonksiyonel alanlara göre öncelikli alanlar, pazarlama ve genel yönetim giderleri olabilir.

Faiz ve komisyon giderlerinin satışlara oranı artıyorsa, öncelikli alan finansman olacaktır. Finansal yönetimin incelenmesi yerinde olacaktır.

Toplam aktif devir hızındaki düşme eğilimi de muhtemelen ROA eğilimini düşürür. Böyle bir durum ortaya çıkarsa, toplam aktif devir oranını oluşturan aktiflerin ayrılması gerekir:

- alacaklar,
- stok,
- duran varlıklar.

Alacak devir hızındaki düşme eğilimi örgütün kredi ve para tahsil sisteminde bir araştırma yapılmasını gerektirir. Öncelikli alan yine finansmandır.

Stok devir hızında düşme eğilimi olması durumunda, aşağıdakilerin incelenmesi gerekir:

- ilk madde malzeme,
- yarı mamuller,
- mamul maddeler.

Hangi stok devir hızında düşme görüldüğüne bağlı olarak, öncelikli alan üretim veya pazarlama ya da her ikisi olabilir. Duran varlıklar devir hızındaki düşme eğilimi, kullanılan duran varlık birim değeri başına, satışın düşük gerçekleştiğini gösterir. Öncelikli alan üretimdir.

Karlılık eğiliminin analizinin, ROA eğilimindeki düşmenin maliyetler veya aktif devir hızından ya da her ikisinden kaynaklandığı sonucuna varılabilir. Geliştirilmesi gereken alanlar, aşağıdaki spesifik işlevlerden biri ya da bunların bileşimi olabilir:

- üretim,
- pazarlama,
- finansman,
- yönetim.

Bu öncelikli alanlar, daha ayrıntılı tanı koyma çalışmaları için başlangıç noktası olacaktır.

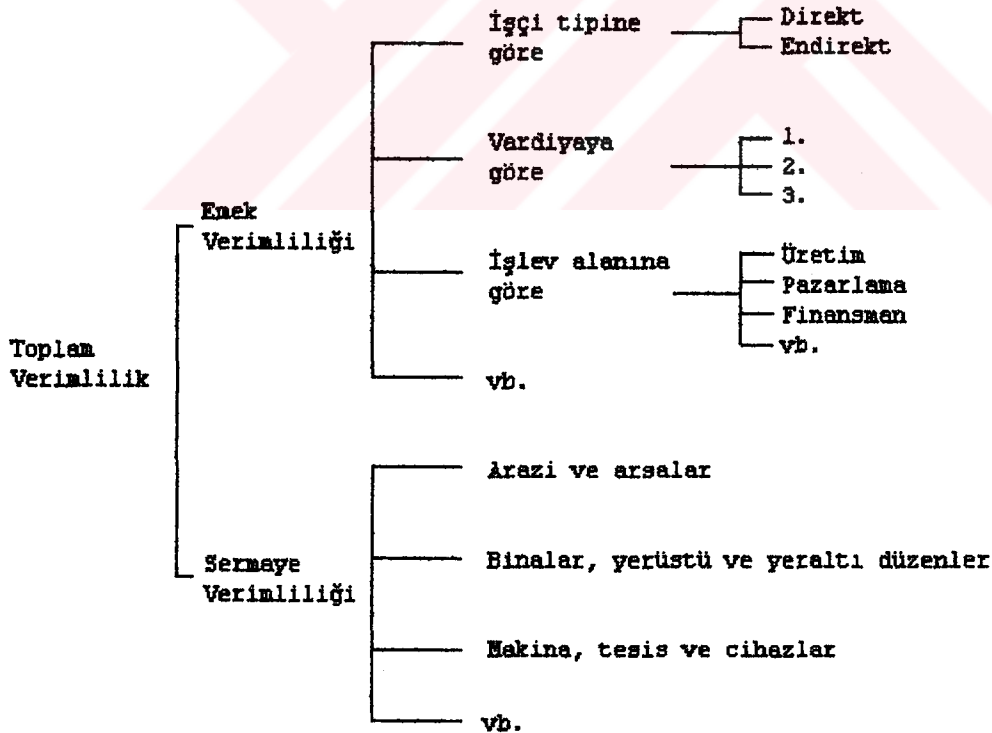
5.2.3.4.2 Verimlilik Eğilimleri Nasıl Değerlendirilir (Prokopenko, 1992)

Toplam verimlilikte ortaya çıkan eğilim, bir kuruluşun genel performansını gösterir. Eğilimin iyileşmesi ya da kötüye gitmesi halinde, nedenini bulmak gerekir (Şekil 5.11).

Emek verimliliği, emek gücünün ne ölçüde iyi kullanıldığını gösterir. Eğilim düşüyorsa, bu alanı geliştirme öncelikli alan olur. Davranıştaki bozulmayı anlamak için ikincil emek verimlilik oranlarına bakılması önemlidir.

Örgütün fonksiyonel alanlara (üretim, pazarlama, finansman) bölünmesi sorunların kaynağının bulunmasına da yardım eder.

Sermaye verimliliğinin değerlendirilmesi, var olan sermayenin ne ölçüde iyi yatırıldığı ve yönetildiğini gösterir. Sermaye verimliliği düşme eğilimi gösterdiği zaman, ikincil sermaye verimlilik oranları irdelenmelidir. Düşmekte olan bir sermaye verimlilik eğilimi, sabit sermayenin bir bileşeninden ya da tüm bileşenlerinden kaynaklanabilir.



Şekil 5.11 Verimlilik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi
(Prokopenko, 1992)

Ancak, emek verimliliğinin artması, mutlaka işçilerin daha verimli olduğu anlamına gelmez; bu artış bir teçhizattan kaynaklanıyor olabilir. Sermayenin emekle ilişkisini sermaye/emek (C/L) oranlarının eğilimlerini değerlendirerek incelemek, emek verimliliğinin ve sermaye verimliliğinin işleyişini açıklayabilir.

C/L oranlarındaki artma eğilimi, birim emek başına giderek daha çok sermaye malı kullanıldığını gösterir. Düşme eğilimi ise, birim sermaye malı başına giderek artan oranda insan gücü kaynağı kullanıldığını gösterir.

Tablo 5.2 Sermaye Emek İlişkileri (Prokopenko, 1992)

Durum	EĞER			O HALDE	
	Emek verimliliği	Sermaye verimliliği	C/L oranları	Ne Olur	Ne Yapılması Gerekir
1	↗	↗	↗	Verimlilik performansı iyi	Verimlilik düzeyini sürdür veya artır.
2	↗	↗	↘	Verimlilik performansı iyi	Verimlilik düzeyini sürdür veya artır.
3	↗	↘	↗	Verimlilik performansı istenen düzeyde değil.	Sermaye verimliliğini artır.
4	↘	↗	↗	Verimlilik düzeyi yeterli	Emek verimliliğini; a-Yeri değiştirilecek işçiler için, başka işler belirleyerek ve geliştirerek; b-Yeri değiştirilecek işçilerin yeni işleri için yeniden eğitilmelerini sağlayarak artır.
5	↘	↘	↗	Verimlilik düzeyi düşük	Önce sermaye verimliliğini sonra da emek verimliliğini artır. Var olan insan gücünün makinalara uyumunu sağla.
6	↗	↘	↘	Verimlilik düzeyi yeterli	Sermaye verimliliğini artır.

Tablo 5.2, bir örgüt içinde nelerin olup bittiğini değerlendirmeye yardımcı olacak ve durumu düzeltmek için

nelerin yapılması gerektiğini gösterecektir.

Çabuk verimlilik değerlendirmesinin iç bileşenleri, yönetime karar almak için gerekli bilgileri sağlayacak bir verimlilik ölçümünün adım adım yaklaşımını verecektir.

5.2.3.5 Firmalar Arası Karşılaştırma

Firmalar arası karşılaştırma, bir dış kuruluş veya danışman tarafından örgütlenir. Benzer etkinliklerle uğraşan firmalar arasında maliyetler, performans, verim ve diğer verilerle ilgili bir girişimdir. Aynı endüstrideki firmalar, firmalarına ait bilgileri gönüllü olarak ve gizli tutulması kaydıyla diğer kuruluşların kullanımına sunarlar. İşletmeler, verimlilik ve karlılıklarını artırmak için Firmalar arası karşılaştırma yaparlar.

Firmalar arası karşılaştırmmanın temel amaçları arasında en önemli olanlar;

- İşletme performansının, benzer işletmelerin performansına kıyasla ne durumda olduğunu yönetime göstermek,
- Yönetimin dikkatini, işletmenin diğer işletmelere kıyasla güçlü ve zayıf olduğu alanlara çekmek,
- Yönetime, ilerleme ve etkililiğin değerlendirilebilmesi için gerçekçi bir temel sağlamak,

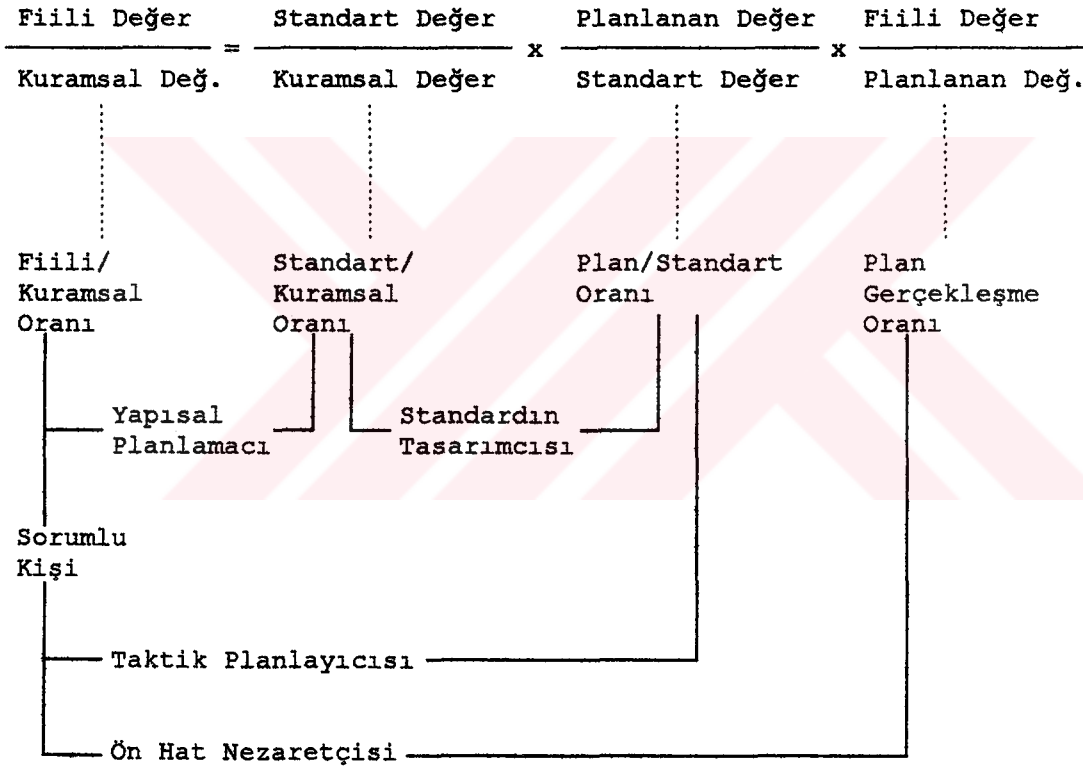
şeklinde sıralanabilir. (Prokopenko, 1992)

Firmalar arası karşılaştırma performans analizlerinde kullanılabilecek çok güçlü bir araçtır ve genellikle normal verimlilik ölçümlerinde kullanılanlarla aynı temel istatistik veriler ve oranlar kullanılır.

5.2.4 Kazukiyo Kurosawa Modeli

5.2.4.1 Genel

Kurosawa'ya göre, işletmede verimlilik ölçümü, geçmişin analizi ve yeni etkinliklerin planlanmasına yardım eder; ayrıca, işlevsel etkinliklerin izlenmesi için bir bilgi sisteminin kurulmasında kullanılabilir. Bu nedenle, verimlilik ölçüm sistemlerinin karar alma hiyerarşisine çok uygun olarak kurulması büyük önem taşır. Genel nitelikli bir sistem, Şekil 5.12'de verilmiştir.



Şekil 5.12 Yönetimde Verimlilik Ölçümünün Temel Çerçevesi (Prokopenko, 1992)

Kurosawa genel çatısını yukarıda belirtilen temeller üzerine kurduğu işletme düzeyinde verimlilik ölçüm sistemini şu ana başlıklarda ortaya koymuştur:

- İşçinin verimliliğini ölçme sistemi
- İş gücü gereksinmesini analiz ve planlama için ölçme sistemi
- İş gücü kaynak kullanım yapısını göz önüne alan bir görünür emek verimliliği ölçme sistemi
- Firma düzeyinde katma değer verimliliği ölçümü (Baş ve Artar, 1991)

5.2.4.2 İşçinin Verimliliğini Ölçme Sistemi

İşçinin verimliliği şöyle tanımlanmaktadır:

$$P_w = \frac{\text{Çıktı}}{\text{İşçi çaba girdisi}}$$

$$P_w = \frac{\text{Bir faaliyetten işçinin aldığı insancıl doyum}}{\text{Bu faaliyet için gerekli insan gücü girdisi}}$$

İşçinin verimliliğine etki eden faktörler ise aşağıdaki tabloda şematize edilebilir.

Tablo 5.3 İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler
(Baş ve Artar, 1991)

Niceliksel	Niteliksel
Öznel İş yoğunluğu (sürat, risklilik, zorluluk vb.), çalışma saatleri	Deneyim, bilgi, yetenek
Nesnel Ölçek, çalışma oranı, yönetim.	Donanım, yöntem, örgüt yapısı, doğal kaynaklar

Çalışma saatlerinin yapısına dayandırılan verimlilik ölçüm oranları Şekil 5.13'de verilmiştir.

Oran sistemi aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

$$\tau'_r = E_w \times le(1) \times le(2)$$

$$\begin{array}{cccc} \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ L_s & L_s & L_e & L_{r'} \\ \hline L_r & L_e & L_{r'} & L_r \end{array} \times \frac{L_{r'}}{L_r}$$

$$\tau''_r = \frac{L_s}{L_{r'}}$$

Bu formülde:

L_s : standart çalışma saatleri (üretilen miktar x standart zaman)

L_r : toplam girdi çalışma saatleri (bordrodaki işçi sayısı)

L_e : etkili çalışma saatleri

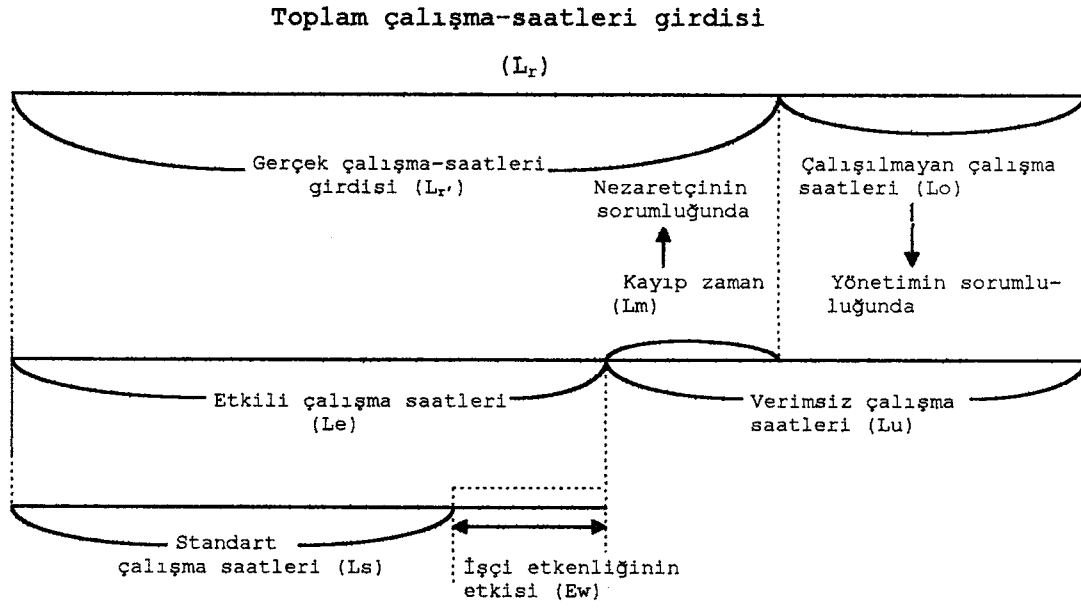
$L_r : L_{r'} + L_0$

$L_{r'} = le + L_m$

$L_{r'}$: gerçek çalışma saatleri girdisi

L_0 : işe ara verme, yemek saati, temizlik ve bakım süresi, taşınma süresi gibi çıkartılan çalışma saatleri

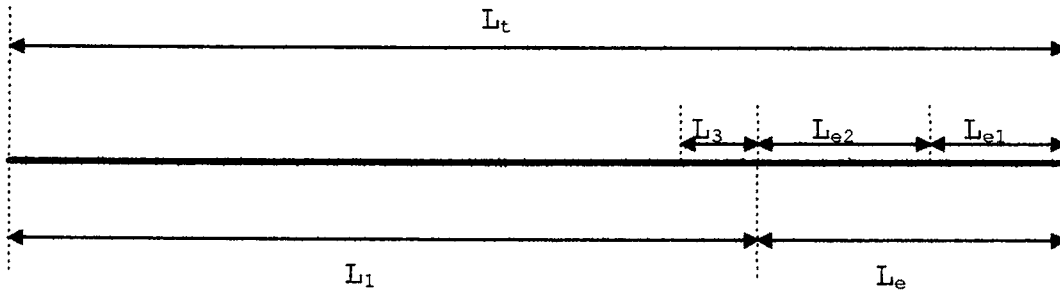
L_m : Arıza ve onarım, malzeme ve parçaların eksik ya da kusurlu olması, işçiye son anda başka bir görev verilmesi gibi yönetim ya da nezaretçiden kaynaklanan kayıp zaman



Şekil 5.13 Çalışma Saatlerinin Yapısı (Prokopenko, 1992)

5.2.4.3 İşgücü Gereksinmesini Analiz ve Planlama İçin Ölçme Sistemi

Yönetici, işgücü verimliliğini artırmak için işgücü gereksinimini hesaplayabilmelidir. Bunun için aşağıdaki şekli kullanabilir:



Şekil 5.14 Toplam İşgücü Gereksiniminin Bölümlenmesi

- L_t : toplam işgücü gereksinimi
- L_e : toplam tasarruf edilen işgücü
- L_{e1} : teknik gelişmenin etkisi

- L_{e2} : örgütsel gelişimin etkisi
 L_1 : gerçekten zorunlu işgücü
 L_3 : kaçınılmaz kayıplar

İşgücü gereksinmesini hesaplamada şöyle bir süreç izlenir:

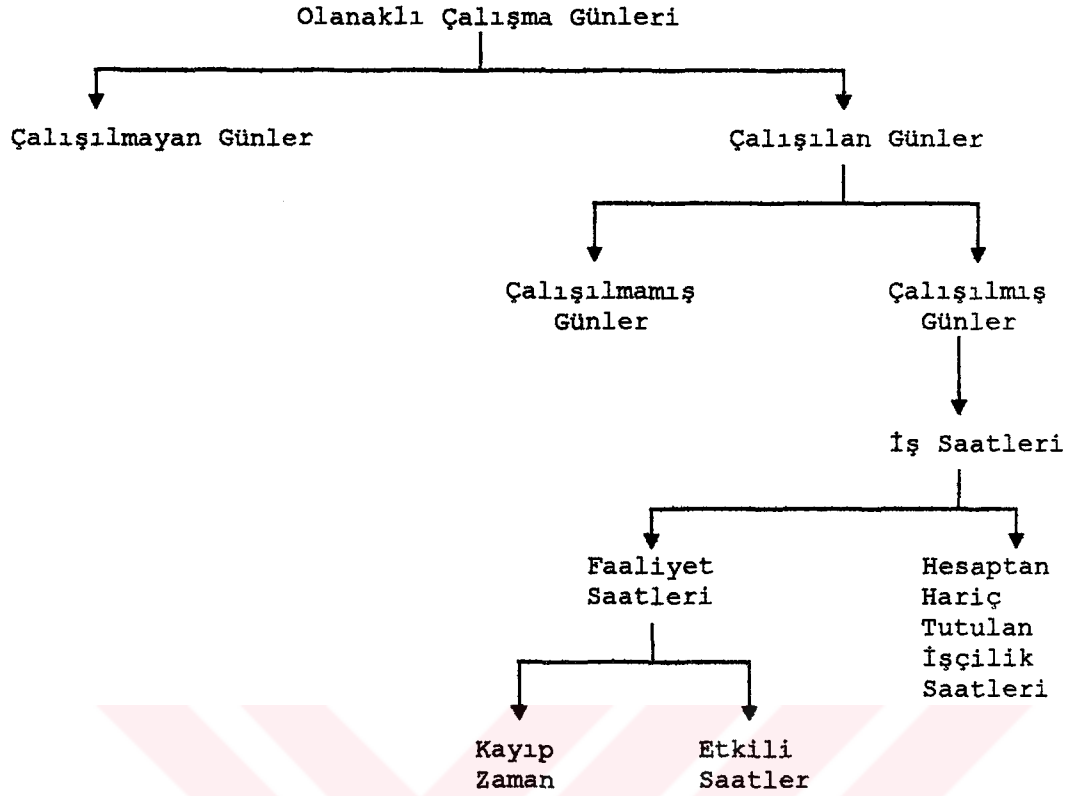
- İlk önce ürünlere piyasadaki isteme dayalı olarak üretim planı hazırlanır.
- Bu üretim planına dayalı olarak toplam işgücü gereksinmesi (L_t) temel yıldaki işgücü verimliliğine göre belirlenir.
- Bundan sonra, planlama dönemi için gerçekten gerekli olan işgücü miktarı bulunur.
(Baş ve Artar, 1991)

5.2.4.4 İşgücü Kaynak Kullanım Yapısını Göz Önüne Alan Bir Görünür İşgücü Verimliliği Ölçme Sistemi

Emek verimliliğini kişi-yıl, kişi-saat terimleriyle analitik bir biçimde ifade etmek daha kullanışlı görünmektedir.

Olanaklı çalışma saatleri yapısına dayalı sistem Şekil 5.15'te gösterilmiştir.

Üretken olmayan saatlerin iki bileşeni, "hesaptan hariç tutulan işçilik saatleri" ve "kayıp zaman" dır. Birincisinin sorumluluğu yönetime, ikincisinin sorumluluğu ise nezaretçiye aittir.



Şekil 5.15 Olanaklı Çalışma Saatleri Yapısı (Baş ve Artar, 1991)

5.2.4.5 Firma Düzeyinde Katma Değer Verimliliği Ölçümü

Katma değer, çeşitli fiziksel parametrelerle ve de diğer ilgili değişkenlerle bir bileşim içinde kullanılabilen ve yönetim süreçlerinde oldukça anlamlı ve etkili biçimde işe yarayabilen bir kavramdır.

Katma değer; net satış geliri ile hammadde, malzeme ve dışarıdan sağlanan hizmetler arasındaki farktır (Brüt katma değer = Net satış geliri - hammadde ve malzeme giderleri - dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler). Net katma değer ise brüt katma değerden amortismanların çıkartılması ile bulunur. Katma değer verimlilik hesaplarında çıktı olarak sıklıkla kullanılır. (Tanyaş, 1993)

Aşağıdaki şekil, katma değer in çeşitli biçimlerde hesaplanabilmesine ilişkindir:

Üretim Değeri (ΣPxQ)						
Ct			Mt			
Malzeme Maliyeti vs (Cf)	Amortisman (Cs)	İşgücü Geliri (V)	Net Kar (Ma)	Faiz (Mb)	Kira (Mc)	Vergi vs (Md)
	Brüt Katma Değer (F^g)					
		Net Katma Değer (F^n)				
	İşletme Performansı No:1 (Fb^1)					
	İşletme Performansı No:2 (Fb^2)					
		İşletme Performansı No:3 (Fb^3)				

Şekil 5.16 Üretim Değerinin Yapısı ve Katma Değer Çeşitlemeleri (Baş ve Artar, 1991)

Katma değer in hangi şekilde ele alınacağı işletmenin hedeflerine bağlıdır. Rutin iş faaliyetlerinde katma değer, genellikle cari fiyatlarla hesaplanır. Katma değer in sabit fiyatlarla hesaplanması, daha fazla analiz gerektiren amaçlar içindir.

Sabit fiyatlarla hesaplanan katma değer eş deyiş ile gerçek katma değer şöyle bulunabilir:

a- Çift İndirgeme Tekniği :

$$\text{Gerçek Katma Değer} = \frac{\text{Cari fiyatlarla cari dönemdeki brüt çıktı}}{\text{Ürünlerin fiyat endeksi sayısı}} - \frac{\text{Cari fiyatlarla cari dönemdeki sınai maliyet}}{\text{Girdilerin fiyat endeksi sayısı}}$$

b- Tek İndirgeme Tekniği :

Genel olarak;

Nominal Katma Değer / İndirgeme Faktörü

şeklinde gösterilebilir. Burada indirgeme faktörü olarak, bizzat teşebbüsün çıktı ve girdilerine ilişkin bir indeks kullanılabileceği gibi genel bir indeks de (sektörel veya genel) kullanılabilir.

Katma değer oranı ise şöyle hesaplanabilir:

$$\text{Katma Değer Oranı} = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Brüt Çıktı}}$$

İlk bakışta kolay gibi görünen bu oran, aslında o kadar kolay da değildir. Şu şekilde de ifade edilebilir:

$$\text{Katma Değer Oranı} = 1 - \frac{S}{P} \alpha$$

S = Girdi faktörünün fiyatı

P = Üretilen ürünlerin fiyatı

α = I/q = girdi faktörünün katsayısı (fiziksel girdi gereksinimi ortalama birimi)

I = girdi faktörünün tüketilen miktarı

q = çıktı miktarı

Sınai ve uluslararası karşılaştırmalara yarayan bir başka katma değer verimliliği oranı ise şudur:

$$\text{İşgücü maliyeti katma değer oranı} = \frac{\text{İşgücü maliyeti}}{\text{Katma değer}}$$

İşgücü katma değer verimliliği, teşebbüsün diğer teşebbüslerle ya da uluslararası göstergelerle karşılaştırılması açısından tam yeterli değildir. Onun için

"teşebbüsün toplam katma değer verimliliği (TTKDV)"nin hesaplanmasında fayda vardır. Bu oran ise şu şekilde bulunabilir:

$$\text{TTKDV} = \frac{\text{Cari yılda gerçekleşmiş katma değer}}{\text{cari yıl cari yılda kullanılan sermayenin işçilik mal.+ fırsat maliyeti}}$$

Cari yılda kullanılan sermayenin fırsat maliyeti = cari yılda kullanılan sermaye x kullanılan sermayenin fırsat maliyeti oranı

Bu oran, esas olarak brüt sermayenin artık ya da aşırı karını ölçmeye yarar. Aşırı kar oranı ise şu şekilde hesaplanabilir:

$$\text{Aşırı Kar Oranı} = \frac{\text{Toplam Kar} - \text{Ortalama Sektörel Kar}}{\text{Kullanılan Sermaye}}$$

Aşırı kar oranı, sermayenin kapasitesini ifade ederken, TTKDV ise kullanılan sermaye ile elde edilen sonucu ifade etmektedir. (Baş ve Artar, 1991)

5.2.5 Objektif Matris Yöntemi (OMAX)

5.2.5.1 Genel

1970 yılında J.L. Riggs tarafından geliştirilen bu yöntemin uygulamasına Oregon Verimlilik Merkezinde (ABD) geçilmiştir.

OMAX, bir toplam performans göstergesi elde etmek için çeşitli performans göstergelerini ağırlıklandırma yöntemi ile bir arada değerlendirilen bir performans ölçüm yöntemidir.

Bu yöntemde gerçek çıktı yerine bunun yerine geçebilecek diğer göstergelerin kullanımı özendirilmektedir.

Gerçek çıktıların ölçülebildiği yerlerde böyle bir sorun çıkmaz ancak çıktının tanımlanmasının ve ölçülmesinin zor olduğu durumlarda bu özendirme yararlı olmaktadır.

Yöntemin ana özelliği performansı belirleyen göstergelerin belirlenmesinde izlenen yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli, örgüt, grup ya da bireysel çalışmalarda performansı etkileyen etmenleri en iyi biçimde o çalışmaları yürütenlerin bilebileceği bu nedenle performans ölçütlerinin bu kişiler tarafından belirlenmesi görüşüne dayanmaktadır. Hangi etkinliklerin ve çabaların örgüt performansını olumlu olarak destekleyeceğini, hangilerinin etkisiz ya da önemsiz olduğunu çalışanlar çok daha kolay değerlendirebilirler. Özelliklerinin farklılığı nedeni ile her iş grubuna özgü performans etmenleri vardır. Ancak her örgüt için kullanılabilecek ve birden çok etmeni içeren genel bir sınıflandırma yapmak da mümkündür. Bunlar; kalite, miktar, zamanlılık, makine verimi, güvenlik, çalışma davranışları vb. başlıklar altında toplanabilir. Bu etmenler birçok oranla ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Önemli olan özellikle ortak sonuca (çıktıya) bilinen etkileri olan ve ölçülebilir davranış tiplerini ortaya koyabilecek oranların seçilmesidir. Tablo 5.4'de matrislerde üretim ve hizmete yönelik işler için kullanılabılır oranlardan örnekler verilmiştir.

Tablo 5.4 Matrislerde Kullanılabilir Göstergeler
(Akal, 1992)

Üretim Alanına İlişkin Göstergeler	
<u>Üretim Miktarı</u> <u>İşçilik Saatleri</u>	<u>Yeniden İşleme Süreleri</u> <u>Üretim Miktarları</u>
<u>Eşdeğerlenmiş Boşaltılan</u> <u>Yük Araçları</u> <u>İşçilik Saatleri</u>	<u>Bozuk Mal</u> <u>Toplam Üretim</u>
<u>İsraf Edilen Malzeme</u> <u>Toplam İşlenen Malzeme</u>	<u>Yüklenen ya da Taşınan</u> <u>Yük Ağırlığı</u> <u>İşçilik Saatleri</u>
<u>Makine Çalışma Süresi</u> <u>Kullanılabilir Makine Süresi</u>	<u>Son Ürünün Ağırlığı</u> <u>Hammadde Ağırlığı</u>
<u>Boş Makine Süresi</u> <u>Programlanmış Çalışma Süresi</u>	<u>Enerji</u> <u>100 Eşdeğer Birim</u>
<u>Toplam İşçilik Süresi</u> <u>Toplam Çalışılabilir Süre</u>	<u>Kaza Maliyetleri</u> <u>Ücretli Saatler</u>
Hizmet Alanında Kullanılabilir Oranlar	
<u>Müşteri Şikayetleri Sayısı</u> <u>Sipariş sayısı</u>	<u>Veri Giriş Hata Sayısı</u> <u>Toplam Veri Satır Sayısı</u>
<u>Poliçelerde Yapılan Hatalar</u> <u>Yeni Poliçe Sayısı</u>	<u>Çizim Sayısı</u> <u>Toplam Çizim Süresi</u>
<u>Daktilo Edilen Sayfa Sayısı</u> <u>Adam-Gün</u>	<u>Geciken Siparişler</u> <u>Toplam Siparişler</u>
<u>Müşteri Sayısı</u> <u>Çalışan Sayısı</u>	<u>Proje Plan Maliyeti</u> <u>Proje Gerçek Maliyeti</u>
<u>Geciken Bilgisayar Raporları</u> <u>Çalışma Günü (Aylık)</u>	<u>Bölüm Masrafları</u> <u>Toplam Çalışma Saatleri</u>

5.2.5.2 Objektif Matris Formatı ve Çalışma Yöntemi (Akai, 1992)

Aşağıda yapılan açıklamalar çerçevesinde Şekil 5.17 de incelenecek olursa yöntemin uygulaması açıklık kazanacaktır.

Üretim Miktarı İşçilik Saatleri	Yeniden İşlenen Ürünler 100 Adet Üretim	Enerji 100 Adet Üretim	İsraf Edilen Ambalaj Malzemesi Toplam Ambalaj Malzemesi	Çalışılan Süre Toplam Çalışılan Süre	Kazaların Maliyeti Ödenen Süreler	Performans Ölçütleri
10.2	5.1	4.3	0.14	0.84	0.49	①
16	2.0	2.4	0.06	1.00	0.18	10
15	2.5	2.7	0.07	0.96	0.23	9
14	3.0	3.0	0.08	0.92	0.28	8 P
13	3.5	3.3	0.09	0.88	0.33	7 u
12	4.0	3.6	0.10	0.84	0.38	6 a
③ 11	4.5	3.9	0.11	0.80	0.43	5 n
10	5.0	4.2	0.12	0.78	0.48	4 l
9	5.5	4.5	0.13	0.72	0.53	3 a
8	6.0	5.0	0.14	0.68	0.60	2 r
7	6.5	5.5	0.15	0.64	0.70	1
6	7.0	6.0	0.16	0.60	0.80	0
4	3	3	2	6	3	Puan ④
31	27	7	17	6	12	Ağırlık ⑤
124	81	21	34	36	36	Değer ⑥
Toplam Performans Göstergesi :						332 ⑦

Şekil 5.17 Objektif Matris (Akai, 1992)

1. Performans Ölçütleri :

Örgüt düzeyinde, grup ya da bireysel çalışmalarda performans göstergeleri olarak kullanılacak ölçütler belirlenir ve matrisin üst bölümüne yazılır.

2. Performans :

Bu satıra ölçüm yapılan dönemin hesaplanan ölçüt değerleri yazılır.

3. Ölçek :

Matrisin bu orta bölümüne, her performans ölçütü için 0'dan 10'uncu düzeye kadar önceden hesaplanan performans değerleri yazılır. Matrisin başarısız (0 puan) ve üstün düzey (10 puan) arasındaki 11 düzeye bölünmüştür. Her düzey 0'dan 10'a kadar puanlanmıştır. 3 no'lu satır mevcut performans değerlerini gösterir. Bu düzeyin üstündeki ve altındaki performans değerleri şu yöntemle hesaplanır: Her ölçütün mevcut performans değeri ile beklenen en iyi performans değeri arasındaki fark yediye bölünür. Bu değer mevcut performans değerine her düzey için kümülatif olarak eklenerek 4.düzeyden 10. düzeye kadar her düzeyin performans değerleri bulunur. Örneğin "çalışılan saat başına çıktı" oranında hedef 200 (10. düzey), mevcut performans düzeyi de 130 ise (3. düzey), $(200-130/7=10)$ 'a göre 4.düzey değeri 140, 8. düzey değeri ise 180 olacaktır. Aynı yöntem 3. düzey ile 0. düzey arasında uygulanır. Bu kez değerler düzey sırasına göre çıkarma işlemi ile hesaplanır. Bu yöntemden farklı olarak işletme ayrıntılı bir çalışma yaparak her düzey için beklenen sonuçları bilinçli olarak tek tek de belirleyebilir.

4. Puanlar :

Matrisin altında yer alan bu ilk sıraya ölçütlerin performans sırasındaki (2 no'lu sıra) değerlerinin karşılığı olarak matrisin içinde bu değerlere eşit ya da en yakın değeri gösteren düzeylerin puan değerleri yazılır. Şekildeki örneğe göre birinci ölçüt değeri 10.2 (çıktı/çalışan saatleri) olup bu durumda ilgili puan değeri 4 olarak bu satırda yer almıştır.

5. Ağırlıklandırma :

Her ölçütle ilgili olarak o ölçütün örgütün toplam performansına etkisini gösteren bir ağırlık değeri saptanır. Toplam ağırlıklar 100'e eşittir.

6. Değer :

Her ölçütün puanı, ağırlığı ile çarpılarak bu sıradaki yerine yazılır.

7. Performans Göstergesi :

Her ölçüte ilişkin değerler toplanarak o dönemle ilgili toplam performans değeri hesaplanır. İlk dönemi izleyen dönemler için performans indeksleri de hesaplanır.

$$\text{Performans İndeksi} = \frac{\text{Mevcut Dönem Perf.} - \text{Bir Önceki Dönem Perf.}}{\text{Bir Önceki Dönem Performansı}} \times 100$$

Bu indeksin uzun yıllar anlamlı kalabilmesi için matriste kullanılan oranlarda ve ağırlıklandırmalarda değişiklik yapılmaması gerekir.

Her performans ölçüm sisteminde olduğu gibi OMAX uygulaması da kolay görünmesine karşın zor bir yöntemdir. Uygulamanın başarısı işletmede tüm örgüte (birime) yönelik hedeflerin ve stratejilerin belirlenmiş, önceliklerin saptanmış ve performans geliştirmeye yönelik taktik planların hazırlanmış olmasına bağlıdır.

OMAX tüm örgüte yönelik olarak uygulanabileceği gibi bölümler, grup çalışmaları, etkinlikler ve hatta bireysel çalışanlar düzeyinde de rahatlıkla uygulanabilmektedir.

BÖLÜM 6

İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI

6.1 Genel

Bir işletmede verimlilik artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur; iyi yönetimle eş anlamlıdır. Verimliliği artırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Gerçekte, daha yüksek performans için gerekli koşulların yaratılması, verimlilik yönetiminin özüdür. Verimlilik artışı, aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu nedenle, verimlilik artışı için değişimi yönetmek gerekir, bu ise değişimin güdülenmesi, yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi demektir.

Kimi zaman direnç ya da isteksizliğe karşın değişim yapılması gerekir. Böyle durumlarda, yöneticilerin yaptırım yetkilerini kullanarak değişimi başlatmakta duraksamamaları gerekir.

Verimlilik yönetimine sistem yaklaşımı, iki temel kavrama dayanır: Dikkati çıktı üzerinde yoğunlaştırmak (sistemin sonuçları) ve örgütün tüm alt sistemlerini bir bütünde birleştirmek. Yönetim uygulamasına bu iki kavramın sokulması, yöneticilerin girdi ya da sürece yönelik yaklaşımlarının yerini sonuca-yönelik yaklaşımın almasına yardım eder. Girdi ya da sürece yönelik yöneticiler, çoğunlukla dokümanlar, veriler, kurallar ve yönergelerle ilgilenirken; sonuçlara-yönelik yöneticiler, daha çok kaynaklara yeni değerler eklemek ve daha iyi sonuç almakla ilgilidirler. Bu tür yöneticiler daha esnektirler ve çıktının artmasına yardımcı olacak örgütsel değişimlere daha yatkındırlar. İnsanlarla iletişim kurma ve

onları ödüllendirmenin yolları, prosedür ya da emirlere değil, sonuçlara dayanır.

Herhangi bir verimlilik artırma sürecinde, kişilerin değişikliklere tam desteğini sağlamak çok önemlidir. Bu nedenledir ki iyi verimlilik programlarının yöneticileri, iki temel, bir birleriyle ilişkili, birbirini destekleyen etkinlik kullanırlar; Güdüsel ve teknik.

Güdüsel etkinlikler, insanlarda geliştirme arzusu yaratır ve bunun sürmesini sağlar; insanların daha iyi mal ve hizmet üretimi sağlayacak yöntemleri bulmaları ve kullanmaları için onları eğitir ve teşvik eder. Teknik etkinlikler, insanların bir soruna çözüm aradıklarında ve buldukları çözümü uyguladıklarında ihtiyaç duydukları, analitik, davranışsal, örgütsel ve teknik araçları sağlar. İyi bir verimlilik programı yöneticisi, bu iki grup etkinliği dengede tutar ve sürekli kullanır.

Ancak, yöneticiler çoğunlukla, yeni ürünleri tasarlamak, yeni teknoloji satın almak, pahalı pazarlama kampanyaları yürütmek, vb. ile uğraşırlar. Yöneticilerin çoğu, insan kaynağının performansını artırmaya çalışmazlar. Tüm hastalıkların çözümü için temel olarak teknik yönle meşgul olduklarından, teknik düzenin uygulama biçiminin, belli bir işin başarı ya da başarısızlığını belirlediği gerçeğinin farkına varmadıkları görülmektedir.

İnsan kaynaklarının daha etkili kullanımının gerçek bir kazanç sağlayacağı hemen herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, pek az kuruluş bu konuya eğilmektedir. Gerçekte insanla uğraşmak, yeni bir fabrika satın almak gibi basit bir süreçle ilgilenmekten daha zordur. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi süreklilik ve kararlılık gerektiren bir süreçtir.

6.2 Verimliliği Artıran Faktörler

6.2.1 Genel

Üretim süreci karmaşık, uyarlamacı ve süregiden bir sosyal sistemdir. Emek, sermaye ve sosyo-örgütsel çevre arası ilişkiler değerlendirildiği ve bir bütünlük kazandığı zaman önemlidir. Verimlilik artışı, sosyo-üretim sisteminin temel faktörlerini belirleme ve kullanmada gösterilecek başarıya bağlıdır. Bu amaçla üç temel verimlilik faktörü grubunu ayırdetmek gerekir:

- İşle ilgili
- Kaynakla ilgili
- Çevreyle ilgili

Burada amaç yönetsel faktörlerin ekonomik analizi olduğundan, yöneticilerin denetleyebilecekleri faktörleri ayırt etmelerine yardımcı olacak bir sınıflandırma önerilir. Mukherjee ve Singh'in sınıflandırmasına göre verimlilik faktörleri iki temel gruba ayrılır:

- Dış (denetlenemeyen) faktörler
- İç (denetlenebilen) faktörler

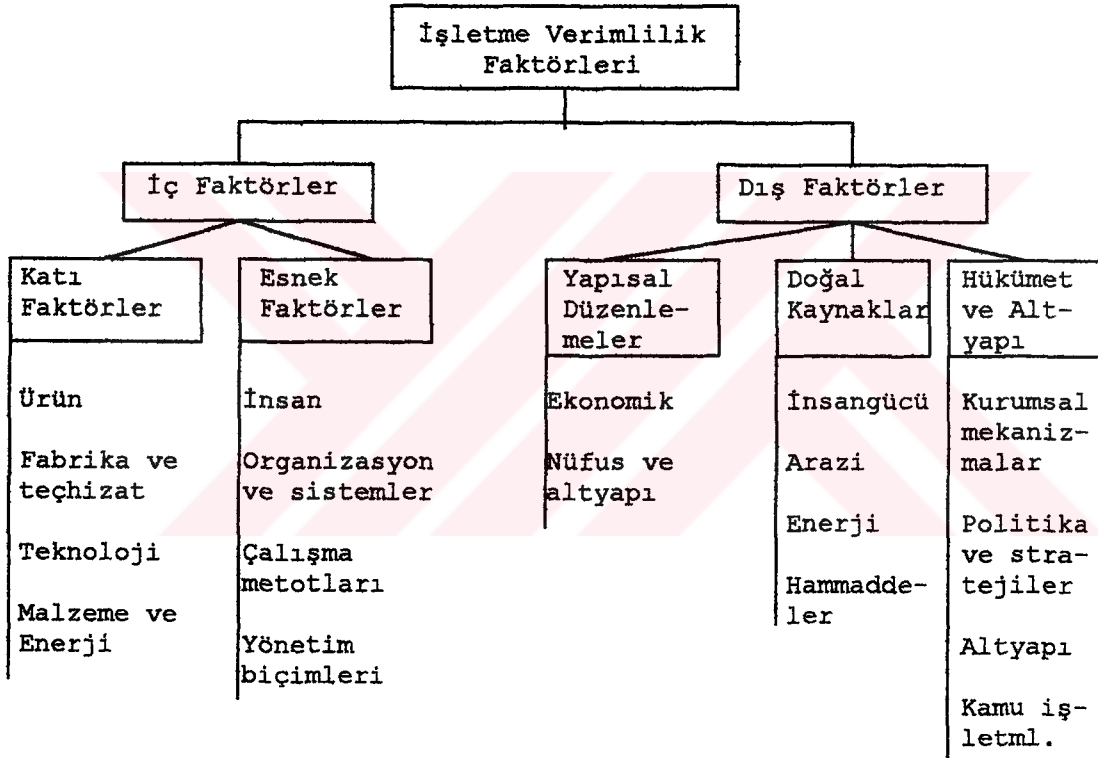
Dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktörler ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir. Tüm bu faktörleri ele alabilmek için farklı kurumlar, insanlar, teknikler ve yöntemler gerekir.

Açıkça görüldüğü gibi verimlilik artırmada ilk adım, bu faktör grubu içinde sorun yaratan alanları saptamak; ikinci adım ise, bunlar arasından denetlenebilir faktörleri ayırmaktır.

Bir kurum için denetlenemeyen dış faktörler, birçok durumda başka bir kurum için iç faktörlerdir. Örneğin, bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, hükümetler,

ulusal ya da bölgesel kurumlar, birlikler ve baskı grupları için iç faktörler olabilir.

Bir işletmenin dış faktörlerle de ilgilenmesi gerekir. Çünkü bunların kavranması, işletmenin işleyişini değiştirecek kimi etkinliklerin başlatılmasını sağlayarak, uzun dönemde verimliliği artırabilir. Şekil 6.1'de verimlilik artışının temel kaynağı olan faktörlerin tümünü kapsayan bir şemayı görmek mümkündür.



Şekil 6.1 İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli (Prokopenko, 1992)

6.2.2 İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler

6.2.2.1 Katı Faktörler

Katı faktörler ürünleri, teknolojiyi, teçhizatı, ve hammaddeleri kapsar. Bu faktörler kolay değiştirilemeyen iç faktörlerdir.

a- Ürün :

Ürün faktör verimliliği, ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir. "Kullanım değeri" müşterinin belli kalitede ürüne ödemeye hazır olduğu miktardır. "Kullanım değeri" daha iyi tasarım ve spesifikasyonlarla artırılabilir. Dünyadaki pek çok işletme, teknik üstünlüğü pazarlanabilir ürünlere dönüştürmek için sürekli bir savaşın içindedir. Örneğin, önde gelen Japon firmaları pazardaki ürünlerin tasarımını sürekli olarak değiştirmektedirler. Ürün "yer faydası", "zaman faydası" ve "fiyat faydası" ürünün uygun fiyatla, doğru yer ve doğru zamanda hazır bulundurulması demektir. Özellikle "miktar faktörü", üretim hacmindeki artışlar nedeniyle ölçek ekonomileri konusunda daha iyi bir fikir vermektedir. Ayrıca, aynı maliyetle daha çok fayda ya da aynı fayda daha düşük maliyetle sağlanarak fayda-maliyet faktörü artırılabilir. (Prokopenko, 1992)

b- Fabrika ve Teçhizat :

Aşağıdaki konular verimlilik artırma programında çok önemli bir rol oynar:

- İyi bir bakım sistemi kurulması;
- Fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması;
- Dar boğazları gidererek ve düzeltici önlemler alarak fabrika kapasitesinin artırılması;
- Boş zamanların azaltılması ve var olan makine ve fabrika kapasitesinin daha etkili kullanılması.

Fabrika ve teçhizat verimliliği; kullanma, yaş, modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi sürdürme ve artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü vb. konulara özen gösterilerek artırılabilir. (Prokopenko, 1992)

c- Teknoloji :

Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme yeni pazarlama yöntemleri vb. artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir. Otomasyon aynı zamanda manipülasyonu, depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolünü de geliştirir.

d- Malzeme ve Enerji :

Malzeme ve enerji tüketimini azaltmak için en ufak çaba ile dikkate değer sonuçlar alınabilir. Verimliliğin yaşamsal önemdeki kaynakları arasında hammaddeler ve endirekt malzeme sayılabilir. Malzeme verimliliğinin önemli yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Malzeme getirisi: Kullanılan birim malzeme başına, yararlı ürün ya da enerji çıktısı. Bu, doğru malzeme seçimine, kalitesine, süreç denetimine ve reddedilenlerin denetimine bağlıdır
- Fire ve ıskartaların kullanımı ve denetimi
- Ana süreçte daha iyi kullanımı sağlamak için malzemelerin kalitesinin ön süreçlerde yükseltilmesi
- Düşük kaliteli malzeme ve ucuz malzeme kullanımı
- İthal ikamesi
- Stoklara bağlanmış fonların daha verimli alanlarda kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlamak amacıyla, stok devir oranının artırılması

- Aşırı stok tutulmasını engellemek için stok yönetiminin iyileştirilmesi
- Arz kaynaklarının geliştirilmesi
(Prokopenko, 1992)

6.2.2.2 Esnek Faktörler (Prokopenko, 1992)

Esnek faktörler olarak emek gücü, örgütsel sistemler ve prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metotları sayılabilir. Esnek faktörler kolay değiştirilebilen iç faktörlerdir.

a- İnsan :

Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, bir kuruluştaki çalışanların tümünün oynayacağı bir rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır: Uygunluk ve etkililik.

Uygunluk, insanların kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdır. Bu davranış yasası ile açıklanır: Doyum sağlandığı ya da engellendiği zaman motivasyon azalır. Motivasyonun artırılması ve sürdürülmesi gerekir.

Etkililik, insan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin bir fonksiyonudur. Verimli iş yapma yeteneği, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, sistematik iş geliştirme ve kariyer planlamasıyla artırılabilir.

Özetlenirse emek verimliliğini artırmak için kullanılacak temel yaklaşım, yöntem ve teknikler şu şekilde sıralanabilir: Ücret ve maaşlar, eğitim ve

öğretim, sosyal güvenlik, emeklilik ve sağlık planları, ödüller, teşvikler, katılım, sözleşme görüşmeleri, güdüleme, kariyer planlama, işe devam, iş güvenliği.

b- Örgüt ve Sistemler :

İyi bir örgütün komut birliği, yetki devri ve kontrol alanı gibi bilinen temel ilkeleri işletmede uzmanlaşma, iş bölümü ve işbirliğini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerin çoğunda görülen düşük verimliliğin nedeni, örgütlenmenin katılığıdır. Bu tür örgütler pazardaki değişimleri anlayıp yanıt veremez ve emek gücündeki yeni kapasitelerin teknolojideki yeni gelişmelerin ve diğer dış faktörlerin farkına varamazlar. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundurlar. Bu durum, karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak, esas eylemin gerçekleştirileceği kademede yetki devrini engeller.

c- İş Metotları :

Özellikle sermayenin kıt, ara teknoloji ve emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş iş metotları verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur. İş metodu teknikleri, işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, iş yeri düzenini, malzeme manipülasyonunu ve makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini artırmayı amaçlar. Var olan metotların sistematik olarak analizi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması sağlanarak iş metotları geliştirilebilir. Endüstri mühendisliğinin konuları iş metotlarını geliştirmenin temel araçlarıdır.

d- Yönetim Biçimleri :

İşletmenin kontrolündeki tüm kaynakların etkili kullanımından sorumlu olduğu için, kimi ülkelerdeki verimlilik kazançlarının %75'inden sorumlu olduğu şeklinde bir görüş vardır. Bir verimlilik uzmanı, ABD

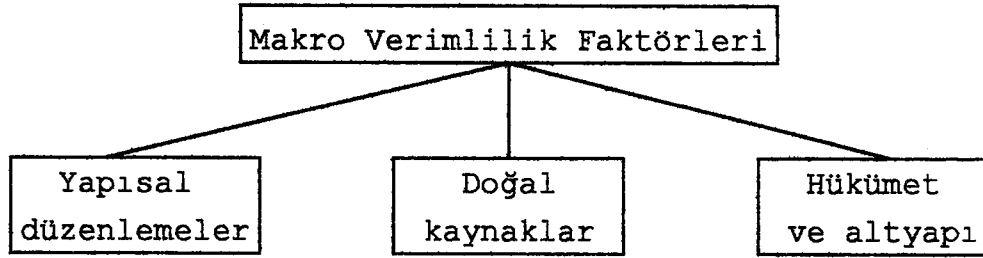
endüstrisindeki kalite ve verimlilik sorunlarının %85'inin sistemin genel sorunları olduğuna; düzeltmenin işçinin değil, yönetimin görev alanına girdiğine inanmaktadır. Kusursuz yönetim biçimi yoktur. Etkililik, yöneticinin bir yönetim biçimini ne zaman, nereye, nasıl ve kime uyguladığına bağlıdır. Yönetim biçimi uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımı, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini, sermaye kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler.

6.2.3 İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler (Prokopenko, 1992)

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları; siyasi, ekonomik ve sosyal koşulları; iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde sağlama olanaklarını kapsar. Bu faktörler bir işletmenin verimliliğini etkilemekte; ancak, işletme bunları denetleyememektedir.

Bu faktörler bilinmeli ve yönetim, verimlilik programlarının planlanması ve uygulanması sırasında bunları dikkate alınmalıdır. Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar tarafından denetim altına alınabilir. Tüketiciler, işçiler, yöneticiler, hükümet, farklı baskı grupları ve kurumlarla, örgütsel altyapı arasındaki tüm siyasal, sosyal, ekonomik ve örgütsel bağları unutmadan, verimlilik artırma sürecini hızlandıran ya da engelleyen makro-verimlilik artırma faktörleri üzerinde durmak faydalı olacaktır. Verimlilik, reel gelir, enflasyon, rekabet gücü ve insan refahını büyük ölçüde etkilediğinden, politika koyucular verimlilik artış ve düşüşünün gerçek nedenini bulmak için yoğun çaba harcarlar.

Şekil 6.2 temel makro verimlilik faktörleri grubunu göstermektedir.



Şekil 6.2 Temel Makro Verimlilik Faktörleri
(Prokopenko, 1992)

a- Yapısal Düzenlemeler :

Bir toplumdaki yapısal değişimler, genellikle işletme yönetiminden bağımsız olarak ulusal verimlilik düzeyini ve işletme verimliliğini etkiler. Ancak, uzun dönemde bu etkileşim iki yönlüdür. Yapısal değişimler verimliliği etkilediği, verimlilikte değişimlerde de yapıyı değiştirir. Bunlar aynı zamanda ekonomik ve sosyal gelişmenin nedenleridir. Bu değişimlerin anlaşılması, hükümet politikalarının geliştirilmesinde, işletme planlamasının daha gerçekçi ve amaca yönelik yapılmasında, sosyal ve ekonomik altyapının geliştirilmesine yardım eder. En önemlisi yapısal değişimler, ekonomik, sosyal ve demografiktir.

b- Ekonomik Değişimler :

En önemli ekonomik değişimler, istihdam kalıplarında, sermayenin bileşiminde, teknolojiye, ölçekte ve rekabet edebilme olanakları alanında söz konusudur. İstihdamda, tarımdan imalat sektörüne kaymalar gelişmiş ülkelerde herhangi bir sektördeki verimlilik artışlarını aşan, ekonomi çapında verimlilik artışlarına neden olmuştur. Bu ülkelerde tarım alanında çalışanların sayısı çok azaldığından, verimliliğin bu tarihsel kaynağının gelecekteki verimlilik artışına katkısı sınırlı olacaktır. Ancak, daha çok insan, düşük verimli tarım

sektöründen imalat sektörüne geçeceğinden, çoğu gelişmekte olan ülkelerdeki bu nüfus kaymaları, gelecekteki yüksek verimlilik artışlarının kaynağı olacaktır.

İkinci tarihi yapısal değişim, imalat endüstrisinden hizmet endüstrisine geçiştir. Hizmet sektöründeki verimlilik artışı, genel verimlilik artışının gerisinde kaldığından, yapısal değişimin bu ikinci önemli dalgasının verimlilik üzerindeki etkisi tersine olmuştur. Bu, hızla tırmanan sermaye ve hammadde fiyatlarına kıyasla, emek fiyatlarının düşük tutulmasına yol açmıştır. Bu durum, sermaye ve enerjinin teçhizattan, emek gücü yatırıma kayışını hızlandırmıştır. Sermayenin bileşimindeki değişmeler, nispi yoğunluğu, yaşı ve türü de verimliliği etkiler. Sermaye artışı tasarruf ve yatırımlara bağlıdır. Sermaye stokunun yaşı, teknolojik değişimin yeni yatırım mallarına girmesi oranında, yeniliklerin dağılımını etkileyecektir. Ancak, işçi başına ortalamanın üzerinde sermaye girdisi kullanımının, işçi başına çıktıyı mutlaka artıracacağı söylenemez.

Verimlilik ve sermaye yoğunluğu arasındaki büyük çelişki, genellikle, ekonomide daha iyi bir yönetimle kullanılabilir duruma gelecek geleneksel yöntemlerle ölçülmüş olan kapasitenin üzerinde bir atıl kapasitenin varlığını gösterir.

Araştırma-geliştirme ve teknolojinin yapısal etkisi makro düzeyde verimlilik artışındaki bir diğer önemli faktördür. Bunların yönetimi ve yeni yöntemler, teknikler, ürünler ve süreçlerin uygulanması verimliliği büyük ölçüde etkilediği gibi yapıyı da değiştirebilir. Yabancı sermaye, genellikle, yeni teknolojilerin ithalinde önemli bir faktördür. Ancak, ayırım yapmadan gerçekleştiren teknoloji ithalatı, ülkelere zarar verir.

Ölçek ekonomisi veya üretimin ölçeği de verimlilik ve endüstriyel yapıyla yakından ilgilidir. Küçük ve orta

boy işletmeler, uzmanlaşmaları ve uzun dönemli üretim yapmaları durumunda rekabet edebilir duruma gelebilirler.

c- Demografik ve Sosyal Değişim :

Emek gücündeki yapısal değişimler, hem demografik hem de sosyaldır. Savaş sonrası hızla artan nüfus iş piyasasında 1960'lı yılların ortasında etkisini göstermeye başladı. Buna emek gücüne katılan kadın sayısının sürekli artışı eklendi. Verimliliği, iki farklı ve bir ölçüde birbiriyle çelişen baskı etkiler. Bir yandan gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin üretim maliyetlerini düşük tutmak için verimliliği artırma çalışmaları gerekirken; öte yandan, rekabetin ücretler üzerindeki frenleyici etkisi, onları sermaye teçhizatına yoğun yatırım yapmak yerine, daha çok emek kullanmaya teşvik eder. Bu da verimlilik artışını yavaşlatır. Demografik değişimler, iş arayanları, işçinin deneyim ve iş becerisini, mallar ve hizmetlere olan talebi etkiler. Nüfus yoğunluğu bölgelere göre değiştiğinden, nüfustaki coğrafi kaymaların da verimliliği etkileme olasılığı vardır.

Sosyal faktörler arasında, emek gücü içinde kadının payı da dikkate alınmalıdır. Kadının emek gücü içinde halen erkeklerden düşük olan payının yükseldiği görülmektedir. Çalışan erkeklerin kadınlara oranındaki değişim, kazançları etkiler. Bugün erkeklerin ortalama geliri, kadınlardan yüksektir. Bu farklılıklar, büyük ölçüde eğitim, tam ya da zamanlı çalışma ve iş deneyimi süresine bağlanmaktadır. Bu olgular değişirse, büyük bir olasılıkla verimlilik ve gelir yapısı da değişecektir.

d- Doğal Kaynaklar :

En önemli doğal kaynaklar, insan, arazi, enerji ve hammadde. Bir ulusun bu kaynakları, üretme, harekete geçirme ve kullanma yeteneği, verimlilik artışı sağlama da çok önemli olmasına rağmen çoğu kez göz ardı edilebilir.

İnsan en değerli doğal kaynaktır. Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun çok sayıda gelişmiş ülke, kalkınmaları için en önemli kaynağın, insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi, davranış ve motivasyonu ve gelişmesi olduğunu farketmişlerdir. Bu faktörlere yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini artırır. Sağlık ve boş zamanlara verilen önem, hastalıkların azalması, yaşam süresinin uzaması ve artan canlılık çok büyük tasarruf sağlamış; genel emek kalitesi, sağlık koşullarının iyileşmesi ile yükselmiştir.

Arazi, uygun yönetim, kalkınma ve ulusal politika gerektirir. Örneğin, endüstriyel genişleme ve yoğun tarım, en temel malzeme girdisi olan arazinin saldırgan tüketicileri olmuştur. İşçi başına ve hektar başına tarım verimliliğini artırma çabaları toprak erozyonunu hızlandırabilir. Uğranan toprak kaybı çoğu kez gübre kullanımıyla maskelenmeye çalışılmaktadır. Bu da sürekli maliyet artışı ve çevre kirliliği riskini beraberinde getirmektedir. Enerji yoğun tarımsal girdi maliyetlerindeki artış, yeni arazi kullanma olanağının sınırlı oluşu, var olan arazinin daha akılcı kullanılmasını gerektirmektedir.

En önemli doğal kaynaklardan biri de enerjidir. 1970'li yıllarda enerji fiyatlarında görülen çok ciddi artışlar, verimlilik ve ekonomik kalkınmadaki düşüşün en önemli sebebi olmuştur. Üreticiler enerji kullanımı ve sermaye yatırımını azaltınca, kullanılabilecek tek kaynak emek olmuştur. Bu nedenle de emeğe olan talep, enerji fiyatlarındaki artışı izlemiştir. Enerji arzı, sermaye/emek bileşimini etkileyerek, verimliliği artırıp, azaltabilir. Bu olgu, işletme yönetiminde bilinmeli, anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır.

Önemi bir verimlilik faktörü olan hammadde fiyatlarında da dalgalanma görülebilir. En zengin ve

kolay elde edebilecek durumdaki maden kaynakları kullanıldığından, çıkarılması daha güç ve daha düşük kalitedeki cevheri kullanma ihtiyacı, sermaye ve emeğin daha yoğun kullanımını gerektirmiştir. Bu durum, artan otomasyona karşın madenlerdeki verimlilik artışını yavaşlatmıştır. Bu tür işlerde verimliliğin düşük olmasına karşın, malzeme maliyetleri yükseldikçe bakım çalışmalarının toplum için maliyeti yeni malzeme almaktan ucuza geldiğinden, onarım, yeniden kullanma ve geri kazanmanın ekonomik rasyoneli çekicilik kazanmaktadır.

e- Hükümet ve Altyapı :

Hükümet politikaları, strateji ve verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bunlar; devlet dairelerindeki uygulamalar, yönetmelikler, taşıma ve iletişim, enerji, mali önlemler ve teşvikler olarak sıralanabilir. Verimliliği etkileyen yapısal değişmelerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinliklerin sonucudur. Ek olarak, aynı kaynaklarla daha çok hizmet verilmesini ya da aynı hizmetlerin daha düşük maliyetle yapılmasını mümkün kıldığından, hükümetin verimliliğe etkisi oldukça önemlidir.

6.3 Verimlilik Artırma Stratejisi

6.3.1 Stratejik Yaklaşım İçin Temel İlkeler

İyi bir stratejik yaklaşım için Stephen Moss tarafından geliştirilen temel ilkeler aşağıda verilmiştir:

- İşletmenin ve rakiplerin bugünkü ve gelecekteki güçlü ve zayıf yanlarının ışığında, rekabet edebilmek için gerekenleri, belli amaçlar haline dönüştürünüz.
- Ürün tasarımı, satış sonrası hizmetlere kadar tüm işletme sistemini gözden geçirip yeniden üzerinde düşününüz. Tüm girdi dizisini dikkate alınız; alışlagelmiş düşünce biçiminin sizi

sınırlamasına olanak vermeyiniz; sistem içinde birbirine bağımlı öğeleri her zaman akılda tutunuz.

- Yapılacak değişimin hem kaçınılmaz, hem de istenilir bir şey olduğunu varsayınız. Yeni teknolojiler kullanılabilir duruma geliyor, pazar ihtiyaç ve kaynakları değişiyor ve rakipleri etki ve tepki gösteriyorlar. Bu nedenle sürekli değişebilmek ve kendini ayarlayabilmek için sistem yenilikçi ve esnek olmalıdır. (Prokopenko, 1992)

Verimlilik stratejisi, işletmede uzun dönemli verimlilik artırma amaçlarını gerçekleştirmek için hedefleri, prosedürleri ve temel politika ve planları belirleyen bir karar alma modelidir. İyi bir verimlilik artırma stratejisi en azından;

- Verimlilik artırma kavramının, açık ve kolay anlaşılır bir tanımını vermeli;
- Örgütsel gelişimin neden gerekli olduğunu açıklamalı;
- Cari işletme durumunu ve var olan durumun nedenlerini değerlendirmeli;
- Mükemmeli sağlayacak modeller geliştirilmeli;
- Verimlilik artırma politika ve planları geliştirilmelidir.

Açık verimlilik kavramları olan işletmeler, açık amaçlar ve hedefler belirlemelidir. Verimlilik artışının hedefi, örgütteki bölümler ve yardımcı bölümlerin bugünkü ve gelecekte başarısı dikkate alınarak, daima örgütsel "gelişme" terimleriyle ifade edilmelidir. Kimi hedefler genel olabilir; örneğin, örgütün verimliliği iki yıl içinde %8 artırmak gibi. Bu yapılırken örgütteki birimler için ayrıntılı hedefler saptanmalıdır. Genel amaç ve hedefler, verimliliğin nasıl artırılacağına ilişkin ayrıntılı çalışma planlarıyla tamamlanmalıdır.

Bir verimlilik artırma planı, örgütün strateji planlaması içinde içinde yer aldığı zaman daha etkili olur. Bu planda, öncelikler belirlenmeli ve izlenebilmesi için yazılı olarak kayıtlı olmalıdır. (Prokopenko, 1992)

6.4 Verimlilik Artışının Temel Yapısı (Prokopenko, 1992)

Alan Lowlor'a göre, herhangi bir verimlilik artırma sürecinin dört aşaması vardır:

- a- Kabul etme : Değişme ve gelişme ihtiyacı kabul edilmeli.
- b- Karar verme : Gelişimin gerekli olduğunu kabul ettikten sonra, harekete geçme kararı alınmalı.
- c- Olanak tanıma : Kararların uygulanabilmesi için olanaklar mevcut olmalı.
- d- Harekete geçme : Son hedef olarak verimlilik artışı sağlayacak planları uygulamalıyız.

Bu genel aşamalar, başarılı verimlilik artırma süreçlerinde normal olarak kullanılan pratik basamaklara bölünüp, yeniden yazılabilir. Bunlar:

1. basamak: İşletmenin amaçlarını belirleyip, önceliklere göre sıralayınız.
2. basamak: Örgütsel sorumlulukları dikkate alarak, çıktı için kriter belirleyiniz. (Her hedefi nicel olarak belirtiniz.)
3. basamak: Bir uygulama planı hazırlayınız. (Uygulama öğelerinin ayrıntılarını belirleyiniz.

Örgütsel değişmeleri tanımlayınız. Uygulama prosedürlerini gösteren ayrıntılı etkinlik listeleri düzenleyiniz.)

4. basamak: Verimlilik artışının bilinen engellerini yok ediniz. (Kapasite darboğazları, yineleyen, savurgan iş bileşenleri ve maliyet harcamaları gibi görülür türden kusurları düzeltiniz.)
5. basamak: Verimlilik ölçüm yöntem ve sistemleri geliştiriniz.
6. basamak: Faaliyet planını uygulayınız. (Var olan projelerde çok büyük verimlilik artışı sağlayacak değişiklikleri uygulayınız. Periyodik rapor verme ve ölçme sistemini adım adım başlatınız.)
7. basamak: Yüksek verimlilik sağlamak için işçi ve yöneticileri güdüleyiniz. (İşçileri, sıkıntıları saptama ve sorun çözme konularında eğitiniz. Planlama, eğitim, öğretim aracılığıyla değişime karşı korkuyu azaltınız.)
8. basamak: Verimlilik çabalarının hızını düşürmeyiniz. (Birbiri ardından yeni projeler başlatmaya hazırlıklı olunuz.)
9. basamak: Örgütsel ortamı izlemeyi sürdürünüz. (İşçiler ve nezaretçiler arasında karşılıklı güven ortamı yaratınız. Ölçüm prosedürlerinin sürekli yüksek kalitede olmasını sağlayınız. Hiçbir zaman birden çok önemli verimlilik projesini aynı zamanda uygulamaya koymayınız.)

Bu basamaklar, yalnızca bir tür kontrol listesi olarak kabul edilmemelidir; özel koşullar ve görevler dikkate alınarak, bu basamakların kapsamı genişletilebilir ya da daraltılabilir.

6.5 Yönetimin Temel Sorumlulukları

6.5.1 Amaçların Belirlenmesi

Herhangi bir verimlilik artırma programını başlatmak için, yönetimin hangi alanda ne kadar artış sağlamasının gerektiğini ve bu artışın gerçekleştirilebilir olduğunu belirlemesi gerekir. Ayrıca, işletmenin çalışabilmesi için kritik olan kimi verimlilik öğelerini de -miktar, kalite, müşteri doyumu ya da diğer öğeler- belirlemelidir.

6.5.2 Bir Verimlilik Artırma Programının Başlatılması (Prokopenko, 1992)

Verimlilik artırma programı ile gerçekleştirilmek istenen değişimin belirlenmesi için, örgüt yapısı dikkate incelenmelidir. İşletmelerin amaç ve yaklaşımları farklı olmamakla birlikte, verimlilik artırma programlarının başlatılması ile ilgili bir genel kontrol listesi önerilebilir:

- 1- Üst yönetim, bir verimlilik artırma programı ihtiyacının belirlenmesi ve uygulamanın başlatılmasında, verimlilik artırma politikasının geliştirilmesi ve benimsenmesinde kilit rol oynar.
- 2- Tüm ilgili tarafları kapsayan bir ekip kurulmalıdır. Dışarıdan danışman çağrılabilir.
- 3- İşletme büyüklüğüne bağlı olarak, verimlilik programını uygulamak üzere küçük bir birim kurulabilir.

Fonksiyonel ya da üst yönetim personelinde bir kişi, özel koordinatör olarak atanabilir.

- 4- Yönetim ve nezaretçilerin verimlilik artışı konusunda eğitimi çok önemlidir. Programı uygulamakla görevli kilit personelin, verimlilik kavramı, nasıl ölçüleceği, verimlilik artırma araç ve teknikleri konularını kapsayacak eğitim toplantılarına ihtiyacı olacaktır.
- 5- Fabrika, bölümde ya da büro düzeylerinde yapılacak grup toplantıları ya da gayri resmi görüşmelere tüm düzeylerdeki personelin katılımı sağlanmalıdır. Ortak emek-yönetim komiteleri kurulabilir. Var olan iletişim kaynakları aracılığıyla sürekli iletişim sağlanması önemlidir.
- 6- Program, sonuçların periyodik olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesini sağlamalıdır. Bu, her örgütsel birim için, ölçü ve amaçların oluşturulmasını gerektirir. Kalitenin düzeltilmesi, ıskartanın azaltılması, enerji tasarrufu, çıktıyı artırmak, güvenliği artırmak, personel, gecikme, devir ve devamsızlığını azaltmak, ödöl vermek vb. hemen sonuç verebilecek amaçlar konulabilir. Başarılı sonuçları ödöllemede temel olmak üzere, standart performansın altında kalan birimleri belirlemek için periyodik raporlar hazırlanmalıdır.
- 7- Verimliliği etkileyecek tüm etmenler ve verimliliğin artırılması için gerekli sistem konusunda örgütteki bilinç düzeyinin yükseltmek yaşamsal önemdedir.

6.5.3 Bir Verimlilik Ölçüm Sisteminin Kurulması (Prokopenko, 1992)

Verimlilik artışında önemli adımlardan biri, işletmede bir verimlilik ölçüm sisteminin kurulmasıdır. Tek başına bu bile, kişilerin verimliliğin önemini daha iyi anlamalarını sağlayacağından, performansta artışa yol açar. Aşağıdaki öneriler, verimlilik ölçüm sisteminin kurulmasına yardımcı olabilir:

- En çok izlenmesi gereken işletme öğelerini belirleyiniz.
- Kullanılacak ölçü tipini saptayınız.
- Tüm olarak işletme ve önemli alt etkinlikler için çıktı ve girdinin ölçüm birimlerini ve tercih edilen kavramları seçiniz.
- Verilerin elde edilebilirliğini araştırınız ve gerekli uygulamaları yapınız.
- Örgütte bir pilot etkinlik, bölüm ya da grubu seçiniz ve sonuçlarla ilgili periyodik geri besleme almak için ölçüm sistemini sınavınız.
- Sistemi değerlendiriniz, gerekli değişiklikleri yapınız ve değişiklikler orjinal sistem tasarımını tamamen değiştirmişse yeni bir pilot çalışma yürütünüz.

Bir ölçüm sistemi, maliyetlerin etkililiğini, verimlilik ölçümünün gerekli olup olmadığını dikkate almalı, başka bir deyişle, ölçüm sistemi görevlerinin kapsam ve koşulları saptanmalıdır.

Verimlilik yöntemiyle ilgili bu genel görüşler, verimlilik artırma sürecinin örgütsel gizli yapısı denen

şeyin belirlenmesinde bize yardımcı olur. Her verimlilik artırma yöntemi şu konuları kapsar:

- Verimlilik artışının örgütsel biçimleri,
- Verimlilik artırma alanları,
- Verimlilik artırma yöntemleri.

6.6 Verimlilik Artırma Programına Örgütsel Yaklaşım

6.6.1 ILO OD/PIP Yaklaşımı

Bu yaklaşım, ILO yönetim eğitimcileri ve danışmanlarının çok sayıda ILO yönetim geliştirme projelerinin alan uygulamalarında kazanılmış ortak deneyimleri yansıtmaktadır.

Örgüt Geliştirme/Performans Araştırma Planlaması (OD/PIP) yaklaşımı, döngüsel bir süreçtir. OD/PIP döngüsünün normal olarak beş bileşeni veya aşaması vardır.

1. İlk tanı
2. OD/PIP'e yönlendirme
3. Örgütte tanı koyma ve eylem planlaması
4. Uygulama
5. Gözden geçirme ve düzeltme

İlk tanı aşamasında, yönetim ve danışmanlar örgütün gücünü değerlendirir ve örgütsel performans ve hasılayı artırmak için olası yaklaşımların neler olması gerektiğini birlikte araştırırlar. Bu aşamanın bir bölümünde, kısa bir yönetim denetimi ve incelemesi yapılabilir.

İkinci aşama, üst yönetimin OD/PIP'e yönlendirilmesidir. Bu aşamanın amacı, başlangıç tanısının OD/PIP uygulamasının örgüte yararlı olacağını gösterdiği varsayılarak, üst yöneticilere, yaklaşımın uygulanabilirliğini sınama olanağı vermektedir. Süre iki ya da üç gündür.

Örgüte tanı konması ve eylem planı aşaması, yönetim için bir ya da iki gün süren bir uygulamalı semineri gerektirebilir. Bunlara tüm yönetim düzeylerindeki yöneticiler katılır. Bu aşamanın süresi, örgütün bu konudaki kararlılığına ve iş yoğunluğuna bağlı olarak, bir ya da iki haftadan birkaç aya uzatılabilir.

Eylem programının uygulanması, özellikle bu aşamanın uzaması durumunda, bir önceki aşama olan tanı ve eylem planı uygulamalı seminerde gerçekte kısmen başlar. Uygulama aşamasında, performans artırma planı, amaçları ve iş planları, örgüt birimleri ve bireylere özgü uygulanabilir amaçlar ve hedeflere dönüştürülür.

Son aşama olan, sonuçları gözden geçirme ve planları düzeltme sırasında, performans göstergeleri, amaçların gerçekleştirilme derecesi, planların değerlendirilmesi dahil, tüm performans artırma planı ve uygulama çalışmaları gözden geçirilir. Gelişmelerin gözden geçirilmesi ile ilgili bu çalışma yılda en az iki kez, OD/PIP uygulamasının ilk yılında tercihen ise üç yılda bir yapılmalıdır.

OD/PIP yaklaşımı ve metodolojisi, kimi Birleşmiş Milletler ve ILO teknik işbirliği projelerinde denenmiştir. Bu yaklaşım en çok Doğu Afrika ve Nijerya'da ayrıca Ekvator, İran, Ürdün, Somali, Sri Lanka, Suriye, Venezüella, Zambiya ve diğer gelişmekte olan ülkelerde kullanıldı. Uluslararası proje ekipleri de kendi performans etkinliklerini artırmak için yaklaşımdan yararlandılar. OD/PIP'e katılanların çoğu kanısı, bu sürecin çok tahrik edici ve ödüllendirici olduğudur.

6.7 Verimlilik Artırma Teknikleri

6.7.1 Endüstri Mühendisliği Teknikleri ve Ekonomik Analizler

6.7.1.1 İş Etüdü

İş etüdü, insanların çalışmasını incelemek ve verimi etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki grup tekniğin; metot etüdünün ve iş ölçümünün bileşimidir. Normalde iş etüdü çok az bir sermaye yatırımı ile veya hiç sermaye yatırımı yapmaksızın, belirli miktardaki kaynaklardan elde edilebilecek çıktı miktarını artırmaya yönelik çalışmalar için kullanılır. Var olan işlemler, süreçler ve çalışma yöntemleri sistematik biçimde analiz edilerek bu hedefe ulaşılır.

İş etüdünde temel prosedür aşağıdaki gibidir:

- Etüt edilecek işin veya sürecin seçilmesi
- Analiz için veri elde edebilmek için olan-biten her şeyin doğrudan gözlem yolu ile kaydedilmesi.
- Kaydedilen durumun eleştirel olarak incelenmesi ve aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurularak, yapılan her şeyin tartışılması: etkinliğin amacı; etkinliğin gerçekleştirildiği yer; etkinliğin bileşenlerinin gerçekleştirilme sırası; işi yapan kişi; işin yapılmasında kullanılan araçlar.
- Tüm koşullar göz önünde bulundurularak, en ekonomik yöntemlerin geliştirilmesi.
- Kullanılmakta olan yöntemdeki gerçek iş miktarının ölçülmesi ve bu işin yapılması için "standart zaman" hesaplanması.
- Yeni yöntemin ve bu yöntem için gerekli zamanın tanımlanması.

- Yeni yöntem ve zamanın kabul edilmiş standart uygulama olarak düzenlenmesi.
 - Yeni standart uygulamanın uygun kontrol yöntemleri ile sürdürülmesi.
- (Prokopenko, 1992)

a- Metot Etüdü :

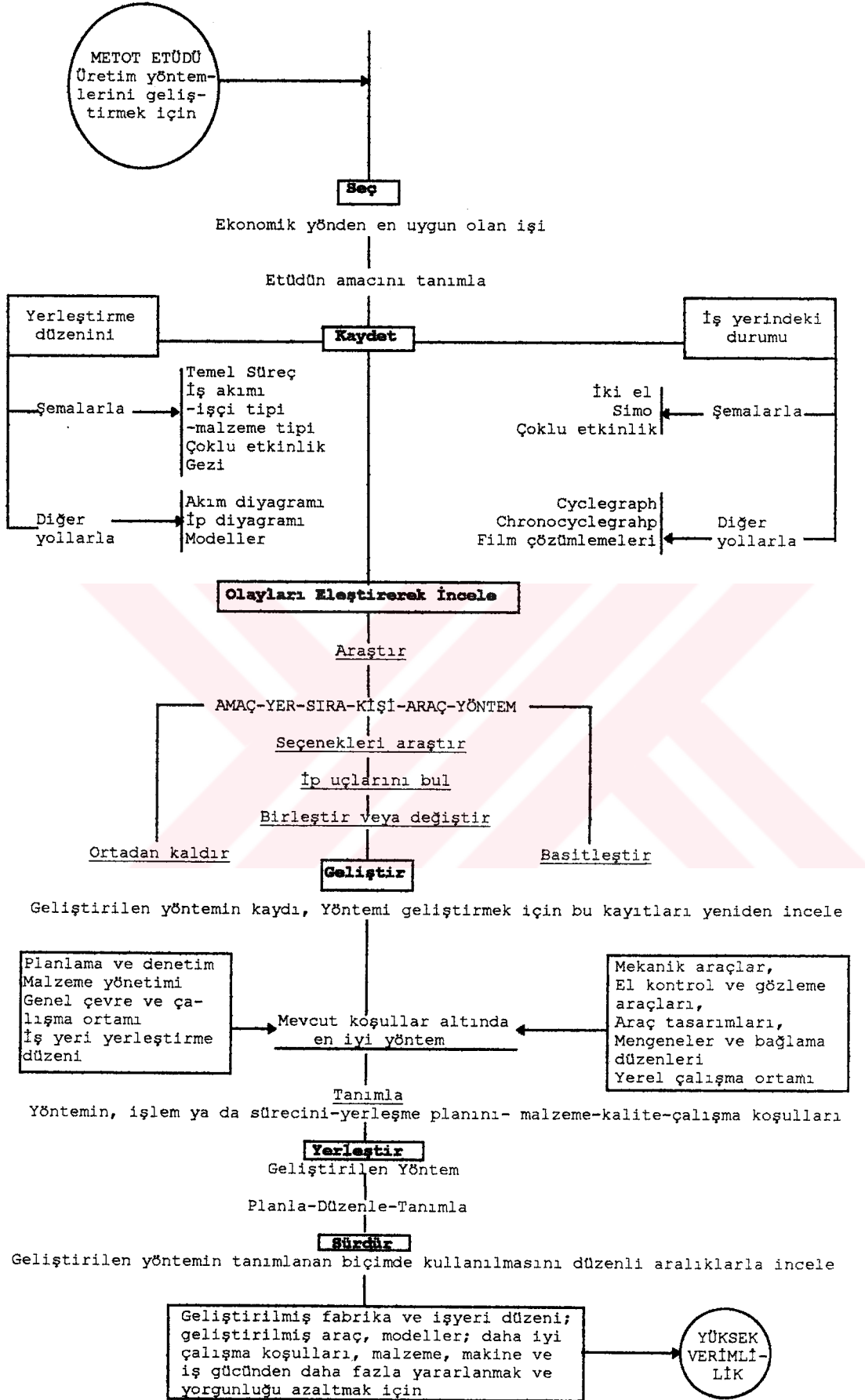
Metot etüdü, daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilip uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi için var olan ve önerilen çalışma biçimlerinin sistemli olarak kaydedilmesi ve eleştirel olarak incelenmesidir. Bu çalışmalar, süreç ve işlemlerin, yerleşim planlarının, fabrika ve ekipman tasarımlarının iyileştirilmesi; insan çabalarının ve yorgunluğunun, kullanılan malzeme miktarının, makinelerin ve insan gücünün azaltılması ve daha iyi fiziksel koşulların ve çalışma koşullarının geliştirilmesi için kullanılır. Metot etüdünün temel aşamaları Şekil 6.3'de gösterilmiştir.

b- İş Ölçümü :

İş ölçümü yöntemi ile nitelikli bir işçinin, tanımlanmış bir performans düzeyinde, belirli bir işi başarabilmesi için gerekli zaman hesaplanır. Metot etüdünün gereksiz hareketleri ortadan kaldırmakta kullanılması gibi iş ölçümü de faydalı işin yapılmadığı, etkili olmayan zamanın araştırılmasında, azaltılmasında ve sonuç olarak ortadan kaldırılmasında yardımcı olur.

İş ölçümü, işin yapılabilmesi için gerekli standart zamanların belirlenmesinde de kullanılır. İş ölçümü aşağıdaki konularda yarar sağlar:

- Alternatif yöntemlerin etkinliğinin karşılaştırılması,
- Ekip üyelerinin iş yükünün dengelenmesi,



Şekil 6.3 Metot Etüdü İşlem Sırası (Prokopenko, 1992)

- Bir kişinin çalıştırılabileceği veya izleyebileceği makine sayısının belirlenmesi,
- Belirlenmiş zaman standartları sayesinde üretim planlama ve programlamasına temel oluşturacak bilgilerin sağlanması,
- Makine kullanımı ve işgücü performansı için standartların belirlenmesi,
- cret maliyetlerinin kontrolü ve standart maliyetlerde kararlılık sağlanabilmesi için gerekli bilgilerin derlenmesi,
- Tekliflerin, satış fiyatlarının ve teslimat taahhütlerinin belirlenmesinde temel oluşturabilecek bilgilerin sağlanması.

iş ölçümü, özellikle zaman faktörünün önemli olduğu endüstrilerde işin tasarlanması, planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü için gerekli temel bilgileri sağlar. iş ölçümünde temel yöntem aşağıdaki gibidir:

- Ölçülecek işi seçiniz.
- İlgili tüm verileri, yöntemleri ve iş bileşenlerini kaydediniz.
- Kaydedilmiş bütün verileri inceleyiniz ve en etkili yöntemlerin ve hareketlerin kullanıldığını garanti etmek için ayrıntılı bir çözümlleme yapınız; verimli olmayan faktörleri verimli olanlardan ayırınız.
- Her faktördeki iş miktarını zaman cinsinden ölçünüz.

- İşlem için gerekli standart zamanı düzenleyiniz veya hesaplayınız.
- Zaman düzenlemesi yapılan etkinlik sıralamaları ve çalışma yöntemlerini dikkatle tanımlayınız, etkinlikler ve belirlenen yöntemler için standart zamanı türetiniz.
(Prokopenko, 1992)

6.7.1.2 İş Basitleştirme (Prokopenko, 1992)

İş bilfiil yapa kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğu anlayışı üzerine temellendirilen bu yöntem, 1930'lerde geliştirilmiş bir işlemler dizisi ve anlayış biçimidir. Zaman etüdü, iş ölçümü ve metot analizi konusunda çalışan bir uzmanlar ordusu yerine, işçileri kendi işleri konusunda yaratıcı düşünmeye sevkedecek biçimde eğitip gelişme sağlayabilmeleri için teşvikler vermek, genellikle daha iyi sonuç verir.

İş basitleştirme üç öğeden oluşmaktadır: Anlayış biçimi, model ve eylem planı. Bu nedenle, işlerin en iyi nasıl yapılabileceğini kişilerin kendilerinin bilebileceği anlayışı, iş geliştirme çalışmalarında mevcut olmalıdır. Yönetim tarafından işçilere güvenilmeli ve işçilerin kendileri de iş geliştirme çalışmaları içinde yer almaya istekli olmalı, eğitilmelidirler. İş basitleştirme çalışmalarında başarıyı garanti etmek için kuruluşa güveni geliştirmek ve söz konusu anlayış biçimi konusunda yönetimin kararlılığını göstermek zorunludur.

İş basitleştirme modeli, düzenli bir yaklaşımla aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesi yöntemidir; bu da anlık gelişmelerden farklı bir şeydir. Tipik bir iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı basamak vardır:

- Geliştirilecek işin seçilmesi.
- Tüm olguların derlenmesi.
- Süreç şemasının yapılması.
- Mümkün olan tüm sorular sorularak her ayrıntının üzerinde durulması; olasılıkların liste haline getirilip gerekli tüm ayrıntıların düzeltilmesi.
- Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi.
- Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi.

İş basitleştirme çalışmalarının araçları arasında iş akımı şemaları akım diyagramları ve hareket ekonomisi bulunmaktadır.

6.7.1.3 Pareto Analizi

Genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun yüzde 80'inin harcanan çabanın yüzde 20'si ile ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken İtalyan ekonomisti Pareto'nun adı ile anılan bu analiz; en önemli birkaç konu veya sorun üzerinde dikkati yoğunlaştırdığından ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan, verimlilik analizi için yararlı bir araçtır.

Analizin bu ilkesi, pazarlama, kalite kontrol, stok analizi, satın alma, satış analizi, atık azaltma süreçleri gibi çeşitli üretim ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır. Pareto analizi, istisnalarla yönetimin bir örneği olarak düşünülebilir. (Prokopenko, 1992)

6.7.1.4 Tam Zamanında Üretim Yöntemi

Tam zamanında üretim yöntemi, gerekli birimlerin, gerekli miktarda üretilmesi veya sevkedilmesidir. Tam zamanında üretimin asıl amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile kuruluşun toplam

verimliliğini artırmaktır. Japonya'da geliştirilip uygulamaya konulan sistem; gereksiz stokların ortadan kaldırılmasını, stok maliyetlerinin en aza indirilmesini, yatırımın getiri oranının artırılmasını amaçlamaktadır. Ancak, burada stok düzeyinin azaltılmasından daha da önemli olan, düşük stok düzeyinde çalışmanın zorunlu kıldığı imalat sürecindeki gelişmelerdir.

Tam zamanında üretim yöntemi, yüksek düzeydeki stokların sağlamış olduğu güvenlik örtüsünü ortadan kaldırır ve işletme sorunlarını ortaya çıkartır.

Tam zamanında üretim, iş için tezgahların kurulmasındaki uzun işlemler için harcanan zamanın ortadan kaldırılmasını da zorunlu kılar. Tam zamanında üretim yöntemi, firmaların yalnızca gerekli olan şeyleri ve gerektiğinde yapabilmeleri için personelin daha büyük oranda ilgisini, kalite konusunda daha büyük bir dikkati, tedarikçilerle daha yakından ilişkileri ve ürünlerin üretim yöntemine yeni bir yaklaşımı kapsayan, geniş kapsamlı bir yönetim anlayışıdır.

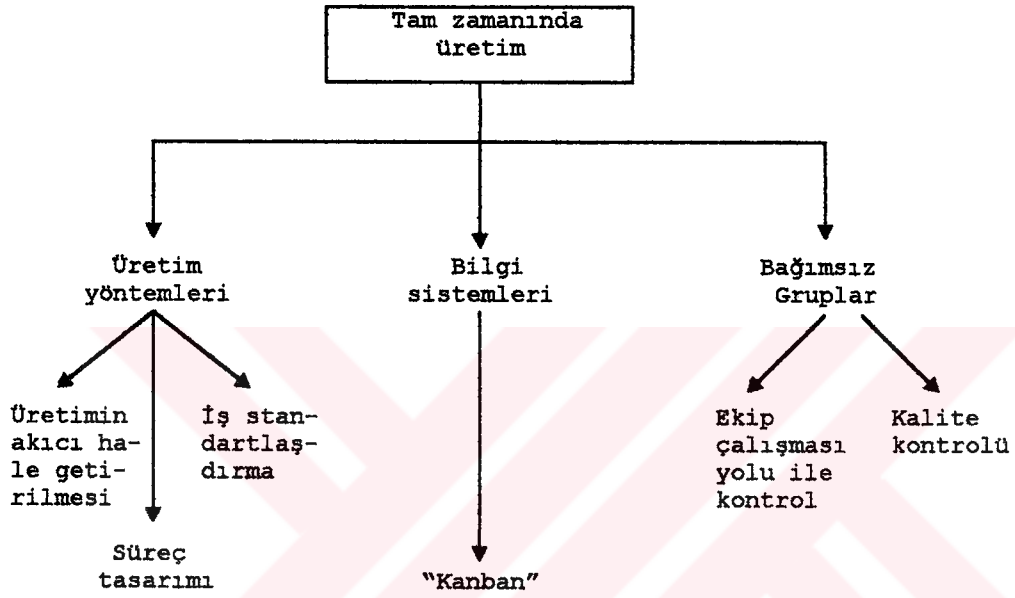
Tam zamanında üretim yönteminin başarısı, büyük ölçüde dışarıdan tedarik edilen malzemenin kalitesine bağlıdır. Tedarikçinin çok büyük önemi vardır, tam zamanında üretim yöntemi, ancak etkili bir kalite garanti sistemi ile bir arada yürüyebilir.

Tam zamanında üretim yönteminin uygulanabilmesi için yalnızca yönetimin kararlılığı yeterli değildir; aynı şekilde işçilerin tümünün de kararlı olmaları gereklidir. Bu da her şeyden önce gerekli değişimler için zaman ayırmak ve üretim sürecinin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir.

Tüm fabrika söz konusu yöntemle çalıştırılmaya başlamadan önce, bir olasılıkla fabrikadaki tüm üretim

hatlarını içeren bir tam zamanında üretim pilot projesinin kurulması gereklidir.

Tam zamanında üretim yönteminin temel amaçları, üretim süreci, bağımsız gruplar, ve özel bilgi sistemi (Kanban) arasında kurulacak hassas uyumdur. (Şekil 6.4) (Prokopenko, 1992)



Şekil 6.4 Tam Zamanında Üretim Çerçevesi
(Prokopenko, 1992)

6.7.1.5 Değer Analizi Yolu İle Yönetim

Artıkların azaltılması yolu ile verimliliğin artırılması için önemli bir teknik de değer analizi yöntemi ile yönetimdir. Her ürün bileşenlerine ayrılabilir ve her bir bileşen bütün içindeki değer açısından analiz edilebilir. Bu tür analizlerde değerın esas ölçütleri, bedeli, arzu edilebilirliği ve kullanımıdır.

Değer analizi yönteminde, ancak bir araya geldiğinde verimlilik açısından önemli olabilecek küçük ölçüde tasarruflar veya iyileştirmeler sağlanması amaçlanır. Yöntemin imalatı olduğu kadar, bankacılık,

inşaat, ve ayrıca kamu hizmetleri ve devlet yönetiminde de yararlı olduğu, önemli maliyet azalmaları sağladığı kanıtlanmıştır.

Değer analizi, bir ürünlerdeki veya hizmetteki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacına yönelik, örgütlü ve yaratıcı bir yaklaşımdır. Bir ürün veya hizmetin tasarımı, malzemesi üretim süreci ve özellikle de spesifikasyonları gerekleri her birinin ürün değerine katkısı açısından analiz edilir.

Sonuç olarak, değer analizi, yöntem yerine işlevi vurgulayan, aşırı veya gereksiz maliyetleri belirleyen, ürün veya hizmetin değerini artıran, daha düşük maliyetle aynı ve daha iyi performansı sağlayan ve ne kaliteyi ne de güvenilirliği azaltmayan bir maliyet düşürme yaklaşımıdır. (Prokopenko, 1992)

6.7.1.6 Maliyet-Fayda Analizi (Prokopenko, 1992)

Maliyet-fayda analizi, doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetleri de hesaba katarak, verili bir projenin faydalarının maliyetlerine oranını belirlemede kullanılan güçlü bir verimlilik artırma tekniğidir. Bu teknik aynı zamanda, bir amaca erişebilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verili bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değerin elde edilme yollarının belirlenmesinde de kullanılabilir.

6.7.1.7 Sıfır Bazlı Bütçe (Prokopenko, 1992)

Sıfır bazlı bütçe, tüm yöneticilerin sıfırdan başlayarak (sıfır bazlı), tüm bütçe taleplerini doğrulamalarını gerektiren bir işletme, planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu yöntem, işin nasıl daha iyi

yapılabileceğine ek olarak, harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu da yöneticilere yükler.

Sıfır bazlı bütçe;

- Etkinliklerin girdi ve çıktıları ilişkilendiren karar paketleri halinde sunulmasını;
- Her paketin sistematik analizle değerlendirilmesini;
- Tüm programların önemine göre sıralanmasını gerektirir.

Söz konusu verimlilik artırma tekniğinin yöneldiği asıl amaç, genel masrafların azaltılmasıdır ve bu yöntem kaynakların genel etkinlikler arasında tahsis edilmesi, genel masrafların uygun biçimde bölümlendirilmesi ve her bir masraf bölümünün dikkatle analiz edilmesi için kullanılır.

Sıfır bazlı bütçenin temel bileşenleri şunlardır:

- Her karar biriminin belirlenmesi;
- Karar paketlerinin öncelik sırasına göre düzenlenmesi ve her bir birim için toplam bütçe talebinin oluşturulması;
- İşlevler bazında önceliklerin belirlenebilmesi için tüm karar paketlerinin azalan faydaya göre sıraya konulması;
- Kaynakların en büyük faydanın beklendiği alanlara tahsis edilmesi ve karar birimi bütçelerinin hazırlanması.

Sıfır bazlı bütçe, üst yönetimin stratejik planlama etkinliklerinin, yönetim hiyerarşisinin her düzeyinde gerçekleştirilen, programlama ve kontrol işlevleri ile ilişkilendirilmesine yardımcı olur.

6.7.1.8 Maliyet-Verimlilik Tahsisi

Birçok kuruluş, yalnızca maliyet konusu ile yakından ilgilenir. Maliyetleri izlerler, denetlerler ve alt düzeyde tutarlar. Bu tutum, iki nedenden dolayı hatalı olabilir:

- Birincisi, maliyet performanstan ayrı düşünülmemelidir. Diğer faktörler göz önünde bulundurulmadan yalnızca maliyetlerin düşürülmesi, kaçınılmaz olarak performansı düşürür. Bu da uzun dönemde verimliliğin düşmesine neden olur.
- İkincisi; önemli bir performans hedefine ulaşılabilmesi için maliyetin yükselmesine izin vermenin zorunlu olduğu dönemler vardır.

Asıl sorun, sıkı bütçe hazırlandığında paranın nereden bulunacağıdır. Maliyet-Verimlilik tahsisi, verimliliğin artırılabilmesi için paranın yeniden tahsis edilmesi tekniğidir. Bu yöntem kötü olanla birlikte iyi olanı da götüren, her kalemin aynı ölçüde etkilendiği, geleneksel maliyeti yüzdelerle düşürme yöntemlerine bir seçenektir. Önerilen teknik, kritik maliyet kalemlerinin belirlenmesini ve verimliliğin artırılması için gerekli küçük para harcamalarını mümkün kılar.

Bu tekniğin dayanağı aşağıdaki dört maliyet kategorisinin analizi ve yeniden tahsisidir:

- Maliyet sakınma: Tahmin edilen ve bütçeye konulan ancak harcanmayan bir maliyet kaleminin başka bir yere aktarılması veya bütçeden çıkarılması.
- Maliyet düşürme: Bütçeye konulmuş ve harcama aşamasında olan bir maliyet kaleminin maliyetinin düşürülmesi.

- Maliyet kontrolü: Harcamanın yapılması; ancak kalemin maliyetinin bütçe standartları içinde tutulması.
- Maliyet etkinliği: Uzun dönemde performansı artıracak veya maliyetleri düşürecek için tahsis edilen harcamanın artırılması.
(Prokopenko, 1992)

6.7.2 Davranışsal Teknikler

6.7.2.1 Örgüt Geliştirme

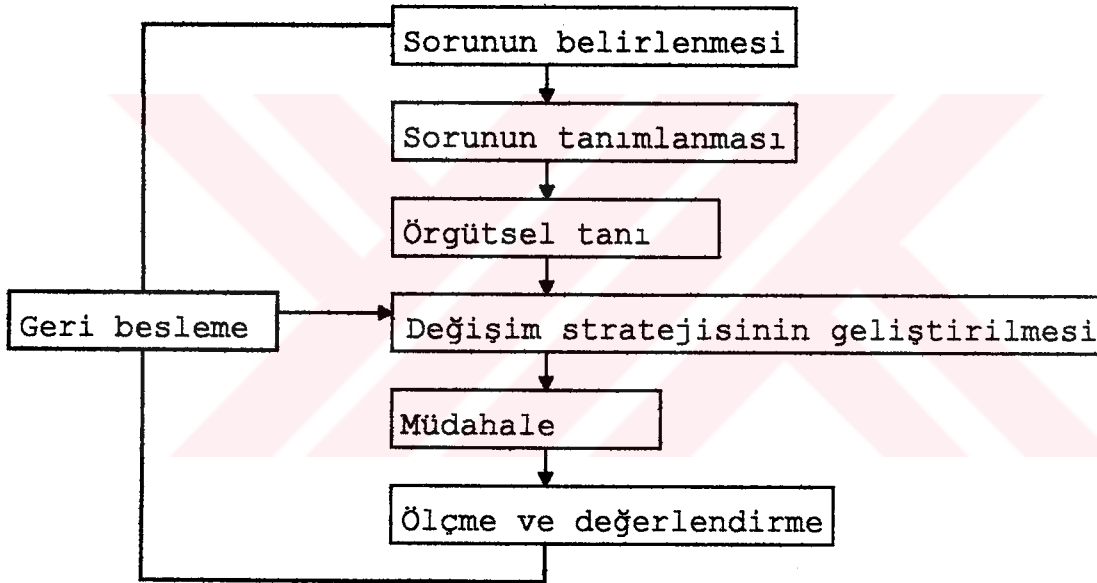
Örgüt geliştirme, planlı, ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, etkililiğini artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektir.

Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin örgütlerle ilgili görüşlerinden yararlanır ve insan kaynaklarını geliştirme ve örgütsel yenileme ile ilgilidir. Örgüt geliştirmenin çeşitli tanımları, örgüt üyelerinin daha etkili olarak birbirlerini etkilemelerine yardımcı olmak gibi amaçlardan söz eder. Çalışma her zaman için örgütü kapsamalı, daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirilmeli, bireylerin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesine olanak sağlamalı ve gelişen bir süreç olarak düşünülmelidir.

Örgütsel verimsizliğin nedenlerinden birçoğu, ait oldukları örgütlere ilgi duymayan bireylere kadar izlenebilir. Buna karşın, birçok kişisel mutsuzluğun gerçek nedeni, kişinin kendisini ait olduğu örgüte yeterince bütünleşmemiş hissetmesinde bulunabilir. Örgüt geliştirmenin yararı, kişinin ve örgütün çıkışlarının uzlaştırılıp her ikisinin de başarıyla gerçekleştirilmesinde yatmaktadır.

Teknik, güncelliğini yitirmiş teknoloji, yetersiz finansman veya saldırgan dış güçler gibi sorunlar üstesinden gelemeyiz; ancak, örgütlerin bu olumsuz etkilerle daha etkili mücadele edilebilmesini mümkün kılar.

Örgüt geliştirme, örgütlerin insanların, insanların da örgütlerin davranışlarını karşılıklı olarak etkiledikleri; ancak, uygun bir tanı ve ustalıkla müdahalelerle her ikisinin de değiştirilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Şekil 6.5'de tipik bir örgüt geliştirme süreci modeli verilmiştir. (Prokopenko, 1992)



Şekil 6.5 Tipik Bir Örgüt Geliştirme Süreci Modeli
(Prokopenko, 1992)

6.7.2.2 Beyin Fırtınası

Zamansız değerlendirmeler, genellikle güzel fikirlerin oluşumunu kesintiye uğrattığından, beyin fırtınası bu türden zamansız her değerlendirmenin kaçınıldığı, planlanmış bir fikir üretme sürecidir. Bu süreç yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir

tartışmadır. Kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlama olmaksızın, bir konunun tüm yönleri gözden geçirilebilir. Bu tür bir tartışmada, bir sorun üzerinde tek başına düşünen bir kişinin aklına gelmeyebilecek yararlı fikirler üretilebilir. Yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya çıkmakla kalmayıp, aynı zamanda beyin fırtınası tekniğini etkili olarak uyguladıkça grubun kendisi de güç ve güven kazanır. Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasına dair süreç aşağıda sıralandığı gibidir:

- Bir beyin fırtınası oturumu, özgün bir sorunun veya konunun seçilmesi ile başlar. Herkesin katılımını garanti etmek için lider sırası ile her üyenin düşüncesini sorar.
- Hiçbir eleştiriye izin verilmez.
- Oturum üyeleri konu dışına çıkarlarsa, konuşmanın yeniden akışını sağlamak için kim, neyi, nerede, nasıl, neden soruları kullanılır.
- Fikirler, herkesin görebileceği biçimde, bir akım şemasına veya tahtaya uygun olarak not edilmeli ve yazılmalıdır.
- Oturum üyeleri çeşitli fikirleri sınıflandırıp iki üç anahtar fikir seçerler. Bu fikirler üzerinde ayrıntılı olarak tartışılır ve fikirler önem sırasına göre dizilir. Listenin tamamı daha sonra kullanılmak üzere saklanır.
- Daha sonra üyeler, derinlemesine inceleme için bir veya iki fikir seçerler.
- Beyin fırtınası diğer geliştirici araç ve tekniklerden önce veya sonra ya da bunlarla birlikte kullanılabilir. (Prokopenko, 1992)

6.7.2.3 Güç-Alan Analizi (Prokopenko, 1992)

Güç alan analizi, değiştirilmesi gereken bir durumun analizi için kullanılan bir araçtır. Söz konusu araç, harcanan çabayı ve karışıklığı en aza indirerek, kuruluş içindeki değişikliği kolaylaştırır. Hangi düzenleyici basmağın uygulanması gerektiği konusunda kararsızlığın olduğu durumlarda, güç-alan analizi tekniği uygulanabilir. Söz konusu teknik, çalışma için yeni seçenekler sunar. Teknik, sorunu "yapılabilir" boyutlara indirgeyip, grubun birlikte çalışmasını sağlar; tek tek kişiler ve büyük veya küçük gruplar tarafından kullanılabilir.

Güç-alan analizi, verili bir performans düzeyinin, "harekete geçiren ve itici güçler"le (verimli eylemi destekleyen faktörler) "kısıtlayıcı veya engelleyici güçler" (verimli eylemi engelleyen faktörler) arasındaki dengenin bir sonucu olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Verimli çalışma sonucunu doğuran davranışlar, aşağıdaki stratejilerin biri veya bunların bileşimi sonucu ortaya çıkar:

- Kısıtlayıcı güçlerin ortadan kaldırılması;
- Harekete geçiren güçlerin takviyesi veya güçlendirilmesi.

Ancak ne yazık ki, insanları korkutan veya baskı altına alan söz konusu harekete getirici güçler direncin artmasına neden olurlar. Genellikle kısıtlayıcı güçler üzerinde çalışmak veya direncin artmasına neden olmayan harekete geçirici geçirici güçleri artırmaya çalışmak daha iyidir. Başka bir olasılık da ortaya çıkartılabilecek yeni bir harekete geçirici güç üzerinde düşünmektir. Güç-alan analizi tekniğinin süreci aşağıda belirtildiği gibidir:

- Var olan "denge durumunu" açıklıkla tanımlayınız, geliştirilmesi gereken performans-verimlilik düzeyi hedefini belirleyiniz.
- Kuruluşta, çevrede, işlerde ve işçilerde mevcut itici ve kısıtlayıcı güçleri belirleyiniz. Verileri grafik haline getiriniz.
- Şekildeki okların uzunluğunu gücün büyüklüğü ile orantılı olacak biçimde belirleyiniz.
- Hangi kısıtlayıcı güçlerin ortadan kaldırılabilceğini veya azaltılabileceğini ve hangi harekete geçirici güçlerin eklenebileceği veya güçlendirilebileceğini analiz ediniz.
- Analizin yeterince karmaşık olup olmadığını görmek için test ediniz.

Yapılan her şey, dengeyi itici güçler lehine belirgin biçimde kaydırmalıdır. Bu da teknik, ekonomik, kurumsal ve politik olarak nelerin mümkün olduğunun analizini gerektirir. Dikkatleri, değiştirilmesi en kolay, en büyük faydayı sağlayan ve değiştirildiğinde en az yıkıcı olan güçler üzerinde yoğunlaştırmak gereklidir.

6.7.2.4 Nominal Gruplama Tekniği

Nominal gruplama, delil toplama (veri derleme), sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretme (eylem planlama) ve gelişmelerin değerlendirilmesi için katılımcı bir yaklaşımdır. Bu yöntem, verimlilik artırma sürecinin üç aşamasında kullanılabilir: Verimlilik tanısı, eylem planlama ve değerlendirme. Bu yöntemin dolaylı bir avantajı da kurum üyelerinin sık sık ve yoğun olarak işbirliğinde bulunmaları sonucu

değişim sürecinin zenginleşmesi ve böylelikle de uygulama aşamasını kolaylaştırmasıdır.

Bu teknikte, üyeler kendi görüşlerini bağımsız olarak geliştirirler. Daha sonra bu görüşler, planlanmış bir düzen içinde alt grubun diğer üyeleri ile paylaşılır. Açıklığa kavuşturmak amacı ile öneriler tartışılır ve her alt grup bulgularını daha geniş bir üst gruba bildirir.

Nominal gruplama tekniğinin görüşme, soru formları, gözlem, ve eylem planlamasındaki etki grupları gibi diğer müdahale yöntemlerine göre belirgin avantajları vardır. Daha hızlı olduğu, sürecin kapsadığı zamanın yakından denetlenmesini sağladığı, daha ucuz olduğu ve daha kısa sürede daha çok kişinin katılımını sağladığı, için daha üstün bir yöntemdir. Ayrıca, görüşmelere göre daha fazla veri ürettiği düşünülmektedir.

Nominal gruplama, fikir üretme açısından beyin fırtınasına göre daha üstün bir tekniktir. Tüm üyelere eşit katılım olanağı vererek, herhangi birinin tartışmayı tek başına yönlendirmesini önlediğinden, daha büyük doyum ve bağlılık duygusu yaratır. Nominal gruplamanın katılımcıları, hemen müdahale gerektiren öncelikli konuları vurgulama olanağına sahiptirler. Nominal gruplama sürecinin kendisi, tanı, eylem planlama ve değerlendirme olmak üzere üç klasik aşamadan oluşmaktadır. Sürecin yürütülmesi bir danışman hizmetini gerektirir. (Prokopenko, 1992)

6.8 Verimliliği Artırma Yolları (Tanyaş, 1993)

Verimliliğin artırılmasına ilişkin olarak bazı yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir:

- İşlemler mümkün olduğu kadar basite indirgenmelidir.
- Verimlilik hedefleri konulmalıdır.
- Üretimde üründen ürüne geçiş (hazırlık) zamanları en aza indirgenmelidir.
- Stok düzeyleri azaltılmalıdır.
- Mümkün olduğunca az çalışma alanı kullanılmalıdır.
- İçeride yap-dışarıdan satın al kararları iyi analiz edilmelidir.
- Malzeme ve/veya hizmet satın alınan şirketlerle iyi ilişkiler kurulmalı, onlara gerekli yardım yapılmalı, ancak rekabet ortamı içinde çalıştırılmalıdır.
- Otomasyon kararları zamanında ve doğru verilmelidir.
- Çalışanlar arası iletişim artırılmalıdır. Herkesin bir birinin sorunlarını bilmesini sağlayan bir düzen oluşturulmalıdır.
- Çalışanların becerileri çok yönlü eğitim vb. yollar ile artırılmalıdır.
- Yönetimde kademe sayısı en aza indirilmelidir.
- İşletme amaç, hedef ve politikaları zamanında en alt kademeye kadar iletilmelidir, talimatlar zamanında ve yeterince açık olmalıdır.
- Çalışanların fikirleri en üst düzeye kadar çıkabilmelidir.
- Planlı çalışma düzeni oluşturulmalıdır.
- Sürekli değişim ruhu çalışanlara aşılanmalıdır.
- Fikirler değerlendirilmelidir.
- Takım çalışmaları teşvik edilmelidir.
- Çalışanın, tesis ve teçhizatın atıl durumda kalması mümkün olduğunca engellenmelidir.

- Kişi ve b6l6mlerin birbirinden aldıkları 6r6n ve hizmetlere dış m6şteri gibi davranmalarını sağla-
yacak ortam hazırlanmalıdır.
- Kalite bilinci s6rekli geliştirilmelidir.
- S6rekli yeni 6r6n geliştirilmeli, mevcutlar ge-
liştirilmeli, verimsiz olanlardan vazgeçilmeli-
dir.
- Sorumluluk ve yetki dağılımı en 6st d6zeyde sağ-
lanmalıdır.
- Çalışanların arzu ettikleri yerde ve şekilde a-
lışma isteklerine duyarlı olunmalıdır.
- İşg6c6 değişimini (devri) en aza indirgeyecek 6n-
lemler alınmalıdır.
- Değişen şartlara karşı esnek ve dinamik bir a-
lışma d6zeni oluşturulmalıdır.
- T6m işlemlerin prosed6re bağlanması ve form stan-
dartzasyonu sağlanmalıdır.
- İşin çalışanın 6zelliklerine uygun olarak d6zen-
lenmesine y6nelik ergonomik 6l6tlere 6nem veril-
melidir.

BÖLÜM 7

SELVA GIDA SANAYİ A.Ş.'nin SELVA-1 UN FABRİKASINA AİT UYGULAMA

7.1 Şirket Genel Bilgileri

Selva-1 Un Fabrikası İttifak Holding bünyesindeki Selva Gıda Sanayi A.Ş.'nin fabrikalarından biridir. Fabrika Mayıs 1991'de üretime başlamış olup, halen 100 ton/gün ırmık ve 120 ton/gün un kapasitesiyle çalışmaktadır. Günde üç vardiyanın çalıştığı fabrikada ortalama 50 kişi istihdam edilmektedir. Fabrika 3.000 ton'luk kuru buğday silosuna, 850 ton'luk tavlama silosuna sahiptir.

Fabrika, başta Gerek ve Bezostia olmak üzere SR-82 Beyaz Ziraat, Lirasa, Panda, Melez, Gönen, Cumhuriyet, Gemini, Avusturya, Sadova, Alman ve Flamura cinsi buğdayları hammadde olarak kullanmaktadır. Üretilecek unun kalitesine göre değişik cins hammaddelerden faydalanılmaktadır.

Fabrikanın ürettiği mamulleri un ve ırmık olmak üzere iki ana gruba ayırmak mümkündür. Un imalatında; esas mamul diyebileceğimiz unun yanı sıra, yem sanayinde kullanılan ve yan mamul olarak adlandırabileceğimiz mamuller de üretilmektedir. Üretimi yapılan unlar;

- Tip-1 Böreklik,
- Tip-1 Kadayıflık,
- Tip-2 Lüks Françalık,
- Tip-3 Platin,
- Tip-5 Kardelen

olarak adlandırılmıştır. Üretilen yan mamuller ise;

- Bonkalite,
- Razmol,
- Ruşeym ve
- Kepek'tir.

7.2 Performans Yönetiminin Ana Hatları

7.2.1 Performans Ölçümü

Verimlilik, kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösteren bir tür başarı ölçme aracıdır. Dolayısıyla elde edilen değerler, yöneticilere kararlarında ışık tutacak faydalı birer göstergedir. Performans trendindeki değişmelerden, yapılan çalışmaların ne denli başarılı olduğu, kararların zamanında ve doğru verilip verilmediği görülebilir.

Hesaplama sonucunda baz dönem için bir takım performans değerleri elde edilecektir. Bu değerler, gelecekte elde edilecek performans sonuçlarının; dolayısıyla gerçekleştirilen çalışmaların değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Bu durumu gerçekleştirmek için ön şart, ölçümlerin hassas bir şekilde yapılmasıdır.

Ölçüm aşamasında şirketin çeşitli verimlilik ve performans değerleri ölçülmelidir. Bu ölçümlerin üçer aylık dönemler için yapılması düşünülmüştür. Performans ölçümü, sistemin ön şartlarından biri olduğu ve ölçümlerin hassas bir şekilde yapılması gerektiği için öncelikle şu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir:

- Performans göstergelerinin belirlenmesi :

Performans göstergelerinin belirlenebilmesi amacıyla işletmedeki mevcut birimlerin iş ve bilgi akış diyagramları çıkartılmıştır. İlerleyen bölümlerde bu diyagramlara ve bu diyagramlardan faydalanılarak belirlenen performans göstergelerine yer verilmiştir.

- Girdi ve çıktıların tanımlanması :

Bu aşamada; girdi ve çıktıların elde edilebilmesi için hangi verilerin gerektiği, bu verilerin hangi kaynaklardan, hangi periyotlarda elde edileceği, nasıl (geçmiş verilerden mi, standartlardan mı?) elde edileceği üzerinde düşünölmeli bu sorulara yanıt bulunmalıdır.

- Performans değęerlerinin hesaplanması :

Hassas bir ölçüm için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerden sonuncusu olan bu aşamada ise toplanan verileri kullanarak performans değęerleri hesaplanmalıdır.

7.2.2 Performans Değerlendirme

Değerlendirme süreci, ölçme ile planlama arasında bir geçiş aşamasıdır. Değerlendirme dikkatlerin hangi yönde toplanması gerektiğini gösterir. Değerlendirme, problemin ve çözüm alternatiflerinin belirlenebilmesi amacıyla; verimlilik sonuçlarının analizi, verimsiz metotların tespiti ve bölüm performanslarının incelenmesi üzerinde yoğunlaşır. Değerlendirme sürecinin esas amacı, verimliliği artırabilmek için öncelikleri belirlemek, çeşitli alternatifler sunmaktır.

7.2.3 Performans Planlaması

Bu aşamada, hem yönetim hem de çalışanlar tarafından desteklenecek bir faaliyet planı hazırlanmalıdır. Performans yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için, planlar yapılmalı, faaliyetler programlanmalıdır. Planlamayı oluşturan basamaklar şunlardır:

a- Problemin analizi :

Hedeflerin gerçekçi, amaçların belirli ve ulaşılabilir olmasını sağlamak amacıyla mevcut durumun analiz edilmesi gerekir. Bu aşama planlama işinin temelini oluşturur.

b- Alternatif çözümlerin belirlenmesi :

Değerlendirme aşamasındakine benzer biçimde planlamanın bu aşamasında da performansı artıracak alternatif çözüm yolları bulunur. Alternatifler belirlendikten sonra, bu alternatiflerin kısa ve uzun vadedeki getirisi-götürüsü amaca bağlı olarak hesaplanmalıdır.

c- Uygulama plan ve programının hazırlanması :

Belirlenen çözüm yöntemlerinin uygulanmasını sağlayacak faaliyetler belirlenir, kaynak kullanım miktarları saptanır, programlama için CPM, PERT vb. tekniklerden faydalanılır.

7.2.4. Uygulama

Performans yönetiminde eğitimin sağlanmasının ve performans yönetimi bilincinin sürekli canlı tutulmasının önemi çok büyüktür. Çünkü performans yönetimi tüm organizasyonun katılımını gerektirir. Uygulama safhasında daima göz önünde bulundurulması gereken en önemli husus tüm organizasyonun katılımının gerektiği hususudur.

7.2.5 Kontrol

Performans yönetim sisteminde önemli basamaklardan biri de kontroldür. Kontrolün amacı sistemde bir geri besleme döngüsü kurmaktır. Bunu sağlayabilmek için dönemsel raporlardan faydalanılır. Raporlar; ulaşılan

noktayı, hedeften sapmaları ve nedenlerini, şirketin nereye gittiğini belirlemede ve amaçları gerçekleştirmede kullanılmalıdır. Raporlar ve elde edilen sonuçlar, güncel olarak ilgili birimlere aktarılmalı, gereken önlemlerin zamanında alınmasına ve daha etkili kararların alınmasına yardımcı olmalıdır.

7.3 Performans Yönetiminde Plan

Bu çalışmada temel amaç, şirket bünyesinde performans ve verimlilik kültürünün oluşturulması ve performans yönetim sisteminin kurulmasıdır. Amaç sadece teknik bir uygulama olmayıp yeni yönetim anlayışı üzerinde yoğunlaşan bir düşüncenin kurumsallaşmasıdır. Sistemin şirket çalışanları ile birlikte oluşturulması gerekir.

Sadece verimlilik kavramı sınırları içinde kalmayıp, verimlilik dışında üretkenlik, ekonomiklik, gelişme, yenilikçilik, kalite vb. gibi kavramları da kapsayıp performans kavramının kullanılabileceği bir sistemin oluşturulması amaçlanmıştır.

Performans yönetim sisteminin oluşturulmasındaki adımları üç ana kısma ayırmak mümkündür:

- Mevcut durumun analizi ve sistemin tanınması
- Performans noktaları ve performans göstergelerinin belirlenmesi
- Modelin kurulması ve uygulanması

Şirketin mevcut çalışmalarının ve durumunun belirlenmesi amacıyla; mevcut organizasyon yapısı, prosedür ve talimatlar, yapılan işler, kullanılan bilgi ve belgeler, çalışanların görev ve yetkileri tespit edilmiştir. Bu sayede birimlere ait iş ve bilgi akışları, birimlerin organizasyon şemasındaki yerleri, çalışanların görev ve yetkileri ortaya çıkmıştır.

Sonraki aşamada performans noktaları ve bu noktalara ilişkin performans göstergeleri belirlenmiştir.

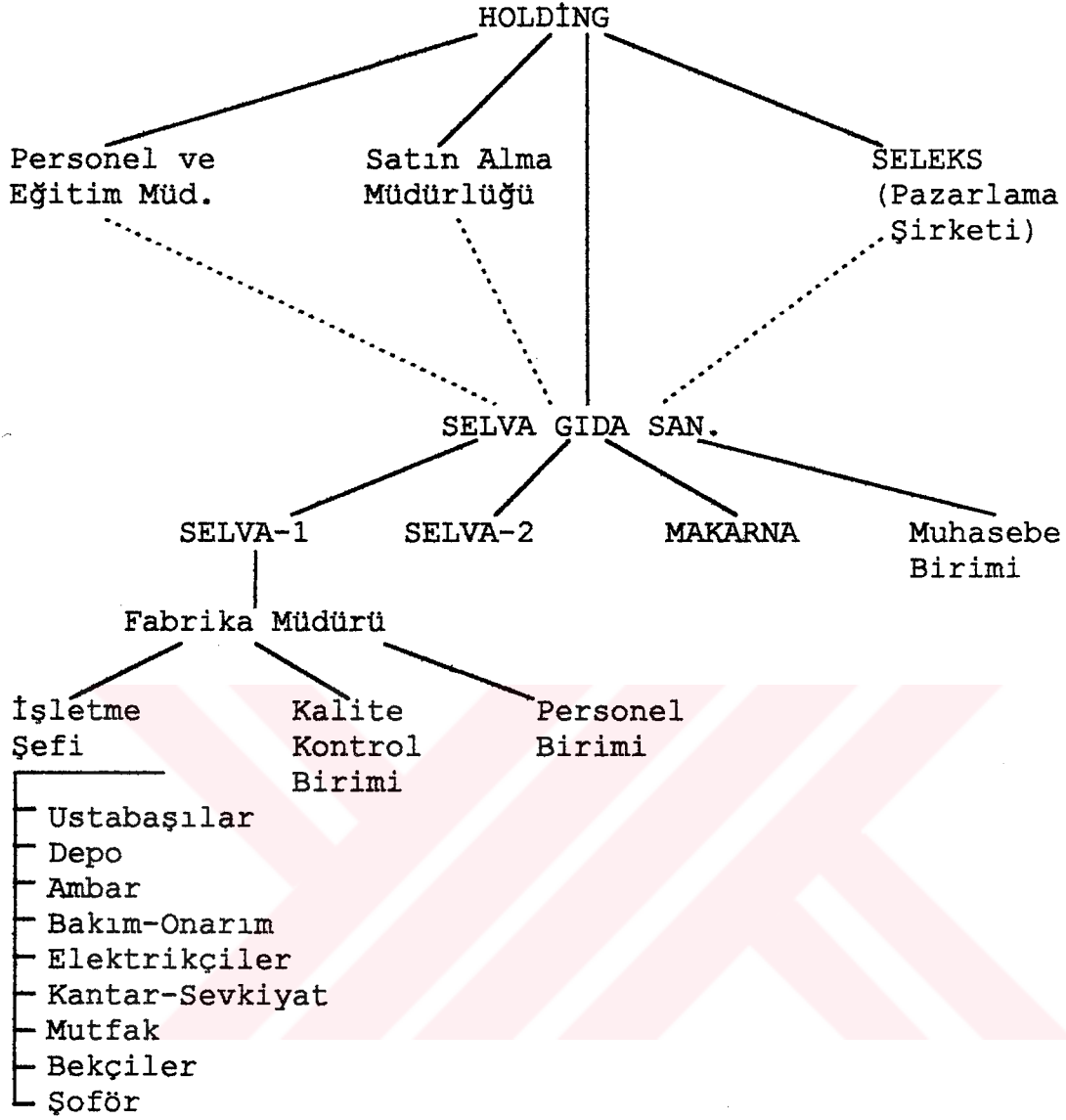
Belirlenen performans noktalarına ait performans göstergelerini sayısal şekilde ifade edip sonuçları rapor haline getirmek, bu raporların değerlendirilmesi ile bir takım kararlar alabilmek amacıyla üç aylık dönemler halinde veriler toplanacaktır. Verilerin toplanıp göstergelerde kullanılması, döneme ilişkin raporun hazırlanması ve rapor üzerinde yorumların yapılmasıyla modelin deneme nitelikli uygulaması başlatılacaktır.

7.3.1 Şirketin Mevcut Organizasyon Yapısı, Çalışanların Görev ve Yetkileri

Şirket, Holding bünyesinde olduğu için, şekil olarak basit gibi görünse de işleyiş olarak karışık bir organizasyon yapısına sahiptir. Şirketin mevcut organizasyon şemasını Şekil 7.1'de görmek mümkündür.

Personel ve Eğitim Müdürlüğü ile Satın Alma Müdürlüğü direkt olarak Holding'e bağlı birimlerdir. Bu birimler ele alınan şirket (SELVA-1) ve Holding'in diğer şirketleriyle de koordineli olarak çalışmaktadırlar. İşletme bünyesinde yer alan personel birimi, Personel ve Eğitim Müdürlüğü ile Bağlantılı olarak işlerini yürütmektedir.

İşletme Selva Gıda Sanayi A.Ş.'nin bir işletmesi olduğu için kendine ait bir muhasebe birimine sahip değildir. Selva'ya bağlı olan muhasebe bölümü Selva-1, Selva-2 ve Makarna şirketlerinin işlerini birlikte yapmaktadır.



Şekil 7.1 Şirketin Mevcut Organizasyon Şeması

İşletme çalışanlarının görev ve yetkileri ana hatlarıyla aşağıda belirtildiği şekilde tespit edilmiştir.

Fabrika Müdürü: Direkt Holding Yönetimine bağlıdır. İşletme Şefi, Kalite Kontrol Birimi ve Personel Birimi Fabrika Müdürüne bağlı çalışırlar. Fabrika Müdürü, hammadde, yardımcı madde malzeme, endirekt malzeme alımı, üretim, satış, personel, fabrikanın kapasitesinde çalışması, stoklar vb. başta olmak üzere fabrikanın bütün her şeyinden sorumludur. Bu sorumlulukları yerine getirmek

için kendisine bağlı birimlere görev vermekte yetkilidir.

İşletme Şefi: Kendine bağlı çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğini kontrolden ve fabrika müdürünün talimatlarını yapmaktan sorumludur. Fabrika müdürünün kendisine vereceği talimatlar doğrultusunda veya kendisinin aldığı kararlar doğrultusunda kendine bağlı çalışanlara görev vermekle yetkilidir.

İşletme şefine bağlı ustabaşılar, direkt işçiler, depo ve ambar sorumluları, bakım-onarım sorumlusu, elektrikçiler, kantar-sevkiyat memurları, mutfak çalışanları, bekçiler ve şoförler kendilerine verilen görevleri yapmakla sorumludurlar.

Ustabaşılar, üretilecek mamulün cinsine göre buğday karışımlarını sağlamak, buğdayın temizlenmesinden, un haline gelip çuvalanmasına kadar tüm imalat prosesinden, oluşan arızaların giderilmesinde bakım-onarım ve elektrikçilerle iş birliği yapmaktan sorumludurlar. Direkt işçilerin çalışma zamanlarını, yapacakları işi belirlemekte yetkilidirler.

Depo ve ambar sorumluları, mamul, yarı mamul ve hammadde stokları ile, yardımcı madde-malzeme, endirekt malzeme stoklarını tutmakla ve depo ve ambara giriş çıkışları yapmakla görevlidirler.

Bakım-onarım ve elektrikçiler; oluşan arızaların giderilmesi, periyodik bakımların yapılmasıyla görevlidirler.

Kantar-sevkiyat biriminde çalışanlar buğday girişlerini yapmakla, satılan un ve yan mamulün miktarlarını belirleyip fabrikadan çıkması için gerekli belgeleri düzenlemekle görevlidirler.

Mutfak çalışanları, yemeklerin hazırlanması, bulaşıkların yıkanması, masaların temizlenmesi ve hazırlanması ile görevlidirler.

Bekçiler, fabrika girişinde bulunarak giriş çıkışların kontrol altında tutulmasından sorumludurlar.

Şoförler, ilçe ve köylerden alınan buğdayları fabrikaya taşımakla, personel servis aracını kullanmakla görevlidirler.

Kalite Kontrol Birimi: Periyodik olarak, üretilen undan numuneler almak, alınan numuneler üzerinde bir takım deneyler yapmak, çıkan sonuçları standart değerlerle karşılaştırarak kaliteye uygunluk hakkında karar vermek birimin görevleridir. Kaliteye uygun olmayan durumlarda kullanılan katkı maddelerinin miktarlarını, buğday cinslerini, buğdayın nem miktarını belirlemekle yetkilidirler. Gelen buğdayların alım için uygun olup olmadığını (kalitesini) belirlemek de birim çalışanlarının görevleri arasındadır.

Personel Birimi: Holding'in Personel ve Eğitim Müdürüne bağlı bu birim personelin işe başlama-işten ayrılma, işlemlerini yapmakla, ücret bordrolarını düzenlemekle, çalışanların sosyal güvenlikle ilgili işlemlerini yürütmekle, personelin devam ve izin durumlarını takip etmekle görevlidir. Fabrika Müdürü ile Personel ve Eğitim Müdürüne karşı sorumludur.

7.4 Performans Yönetim Sistemi

7.4.1 Sistemin Esas Felsefesi

Sistemin oluşturulması ve uygulanabilmesi için temel bir felsefe belirlenmiştir:

a-Sistemde amaçlara göre yönetim ilkesi esas alınmıştır. Performans göstergeleri için hedef değerler oluşturularak, bu değerlere ulaşma doğrultusunda ortaya çıkacak sorunların çözülmesi amaçlara göre yönetim ilkesinin uygulanmasını sağlayacaktır.

b-Sistem sadece işçilik verimliliğini değerlendirecek bir sistem olmayıp, toplam performansın değerlendirilmesine yönelik olarak etkenlik, etkililik, yenilikçilik, çalışma hayatının kalitesi, kalite vb. gibi performans boyutlarını dikkate alacaktır. Performansa daha uzun vadeli bakma anlayışı hakim olacaktır.

c-Sistemin amaçlarından biri de, performans noktaları bazında çalışanları bir takım olarak görmek bu takımların kendi performanslarını izleyebilmeleri, yönetebilmeleri ve geliştirmelerini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda sistem, bireysel performansın ölçülmesine yönelik olmayıp, grup performansının ölçülmesine yöneliktir. Grup performansı söz konusu olunca sistemin, sürekli gelişme ortamı yaratması amacı uygulanmalıdır.

d-Sistem, katı uygulama koşulları koymak yerine temel felsefeyi yitirmeden değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek bir sistem olmalıdır. Bu amaçla, performans noktaları ve göstergelerinde gerekli değişiklik yapılabilir.

7.4.2 Performans Noktaları ve Göstergelerin Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminin uygulanmasında en can alıcı konu performans ölçümüdür. Performans ölçümünün yapılabilmesi için bir takım Performans noktaları ve bu noktalarla ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, bazı birimlere ait iş ve bilgi akış diyagramları oluşturulmuştur. Şekil 7.2, 7.3, 7.4, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.12 ve 7.13'te bu diyagramları görmek mümkündür.

Saptanan performans noktaları şu şekildedir:

1. Fabrika Müdürlüğü
2. İşletme Şefliği
 - a. Ustabaşılar
 - b. Depo
 - c. Ambar
 - d. Bakım-Onarım ve Elektrikçiler
 - e. Kantar-Sevkiyat
3. Kalite Kontrol Birimi
4. Personel Birimi

Performans noktaları bu şekilde belirlendikten sonra, bu noktalar için kullanılabilecek performans göstergeleri de aşağıda sıralandığı şekilde belirlenmiştir:

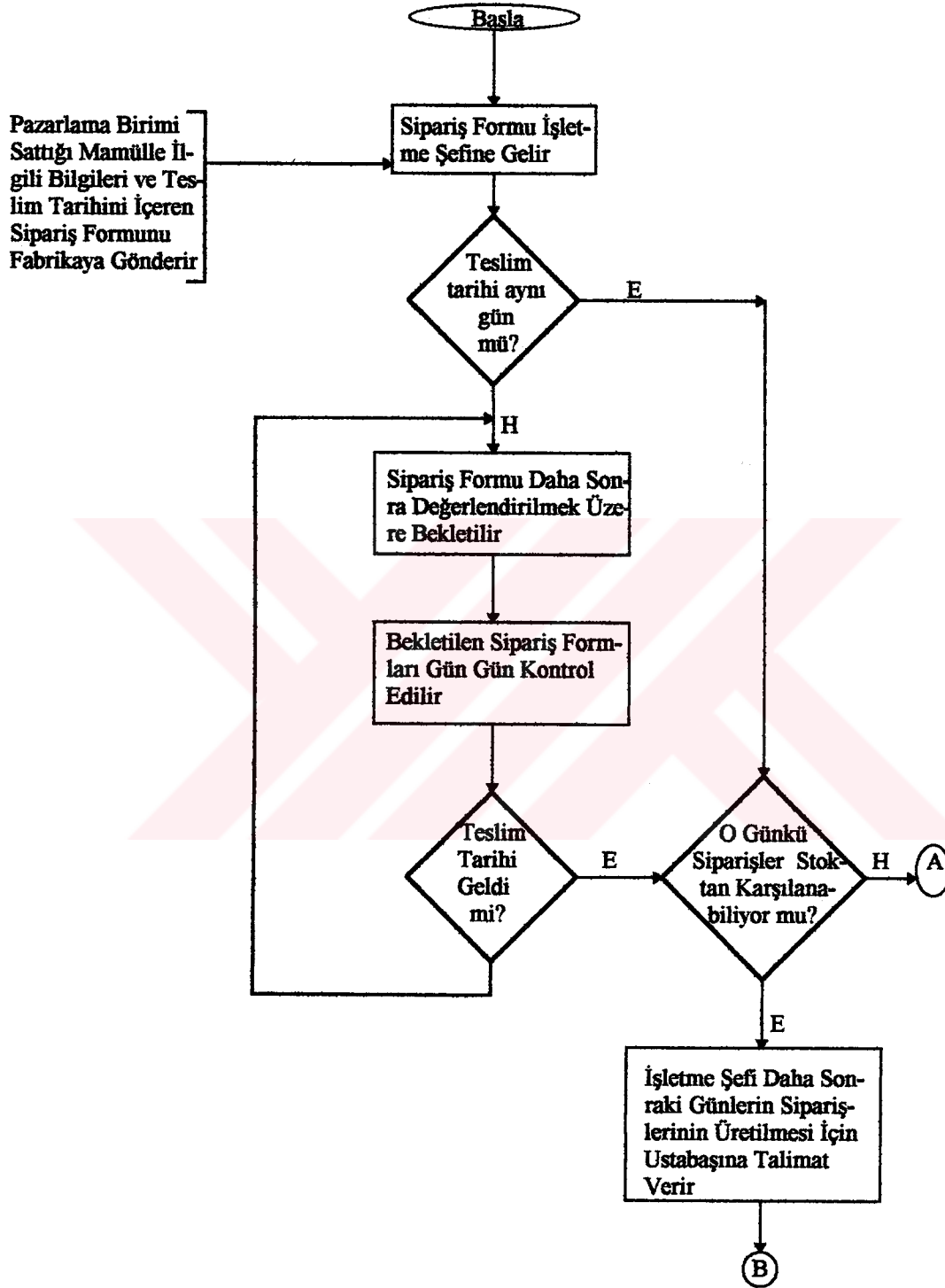
1. Fabrika Müdürlüğü :

Bu performans noktası için belirlenen performans göstergeleri şunlardır:

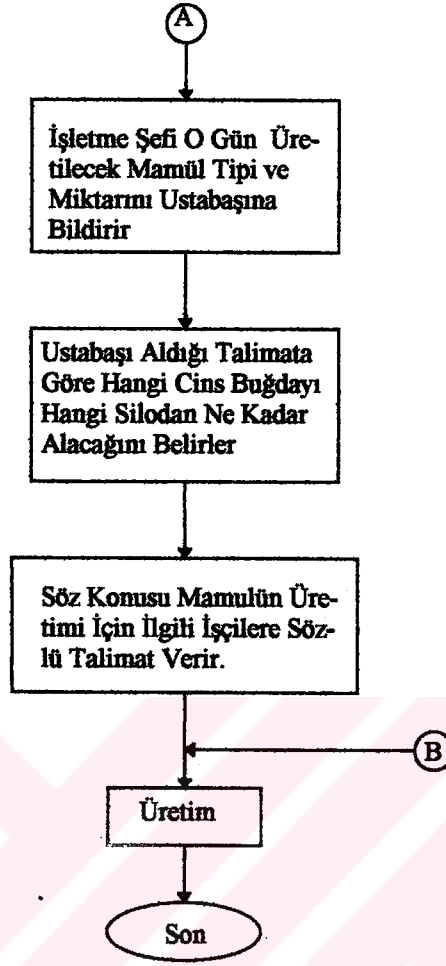
Net Kar
Satışlar

Katma Değer
Ortalama Çalışan Sayısı

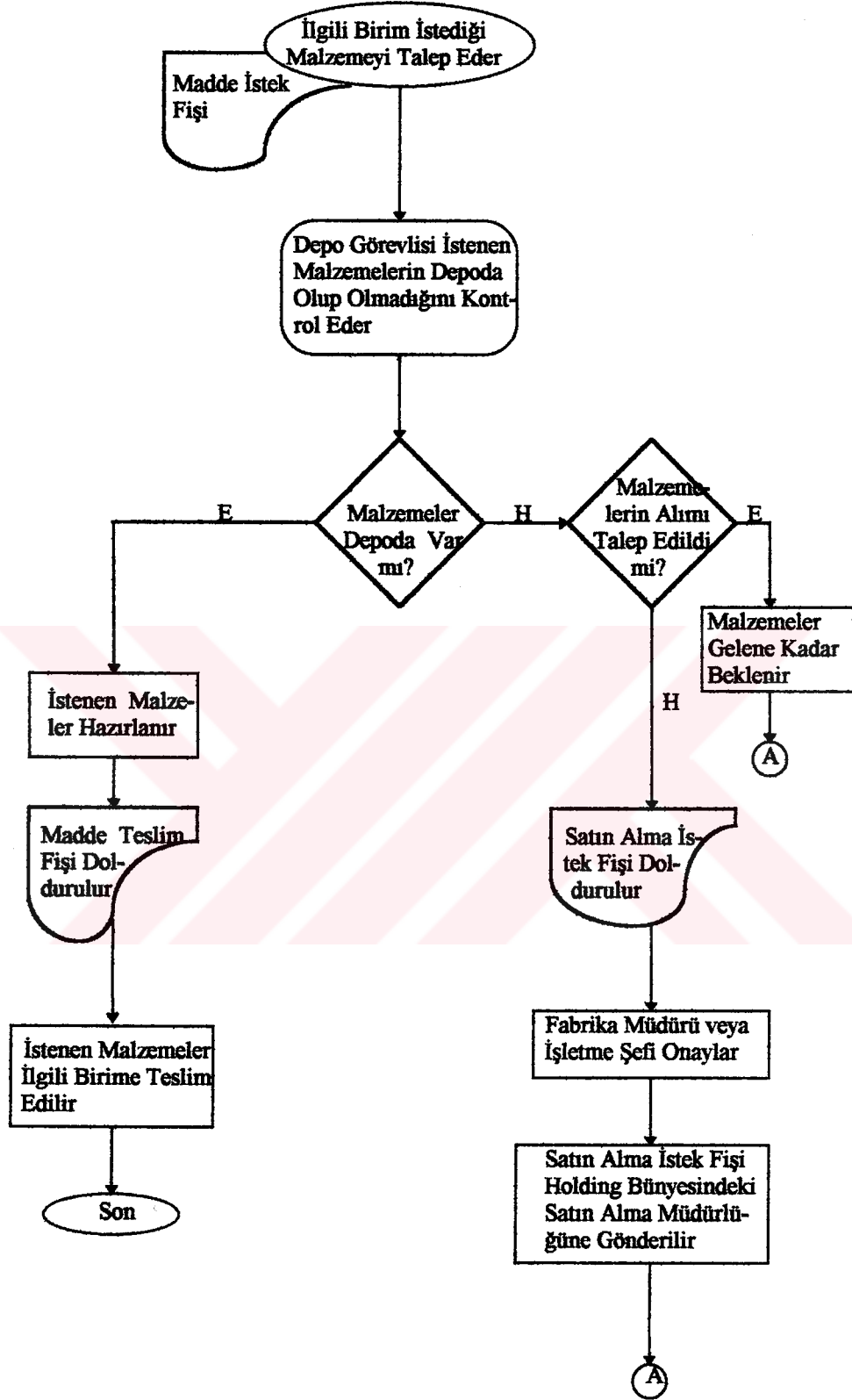
Net Kar
Ortalama Çalışan Sayısı



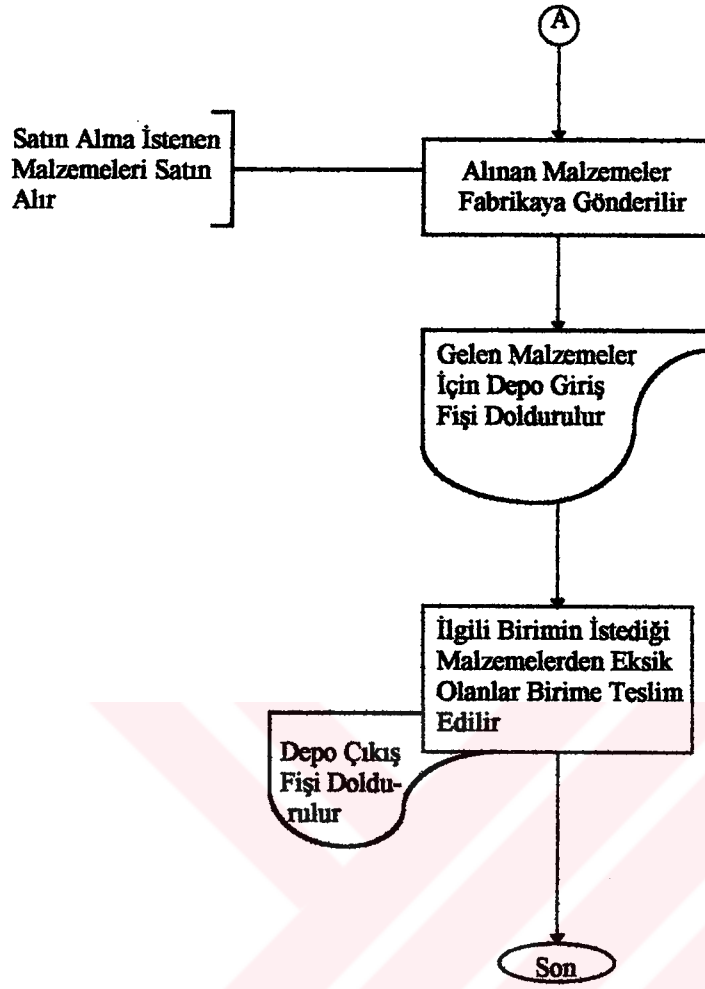
Şekil 7.2 Siparişler İş ve Bilgi Akış Diyagramı



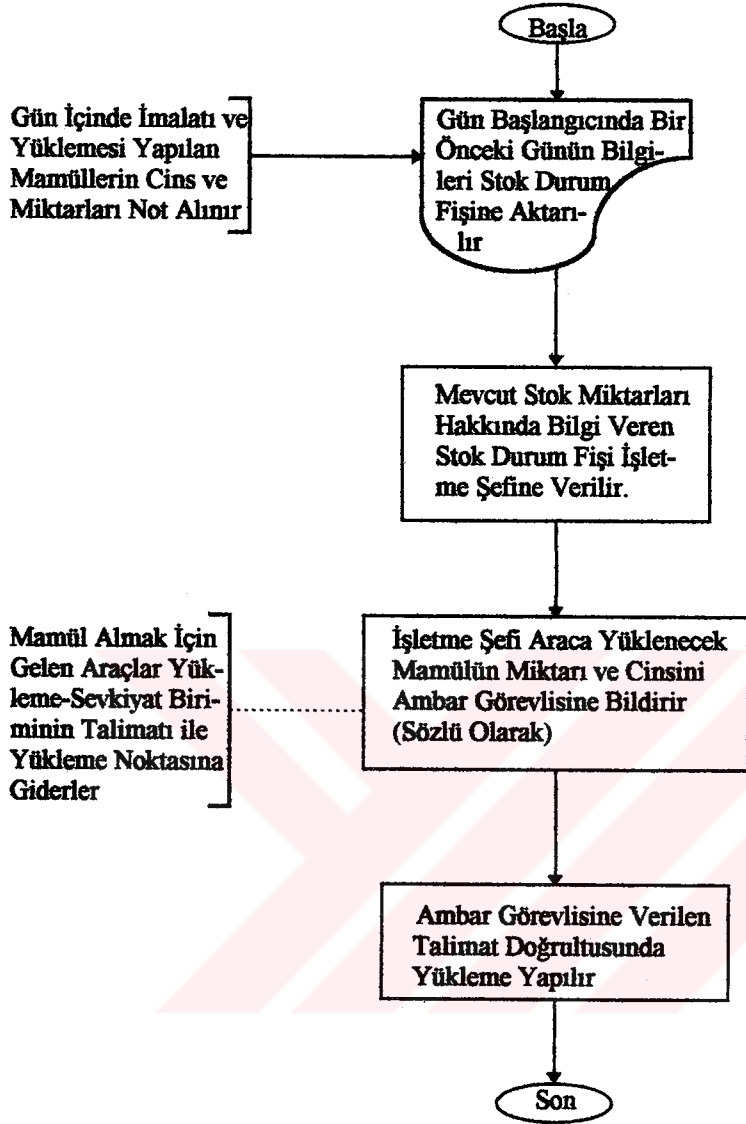
Şekil 7.2.a Sipariş İş ve Bilgi Akış Diyagramı (Devam)



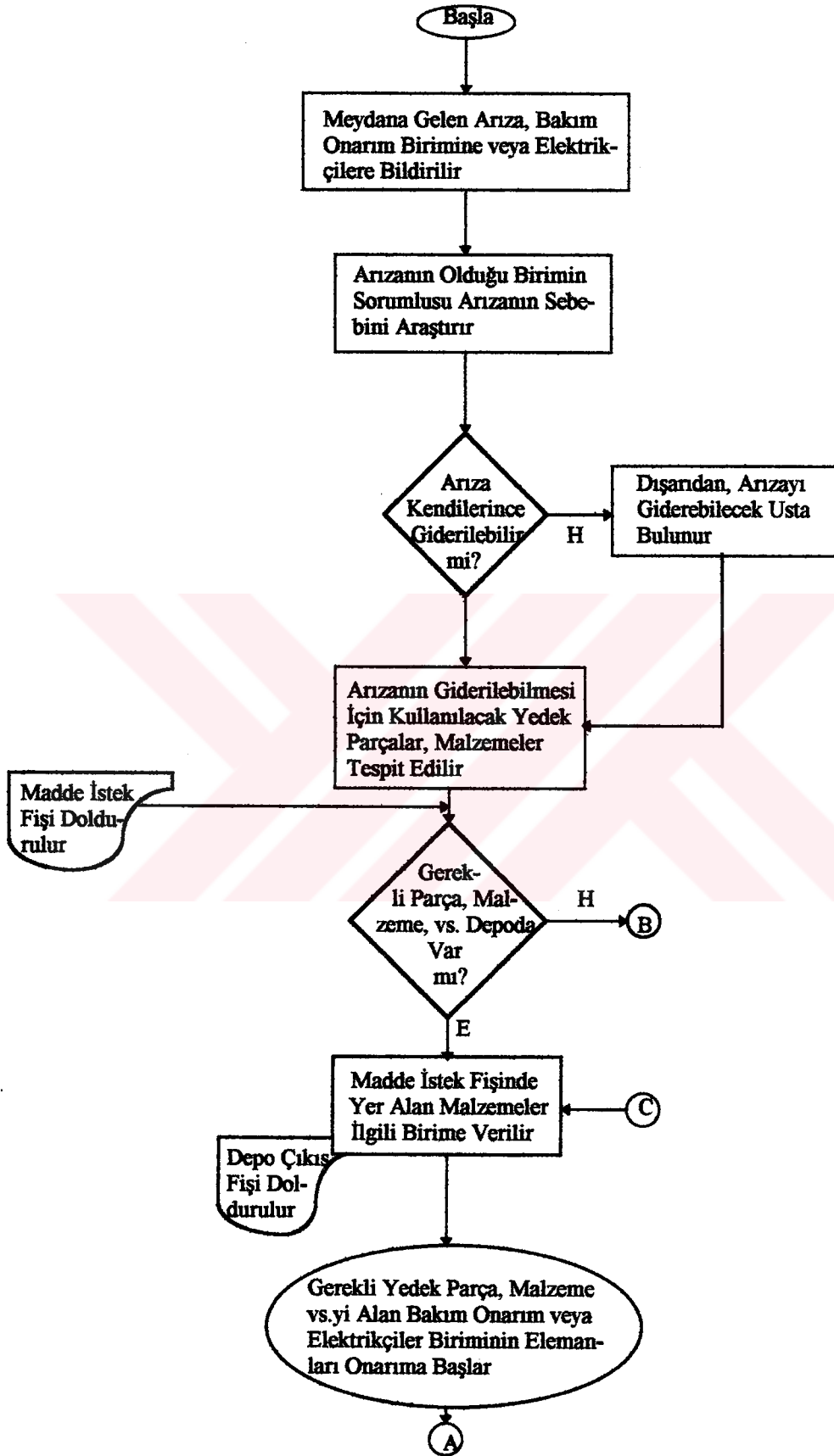
Şekil 7.3 Depo Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı
(Depodan Malzeme Çıkışı)



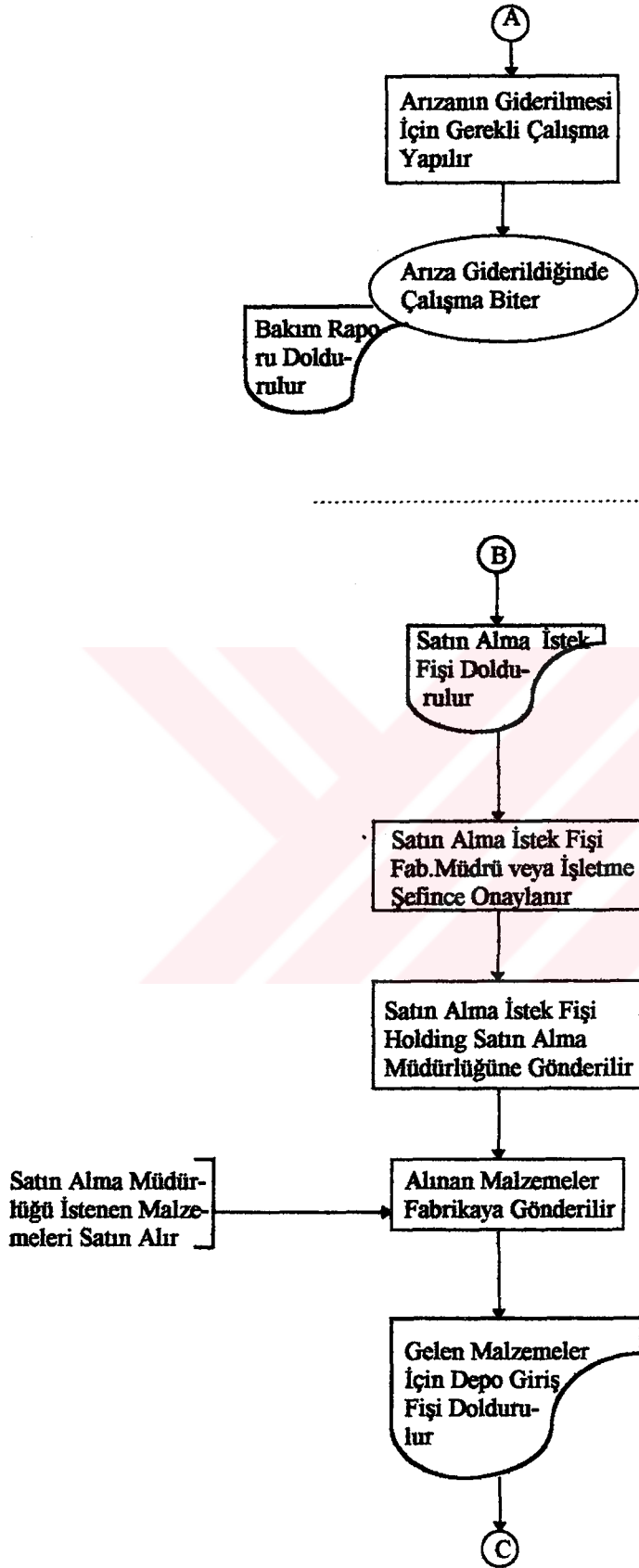
Şekil 7.3.a Depo Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı
(Depoya Malzeme Girişi)



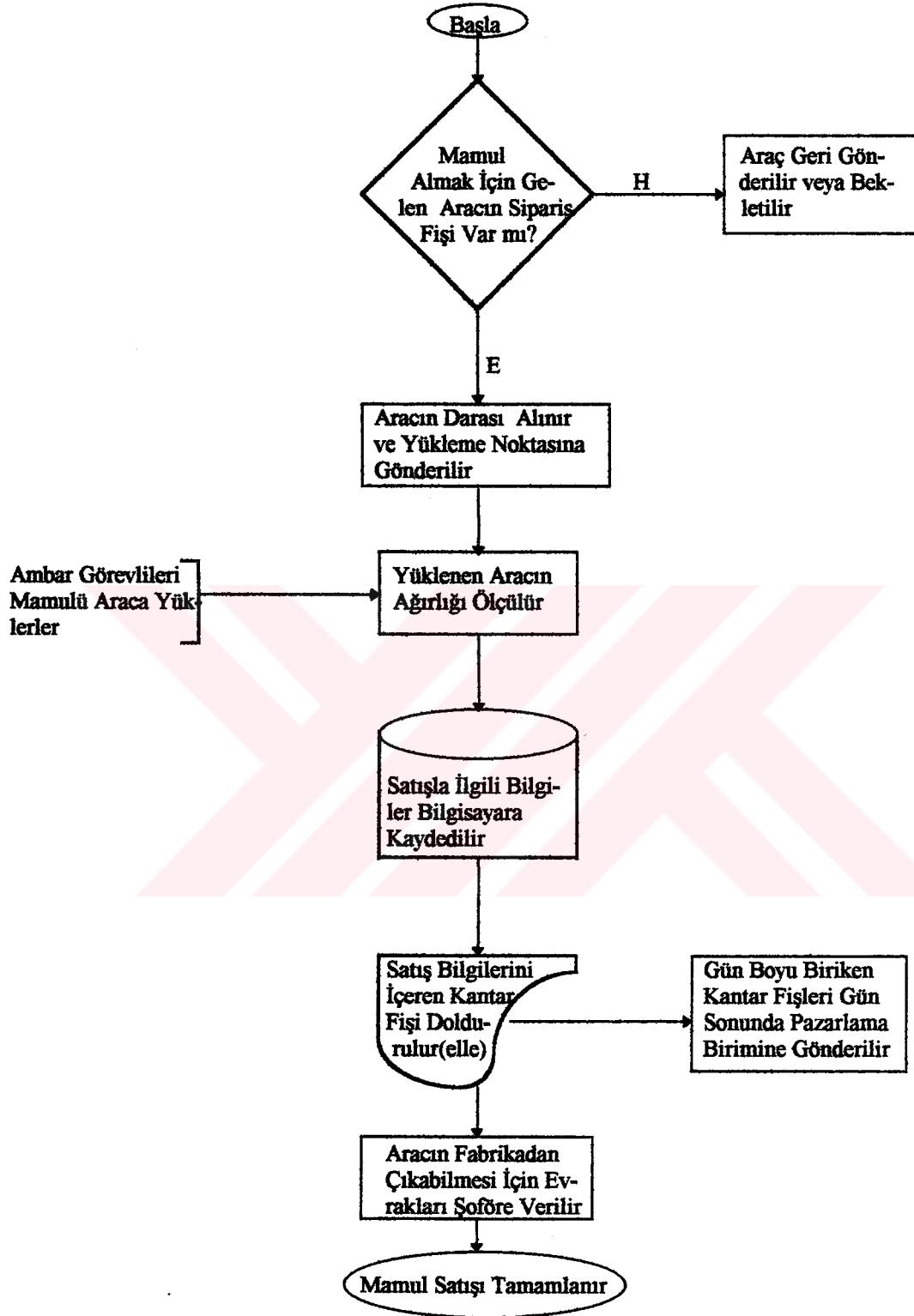
Şekil 7.4 Ambar Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı



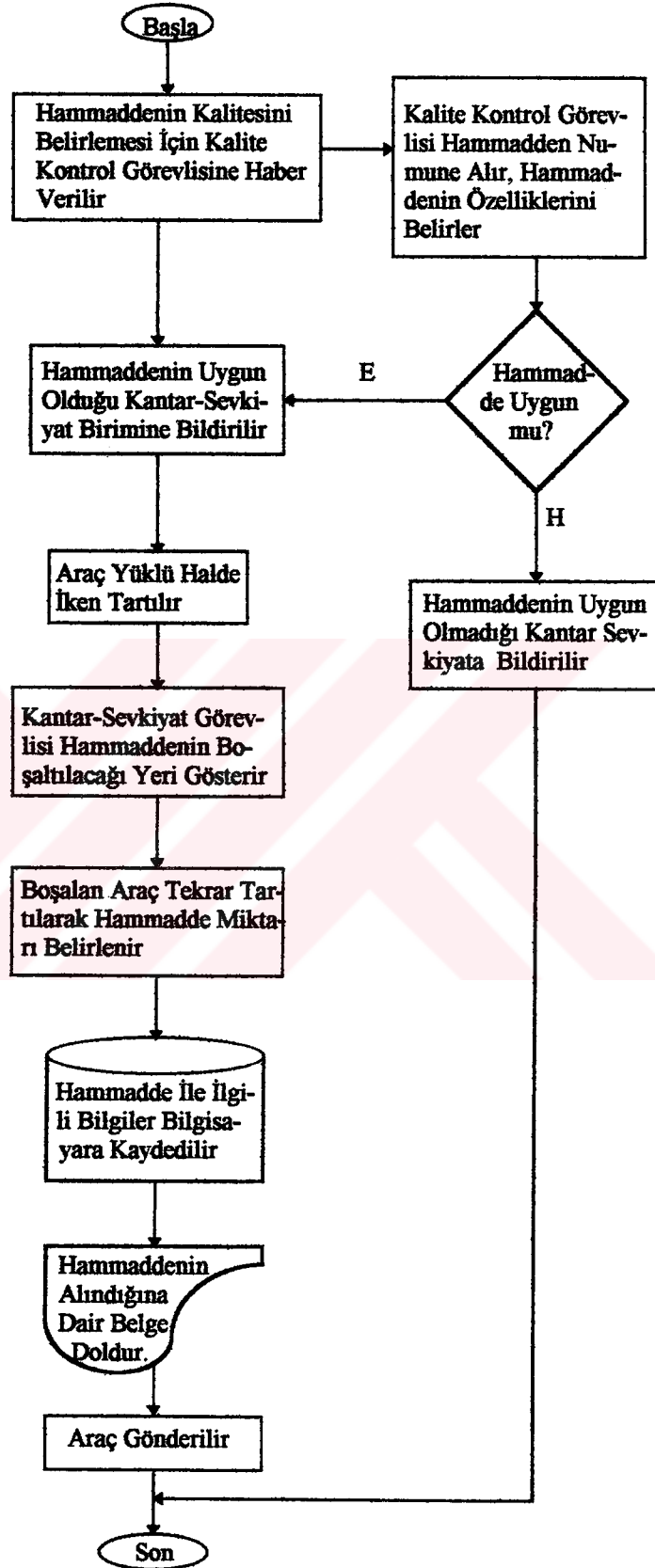
Şekil 7.5 Bakım-Onarım ve Elektrikçiler İş ve Bilgi Akış Diyagramı



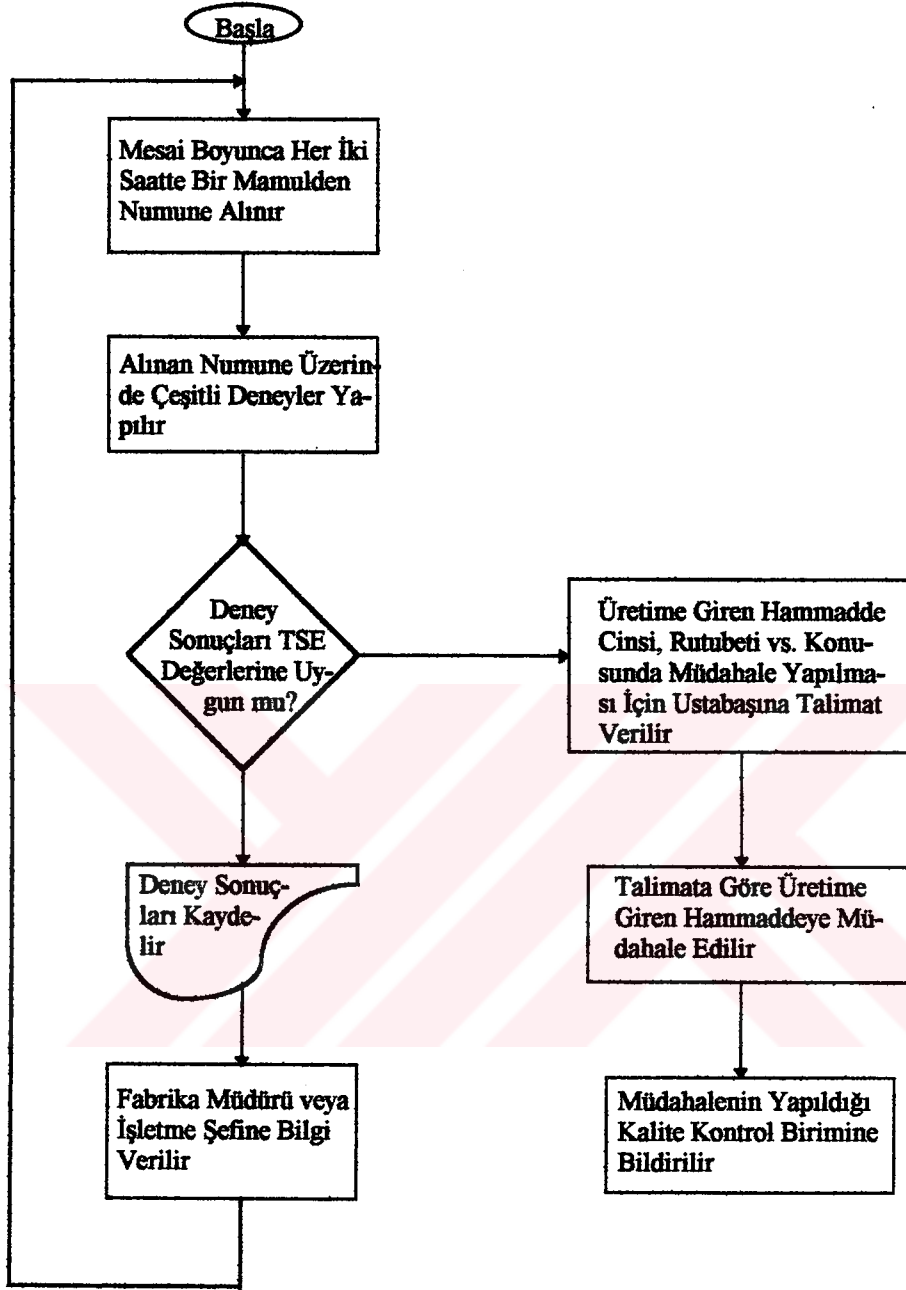
Şekil 7.5.a Bakım-Onarım ve Elektrikçiler İş ve Bilgi Akış Diyagramı (Devam)



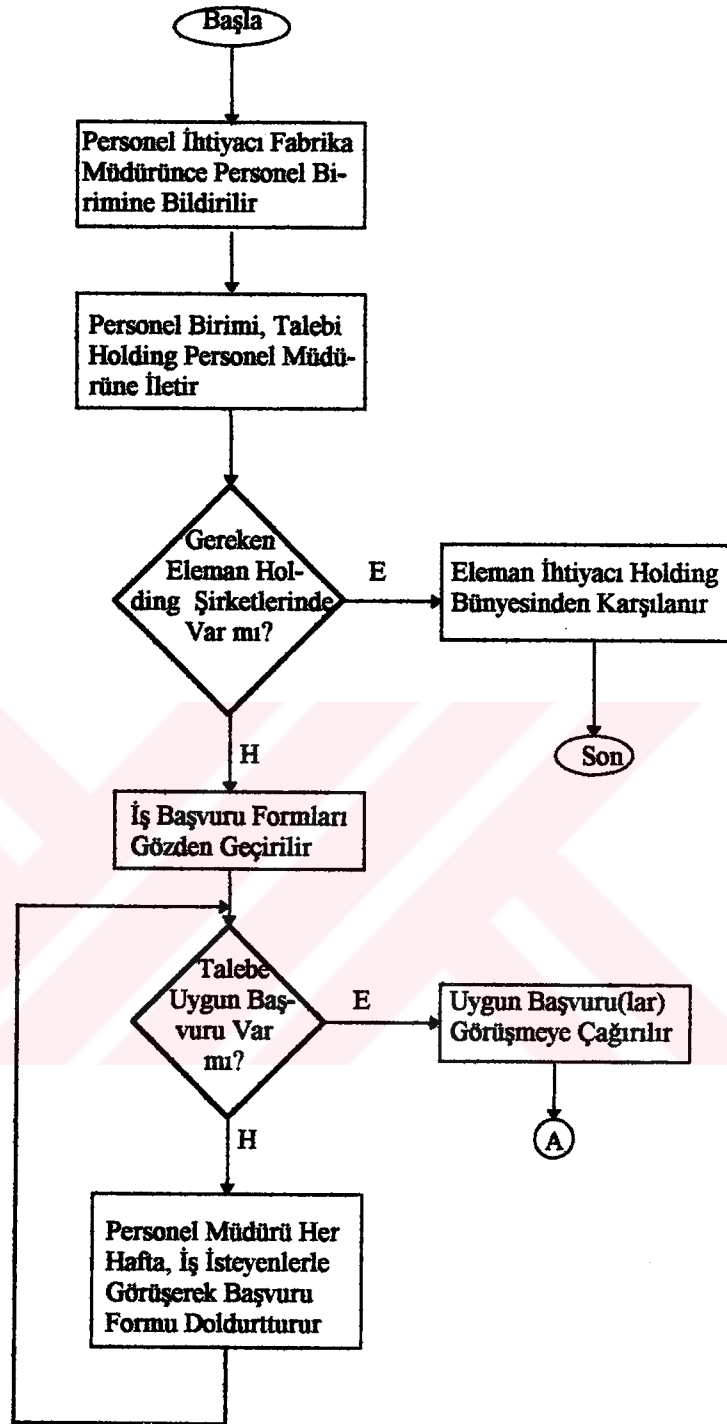
Şekil 7.6 Kantar-Sevkiyat Birimi İş ve Bilgi Akış
Diyagramı (Mamul Sevkiyatı)



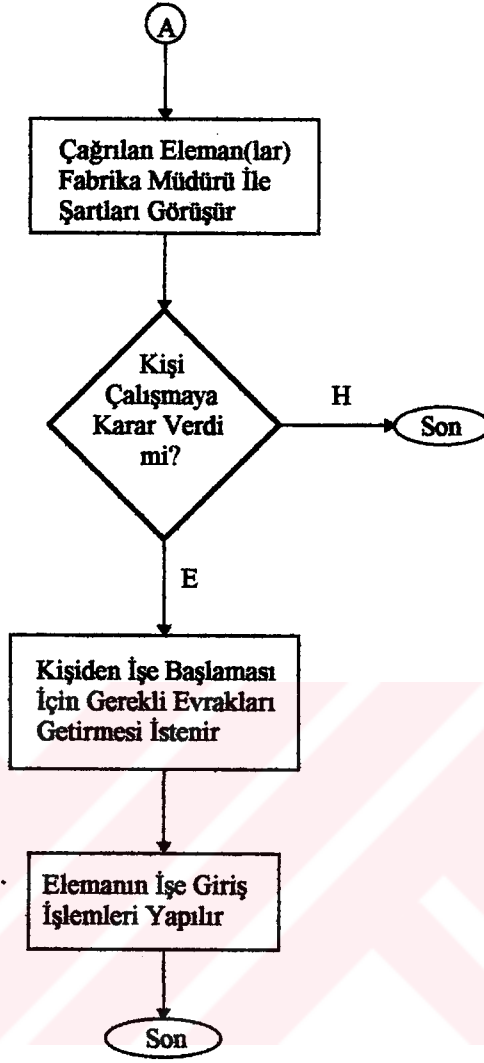
Şekil 7.6.a Kantar-Sevkiyat Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı (Hammadde Girişi)



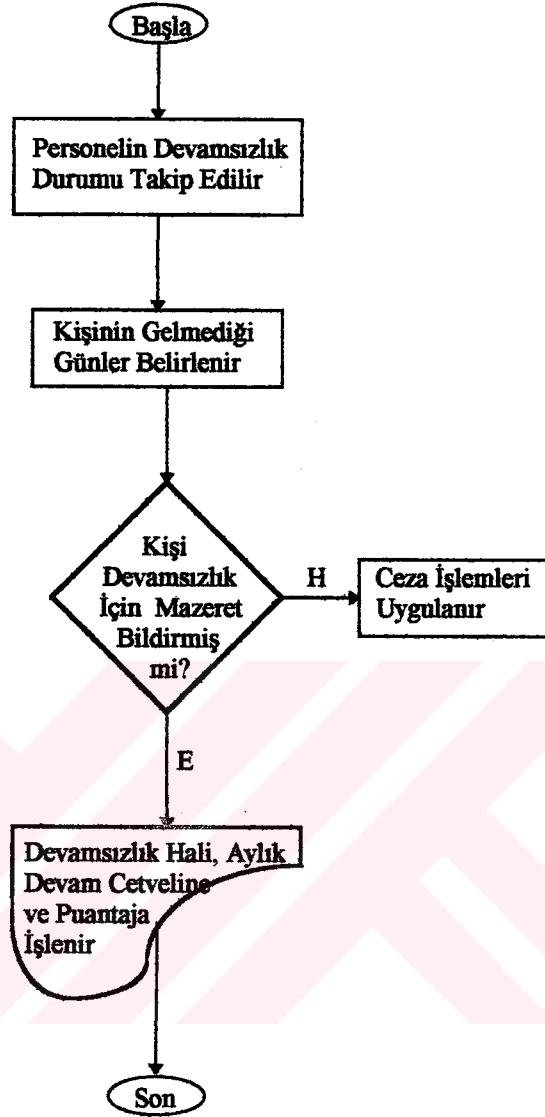
Şekil 7.7 Kalite Kontrol Birimi İş ve Bilgi Akış Diyagramı



Şekil 7.8 Personel Biriminin Personel Alımına Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı

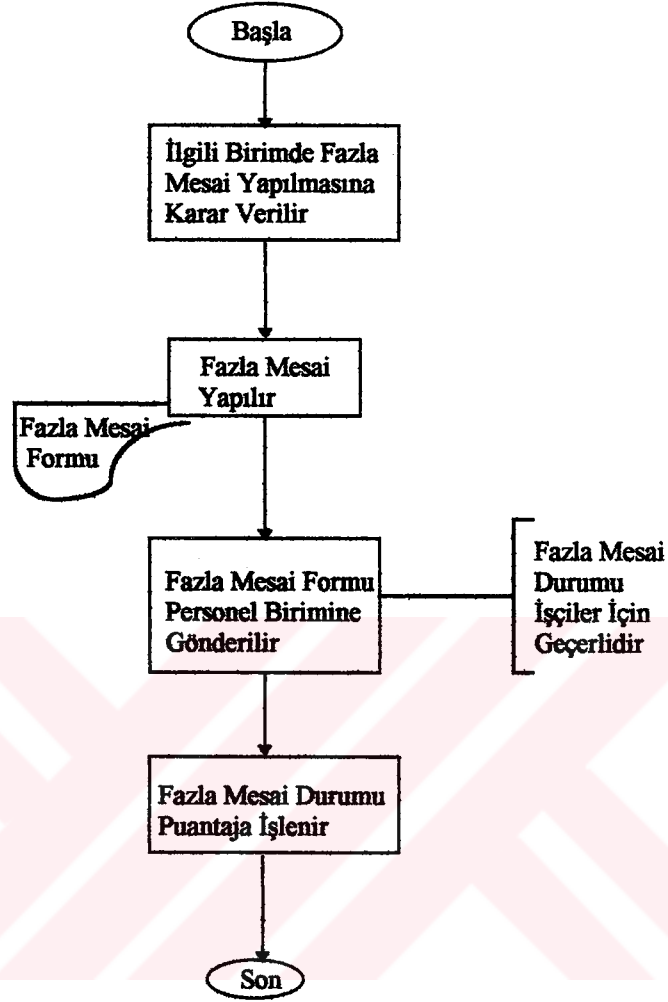


Şekil 7.8.a Personel Biriminin Personel Alımına Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı (Devam)

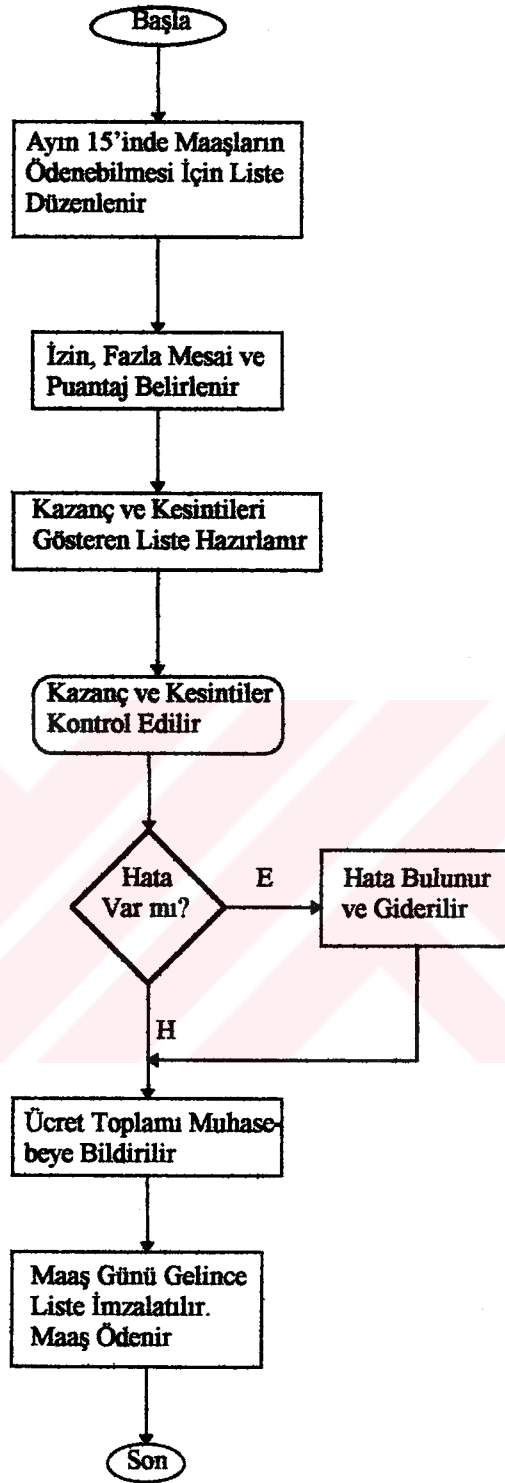


Şekil 7.9 Personel Biriminin Personel Devamsızlıklarına Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı

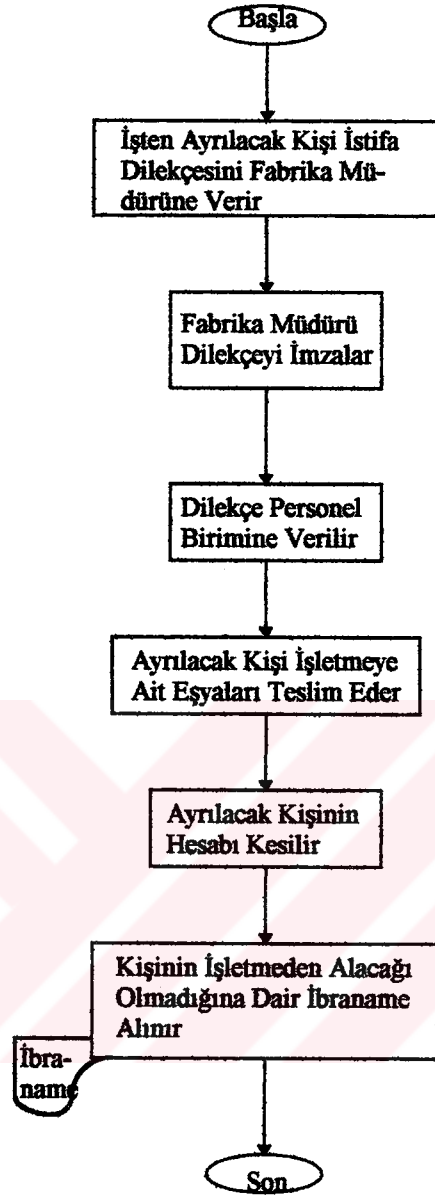
Y.C. KÜRSİ
DOKÜMAN



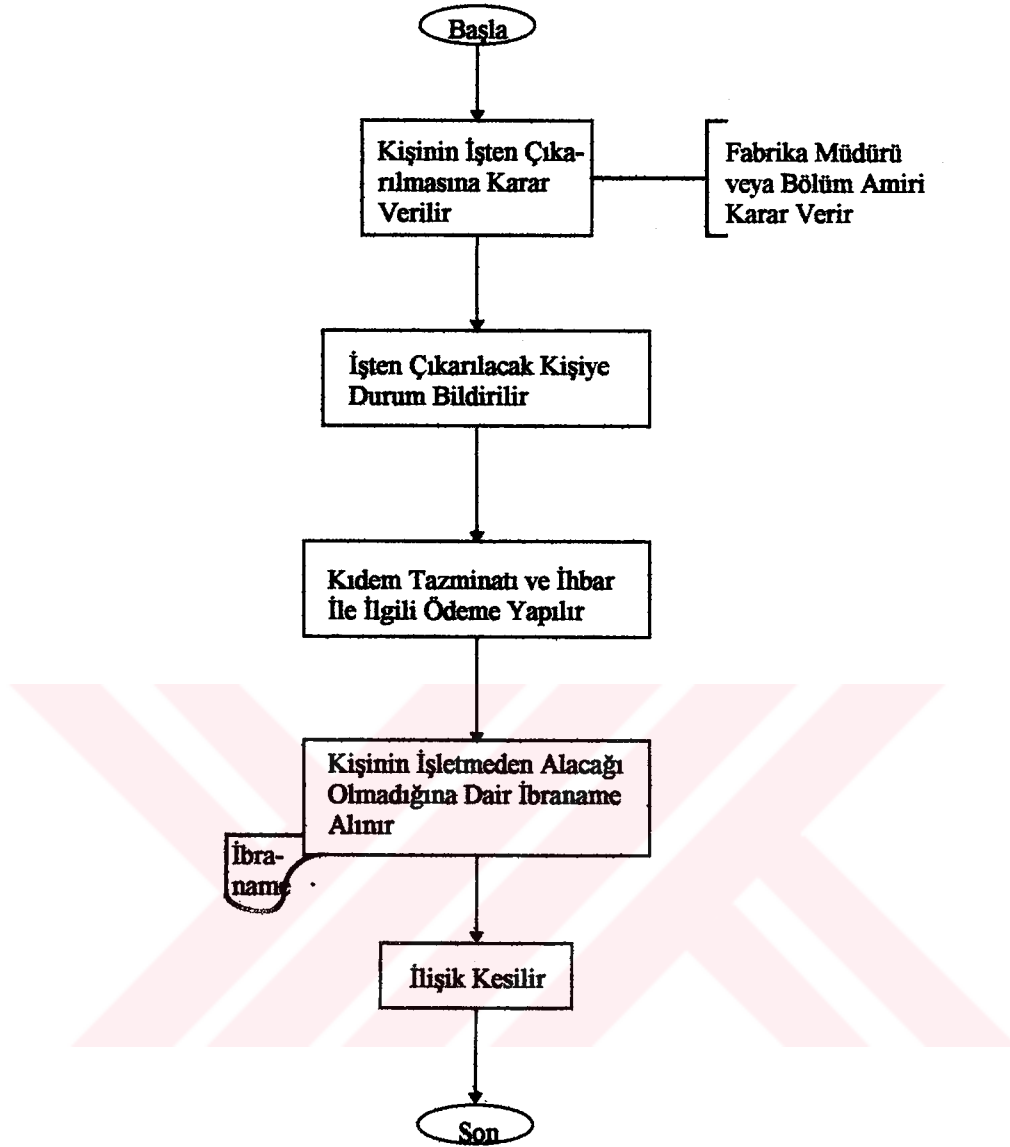
Şekil 7.10 Personel Biriminin Fazla Mesailere Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı



Şekil 7.11 Personel Biriminin Maaş İşlemlerine Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı



Şekil 7.12 Personel Biriminin İşten Ayrılmalara Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı



Şekil 7.13 Personel Biriminin İşten Çıkarmalara Ait İş ve Bilgi Akış Diyagramı

Satışlar
Ortalama Çalışan Sayısı

Toplam Ücretler
Ortalama Çalışan Sayısı

İşten Ayrılanlar Sayısı
Ortalama Çalışan Sayısı

Gerçekleşen Genel Giderler
Bütçelenen Genel Giderler

Satışlar
Satılan Malın Maliyeti

2. İşletme Şefliği :

a- Ustabaşılar : Direkt işçilerin ve üretimin ustabaşılarının kontrolünde olması birçok performans göstergesinin bu noktada toplanmasına neden olmuştur. Ustabaşılar olarak nitelendirilen performans noktası için belirlenen performans göstergeleri şunlardır:

Üretim Miktarı
Adam Saat

Üretim Miktarı
Çalışan Sayısı

Üretim Miktarı
Kilowatt Saat

Üretilen Un Miktarı
Üretime Giren Kirli Buğday Miktarı

Satışlar
Direkt İşçi Sayısı

Üretilen Un+Yan Mamul Miktarı
Toplam Makine Saatleri

Üretimin Değeri
Çalışan Sayısı

Satış Miktarı
Üretim Miktarı

Fiili Çalışma Süresi
Net Çalışma Süresi

Fiili Çalışma Süresi
Toplam Çalışılabilir Süre

Üretimin Değeri
Hammadde Maliyeti

Üretimin Değeri
Enerji Maliyeti

Gecikerek Teslim Edilen Siparişler
Toplam Siparişler

Tüketilen Enerji Miktarı
Gerçekleşen Üretim Miktarı

Satış Tutarı
Enerji Maliyeti

b- Depo : Depo performans noktası için belirlenen performans göstergeleri şu şekildedir:

Gecikme ile Cevap Verilen Madde İstek Fişi Sayısı
Toplam Madde İstek Fişi Sayısı

Satın almaya Gönderilen Madde İstek Fişi Sayısı
Dönemin Toplam Çalışılan Gün Sayısı

Toplam Alımlar
Satışlar

Geri Yollanan Alımlar
Toplam Alımlar

Satışlar
Bölüm Harcamaları

Alım Maliyetleri
Yapılan Alım Sayısı

Siparişler Ortalama Temin Süresi

c- Ambar : Ambar performans noktası için kullanılacak performans göstergeleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

$$\text{Son Ürün Stok Devir Oranı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Stok Değeri}}$$

$$\text{Yarı Mamul Stoklarının Devir Oranı} = \frac{\text{Satılan Mallar Maliyeti}}{\text{Yarı Mamul Stokları}}$$

$$\text{Hammadde Stokları Devir Oranı} = \frac{\text{Kullanılan Hammadde Mal.}}{\text{Hammadde Stok Değeri}}$$

$$\frac{\text{Stok Eksikliği Nedeni ile Gecikmeli Teslim Edilen Sipariş Sayısı}}{\text{Toplam Sipariş Sayısı}}$$

$$\frac{\text{Dönem Sonu Mamul Stoku}}{\text{Bir Önceki Dönem Mamul Stoku}}$$

$$\frac{\text{Dönem Sonu Hammadde Stoku}}{\text{Bir Önceki Dönem Hammadde Stoku}}$$

d- Bakım-Onarım ve Elektrikçiler : Bu nokta için aşağıda sıralanan performans noktaları tespit edilmiştir:

$$\frac{\text{Bakım Onarım Süreleri}}{\text{Toplam Üretim Maliyeti}}$$

$$\frac{\text{Bakım Onarım Süreleri}}{\text{Toplam Üretim Süreleri}}$$

$$\frac{\text{Koruyucu Bakım İçin Harcanan Süre}}{\text{Toplam Bakım Süreleri}}$$

$$\frac{\text{Acil Bakım İçin Harcanan Süre}}{\text{Toplam Bakım Süreleri}}$$

$$\frac{\text{Duruş Süreleri}}{\text{Toplam Makine Süreleri}}$$

Bakım Personeli Ücretleri
Toplam Direkt İşçilik Ücretleri

Toplam Bakım Maliyeti
Toplam Üretim Miktarı

Üretimi Durduran Arıza Sayısı
Çalışılan Süre

e- Kantar Sevkiyat : Bu nokta için aşağıda belirtilen performans göstergelerinin kullanılması uygun görülmüştür:

Zamanında Yapılan Teslimler
Toplam Teslimler

Geç Teslim Edilen Siparişlerin %'si

Teslimde Gecikme Nedeni İle Kaybedilen Siparişler

Toplam Satışlar
Sipariş sayısı

Sevk Edilen Mamul Miktarı
Toplam İşçilik Süresi

Sevk Edilen Araç Sayısı
Toplam Çalışma Süresi

3. Kalite Kontrol Birimi : Günümüzde geleceğin örgütü olmayı hedefleyen işletmelerde kalite hem bir maliyet öğesi hem de müşteriye yönelik hizmet anlayışı çerçevesinde taşıdığı özel önem nedeniyle işletmelerde performans göstergelerinin en önemli boyutlarından biri olarak yerini almıştır. Kalite kontrol performans noktası için belirlenen performans göstergeleri aşağıda sıralanmıştır:

Red Edilen Alım Sayısı
Toplam Alım Sayısı

Kalite Bölümü İşçilik Süresi
Toplam Üretim Süresi

Standartlar Dışında Sonuç Veren Deney Sayısı
Toplam Deney Sayısı

Müşteri Şikayetleri
Satış Yapılan Müşteri Sayısı

Geri Gönderilen Teslimatlar
Toplam Teslimatlar

Hatalı Ürün Satışının Zararı
Toplam Satışlar

Üretime Yapılan Müdahale Sayısı

4. Personel Birimi : Personel yönetimi, işletmelerin büyüme ve gelişme sürecinde, uygun işlere uygun elemanların alınmasını, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini, işletmenin mevcut ve gelecekteki yönetici, teknik eleman, nitelikli işçi gereksiminin karşılanmasını, çalışanların iş güvenliği ve güvencesini, ödeme sistemlerini, parasal ve parasal olmayan özendiricilerle çalışma performanslarının geliştirilmesini sağlayan etkinliklerle işletmenin toplam performansında itici bir güç oluşturur. (Akal, 1992)

Personel birimi performans noktası ile ilgili kullanılacak performans göstergeleri aşağıda belirtilmiştir:

İşe Alma Maliyetleri
İşe Alınan personel Sayısı

Görüşme İle İşe Alınanların Sayısı
Yapılan Toplam Görüşmeler

Deneme Süresi İçinde İş Bırakanların Sayısı
Dönem İçinde İşe Alınanların Sayısı

İşten Ayrılan Sayısı
Ortalama Çalışan Sayısı

İş Değiştirmek İsteyenlerin Sayısı

Eğitim Maliyetleri
Ortalama Çalışma Sayısı

Toplam Devamsızlık Sayısı
Ortalama Çalışan Sayısı

Toplam Devamsızlıklar
Çalışılan Süre

Toplam İşçilik Ücretleri
Toplam İşçi Sayısı

Fazla Çalışma Ücretleri
Toplam Ücretler

Devamsızlıklarda;

- İşe geç kalma %'si
- İş arası izinler %'si
- Yarım günden kısa izinler %'si
- Erken ayrılma %'si
- Uzun süreli izinler %'si
- Hastalık izinlerinin %'si

7.4.3 Göstergeler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Belirlenen performans göstergeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla farklı performans noktalarına ait iki göstergeye ilişkin regresyon analizi yapılmıştır.

Fabrika müdürlüğü için belirlenen Satışlar/Ortalama Çalışan Sayısı göstergesi ile, ustabaşılar için belirlenmiş olan Üretim Miktarı/Ortalama Çalışan Sayısı göstergesine ait değerler hesaplanmıştır. Değerlerin hesaplanmasında; gerçekleşmiş altı döneme (üçer aylık) ait verilerden faydalanılmıştır.

Tablo 7.1 Geçmiş Altı Döneme Ait Veriler

<u>Dönem</u>	<u>Ort.Çalış. Sayısı</u>	<u>Üretim Mik.(ton)</u>	<u>Satış Mik.(ton)</u>
1	34	10.497	8.664
2	36	8.718	8.595
3	39	8.079	6.945
4	36	8.580	7.911
5	36	6.534	6.009
6	36	5.919	5.812

Yukarıdaki verilerden faydalanılarak hesaplanan değerler Tablo 7.2'de belirtilmiştir.

Tablo 7.2 Göstergeler İçin Hesaplanan Değerler

<u>Dönem</u>	<u>Üretim Miktarı/ Ort.Çalışan Sayısı</u>	<u>Satışlar/ Ort.Çalışan Sayısı</u>
1	308	255
2	242	239
3	207	178
4	238	220
5	182	167
6	164	161
	<u>1.341</u>	<u>1.220</u>

Yukarıdaki tabloda değerleri belirtilen göstergeler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla Üretim Miktarı/Ortalama Çalışan Sayısı (x) değişkeni ile, Satışlar/Ortalama Çalışan Sayısı da (y) değişkeni ile sembolize edilmişlerdir. Yapılan hesaplamalar neticesinde söz konusu göstergeler arasında

$$y = 39,23 + 0,734x$$

şeklinde formüle edilebilen bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İki gösterge arasındaki ilişkinin derecesini ise korelasyon katsayısının değeri gösterecektir. Korelasyon katsayısı (r) aşağıdaki formül ile hesaplanabilmektedir.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{(\sum (x - \bar{x})^2 \sum (\bar{y} - y)^2)^{1/2}}$$

Geçmiş dönem verileri kullanılarak göstergelerin formülde geçen değerleri belirlenmiş ve korelasyon katsayısı (r) 0,945 olarak bulunmuştur. Bulunan katsayının 1'e yakın olması göstergeler arasında pozitif yönde lineer bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Göstergelerin ikisinde de ortalama çalışan sayısı kullanılmıştır. Bunun haricindeki değerler ise üretim ve satış miktarlarıdır. Dolayısıyla, göstergeler arasındaki lineer ilişki aynı zamanda satış miktarı ile üretim miktarı arasında da lineer ilişkinin olduğunu göstermektedir.

7.4.4 Sistemin İşleyişi

Performans yönetim sistemi işleyişinin temelini performans noktalarındaki hareket oluşturur. Sistemin işleyişinde esas alınan maddeler aşağıda belirtilmiştir:

1. Temel amaç, politika ve varsayımlar iç ve dış faktörler dikkate alınarak üst yönetimce tanımlanır. Bu tanımlama çalışma performans dönemi başlamadan önce gerçekleştirilir.
2. Üst yönetimce belirlenen hedef ve varsayımlar bütün performans noktalarına gönderilir.
3. Performans noktası çalışanları belirlenen hedef ve varsayımlar ile geçmiş dönem performanslarını ve gelişmeleri dikkate alarak çalışma dönemine ilişkin hedef performans değerleri belirlerler. Belirlenen hedef performans değerleri "Hedef Performans Değerleri Formu"na (Şekil 7.14) kaydedilerek bir nüshası üst yönetime, bir

nüshası da ölçümleri yapacak birime gönderilir. Formun bir nüshası ilgili performans noktasında kalır.

4. Ölçüm ve değerlendirmeyi yapacak birim, alt performans noktalarının hedef değerlerinin bir üst performans noktasının hedef değerleriyle, işletmenin temel hedef ve varsayımlarıyla uyumunu veya varsa çelişen yanlarını inceler. Birim bu çalışmayı rapor halinde üst yönetime sunar.

HEDEF PERFORMANS DEĞERLERİ FORMU	
Performans Noktası Dönem	
Performans Göstergeleri	Belirlenen Hedef Değer
Formu Düzenleyen :	Tarih :

Şekil 7.14 Hedef Performans Değerleri Formu

5. Dördüncü maddede yapılan çalışma sonucunda belirlenen çelişkiler üst yönetimce ele alınır, gerekli revizyon yapılarak çelişkilerin ortadan kalkması sağlanır. Bu durumda ilgili performans noktalarına bilgi verilir ve yeniden "Hedef Performans Değerleri Formu" düzenlemeleri istenir. Böylece kesin hedef performans değerleri belirlenmiş olur.
6. Tanımlanan performans dönemi sonunda, performans ölçme ve değerlendirme birimi performans noktalarının veri kaynaklarından, performans göstergeleri ile ilgili verileri toplar. Belirlenen performans göstergelerinin değerlerini hesaplar. Hedeflenen ve gerçekleşen değerleri, geçmiş dönem değerlerini statik ve dinamik endeks şeklinde karşılaştırır, sapmaları belirler. Sonuçları "Performans Değerlendirme Formu"na (Şekil 7.15) kaydeder. Her performans noktası için ayrı ayrı düzenlenecek olan bu formun bir nüshasını üst yönetime, bir nüshasını da ilgili performans noktasının sorumlusuna gönderir. Formun bir nüshası birimde kalır. Rakamların göze hitap etmesi amacıyla formda yer alan değerler kullanılarak grafikler oluşturulur.
7. Üst yönetim ve performans noktaları sorumluları performans değerlendirme formundaki sonuçları yorumlar ve hedeflere göre sapma ve gelişmeleri değerlendirirler. Olumsuz olan gelişmelerin nedenleri belirlenir. Söz konusu olumsuzlukların tekrar etmemesi için gerekli önlemler belirlenir ve önlemlerin uygulanması sağlanır.

8. Yukarıdaki maddelerde belirtilen sistemin işleyişi bir performans değerlendirme dönemine ilişkin işleyiştir. Bu dönem üç ayı kapsar ve her dönemde ilk yedi maddede belirtilen işler tekrarlanır. Yıl sonunda, yılın genel değerlendirmesini yapmak, performans nokta ve/veya göstergelerinde değişiklik (bu değişiklik mevcut nokta veya göstergelerin kaldırılması ya da yenisinin konulması şeklinde olabilir) önerilerini görüşmek amacıyla performans noktası amirleri, performans ölçme ve değerlendirme sorumlusu ve üst yönetimin toplanması gerekir.

7.4.5 Sistemin İşleyişi Hakkında Bir Örnek

Sistemin işleyişini daha kolay izah edebilmek amacıyla fabrika müdürlüğü performans noktası ele alınmış, bu noktanın bir dönemlik değerlendirmesi yukarıda bahsedilen sistemin işleyiş prosedürüne uygun olarak senaryoze edilmiştir.

1. Değerlendirilecek çalışma dönemi başlamadan önce üst yönetimce belirlenmiş hedef, politika ve varsayımlar şunlar olsun:

- . Önümüzdeki dönem üretim ve satış miktarları geçen döneme göre %10 daha fazla olacaktır.
- . Satışların miktar olarak artmasının yanı sıra ciro da %10 artırılabilecektir.
- . Hammade temininde; kaliteden taviz verilmeden daha düşük fiyatla alım yapılmaya çalışılacaktır.
- . İşe yeni eleman alınmayacak, çalışanlardan ayrılan olmamasına önem verilecektir.
- . Dönem genel giderleri için bütçelenen rakam 3,2 Milyar TL'dir.
- . Mümkün olduğunca mamul stoku bulundurulmayacaktır.

2. İlk maddede bazıları sıralanmış olan hedef, politika ve varsayımların hepsi performans noktalarına gönderilir.

3. Performans noktasına gelen hedef, politika ve varsayımlardan hareketle, performans göstergeleri için hedef değerler belirlenir. Hedef değerlerin belirlenmesinde geçmiş dönem performans göstergelerinin aldığı değerler de dikkate alınır. Belirlenen hedef değerler "Hedef Performans Değerleri Formu"na (Şekil 7.16) kaydedilir. Her nokta, bu formun bir nüshasını üst yönetime, bir nüshasını da ölçümleri yapacak birime gönderir. Formun üçüncü bir nüshası ise ilgili performans noktasında kalır.

4. Örnek olarak sadece bir performans noktası ele alındığı için hedef değerlerin başka performans noktalarının hedef değerleriyle çelişmediği varsayılmıştır.

HEDEF PERFORMANS DEĞERLERİ FORMU	
Performans Noktası : Fabrika Müdürlüğü	Dönem : 95/3
Performans Göstergeleri	Belirlenen Hedef Değer
Net Kar/Satışlar	0.18
Katma Değer/Ort.Çalışan Say.	200,946,944
Net Kar/Ort.Çalışan Sayısı	129,002,500
Satışlar(ton)/Ort.Çal.Sayısı	96.25
Satışlar/Satılan Malın Mal.	1.436
Toplam Ücretler/Ort.Çal.Say.	11,500,000
İşten Ayrılan Say/Ort.Çal.Say.	0
Gerçekleşen Genel Giderler/ Bütçelenen Genel Giderler	0.95
Formu Düzenleyen : Ali SERT	Tarih : 20.06.1995

Şekil 7.16 Örnek İçin Düzenlenen Hedef Performans Değerleri Formu

5. Dördüncü basamakta yapılan varsayım nedeniyle bu basamakta belirlenmesi gereken kesin hedef performans değerlerinin belirlenmesine ihtiyaç yoktur.

6. Değerlendirmenin yapılabilmesi için çalışma dönemine ilişkin verilerin toplanmasına ihtiyaç vardır. Seçilen performans noktasının göstergeleri için ihtiyaç duyulan veriler ve bunların değerleri şu şekildedir:

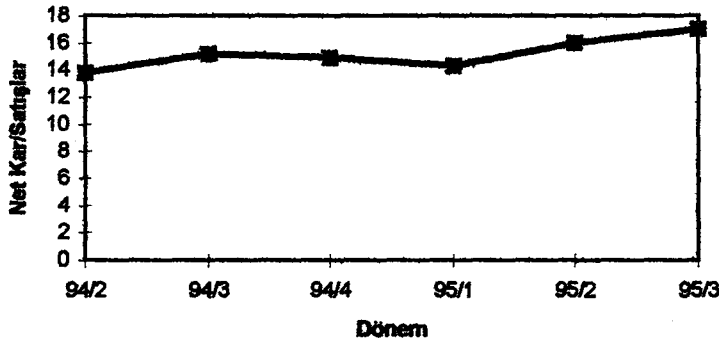
Dönem Net Karı	:	4.173.500.000.-TL
Dönem Satışları	:	24.550.000.000.-TL
Dönem Katma Değeri	:	6.728.500.000.-TL
Satılan Malın Maliyeti	:	17.249.500.000.-TL
Gerçekleşen Gider	:	3.127.000.000.-TL
Dönem Toplam Ücretleri	:	421.500.000.-TL
Dönem Satış Miktarı	:	3.393 ton
Ortalama Çalışan Sayısı:		36 kişi
İşten Ayrılan Sayısı	:	0

Yukarıdaki veriler kullanılarak performans noktası için belirlenmiş performans göstergelerinin değerleri hesaplanır. Bu değerler, geçmiş dönemin değerleri ve hedef değerler ile bunlar arasındaki oranlar "Performans Değerlendirme Formu"na (Şekil 7.17) kaydedilir. Bu formun bir nüshası üst yönetime, bir nüshası da ilgili performans noktasına gönderilir. 3. nüsha ölçme ve değerlendirmeyi yapan birimde kalır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU						
Performans Noktası : Fabrika Müdürlüğü Dönem : 95/3						
Performans Göstergeleri	Hedef Değer (HD)	Önceki Dön.Değ. (ÖDD)	Baz Dön.Değ. (BDD)	$\frac{BDD}{HD}$	$\frac{BDD}{ÖDD}$	Önceki Döneme Göre Gelişme(+,-)
Net Kar/Satışlar	0.18	0.16	0.17	0.94	1.06	+
Katma Değer/Ort.Çal.Say. (x 1,000)	200,946	159,808	186,902	0.93	1.17	+
Net Kar/Ort.Çal.Say. (x 1,000)	129,003	104,244	115,931	0.89	1.11	+
Satış (ton)/Ort.Çal.Say.	96.25	87.5	94.25	0.98	1.07	+
Satışlar/SMM	1.436	1.365	1.423	0.99	1.04	+
Toplam Ücr./Ort.Çal.Say. (x 1,000)	11,500	11,628	11,708	1.01	1.00	-
Ayrılan Say/Ort.Çal.Say	0	0.055	0			+
Ger.Gen.Gid/Büt.Gen.Gid.	0.95	1.07	0.977	1.02	1.07	+
Formu Düzenleyen : Mustafa MERT Tarih :26.10.1995						

Şekil 7.17 Örnek İçin Düzenlenmiş Performans Değerlendirme Formu

Ölçme ve değerlendirme işlerini yapan birimin görevlerinden biri de performans göstergelerine ilişkin grafiklerin hazırlanmasıdır. Böylelikle değerlerin yorumlanması daha kolay olacaktır. Geçmiş dönemler ile söz konusu dönem değerlerinin kıyaslanması mümkün hale gelecektir. Örnek olarak ele alınan performans noktasının Net Kar/Satışlar göstergesinin değerlerine ait grafik Şekil 7.18'de gösterilmiştir. Diğer göstergeler için de benzer şekilde grafikler hazırlanacaktır.



Şekil 7.18 Net Kar/Satışlar Göstergesinin Aldığı Değerler

7. Göstergeler için hesaplanan değerlerden işten ayrılan sayısı/ortalama çalışan sayısı dışındaki göstergelerin değerleri hedef değerlerin altında gerçekleşmiştir. Ancak tüm göstergelerin aldığı değerler önceki dönemin değerlerine göre daha yüksek olmuştur. Değerlendirilen performans göstergelerine göre; önceki döneme kıyasla bir iyileşmenin olduğu göze çarpmaktadır. Gerçekleşen değerler hedef değerlere de çok yakındırlar.

7.5 Sonuç ve Öneriler

Üzerinde çalışılmış olan sistem işletmede mevcut olmayan bir sistemdir. Teoride oluşturulmuş olan performans yönetim sistemi kısa sürede uygulamaya konulmalıdır. Uygulaması yapılmayan hiç bir çalışmanın önemi anlaşılamaz, getirilerinden faydalanılamaz.

Performans yönetim sisteminin işletmede uygulanabilmesi için öncelikle personelin eğitimine önem verilmelidir. Sistemin düzenli bir şekilde çalışabilmesi, işletmenin her döneminde bir öncekine göre daha verimli olması büyük ölçüde personele bağlıdır. Çalışanlar performansın artırılması konusunda bilgilendirilmeli, kuruluşun tüm düzeyindeki çalışanların görüşüne büyük önem

verilmelidir. Bu sayede, çalışanlar yönetimle ilgili konulara aktif katılmış olacak dolayısıyla isteklilik ve iş tatmini sağlanacaktır. Sistemin kurulmasında en önemli bir etken olan çalışanlar arasında iletişimin sağlanmasına da dikkat edilmelidir.

Teoride oluşturulmuş olan sistem göstergelerinin her biri işletme performansı konusunda ayrı birer öneme sahiptirler. Göstergelerin kolayca ölçülebilir olarak belirlenmesi çalışmanın uygulamasını kolaylaştıracaktır. Uygulamanın başlaması ile sistem, çalışanların yaratıcılığını körükleyen bir mekanizma halini alacaktır. Her performans noktası şirketin başarısı için kendi başarısının taşıdığı önemi kavramış ve her düzeydeki çalışan bunun sorumluluğunu edinmiş olacaktır.

Sistemin sağlayacağı yapı sayesinde amaç ve hedefler performans göstergeleriyle somutlandırılmış ve bunların ne ölçüde gerçekleştirildikleri hızlı bir şekilde görülebilmüş olacaktır.

Sistemin kurulması kadar sürekliliğinin sağlanması da önemlidir. Bunun için belirli sürelerde, belirli amaçlarla yapılacak toplantılar büyük önem taşımaktadırlar. İşletmede sistemin kurulup düzenli olarak çalışabilmesi için üzerinde durulması gereken bir konu da; bilgisayar kullanımının artırılması ve performans ölçme ve değerlendirmelerini yapacak bir ölçme ve değerlendirme biriminin oluşturulması gerektiğidir.

SONUÇLAR

Günümüzde sağlanabilen ekonomik gelişme çok sınırlıdır. Bu durum verimlilik kazançlarının yaratılmasını gündeme getirmiş, verimlilik artışının sağlanmasıyla; işletme ve ülke sorunlarından bir kısmının etkisini azaltacağı, bununla birlikte sosyal gelişmenin de sağlanabileceği görülmeye başlanmıştır.

Bu uyanış; işletmelerde performans yönetim sistemi kavramının oluşmasını sağlamış, geleceğin örgütü olmak isteyen işletmelerin performans yönetimi uygulamalarına ilgilerini artırmıştır.

Yapılan çalışmada performans yönetim sisteminin oluşturulabilmesi için gerekli olan temel konular üzerinde durulmuştur. Performans yönetim sistemleri ile ilgili modellerden bazılarına yer verilmiştir.

Etken bir performans yönetim sistemi için, çok boyutlu bir kavram olan işletme performansı, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde doğru şekilde yorumlanması gerekir. Bir işletme için en iyi model belirlemek yerine, duruma uygun, uygulanabilir, anlaşılabilir bir model geliştirmek çok daha önemlidir.

Performans geliştirmeyi amaçlayan, tüm yönetici ve çalışanların benimsediği ve uygulamasına tüm örgütün katıldığı, nesnel ve nicel değerlendirmelerin yanında

öznel ve nitel değerlendirmeleri de içeren sistemlerin uygulanması başarılı olabilmenin gereklerindendir.

Sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında dikkate alınması gereken önemli bir konu da ölçümlerin niçin, nerede ve kim için yapıldığına bağlı olarak kullanılacak ölçüm göstergelerinin seçimidir. Düzenli ve karşılaştırılabilir nitelikteki verilerle ölçülebilen ve gerçekten önemli olan göstergelerin kullanılmasına özen gösterilmelidir.

Geniş kapsamlı bir sistemin başarılı olabilmesi için sistemin belli amaçlarla ve dizgesel bir biçimde uygulanmasına önem verilmelidir. Performans yönetimi, işletmelerde tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme ve kontrol işlevlerini, yönetimin diğer işlevleriyle birlikte yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir.

Özetlenecek olursa performans yönetim sistemi; sistemin rolü anlaşıldığında, sistem dizgesel olarak geliştirilip uygulandığında ve sistemin işleyişine tüm örgütün katılımı sağlandığında başarılı olacaktır.

Bu konu ile ilgili yapılan uygulamada yukarıda bahsedilen önemli noktalar üzerinde durularak bir sistem oluşturulmaya ve uygulanmaya çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

- AKAL,Z., (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları No:473, Ankara.
- ANONYMOUS, (1990), "Managing Plant Performance", Electrical World, Vol:204 Iss:6, pp.32-33.
- BAŞ,M.,
ARTAR,A., (1991), İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yayınları No:435, Ankara.
- BAND,W., (1990), "Create A Customer Satisfaction Index (CSI) To Improve Your Performance", Sales and Marketing Management in Canada, Vol:20 Iss:7, pp.58-59.
- BEVAN,S.,
THOMPSON,M., (1991), "Performance Management At The Crossroads", Personel Management, Vol:23 Iss:11, pp.36-39.
- BLANCHARD,K.,
BLANCHARD,M., (1991), "Managing Performance", Executive Excellence, Vol:8 Iss:11, pp.3-5.
- BYHAM,W.C., (1992), "Would You Recognize an Empowered Organization If You Saw One?", Tapping The Network Journal, Vol:3 Iss:2, pp.10-13.
- DODD,C., (1992), "Performance Management in Practice", Target Management Development Review, Vol:5 Iss:5, pp.34-37.
- EREN,E., (1986), Değişim Yönetimi, MESS Eğitim Kitapları Dizisi 9.
- ERKMENOL,A., (1991), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları.
- FLETCHER,C.,
WILLIAMS,R., (1992), "The Route to Performance Managemet", Personel Management, Vol:24 Iss:10, pp.42-47.

- HITCHCOCK,D.E., (1990), "Performance Management for Teams-A Better Way", Journal for Quality and Participation, pp.52-57.
- HITCHCOCK,D.E., (1992), "The Engine of Empowerment", Journal for Quality and Participation, pp.52-58.
- KÖROĞLU,K., (1993), Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, MPM Yayınları No:507, Ankara.
- LAWLOR,A., (1985), Productivity Improvement Manual, Universty Press, Cambridge.
- LOWSON,C., BOYCE,R., (1990), "The Development of the Performance Management Program", Management Science, Vol:34 Iss:9, pp.6-9.
- PROKOPENKO,J., (1992), Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, MPM Yayınları No:476, Ankara.
- SHEARD,A., (1992), "Learning to Improve Performance", Personel Management, Vol:24 Iss:11, pp.40-45.
- SINK,S., TUTTLE,T., (1989), Planning and Measurement in Your Organization of the Future, Industrial Engineering and Management Press, Georgia.
- SMITH,B., (1993), "Beyond Chit-Chat:Programs Reflect Changing Times", HR Focus, Vol:70 Iss:2, pp.13.
- TANYAŞ,M., (1993), "Verimlilik Kavram ve Açıklamaları", İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü Verimlilik Ders Notları.

ÖZGEŞMİŞ

1970 yılında Konya'da doğan KURAR ilk ve orta öğrenimini Beyşehir'de tamamladı. Liseye Konya Gazi Lisesi'nde başladı ve aynı liseden 1988 yılında mezun oldu. 1993 yılında ise İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü bölüm ikincisi olarak bitirdi. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisans öğrenimine başladı.

Evli olan KURAR halen Konya'da İttifak Holding'de görev yapmaktadır.

090712