

PERFORMANS YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI

ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Müh. Demet HATİPOĞLU

46146

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12 Haziran 1995

Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 1995

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mehmet TANYAŞ

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK

: Yrd. Doç.Dr. Seçkin POLAT

**F.E. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

HAZİRAN 1995

ÖNSÖZ

Son yıllarda, sürekli ağırlaşan ve zorlaşan rekabet ortamı içerisinde, tüm işletmeler etkinliklerini ve bu etkinliklerin sonuçlarını sürekli kontrol altında tutmak zorundadırlar.

Geçmiş dönemlerde işletmelerin sadece belirli bölümleri ve belirli etkinlikleri için gerçekleştirilen bu tür kontroller, işletmeyi bir bütün olarak ele alıp değerlendirmekten uzak olduğu için yetersiz kalmaya başlamıştır. Finansal durum, pazar payları, üretimde verimlilik gibi değerlendirmelerle sınırlı olan yönetim kontrolü ve ölçümleri, performans yönetimi olarak adlandırılan araç sayesinde işletmenin bir bütün olarak ele alınıp, değerlendirilmesini sağlar.

Temel kontrol özelliğinden başka, performans geliştirici işlevi de olan performans yönetimi stratejik açıdan daha büyük önem kazanmaktadır.

Bu tezde de performans yönetimi kavramı detaylı bir şekilde ele alınmış, tezin sonunda ise bu konuya yönelik bir uygulamaya yer verilmiştir.

Tüm bu çalışmalarım esnasında beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Doçent Dr. Mehmet Tanyaş' a ve Aslan Çimento çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Demet HATİPOĞLU

Haziran 1995

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
BÖLÜM 1. PERFORMANS VE VERİMLİLİK KAVRAMLARI.....	1
1.1. Performans Kavramı.....	1
1.2. Performans Boyutlar.....	5
1.3. Verimlilik Kavramı.....	11
1.3.1. Verimlilik Tanımı.....	11
1.3.2. Verimliliği Önemi.....	15
1.3.3. Verimlilik Artışının Sağlayacağı Faydalar.....	17
1.3.4. Verimliliğe Etki Eden Faktörler.....	19
BÖLÜM 2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	27
2.1. Performans Yönetimi İçeriği.....	27
2.2. Performans Planlaması.....	29
2.3. Performans Ölçümü.....	30
2.3.1. Performans Ölçümünde İzlenecek Yaklaşım.....	30
2.3.2. Performans Göstergeleri.....	34

BÖLÜM 3. TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ.....	44
3.1. Performans Ölçüm Modelleri.....	44
3.2. Bazı Performans Ölçüm Modelleri.....	44
3.2.1. Toplam Performans Ölçüm Modeli.....	44
3.2.2. Toplam Faktör Verimliliği.....	47
3.2.3. Firmalararası Karşılaştırma Modelleri.....	52
 BÖLÜM 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	57
4.1. Değişen Çevrelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	57
4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Verimlilik, Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artırılmasındaki Yeri.....	58
4.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	60
4.3.1. İş Tanımlarının, İş Profillerinin ve İş Değerlendirmelerinin Oluşturulması.....	60
4.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	63
4.3.3. İşe Alma ve Seçme.....	66
4.3.4. Personel Kayıtları ve İstatistiklerin Korunması.....	74
4.3.5. Eğitim.....	75
4.3.6. Performans Değerlendirmesi.....	77
4.3.7. Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlaması.....	80
 BÖLÜM 5. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASI.....	82
5.1. Şirketin Tanıtımı.....	82
5.2. İnsan Kaynakları Performans Modeli.....	83
5.3. İnsan Kaynakları Performans Modeli Uygulaması.....	88
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
 KAYNAKLAR.....	109
 ÖZGEÇMİŞ.....	111

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Performans Gelişimi.....	4
Şekil 1.2. Performans Boyutları ve İlişkileri.....	6
Şekil 1.3. Bir Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli.....	16
Şekil 1.4. İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli.....	20
Şekil 2.1. Performans Yönetimi Döngüsü.....	28
Şekil 3.1. Performans Geliştirme Programı.....	45
Şekil 3.2. REALTS Yönteminde Kar Değişiminin Kaynakları.....	50
Şekil 3.3. APC Modeli.....	51
Şekil 4.1. İnsan Kaynakları Planlama Prosesi.....	65
Şekil 4.2. İşe Alma Süreci.....	68
Şekil 4.3. Eleman Seçme Süreci.....	72
Şekil 4.4. Eğitim Prosesi.....	76
Şekil 4.5. Performans Değerlendirme Prosesi.....	79
Şekil 5.1. Fazla Mesai Çalışmaları.....	99
Şekil 5.2. Çıkan Eleman Sayısı.....	100
Şekil 5.3. Toplam Eğitim Saati ve Şirket İçi Gerçekleştirilen Eğitim Saati Karşılaştırılması.....	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Kanada Verimlilik Merkezi Firmalararası Karşılaştırma Modeli....	55
Tablo 5.1. Hedef 1 Performans Göstergeleri.....	90
Tablo 5.2. Hedef 2 Performans Göstergeleri.....	93
Tablo 5.3. Hedef 3 Performans Göstergeleri.....	98
Tablo 5.4. Hedef 4 Performans Göstergeleri.....	103



ÖZET

Son yılların en gözde yönetim kavramlarından biri olan performans yönetimi, günümüzün acımasız rekabet şartlarında yöneticiler için çok önemli bir kontrol aracıdır. Performans yönetimi, kontrol özelliğinden başka, performansı geliştirmeye yönelik nitelikler de taşımaktadır. Dolayısıyla, her geçen gün biraz daha önem kazanan ve kapsamı genişleyen performans yönetimi hakkında daha çok eser verilmeye başlanmaktadır.

Daha önceki kaynaklarda ele alınan sistemler ya üretim ya da finans ağırlıklı bir bakış açısı ile alındığı için performans kavramı kârlılık, verimlilik, etkenlik gibi diğer birçok kavramla karıştırılmaktadır

Bu tez de performans yönetimi ile ilgili bir çalışma olup konuyu diğer eserlerden farklı olarak ele almaya çalışmıştır. Bu çalışmada da diğer kaynaklarda olduğu gibi konunun temel noktalarına değinilmiş ancak açıklamalar geniş bir perspektifle yapılmasına rağmen, tezin sonunda yer alan uygulamada sadece tek bir bölüm incelenmiştir.

Günümüzün diğer birçok yönetim kavramı ile de ilişki içinde olan ve şirketi stratejileri, politikaları, etkinlikleri ve sonuçları ile bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeyi amaçlayan performans yönetimi ile ilgili temel kavramlara tezin birinci bölümde yer verilmiştir.

Daha sonraki bölümlerde, etkin bir performans yönetimi uygulaması için gerekli aşamalar, modeller, bu modellerde kullanılacak göstergeler ele alınmıştır.

Son olarak tüm açıklananlar doğrultusunda, Aslan Çimento A.Ş.' de yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulama tüm şirketi değil, şirketin İnsan Kaynakları bölümünü kapsamaktadır. Uygulamada şirketin söz konusu bölümünün gerçekleştirdiği tüm fonksiyonlar ele alınmış, bu fonksiyonlara yönelik uygun bir model seçilmiştir ve bulunan sonuçlar değerlendirilerek ve bir takım spesifik sonuçlara ulaşılmıştır.

SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance management seems to be one of the most popular management concepts for the future. It is also interrelated with many of the other management concepts of today such as strategic management, total quality, MBO (management by objectives) and productivity.

In today's pitiless competition all of the organisations, either profit-seeking or non-profit need to evaluate the results and the effectiveness of their activities. Such evaluations have been going on for a very long time in financial matters but overall evaluations including all of the critical activities, units, departments of a company have been neglected or have been done without any systematic approach. The main reason lying underneath this situation is probably the difficulty in collecting the data necessary to accomplish an effective performance measurement.

This thesis is aimed to be one of the rare sources about performance management in a specific area, human resources. Most of the references about performance management are to be general. Furthermore, most of the applications in those references are either finance or production based.

The first chapter of the thesis tries to clarify all of the concepts regarding performance management. The two concepts productivity and performance - which are commonly interfered with each other - are explained in detail so as not to cause any misunderstanding. In order to make them more understandable, a brief history for each of the concepts is also mentioned. Efficiency, another important concept similar to productivity and performance, is also explained.

In one of the subtitles of Chapter 1, an explanation about the aspects of performance and productivity concepts is given.

It is no doubtful that the productivity and the performance of a company is influenced by huge number of factors. These factors affecting the performance and productivity of a firm are gathered in groups so as to make more efficient analysis about them. The main grouping is made according to the source of the factor. If the factor occurs inside the company and can be affected by the company, that factor will be considered as internal, otherwise considered as external. Such a grouping will be very useful for the further complicated stages of a performance measurement system.

After giving a brief explanation of these, the second chapter begins to discuss the performance management. This chapter describes all of the stages essential to implement an effective performance measurement system

It is stated that an efficient performance measurement system has to be designed and planned carefully so that the possible mistakes in the future could be prevented from the beginning.

Another important step of creating an effective performance measurement system is to define the borders of the system very carefully. Otherwise, it will lead to a mass of measurements and will not result with an improvement in the company's performance.

A performance measurement system must include a number of criteria that would neither be insufficient to make comments on nor be too many to cause a mass. Due to these facts, Chapter 2 tries to explain how an effective performance measurement system should be.

The purpose of measurement is to derive quantitative data on people or work attributes. These data can then be used to make important decisions related to staffing, training, employee development, compensation and other human resources management decisions or programs. The use of better measurement in human resources management parallels the need for precise measurement of other components of business such as finance, marketing, and operations management.

Another subtitle of Chapter 2 lists some of the commonly used criteria according to their functional departments.

Chapter 3 discusses some of the performance measurement models which can be related with the implementation of the thesis. The criteria are chosen and placed into a model in this chapter. Each company dealing with a performance measurement system must try to choose the model which fits its organisation best or, further, try to make up its own model with its specific measures.

Chapter 4 which explains the major functions of an Human Resources organisation, is included in the content of the thesis, mainly because no organisation seems to achieve an effective performance measurement and control system without the volunteered participations of its employees. Human resources management concerns the recruitment, selection, development, compensation, evaluation, training, personnel management, career planning and succession planning within an organization. The human resources of an organization consist of all people who perform its activities. The human resources management function is becoming more professionals, due to the higher educational and skill levels of human resources managers.

The implementation of the thesis (Chapter 5) covers not the whole company but only its human resources department. The reason of only dealing with the Human Resources department, is not to lose control over the system broadening the scope of the system. Such a complicated system would cause a loss in the focusing of the thesis.

After reminding all of the functions that an HR department accomplishes, the objectives, activities and performance criteria related to these objectives of Aslan Çimento Headquarters HR department are explained in detail.

Aslan Çimento, a French-owned (Lafarge Coppée) multinational company, deals with the manufacturing and marketing of building materials such as cement, ready-mix, gypsum and some components called as new materials.

The last chapter of the thesis is the implementation of the performance measurement system accomplished in the Human Resources Department of Aslan Çimento.

Performance measurement is an essential part of management control in that it validates whether the results anticipated from planned action are realized. Because what gets measured gets attention, the kind of performance an organization chooses to measure will motivate actions that improve the measure.

Traditionally, bottom - line measures such as profit, revenue, and cost have been used to evaluate managers' performance, but in the face of competitive reality, new strategies with new action plans and new performance systems are needed. The traditional measures of profit are no longer considered adequate for motivating desired behaviors such as enhanced productivity and greater focus on customers.

This new thinking has put pressure on organizations to redesign their systems for measuring performance to focus on measures for entities other than financial profit and cost. These new categories include measures for productivity, quality and customer satisfaction and performance management and management by objectives are tools to measure those concepts.

Measurement can be used to describe the characteristics or properties of a job, person, or organizational unit. It can be used to evaluate the outcome of an human resources management program, to assess human resources management needs in an organization and it can be used to gather data to predict future outcomes.

The system starts with the revision of strategies, programmes, tactics and is followed with the determination of the performance criteria. After stating the desired levels of standards and measuring the actual ones according to the pre-formed procedures, the implementation is followed with the comparison of the measurements.

As a result, Chapter 5 starts with the design of the performance management system and goes on with planning and the other stages. In Chapter 5, the strategies, the objectives of the human resources management of the company are classified. After clear definitions of the objectives, related activities and performance criteria for each activity have been chosen according to the strategies of the human resources management of the company.

Finally, with the data of 1992, 1993 and 1994, it could be examined the progress of the company in his human resources functions, and also it gives an ideas for the future, to determine the objectives of the department according to the strategies of the company for the following years.

As a result, organizations spend a great deal of time measuring people and wok attributes. Through myriad devices and methods, they measure apptitudes, abilities, knowledge, personality, interests, job importance, task frequency, job performance, absences, and a number of other important variables. Reliability, validity and utility are critical for all these measurements for the future of the company.



BÖLÜM 1. PERFORMANS VE VERİMLİLİK KAVRAMLARI

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

İşletmelerin geleceği ulusal değil uluslararası rekabet yeteneğine bağlıdır. Bugünün rekabet öğeleri ise düne göre değişimler göstermektedir. İşletmelerde düşük maliyet - fiyat önemli olmakla birlikte, müşteri - kalite - çalışanlar üçgeni içinde yeni yeteneklere yönelik gereksinimler oluşmaya başlamıştır. Yeni bir yaşam biçimini geçiş olarak adlandırılabilir olan bir yönetim anlayışı işletmelere egemen olmaya başlamıştır. Bu anlayış, müşterilerin isteklerini miktar, kalite ve hizmet olarak en iyi düzeyde karşılayabilmek, işletmenin gerçek amaçlarına uygun doğru işleri yapmak, bu işleri en doğru biçimde gerçekleştirmek, sürekli gelişimi sağlamak, çalışanlara yüksek iş doyumu vermek, yönetimi kontrol eden değil yönlendiren niteliğe kavuşturmak ve işletmeyi geleceğe hazırlamaktır.

İşletme performansını bu anlayış içinde ölçmek ve değerlendirmek çok farklı bir yaklaşımdır. İşletmenin gerçekleştirmesi gereken bütün bu beklentilerin sadece verimlilik kavramı ile tanımlanması mümkün olmadığı gibi ölçülmesi de mümkün değildir.

Alışlagelmiş klasik ölçüm sistemlerinin çoğunda işletme performansı çok dar boyutlarda ölçülmektedir. Mali analizler, maliyet ve üretim kontrolü sistemleri dışında performans ölçümleri sadece verimlilik ölçümleri ile sınırlı kalmaktadır. Oysa klasik anlamda “daha az maliyetle daha çok üretim” ya da “üretimin ve üretim kaynaklarının verimini artırmak” olarak tanımlanabilen verimliliğin günümüzün işletme yönetimi anlayışında işletme performansını yeterince ölçmediği de açıkça görülmektedir.

Verimliliğin, performansla eş anlamlı kullanılmasının nedeni geçmiş dönemlerdeki yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Düşük maliyet ve en çok üretimin işletme başarısının kesin göstergesi sayıldığı endüstrileşme sürecinin gelişme döneminde çıktı / girdi ilişkisiyle ölçülen verimlilik bir yönetim ilkesi kabul edilmiştir. Verimlilik günümüzde de önemli bir yönetim ilkesi ve başarı göstergesidir. Hükümetler, Politikacılar, akademisyenler, ekonomistler, bir ülkenin ekonomik gelişiminde verimliliği ön plana almaktadırlar. İşletme yöneticileri ulusal ve uluslararası pazarda rakipleri ile karşılaştırmalarda verimliliği temel ölçüt olarak görmektedirler.

Yeni ölçüm ve denetim sistemleri verimliliğe artık daha dar kapsamda ve teknik anlamda bakmaktadırlar. Bu anlamda, verimlilik örgütsel performansın boyutlarından sadece birisi olarak kabul edilmekte, dolayısıyla tanımı ve ölçümü daha belirginleşmektedir. Bu gelişim, işletme performansını daha değişik boyutlarda ölçme olanağını da yaratmaktadır.

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir : Bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan olgu anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olmalıdır. (Akal, 1992)

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen boyutu ekonomik performans anlayışıdır. İşletmeler ekonomik birer organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefleri kârlarını maksimize etmektir. Ancak kâr işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. (Drucker, 1977)

Performans anlayışının gelişim sürecindeki diğer boyutu verimliliktir. Verimlilik, bir üretim veya hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir; bir başka deyişle, verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi) kullanımudur. (Prokopenko, 1987)

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde gelinen en son nokta “yeni rekabet” ve “geleceğin örgütü” olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır. İşletmeler, rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum sağlamak için, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmek zorundadırlar. Rakipler dışında, çevresel etmenler olarak ekonomik koşullar, teknolojik değişimler, müşteriler ve kamuoyu da önemli bir başka grubu oluşturmaktadır. (Akal, 1992)

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

- Şimdi neredeyiz ?

Burada amaç, örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir.

- Daha ne kadar iyi olabilirdik ?

Bu soru, işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesini sağlar.

- Nerede olmalıyız ?

Amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

İşletme Potansiyeli Mümkün olan en iyi sonuç nedir ?		
P E R F O R M A N S A Ç I Ğ I	ORAYA NASIL ULAŞILIR ?	3
		Nerede olmalısınız ? Pazarda , üründe, süreçte ve tüm kaynakların kullanımında köktenci değişimler yaparak
		2
		Daha ne kadar iyi olanılırsınız ? Mevcut pazara karşın bütün kaynaklardan daha iyi yararlanarak
	1	
	Şimdi neredesiniz ? Mevcut kaynak ve pazar kısıtlamaları ile çalışarak	
Toffler'in 2. Dalga Örgütleri		3. Dalga Örgütleri
Mevcut Dönem Verimi	Orta Dönem Yeterliliği	Uzun Dönem Potansiyeli
Performans Gelişiminde 3 Aşama		

Şekil 1.1. Performans Gelişimi (Akal, 1992)

Bu sorular, birbirleri ile bağlantıları, performans gelişimine ilişkin bir süreç içinde Şekil 1.1. 'de gösterilmiştir. (Akal, 1992) Bu üç temel soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir.

1.2. PERFORMANS BOYUTLARI

Örgütsel sistemlerde performans alanlarını, performans boyutlarını belirleyici yönetim görüşleri dönem dönem farklılık göstermiştir.

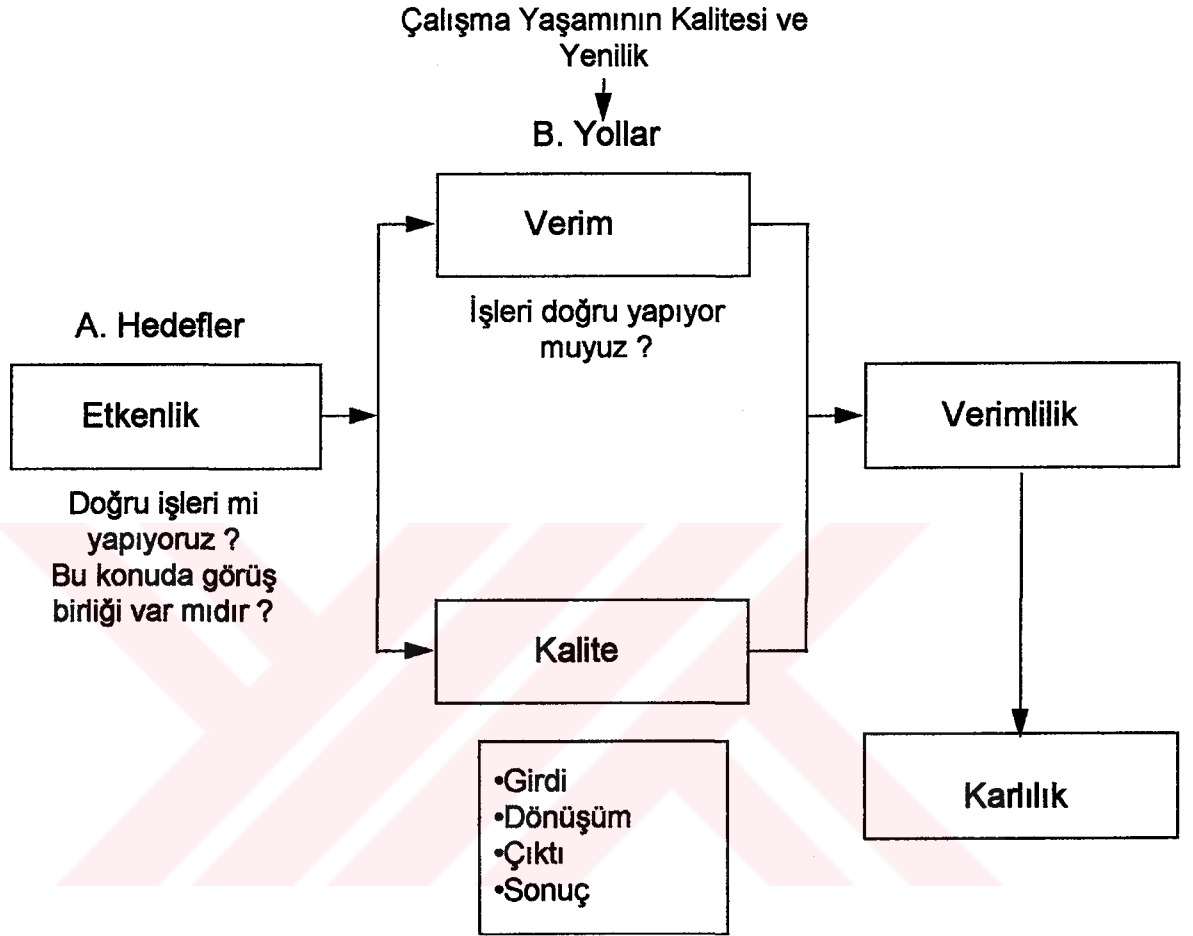
Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kâr-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonra kâr-maliyet-verimlilik üçgenine dönüşmüş, sonraları bu kavramlara kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar katılmıştır. Şekil 1.2'de performans boyutları ve aralarındaki ilişki gösterilmiştir. (Akal, 1992)

Etkenlik, şirketlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik, işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. 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.

Etkenlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime iki büyük olanak sağlamaktadır :

- Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak. Etkenlik ölçümleri ile "nasıl daha iyi olabiliriz ?" sorusuna cevap olacak davranışların belirlenmesine olanak sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla, işletmede gerçekleştirilenlerle, eğer

kaynaklar daha etkin kullanılabilseydi neler elde edilebilirdinin karşılaştırması yapılır.



Şekil 1.2. Performans Boyutları ve İlişkileri (Akal, 1992)

- Şirket içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal bir potansiyele ulaşmak. Amaç, yeni veya daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaktır.

Verim, etkenlikte olduğu gibi işletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Bir şirket etken olduğu halde etken olmayabilir, etken olmadığı gibi verimli de olmayabilir. Çok etken bir işletme verim düşüklüğü nedeniyle batabildiği gibi, yüksek verimli bir işletme eğer yanlış işler yapıyorsa, yani etkenliği düşükse, yine batabilir. Bundan ise şu sonuç çıkarılabilir : bir işletmenin verimi ne kadar yüksek olursa olsun, gerçekleştirdiklerinin örgütün hedef ve amaçlarına katkısı azsa (etkenliği düşükse) uzun dönem başarısı risklidir. Peter Drucker etkenlik ve verim arasındaki ilişkiyi şöyle bağlamaktadır : Etkenlik başarı için temeldir, verim bu başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir. (Drucker, 1977)

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

Kalite, üretimin sanayileşmesi ile birlikte üretim sürecinde ilk düzey yönetimlerin denetiminde bir görev olarak ele alınmıştır. Daha sonra son ürün kontrolü ile kalite konusunda önemli bir adım atılmıştır. Böylece hatalı ürünlerin müşteriye sevki önemli oranda azaltılmıştır. Ancak bu uygulama o dönemde çok büyük boyutlara varan hatalı ürün maliyetine bir çözüm getirmemiştir. Hatalı üretim ve maliyetinin azaltılması yolunda ilk adımlar endüstri mühendisliği ve üretim yönetimi teknikleri ile birlikte, istatistik biliminin işletme yönetiminde uygulanabilirlik kazanması ile atılmıştır. İstatistiksel süreç ve kalite kontrol yöntemleri ile, toleransların dışında oluşabilecek kalite bozukluklarını önceden tahmin ederek hatalı üretimlerin bir düzeye kadar önlenmesi mümkün olabilmektedir. Bu uygulamalarla sağlanan maliyet tasarruflarının gözler önüne serilmesi ile kalite kontrolünün bir verim artırma ve maliyet düşürme tekniği olduğu görülmüş ve önemi artmıştır. Kalitenin önem kazandığı işletmelerde maliyetler düşmüştür.

Ayrıca, yüksek kalite, işletmelerin pazar payını da artırarak kârlılığı etkilemiştir.

Kaliteli ürün için kaliteli bir pazar araştırması, kaliteli tasarım, kaliteli üretim, kaliteli hammadde, kaliteli işçilik, kaliteli ambalaj ve kaliteli servisin esas olduğu anlaşılmıştır. Bütün bunların gerçekleşmesi için Toplam Kalite Yönetimi adı ile tanımlanan yeni bir yönetim anlayışı gelişmiş ve hızla uygulanmaya başlamıştır. Bu yönetim biçiminin temel özellikleri şunlardır :

- Kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışı
- Takım ruhu, katılımcı yönetim ve uzlaşmaya dayalı yönetim felsefesi
- Değişkenlikleri azaltmaya yönelik ürün ve sistem tasarımı, denetim sistemleri
- Girdi kaynaklarından son tüketime kadar uzanan zincirin her halkasının önemli olduğu bilinci

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacı ile kullanılabilecek çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İstatistiki proses kontrolleri, kalite kontrol çemberleri, öneri ve özendirme sistemleri, sıfır hata ve sıfır stok uygulamaları bunlardan bazılarıdır. Bu gelişmelere dayalı uygulamaların sadece kaliteyi sağlama değil, üretimi iyileştirici özellikleri tüm üretim işlevine yönelik sinerjik bir etki yaratıp işletme etkenliğini artırıcı bir sonuç yaratmaktadırlar. Bunlar üretim süreçlerinin kısılması, hurda ve firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sıfıra yaklaşması, stokların en düşük düzeye inmesi, müşteri tatmininin artırılması, çalışanların bilgi ve deneyimlerinin, iş doyumlarının artırılması ve işletmenin güven kazanması olarak sıralanabilir.

Çalışma yaşamının kalitesi ve yenilik Şekil 1.2.'de görülen performans boyutları arasında dengeyi sağlayan tamamlayıcı öğelerdir. Bunlar, verimlilik ve kârlılık arasındaki ilişkiyi düzenlerler. İşletmenin yenilikçi davranışları, çalışma yaşamının kalitesine verdikleri değer, etkinlikleri,

kaynaklardan yararlanma düzeyleri, kalite anlayışları bu dengenin anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlar.

Performans boyutlarından biri olan verimlilik ise, Japon Verimlilik Merkezi tarafından şu şekilde tanımlanmıştır : “Doğru olan işlemi, doğru bir biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir”. Verimliliğin böylesine geniş boyutlarda düşünülmesi, tanımlama ve ölçme sorunları doğurduğundan, pek çok uygulamacı ve araştırmacı tarafından bir kavram düzeltmesi yapılmış ve verimlilik kavramı yerine “işletme performansı” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Verimlilik ise, işletme performansını açıklayan etkenlik, verim, kalite gibi temel performans boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir. Peter Drucker’a göre verimlilik “ en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge “dir. Bu tanıma göre, verimlilik, tüm değişimlerin çıktı / girdi ilişkileri düzeyinde göstergesidir. (Bir sonraki konu başlığında, verimlilik konusuna daha detaylı değinilecektir.).

Performans, basit bir bakışla üretimde artış olgusuyla da değerlendirilebilir. Ancak bu olgu verimlilikle karıştırılmamalıdır. Üretim ne kadar ürün üretildiğinin göstergesidir. Üretim artışı kimi durumlarda kullanılan üretim kaynaklarının miktarı artırılarak sağlanabilir, başka bir deyişle üretim artışı verimlilik artışı sağlanmadan da gerçekleştirilebilir. Bu olgu, yüksek verimlilik nedeniyle oluşan maliyet azalmalarından değil, talep artışından ya da enflasyondan kaynaklanan kâr artışlarına benzerlik gösterir.

Kâr ve kârlılık, işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğunda zarar oluşur. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın, satışlara bölünmesi ile bulunan bir oranın ifadesidir.

Kâr ve kârlılığın bir performans boyutu olarak alınması eleştirilen bir konudur. Kâr ya da kârlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınamayacağı, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır. Bu görüşün nedeni işletmelerde yönetimin kısa dönemde kârlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vermesi, uzun dönemli başarıları ihmal etme olasılığıdır. Bu eleştiriye getirenlerin üzerinde durduğu diğer bir konu da, kârın çoğu durumda yönetimin ve çalışanların kontrolü altında olmayan dışsal koşullardan (ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları, vb.) fazlasıyla etkilenebilen bir özellik taşıdığı görüşüdür. Bu etkinin ağırlık kazandığı dönemlerde işletme performansı ile kâr ya da kârlılık arasında doğudan bir ilişki kurmak anlamlı olmayacaktır.

Kâr bir neden değil, bir sonuç olarak görülmelidir. İşletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararların ve uygulamaların geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir.

Kârın ikinci işlevi belirsizlik riski için bir ödül olmasıdır. Ekonomik etkinlikler geleceğe yönelik oldukları için belirsizdirler. Bu nedenle kâr geleceğin garantisidir. İşletme gelecekteki etkinliklerin hem genişletilmesi, hem geliştirilmesi, hem de zamanla tüketilen kaynakların yerine yenisinin sağlanması için bu kaynağı kullanır.

Kâr, bütün bunların yanısıra toplumun ekonomik doyumunu, sağlıktan savunmaya, eğitimden sanata kadar toplam hizmetlerinin önemli bir bölümünü sağlayan bir kaynaktır. İşletmeler eğer kârlı ise topluma bu katkıyı sağlayabilirler.

Kâr ve kârlılık en kolay ölçülebilen bir performans boyutudur. Bu konuda gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kâr ve düşük maliyet

dürtüsü ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır.

Bir işletmede performansın artırılması ve sürdürülmesi amacıyla uygulanacak performans ölçüm ve denetim sistemlerinin başarısında performans boyutlarının iyi anlaşılmış olması gerekir. Performans ölçüm ve denetimlerinin işletme performansının artırılmasında sağlıklı ve sürekli bir rol oynayabilmesi çok fazla veri ve bilgi üretmesinden ziyade, çok yönlü bilgi sağlayabilme yeteneğine bağlıdır.

Tüm performans boyutlarının duruma ve amaca göre değişen üstünlükleri ve eksiklikleri vardır. Ancak performans boyutları arasında iyi bir denge oluşturulabilirse işletme uzun dönemde başarılı olabilir.

1.3. VERİMLİLİK KAVRAMI

1.3.1. VERİMLİLİK TANIMI

Verimlilik, genel anlamda, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bir başka deyişle, verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi) etken kullanımınıdır. (Prokopenko, 1987)

Verimliliğin gelişimi, dünyanın varoluşu ile birlikte çeşitli dönemler itibarıyla izlenebilir. En ilkel topluluklardan başlayarak üretimin işbölümüne dayalı olarak yürütülmesi ve kaynakların özellikle işgücünün tam kapasite ile kullanılmasını hedef alan ilk dönem, yaklaşık 17. yüzyıla kadar devam eder. 18. yüzyılda İngiltere'deki endüstriyel devrim bugünkü endüstriyel toplumun temeli olan yığın üretimi başlatır. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar devam eden ikinci devrede verimlilik, çıktının üretim etmenlerinden birisine oranlanması ile elde edilen bölüm olarak tanımlanıyor ve işgücünün verimliliğini artırarak

üretimi artırma çabaları yoğunlaşır. 1960 ve 1970'li yılları kapsayan üçüncü dönemde amaç üretimde kullanılan girdi başına düşen çıktı miktarının artırılmasıdır. Verimlilik kavramı artık çalışma yaşamının iyileştirilmesi olgusu ile birlikte anılmaktadır. Günümüze kadar devam eden dördüncü dönemde ise verimlilikte olan gelişmelerle birlikte çevre koruma bilincinin de yerleştiği görülür. (Usta, 1993)

Verimlilik tüm ekonomik ve sosyal sistemlerde yaygın evrensel bir kavramdır. François Quenoy (1604-1774) "Ekonomik Teorilerin Tarihsel Bakış Açısı" adlı eserinde verimliliği sanayide gerçek refahın kaynağı olarak tanımlamıştır. Adam Smith (1723-1790) "Ulusların Refahı" adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiştir ve verimliliği modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olarak önermiştir. Karl Marx (1819-1883) imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, donanım/teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını dile getirmiştir. (Köroğlu, 1993)

Uluslararası organizasyonlar tarafından yapılan bazı verimlilik tanımları ise şöyledir :

- OECD : Verimlilik, çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir.
- ILO : Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir : toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.
- EPA (European Productivity Agency) :
 - 1) Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir.
 - 2) Verimlilik herşeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli varolanı iyileştirmeye çalışır.

3) Herşeyin daha iyi yapılabileceği inancına dayanır; değişen koşullara ekonomik faaliyetleri adapte etmek, yeni teori ve yöntemler uygulamak için sonsuz bir çabayı gerektirir.

- JPC (Japon Productivity Center) : Verimlilik iyileştirmesinin amacı, üretim maliyetini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, daha yüksek ücretler için çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin hayat standartlarını iyileştirmek için kaynak yararlılığını, insan gücünü, varlıkları maksimize etmektir.

Bazen verimlilik, emek ve makine gibi kaynakların daha yoğun kullanımı olarak görülür. Oysa, emek verimliliği, emeğin yararlı sonuçlarını yansıttığı, yoğunluğu ise işin hızlandırılmasına dayanan aşırı çaba olduğu için, verimliliği emek yoğunluğundan ayırmak gerekir. Verimlilik artışının temeli daha çok çalışmak değil daha akılcı çalışmaktır.

Verimlilik kavramının ve verimlilik analizinin tam olarak anlaşılamaması bir takım sorunlar ortaya çıkarabilir :

- Verimlilik analizi tek bir faktöre dayalı olarak yapılmamalıdır. Böyle bir analizden doğan hatalı sonuçların canlı bir örneği İngiltere tarımında yaşanmıştır. Yetiştirme biçimindeki gübre ve püskürtücülerdeki, arazi ve teknolojideki iyileşmeler sonucu 1976-1982 yılları arasında İngiltere tarımındaki emek verimliliğinin hektar başına % 60 artığı görülmüştür. Oysa 1983'de bir birim enerjiyle, 1963 yılına göre daha az üretim yapıldığı görülmüştür.

- Performans yalnızca çıktı ile değerlendirilemez. Çıktı, verimlilik artışı olmadan, yalnız girdi fiyatlarındaki orantısız artışlar nedeniyle de yükselebilir. Ayrıca, çıktıdaki artışların önceki yıllarla karşılaştırılmasında, fiyat artışları ve enflasyonun da dikkate alınması gerekir.

- Kârlılık ve verimlilik kavramları birbirine karıştırılabilir. Gerçek

yaşamda, verimlilikte düşme olmasına karşın, fiyatların yükselmesi nedeniyle, kâr elde edilebilir. Bir başka bakış açısıyla, verimli üretilen her mala mutlaka talep olmayacağından, yüksek verimlilik, yüksek kâr demek değildir.

- Verimlilik ve verim kavramları da birbirine karıştırılabilir. Verim yüksek kaliteli malları, mümkün olan en kısa sürede üretmektir. Oysa, bu mallara gereksinim olup olmadığının da dikkate alınması gerekir.

- Maliyetlerdeki düşüş daima verimliliği artırmaz. Herhangi bir ayırım yapmadan, maliyetleri düşürmek, uzun dönemde daha kötü sonuçlara neden olabilir.

- Verimlilik yalnızca üretimde uygulanmaz. Verimlilik, hizmetler özellikle bilgi dahil herhangi bir örgüt ya da sistem için de söz konusudur. Esnek otomasyon, mikroişlemciler, tam zamanında üretim ve dağıtım sistemleri, karışık akış üretim sistemlerinin kullanıldığı günümüzde, sermaye, hammadde ve kıt kaynakların verimliliği, emek verimliliğinden daha çok ilgi çekmektedir.

Verimlilik kavramı, her geçen gün artan bir şekilde kaliteye (çıktının, girdinin ve sürecin kalitesi) bağlanmaktadır. Bu bağlamda, verimlilik sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları ve başarıları, amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına katılımın sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla iyileştirilebilir.

1.3.2. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

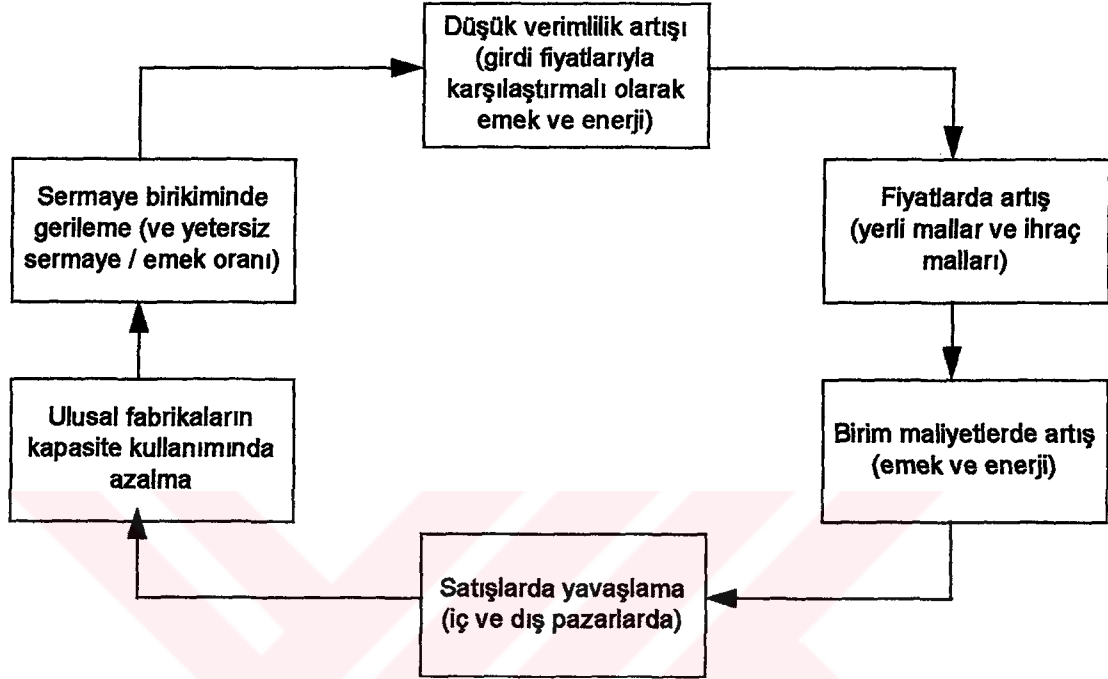
Ulusal refahın yükseltilmesinde verimliliğin rolü evrensel olarak kabul edilmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde ekonomik büyümenin ana kaynağı verimlilik artışıdır.

Son yıllarda insan ve sermaye kaynaklarının yaygın kullanımından, yoğun kullanımına doğru büyük ölçüde bir kayma olmuştur; bu da kaynakların daha verimli kullanıldığının bir göstergesidir. Gerek gelişmiş, gerek gelişmekte olan ülkeler insan ve sermaye kaynaklarının etkin kullanımı ile aynı zamanda ilgilenmek durumundadırlar. Modern ekipmanın geliştirilmesine koşut olarak insan kaynakları da geliştirilmelidir.

Makro düzeyde verimlilik artışına katkıda bulunan ya da zarar veren tüm faktörlerin önemini kavramak gerekir. Bu faktörler arasında hükümet, ekonomik ve toplumsal politikalar ve stratejiler, ekonominin dönemsel hareketi ve uluslararası rekabet, doğal çevre ve demografik ve yapısal değişimler yer almaktadır. Bununla birlikte, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket içinde gerçekleşmektedir. Bütün çeşitliliği ile mevcut kaynaklar mal ve hizmet üretmek üzere biraraya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkenliği verimliliğe yansımaktadır. Bundan dolayı, verimliliği yalnızca ölçmek yeterli değildir, yönetmek de büyük önem taşır. Yönetimin, verimliliğin geliştirilmesinin işletmenin temel kriteri ya da amacı olarak belirlediği durumlarda bu husus özellikle önemlidir. Temel amaç yalnızca satışları ya da krları arttırmak veya maliyetleri azaltmak olduğunda, çoğu şirketin başarısızlığa uğradığı çok iyi bilinmektedir. (Prokopenko, 1991)

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyonun denetimi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Bu değişimler, ücret düzeylerini, maliyet / fiyat ilişkisini, sermaye yatırımı ihtiyacını ve istihdamı etkiler.

Düşük verimlilik, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe yol açar. Şekil 1.3' de verimliliği etkileyen değişkenler ve etmenler arasındaki ilişki görülmektedir. (Prokopenko, 1987)



Şekil 1.3. Bir Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli

Artan ulusal verimlilik, yalnız kaynakların optimum kullanımına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Sosyal amaçlar ve hükümet politikaları milli gelirin dağılımı ve kullanımını büyük ölçüde belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, sosyal, kültürel, eğitsel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler.

1.3.3. VERİMLİLİK ARTIŞININ SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Verimlilik oranları, makro düzeyde ulusal ekonominin işleyişi ve toplumsal refah, mikro düzeyde ise ekonomiyi oluşturan birimler olan işletmelerin işleyişi ve yönetim kararları almaları açısından önemli sonuçlarla ilişkilidir ve bunların çözümünde yol gösterici olabilir. (Elginkan Topluluğu, 1989)

Verimlilik ilk bakışta sadece işletmelerle ilgili gibi görünse de sonuçta bireyden topluma kadar uzanan bir süreç içinde her düzeyde hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, verimlilik olgusuna tüm insan kaynakları, ülke ekonomileri, sektörler, işletmeler ve bireyler düzeyinde geniş bir bakış açısıyla yaklaşmak daha sağlıklı olacaktır. Sonuçları kurumsal boyutlarda ortaya çıkan, kurumsal boyutlarda ölçülebilen verimliliğin artırılabilmesi için, bunu birey temeline indirmek ve verimliliği bir yaşama biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir. (Özdemir, 1991)

- İşletmeler Açısından

İşletmeler açısından verimlilik oranları bir başarı denetim aracıdır. İşletmeler verimlilik oranları ile benzer göstergeleri sağlıklı biçimde hesaplayıp izleyerek kendi çalışma ve performanslarını denetleyebilir, firma içi ve firmalar arası karşılaştırmalarla gelişmeleri ve darboğazları izleyerek gereken önlemleri alabilirler.

Bir işletme açısından, verimliliğin artması demek, ürün başına maliyetlerin düşmesi demektir. Maliyetlerin düşmesi ise bir yandan kârlılığı, bir yandan da firmanın piyasadaki rekabet gücünü artırır; yeni büyüme ve gelişme perspektifleri açar.

- Ulusal Ekonomi Açısından

Verimlilik artışının işletmeler açısından sağladığı faydaların tamamı ulusal ekonomi için de geçerlidir. Verimlilik düzeyi artan bir ekonomi daha düşük maliyetlerle üretim yapabiliyor demektir. Düşük maliyetler ise, önce ucuz, daha sonra da bazı ek önlemlerle, kaliteli ürünler sunarak dünya piyasalarına girme olanağı yaratır. Ekonominin diğer ekonomilerle yarışma gücünü artırır. Düzenli ve sağlıklı bir ihracat artışı da, hızlı bir ekonomik büyüme için önemli pazar ve finansman kolaylıkları sağlar.

Verimlilik düzeyi yükselen bir ulusal ekonomi, kıt kaynaklarını rasyonel biçimde kullanabiliyor demektir. Bu özellik bir ekonominin işleyişi açısından en önemli başarı göstergelerinden biridir.

Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle altmışlı yıllardan bu yana hemen bütün Üçüncü Dünya Ülkeleri'nde ulusal bir amaç olarak ortaya konan kalkınma açısından konuya yaklaşmak faydalıdır. Verimlilik artışı kalkınmanın hem kendisi, hem de motorudur; çünkü ancak bu yolla denetim gücünü arttırmak mümkündür. Verimlilik artışı ile sağlanacak tasarrufu üretken alanlarda yeniden yatırıma dönüştürerek kalkınma hızını sürdürmek ve yükseltmek mümkün olabilir.

- Çalışanlar Açısından

Verimlilik, özellikle gelir bölüşümüyle ilişkisi açısından, çalışanlar için büyük bir önem taşır. Ücret artışlarının sadece ilgili kesimlerin toplu pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi zaman zaman enflasyonist baskılara yol açabilir. Oysa, ücret ve gelirdeki aşınmanın fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra, verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemeler yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu kışkırtıcı etkileri önleyici bir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

Verimlilik artışının ücret ve gelirlerde artış anlamına geldiğinin herkesce görülebileceği ve bunun güvencelerinin sağlandığı bir ortamda çalışanlar, bir yandan kalkınmadan pay almış, bir yandan da verimlilik artışına katkıda bulunma yönünde özendirilmiş olurlar.

- Tüketiciler Açısından

Verimlilik artışının sağlayacağı yararların tüketicilere de çeşitli biçim ve ölçüde yansıtacağı açıktır. Ayrıca verimlilik, göreceli fiyatların ve genel fiyat düzeyinin oluşmasında önemli bir etkidir. Fiyatlar genel olarak, ana girdi maliyetlerine, işgücü ve sermaye gibi birincil girdi maliyetlerinin eklenmesi ile oluştuğuna göre, girdilerin verimliliği ile fiyatlar arasında yakın bir ilişki vardır. Buradan hareketle, verimliliğin malların fiyatları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Artan verimlilik, normal olarak, fiyatlarda gerilemeye ya da istikrara yol açar. Verimliliği yükselterek sağlanacak üretim artışlarının enflasyona karşı mücadelede en etkili ve güvenilir yol olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.4. VERİMLİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

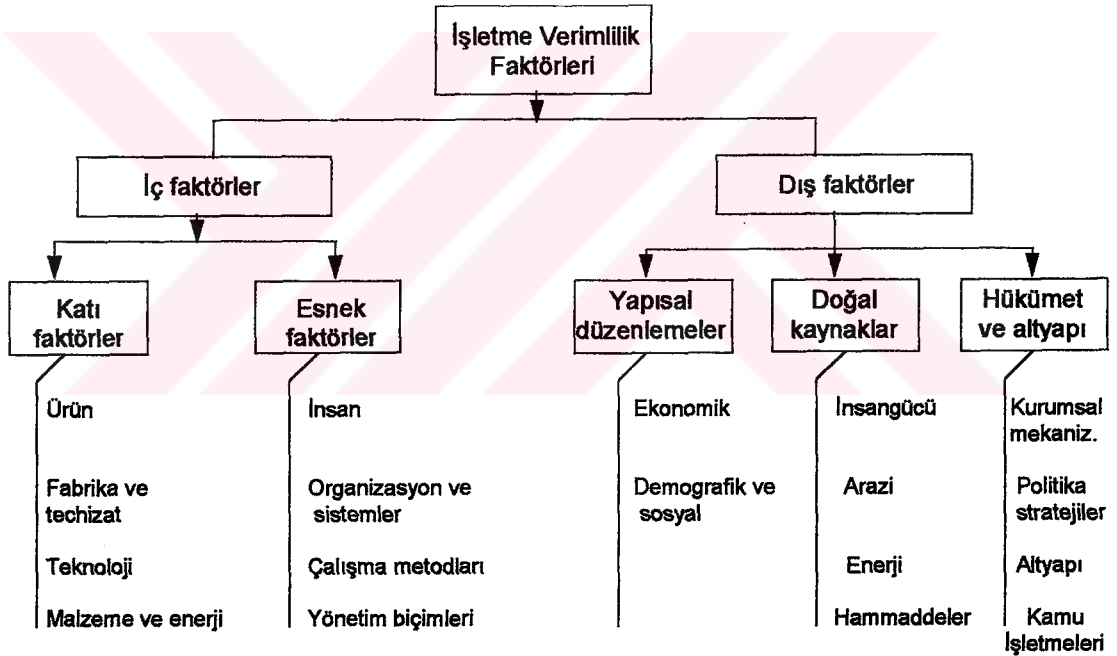
Üretim süreci, karmaşık, uyum sağlayan, sürekliliği olan bir sistemdir. Emek, sermaye ve toplumsal - örgütsel çevre arasındaki karşılıklı etkileşimin dengelendiği ve bir bütünlük kazandığı zaman önemlidir. Verimliliğin geliştirilmesi, toplumsal üretim sisteminin temel faktörlerinin ne ölçüde başarıyla belirlenip kullanıldığına bağlıdır.

Verimlilik faktörlerini iki temel gruba ayırmak mümkündür :
(Prokopenko, 1987)

- İç faktörler (kontrol edilebilen)
- Dış faktörler (kontrol edilemeyen)

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 için iç faktör olabilir. Hükümetler vergi politikasını düzeltebilir, daha iyi bir iş hukuku geliştirebilir, doğal kaynakların daha iyi kullanımını sağlayabilir, ancak bir işletmenin bunları yapması mümkün değildir.

Şekil 1.4' de verimlilik artışının temel kaynağı olan faktörleri görmek mümkündür. (Prokopenko, 1987)



Şekil 1.4. İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli

A) İç Faktörler

İşletme verimliliğini etkileyen iç faktörleri değiştirebilme kriterine göre ikiye ayırmak mümkündür; kolay değiştirilemeyenler katı faktörler, kolay değiştirilebilenler ise esnek faktörlerdir. Şekil 1.4.' de de görüldüğü gibi katı faktörler ürün, fabrika, teçhizat, teknoloji ve hammadde, esnek faktörler ise insan, organizasyon ve sistemler, çalışma metodları ve yönetim biçimleridir.

Katı Faktörler

- 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 savaşım içindedir. Araştırma, pazarlama ve satış bölümleri arasındaki duvarların yıkılması, temel bir verimlilik faktörü olmuştur.

- Fabrika ve Techizat : Fabrika ve techizat verimliliği, kullanma, yaş, modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen techizat, kapasiteyi sürdürme ve artırma, stok kontrolü, gibi konulara özen gösterilerek artırılabilir.

- 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, malzeme manipülasyonu, depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolünü de geliştirir.

- Malzeme ve Enerji : Malzeme ve enerji tüketimini azaltmak için harcanacak en ufak çaba ile dikkate değer sonuçlar alınabilir. Kullanılan birim malzeme başına, yararlı ürün ya da enerji çıktısı, doğru malzeme

seçimine, kalitesine, süreç denetimine ve reddedilenlerin denetimine bağlıdır. Fire ve ıskartaların kullanımı ve denetimi, ithal ikamesi, aşırı stok tutulmasını engellemek için stok yönetiminin iyileştirilmesi, arz kaynaklarının geliştirilmesi, vb. malzeme verimliliğinin önemli yönleridir.

Esnek Faktörler

- İnsan : Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, bir kuruluşta çalışanların tümünün - işçiler, mühendisler, yöneticiler, girişimciler ve sendika üyeleri olarak - oynayacağı bir rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır : uygunluk ve etkililik.

Uygunluk, insanlık kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdırlar. Bu davranış yasasıyla açıklanır : doyum sağlandığı ya da engellendiğı zaman motivasyon azalır. Etkililik, insan çabasının çıktı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğın - “yapma yeteneğı” nin - bir fonksiyonudur. Verimli iş yapma yeteneğı, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, sistematik iş geliştirme (teşvik) ve kariyer planlaması ile artırılabilir.

Emek verimliliğini artırmak için kullanılabilecek temel yaklaşım, yöntem ve teknikler şöyle sıralanabilir : ücret ve maaşlar; eğitim ve öğretim; sosyal güvenlik, emeklilik ve sağlık planları; ödüller; teşvik planları; katılım ya da birlikte karar verme; sözleşme görüşmeleri; işe, denetime ve değişime karşı tutum; yüksek verimlilik için güdüleme; kariyer planlama; işe devam; devir; iş güvenliğı.

- Organizasyon ve Sistemler : İyi bir şirketin komut birliğı, yetki devri ve kontrol alanı gibi bilinen temel ilkeleri, işletmede uzmanlaşma, işbölümü ve işbirliğini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bir şirketin dinamik

çalıştırılması, amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltilmesi ve yeni amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için zaman zaman yeniden örgütlenmesi, durumun sürdürülmesi ve gerekli şeylerin sağlanması gerekir. Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiç bir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkartmak için, sistem tasarımında dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır.

- Çalışma Metodları : Özellikle sermayenin kıt, ara teknoloji ve emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş çalışma metodları verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur. Çalışma metodu teknikleri, işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, işyeri düzenini, malzeme manipülasyonunu ve makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar. Mevcut metodların sistematik olarak analizi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması sağlanarak çalışma metodları geliştirilebilir.

- Yönetim Biçimleri : Kusursuz yönetim biçimi yoktur. Etkililik, yöneticinin bir yönetim biçimini ne zaman, nereye, nasıl ve kime uyguladığına bağlıdır. Yönetim biçim ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımını, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini ve kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler. Dolayısıyla yönetim biçiminin işletme verimliliği üzerinde büyük bir önemi ve etkisi vardır.

B) Dış Faktörler

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 almalıdır. Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar tarafından denetim altına alınabilir.

Yapısal Düzenlemeler

- Ekonomik Değişimler : En önemli ekonomik değişimler, istihdam kalıplarında, sermayenin bileşiminde, teknolojide, 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. Sermayenin bileşimindeki değişimler, nispi yoğunluğu, yaşı ve türü de verimliliği etkiler. Sermaye artışı tasarruf ve yatırımlara bağlıdır. Sermaye stoğunun yaşı, teknolojik değişimin yeni yatırım mallarına girmesi oranında, yeniliklerin dağılımını etkileyecektir. Ancak işçi başına ortalamanın üzerinde sermaye girdisi kullanımının, işçi başına çıktıyı mutlaka arttıracığı söylenemez. Araştırma - geliştirme ve teknolojinin yapısal etkisi, makro düzeyde verimlilik artışındaki bir diğer önemli faktördür. Araştırma - geliştirme ve teknolojinin yönetim ve yeni yöntemler, teknikler, ürünler ve süreçlerin uygulanması verimliliği büyük ölçüde etkilediği gibi yapıyı da değiştirebilir.

- Demografik ve Sosyal Değişim : 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 artan payı da dikkate alınmalıdır. Kadının, emek gücü içinde halen erkeklerden düşük olan payının yükseldiği görülmektedir. Sağlık koşullarının iyileştirilmesi ve ömrün uzaması durumunda emeklilik yaşı yükselebilir. Ekonomik baskılar, yaşlı insanları emek gücü içinde kalmaya zorlayabilir. Eğitimin tüm yönleri verimliliği etkiler. Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği arttırabilir veya engelleyebilir. Kimi ülkelerde,

geleneksel olarak akıl gücüne, kol gücünden daha çok önem verilir, kimilerinde de yaşlılar tahammül edilen değil, değer verilen insanlardır. Bu inançlar, tutumlar ve geleneklerin hepsi, yeni teknoloji ve ekonomik kalkınmayla değiştiğinden, bunların incelenmesi ve anlaşılması gerekir.

Doğal Kaynaklar

- İnsangücü : İnsan en değerli doğal kaynaktır. Kişi başına gayri safi milli hasılası yüksek olan ülkeler, genellikle iyi eğitim ve öğretim görmüş bir nüfusa sahiptir. Sağlık ve boş zamanlara verilen önem, hastalıkların azalması, yaşam süresinin uzaması ve artan canlılık çok büyük tasarruf sağlamış, genel emek kalitesi sağlık koşullarının iyileştirilmesiyle yükselmiştir.

- Arazi : 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 veya hektar başına tarım verimliliğini arttırma konusundaki baskılar, toprak erozyonunu hızlandırabilir. Bu yolla uğranan toprak kaybı, çoğu kez daha çok gübre kullanımıyla maskelenmeye çalışılmaktadır. Ancak bu da sürekli maliyet artışı ve çevre kirliliği riskini beraberinde getirir.

- Enerji : 1970' li yıllarda enerji fiyatlarında görülen çok ciddi artışlar, verimlilik ve ekonomik kalkınmadaki düşüşün tek önemli nedeniydi. O dönemdeki 10 yıl içinde yapılan yatırımların çoğu, ekonomileri yüksek enerji fiyatlarına göre yeni araçlarla donatmaya yönelik olduğundan, emek verimliliğinde çok az artış sağladı. Enerji arzı, sermaye / emek bileşimini etkileyerek, verimliliği arttırıp azaltabilir. Bu olgu, endüstriyel ve işletme yönetimince bilinmeli, anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır.

- Hammaddeler : Hammadde önemli bir verimlilik faktörüdür. Hammadde fiyatlarında da, petrol fiyatları kadar aşırı olmasa bile,

dalgalanma görülür. En zengin ve kolay elde edilebilecek durumdaki maden kaynakları kullanıldığından, çıkarılması daha güç ve daha düşük kalitedeki madeni kullanma ihtiyacı, sermaye ve emeğin daha yoğun kullanımını gerektirmiştir. Bu durum çoğu ülkede artan otomasyona karşın, madenlerdeki verimlilik artışını yavaşlatmıştır. Marjinal madenlerin kullanımındaki artış verimliliğin daha çok düşmesine neden olacaktır.

- Hükümet ve Altyapı : Hükümet politikaları, strateji ve programları, verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bunlar devlet dairelerindeki uygulamalar, yönetmelikler (fiyat kontrolü, gelir ve ücret politikaları gibi), taşıma ve iletişim, enerji, mali önlemler ve teşvikler olarak sıralanabilir. Verimliliği etkileyen yapısal değişimlerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinliklerin sonucudur. Aynı kaynaklarla daha çok hizmet verilmesini ya da aynı hizmetlerin daha düşük maliyetle yapılmasını mümkün kıldığından, hükümetin verimliliği çok önemlidir.

BÖLÜM 2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ İÇERİĞİ

Performans yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte, yönetimin planlama ve kontrol işlevlerinin daha geniş bir çerçevede içinde birlikte ele alınmasından çok farklı bir şey değildir. Önceleri, verimlilik yönetimi, yönetim kontrol sistemi gibi daha dar kapsamlı şekillerde ifade edilen performans yönetimi, organizasyonların mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili gerekli bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve takip etme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir. (Akal, 1992)

Performans yönetiminin klasik yönetim fonksiyonlarına ve bakış açısına olan tüm benzerliklerin yanında birtakım farklılıkları da vardır. Klasik yönetim tarzındaki yönetim görevleri olan planlama, organize etme, kontrol ve motivasyon performans yönetiminde de geçerli iken bakış açısı daha stratejiktir.

Bu çerçevede, performans yönetiminin içeriği şu şekilde özetlenebilir :

- Organizasyonun geleceğine yönelik vizyon oluşturup, bu doğrultuda gerekli stratejileri ve hedefleri koymak
- Konulan hedeflere ve standartlara ulaşmak için ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak

- Performansı ölçmek, sapmaları nedenleri ile birlikte belirlemek

- Meydana gelen sapmaları düzeltmek için gerekli düzenlemeleri yapmak

Tüm bu proses içinde amaç, yeni performans anlayışı ile işletmeleri geleceğin rekabet şartlarına hazır hale getirmesini sağlamaktır.

Performans yönetimine ilişkin fonksiyonları ve akışı Şekil 2.1.' deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2.1. Performans Yönetimi Döngüsü

Şekilden de görüldüğü üzere, performans yönetimine ilişkin fonksiyonları planlama, ölçme, değerlendirme, kontrol olarak sınıflandırmak mümkündür. (Koontz ve Weihrich, 1988)

2.2. PERFORMANS PLANLAMASI

Her organizasyonun - ister kâr amaçlı olsun ister olmasın - bir takım amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşabilmek için hedefler konup planlar yapılmalıdır. Planlama, organizasyonlarda belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyen bir karar alma sürecidir.

Planlar, performans yönetiminin temel bilgi kaynaklarıdır. Performans yönetiminde planlar, performans kontrolü için baz alınan hedefleri ve standartları belirlerler. Standartlar, en genel anlamda, performans kriterleri olarak tanımlanabilirler. (Koontz ve Weihrich, 1988) Standartlar sayesinde, yöneticiler, planların yürütülmesi sırasında kontrol kolaylığı elde ederler. Aslında, tüm hedefler ve amaçlar birer standart olup, planların odak noktaları olmaları nedeniyle, çok sağlıklı bir şekilde belirlenmelidirler.

Performans yönetimindeki planlama sürecinde, klasik planlama ilkelerinin yanısıra, diğer bazı konulara da dikkat edilmelidir :

- Planlar organizasyonun performansı geliştirme amacına ağırlık vermelidir.
- Planlardaki göstergeler performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olmalıdır.
- İşletmenin tüm birimleri ve çalışanları ortak bir hedefe yönelik olmalıdır.

Performansın planlanması sürecinde temel alınan planlar, büyük ölçüde, stratejik planlara bağımlıdır; çünkü stratejik planlar organizasyonun bütününe yönelik, tüm birimler arasında denge kurmayı amaçlayan ve performansı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren planlardır.

Performans planlaması aşamasında kullanılan veriler organizasyonun muhasebe kayıtları, satış verileri, üretim verileri, yürürlükteki yasalar, genel ekonomik göstergeler, maliyet değerleri, hükümet kararları gibi sayısız kaynaktan elde edilebilir.

Performans yönetiminde diğer süreçlerin oluşabilmesi için planlama sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmış olması gereklidir. Planlar, hedefler olmadan kontrol fonksiyonunun gerçekleşmesi mümkün değildir.

2.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.3.1. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE İZLENECEK YAKLAŞIM

Performans ölçümünün amacı da diğer ölçümler gibi bilgi sağlamadır. Her türlü işletmede çeşitli ölçümler yapılır ve elde edilen sonuçlar işlenip bilgi olarak kullanılır. Günümüzde işletmelerin en çok gereksinim duyduğu şeylerden birisi, belki de en önemlisi bilgi olduğu için, ölçüm konusuna çok büyük önem verilmiştir.

Performans ölçümü sayesinde, işletmede işlerin ne ölçüde yapıldığı, belirlenen standartlara (hedeflere) ulaşıp ulaşılmadığı, bitirilen işlerin amaçlara uygun olup olmadığı, işlerin genel organizasyon amaçlarına katkısının olup olmadığı gibi sorular yanıtlanmaya çalışılır.

Yöneticiler, ölçümler sonucu elde edilen bilgiler ışığında kararlar alırlar. Günümüzün yönetim anlayışı da işletmede oluşan bu tür bilgi kaynaklarını temel almaktadır. Diğer bir deyişle, performans ölçümü yönetime destek hizmeti veren bir fonksiyon olarak da adlandırılabilir. (Globerson, 1985)

Bu nedenlerden dolayı, performans ölçüm sistemleri tasarımından uygulanmasına kadar çok iyi bir şekilde planlanmalı ve yürütülmelidir. İyi bir

ölçüm sistemi, sistemin hem iç hem de dış çevresinin performans durumları hakkında bilgi vermelidir. Ölçümler stratejik amaç ve hedeflere yönelik olmalı, elde edilen sonuçlar da karar vermeye yardımcı olacak şekilde tasarlanmalıdır. Ölçüm sonuçları sadece yöneticiler için değil, tüm çalışanlar için anlamlı olup, onlar için motivasyon aracı olarak kullanılmalıdır. Bunun için de ölçüm sisteminin kurulmasından itibaren tüm aşamalarda çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Bu sayede, tüm performans sisteminin onaylanması sağlanır ki bu onay arttıkça, sistemin başarısının da aynı oranda artacağı beklenir. İşletme içinde onayın sağladığı bir başka avantaj da sistemin ilettiği bilgilerin her çalışan için aynı şeyi ifade etmesi, anlaşmazlıklara yol açmamasıdır. Ölçüm sistemi, bilgiyi zamanında, istenilen şekilde sağlamalıdır. Genel eğilim, önemli konulara ağırlık vermektir. Dolayısıyla ne çok, ne de az miktarda bilgi içeren sistemler uygun değildir.

Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranmamalı, kimi zamanlarda daha esnek davranılmalıdır. Sistemler de benzer şekillerde esnek ve dinamik olmalı, gelecekte oluşması muhtemel durumları da gözönünde bulundurarak hazırlanmalıdır. Ayrıca sistemin maliyet etkenliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

Son olarak, ölçüm sisteminde “analiz birimi” diye adlandırılan performans ölçümüne tabi olacak birimin sınırlarının net bir şekilde belirlenmiş olması gereklidir.

Bir ölçüm sistemi ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın her ölçüm sistemine birtakım dirençlerin oluşması kaçınılmazdır. Ölçümlere ve bunların açıklanmasına karşı duyulan psikolojik isteksizlik, genellikle bu direncin temelinde yatmaktadır. Amaç, sistemin tümünü optimize eden bir ölçüm sistemine ulaşmak olmalıdır.

Performans yönetiminde ölçüm dolayısıyla da denetim sistemlerinin tasarımında temel olarak iki koşul aranır. Bunlardan birincisi, ölçüm ve denetim sistemlerinin ağırlıklı olarak işletme performansının yönetimini ve gelişimini hedefleyerek tasarlanması ve uygulanmasıdır. İkinci koşul ise tasarımlarda sistem yaklaşımının izlenmesidir.

İstenilen koşullara uygun bir sistem için, öncelikle organizasyonel sistemin iyi bir şekilde tanımlanması gereklidir. Bu süreç içinde yönetilen sisteme ve bu sistemde neyin ölçülmesi gerektiğine dair bilgiler toplanır. Daha sonra ilgili birimde performansı geliştirmek için gerekli girişimler, faaliyetler belirlenmelidir. Mevcut durumun, stratejilerin ve planların belirlenmesi de bu süreçte gerçekleştirilecek bir fonksiyondur. Elde edilen bilgiler performans yönetiminde öncelik verilen alanların belirlenmesine, dolayısıyla ölçümlerin yönünün saptanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca işletme performansının belirlenmesi için neyin, nasıl ölçüleceği kararlaştırılır ve uygulanır. Performans geliştirme planları ile ölçüm sistemlerinin sürekli kontrol edilerek geliştirilmesi aşaması da bu sürecin son parçasıdır.

Genellikle ölçüm sistemlerinde analiz birimlerinin seçiminde yukarıdan aşağıya doğru gelişen bir yaklaşım izlenir. Başlangıçta tüm örgüt analiz birimi olarak kabul edilir ve toplam performans ölçümlerine ağırlık verilir. Daha sonra bölümleri ve alt düzey birimleri kapsayan daha ayrıntılı ölçümler kapsama alınır. Her analiz birimi ayrı birer sistem olarak kabul edilir. Bu sistemlerin sınırlarının belirlenmesi, performans ölçümlerinde çok önemlidir. Analiz birimlerinin sınırları sistemin dış öğeleri ile iç öğeleri arasındaki bilgi, kaynak ve enerji geçişinin ya da değişiminin olduğu noktalardır. Bu sınırlarda sistemin girdileri, çıktı ve sonuçları belirgin olarak gözlemlenebilir.

Örgüt performansının geliştirilmesine yön vermesi açısından geleceğe yönelik hayallerin, vizyonların oluşturulması gerekir. İşletme performansının

oluşturulan bu hayaller yönünde gelişip gelişmediğini belirleyecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminde ise bu bilgilerin gözönüne alınması gerekir. Organizasyonun geleceğine yönelik vizyon ve hayallerin oluşturulmasından sonra, stratejik hedeflerin / amaçlarının belirlenmesi gerekir. Amaçlar, stratejik planlara bağlı kalarak işletmenin stratejik hedeflerini plana uygun olarak gerçekleştirmek için yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları gösterirler. Amaçlar belirlendikten sonra bunlara ilişkin hedeflerin mümkün olduğunca açık, net ve çabuk bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu aşamalardan sonra sıra ölçme ve değerlendirmeye gelir. Diğer kaynaklardan sağlanacak göstergeleri biraraya getiren bütünlüklü bir ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturulur. En önemli aşama ise tüm bu oluşturulan sistemlerin uygulamaya koyulmasıdır. Bu aşamaya kadar getirilen çalışmalar ne kadar başarılı olursa olsun sonuç uygulamada görülecektir. Özellikle vurgulanması gereken iki ana koşul vardır. Bunlardan birincisi örgütün her düzeyinde, performansı geliştirme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Bu katılım çalışma gruplarının zenginleştirilmesi yolu ile sağlanabileceği gibi, gerek sürecin planlama aşamasında, gerek uygulama aşamasında çalışanlara bilgi aktarımı ve onlardan geri bildirim alma son derece açık ve hızlı gerçekleştirilerek sağlanabilir. İkinci önemli koşul ise, performans geliştirme sürecinin mutlak bir kazanç paylaşma ve özendirici uygulaması ile desteklenmesidir. İşletme ve yönetim, performans artışlarının getirdiği yararı dolaylı ya da dolaysız yollardan mutlaka çalışanlarla paylaşmalı, bu isteğini başlangıçtan beri çalışanlara hissettirerek, inandırarak yola çıkmalıdır. Performansın gelişimi ve başarının devamı, ancak inanmış yöneticiler ve özendirilmiş çalışanlarla gerçekleştirilebilir.

Performans geliştirme süreci, bir kez uygulanarak sonuç verecek bir çalışma değildir. Performans planlaması ve yönetimi sürekli, gelişen ve yenilenen bir süreç olmalıdır, iç ve dış çevrenin değişimlerine mutlaka uyum göstermelidir. Ayrıca, performans planlaması ve yönetimi örgüt içinde tüm yönetim etkinlikleri gibi sürekli bir iş, bir gereksinim olarak kabul edilmelidir.

2.3.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans ölçümünde en çok zaman ve çaba isteyen bölüm ne tür göstergelerin kullanılacağıının belirlenmesidir. Göstergelerin belirlenmesinde uzun dönemli hedefler, stratejiler ve taktik planlar göz önüne alınır. Bu noktalardan yola çıkarak uzun dönemli planlar yapmak mümkündür. (Akal, 1992)

Performans göstergelerinin belirlenmesinden önce anahtar performans alanlarının belirlenmesi gerekir. Anahtar performans alanları ölçümlerin hangi konularda ve hangi göstergelerle yapılacağına ışık tutarlar. Bu alanlar işletme performansının değerlendirilmesindeki önemli noktalardır.

Peter Drucker işletmenin anahtar performans alanlarını, müşteri tatmini, yenilik, iç verimlilik, işletme bütçesi, çalışanların davranışı ve gelişimi, yönetim gelişimi ve performansı ve sosyal sorumluluk olarak sıralamaktadır.

Anahtar performans alanları belirlendikten sonra, bu alanlar için öncelik taşıyan performans boyutları (etkenlik, verim, verimlilik, kalite, vb.) belirlenir. Daha sonra da bu boyutlarda yapılacak ölçümlerde kullanılacak göstergeler seçilir. İnşaat malzemeleri üreten bir şirkette anahtar stratejik performans alanları rakiplerden daha düşük maliyet, rakiplerden daha etkin bir dağıtım ve farklı ürün sunma olarak belirlenmiş ise performans boyutları olarak verimlilik, kalite, kârlılık ve yenilik üzerinde durmak gerekir. Örneğin, kalite için kalitesinin istenen standartlarda olması (hazır betonun donma süresi), verimlilik için adam - saat başına üretim, yenilik için ürün geliştirme süresi gibi performans göstergeleri seçilebilir.

Tüm işletmenin genel performans ölçümünü esas alan sistemlerin yanında, işletme içinde her düzey ya da birime inen sistem tasarımları ele alınmalıdır. Alt sistemlerin amaçları ve etkinlik planları ile tüm örgütün

amaçları, kısa ve uzun dönemli planları arasındaki tutarlılığı, karşılaştırılabilirliği araştırmak, bunu sağlama ve ona göre göstergeleri belirlemek gerekir.

Ölçümlerle sorun çözme, karar alma ve performansı geliştirme gibi yararlar sağlamak için göstergelerle, işletme stratejisi ve amaçları arasında açık bir ilişki kurulması gerekir. Aksi takdirde ölçülenlerle işletme amaç ve stratejileri arasında hiçbir ilişki kurulmamış olur.

Zaman ve kaynak kısıtlamaları arasında gerçekten önemli olan göstergeleri seçmek zordur. Asıl önemli olan kolay ölçülebilen göstergelere kaçışı önlemektir. Örneğin bütçeden sapma göstergeleri yerine memnun olmayan müşterilerin maliyeti gibi göstergeler çok önemli olabilir.

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.

Performans göstergeleri basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır; karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır. Ancak bunları sağlamak için istenen amaçtan da uzaklaşılmalıdır.

Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının gereksinimine 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.

Göstergeler için kullanılan veriler çok daha fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için satısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır. Sayısal göstergeler nitel göstergelerle desteklenirse daha fazla anlam kazanır ve kuvvetlenir.

Performans gelişimlerinin, fiziksel açıdan olduğu kadar finansal açıdan da açıklanmaları gerekir. Bu nedenle göstergeler maliyet öğelerinin ve finansal akışların incelenmesine imkan vermelidir; bir başka deyişle finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında bir denge kurulmalıdır.

Performans ölçüm sistemlerinde kullanılan göstergeler büyük farklılıklar göstermelerinden dolayı, analiz kolaylığı ve sonuçların anlaşılabilirliği açısından kimi sınıflandırmalara tabi tutulurlar. Performans göstergeleri kapsamı, yapısal özellikleri ve işletme içinde oluştukları birim veya birimler gibi çeşitli şekillerde gruplandırılabilir.

En yaygın kullanılan sınıflandırma mali ve teknik göstergeler olarak yapılan sınıflandırmadır. Mali göstergeler performans ölçümlerinde çok eskiden bu yana kullanılan göstergeler olup günümüzdeki performans yönetimi anlayışının temelini oluşturmuşlardır. Çoğu yasal yükümlülükler nedeniyle zorunlu olarak tespit edilen ve kullanılan mali göstergeler, gelir tabloları, bilançolar, bütçeler gibi mali raporlardan elde edilen verilere dayanırlar. Mali göstergelerin temel özellikleri büyük ölçüde doğru verilere dayanmaları, üst yönetim de dahil olmak üzere ilgili herkesin dikkatini kolaylıkla çekebilmeleri, anlaşılma ve açıklanma kolaylığına sahip olmaları olarak sıralanabilir. En sık kullanılan mali göstergeler :

- Yatırımların getiri oranı
- Satışların yüzdesi olarak kâr
- Gerçekleşen genel giderler / Bütçelenen genel giderler
- Net kâr / Öz sermaye
- Satışlar / Sermaye
- Hedeflenen maliyet / Gerçekleşen maliyet
- Satışlar / Satılan malın maliyeti
- Satışlar / Toplam maliyet
- Satılan malın maliyeti / Ortalama stoklar (Stok devir hızı)
- Satışlar / Toplam varlıklar

İşletmelerde performansın tüm boyutları ile alınabilmesi için, mali göstergelerden başka, kimi teknik göstergelere de gereksinim vardır. Bu göstergeler sayesinde işletmenin en alt düzeyinden en üst düzeyine kadar gerçekleşen bir çok etkinliğin, birimlerin, çalışanların performansları ölçülüp kontrol altına alınabilir. Teknik göstergeler genellikle sonuçları itibariyle, mali göstergelere oranla, daha anlaşılabilir. Buna karşılık ölçümler için daha ayrıntılı ve daha kompleks veri toplama tekniklerine ihtiyaç vardır. Ayrıca yorumlanmaları, ilgili konu hakkında teknik bilgi gerektirmesi ve işletmeler arası yapılacak karşılaştırmalarda farklı veri toplama tekniklerinden dolayı sonuç ve yorumlama farklılıkları göstermesi nedeniyle, teknik göstergelerin kullanılmasında çok dikkatli davranmak gerekir.

Performans göstergelerinin bir başka sınıflandırılması da kapsamlarına göredir :

- Toplu performans göstergeleri
- Bireysel performans göstergeleri

Toplu performans göstergeleri çoğunlukla üst düzey yöneticilere sunulmak üzere hazırlanan ve bir takım stratejik kararların alınmasında kriter alınabilecek göstergelerdir. Bu tip göstergeler şirketin bütününe yönelik olarak seçilir ve genellikle bir model içinde bir gösterge dizisi olarak yer alırlar.

Bireysel performans göstergeleri ise ortak amaçlara katkıda bulunacak diğer alt amaçlara yönelik göstergelerdir. Karışık olmayan kimi etkinliklerin ve işletme çalışanlarının değerlendirilmelerinde bireysel göstergeler kullanmak daha avantajlıdır.

Diğer bir sınıflandırma da göstergelerin kullanım alanlarına göre yapılan sınıflandırmadır :

- Bölümler veya fonksiyonlar düzeyinde göstergeler
- Üretim kaynaklarını konu alan göstergeler
- Organizasyonel düzeylere göre göstergeler
- Çevresel göstergeler

İşletmeyi bir bütün olarak ele alması ve tüm yönleriyle değerlendirmesi açısından yapılan bir sınıflandırma da performans boyutları olarak adlandırılan kriterleri temel alan sınıflandırmadır.

Etkenlik Göstergeleri

- Pazar payı
- Zamanında teslim edilen mal yüzdesi
- İşletmenin saygınlığı
- Gerçekleşen projeler / Planlanan projeler

Verim Göstergeleri

- Üretim için planlanan malzeme eksikliği yüzdesi
- Makina kullanım oranları
- Stok devir oranları
- Hurda oranı

Kalite Göstergeleri

- Müşteri şikayetleri oranı
- Yeniden işleme oranı
- Satın alınan mal veya malzemede red yüzdesi
- Garanti masrafları

Verimlilik Göstergeleri

- Çalışan başına satış
- Çalışan başına üretim
- Enerji verimliliği

Çalışma Yaşamının Kalitesine İlişkin Göstergeler

- Devamsızlık oranı
- Çalışan devir oranı
- İş kazası sayısı

Yenilik Göstergeleri

- Uygulamaya konan yeni üretim yöntemleri sayısı
- Yeni yöntemler sonucu maliyet düşüm oranı
- Yeni ürün sayısı
- Yeni ürün yaratma süresi

Kârlılık Göstergeleri

- Yatırımların getirisi
- Çalışan başına net kâr
- Satışlar / Net kâr
- Temettü ödemelerindeki artış yüzdesi
- Net kâr / Öz sermaye

Bir başka yaygın performans gösterge sınıflandırması da fonksiyonel düzeylere, diğer bir deyişle işletme birimlerine göre yapılan gruplandırma'dır. Bu tür sınıflandırmalar işletmenin yapısına göre farklılıklar gösterse de temelde benzer özelliklere sahiptirler. Hemen hemen her işletmeye uygulanabilecek bu sınıflandırma :

Üretim Yönetimi Göstergeleri

- Gerçekleşen üretim / Planlanan üretim
- Hazırlık süresi / Toplam üretim süresi
- Duruş süreleri / Toplam kullanılabilir makina saatleri
- Bakım maliyetleri / Satışlar

Lojistik Yönetimi Göstergeleri

- Satılan malların maliyeti / Mamul stokları
- Stok devir oranı
- Geri yollanan alımlar / Toplam alımlar
- Toplam alımlar / Satışlar
- Siparişlerin ortalama temin süresi

Kalite İşlevlerine İlişkin Göstergeler

- Red edilen alım partileri / Toplam alım partileri
- Kabul edilen ürünler / Toplam üretim
- Yeniden işleme süresi / Toplam üretim süresi
- Müşteri şikayetleri / Satış yapılan müşteri sayısı
- Kalite maliyetleri / Net satışlar

İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Göstergeler

- İşe alma maliyetleri / İşe alınan personel sayısı
- Çalışan devir hızı
- Eğitim maliyetleri / Ortalama çalışan sayısı
- Yıllık devamsızlık sayısı / Ortalama çalışan sayısı
- Toplam ücret ve maaşlar / Toplam personel sayısı
- İşe geç kalma yüzdesi

Satış ve Pazarlama Yönetimine İlişkin Göstergeler

- Satışlar / Toplam varlıklar
- Net kâr / Net satışlar
- Gerçekleşen satışlar / Planlanan satışlar
- Yeni müşteri sayısı
- Satışlar / Ortalama alacaklar
- Satış sayısı / Satış personeli

Finans Yönetimine İlişkin Göstergeler

- Net kâr marjı
- Nakit oranı
- Faiz karşılama oranı
- Pay başına gelir oranı
- Net satışlar / Toplam varlıklar

Destek Hizmetlerine İlişkin Göstergeler

- Geliştirilen ürün sayısı
- AR - GE maliyetleri / Satışlar
- Geliştirilen süreç sayısı ve sağlanan tasarruf
- Hazırlanan bilgisayar programı sayısı / Talep edilen program sayısı
- Toplam haberleşme maliyetleri / İşletme çalışanları sayısı

Performans göstergelerinin alt sınıfı olan, ancak işletme açısından çok büyük önem taşıyan verimlilik göstergeleri de kendi içinde farklı şekillerde sınıflandırılır. Verimlilik göstergelerinin temeli :

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

prensipine dayanır. Bu genel eşitlik sayesinde çalışanlar, bölümler, fonksiyonlar, hatta tüm işletme çeşitli ölçümlere tabi tutulabilir. Amaç, neyin ne karşılığında üretildiğini, elde edildiğini tespit etmektir. En klasik verimlilik göstergeleri sınıflandırması kullanılan yöntemle göre yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma çerçevesinde verimlilik göstergeleri iki ana grupta toplanır :

- Statik Verimlilik Oranları
- Dinamik Verimlilik Oranları

Statik verimlilik oranları belirli bir dönem için anlık görünüm veren oranlardır. Dinamik verimlilik oranları ise verimliliği dönemsel olarak

ilişkilendirirler. Temel yaklaşım belirli bir döneme ya da birbirini takip eden dönemlere göre verimliliğin değişimlerini izleyip incelemektir.

Günümüzdeki üretim veya hizmet yaratan işletmelerde gerek girdiler, gerek ürünler çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla çıktı - girdi bileşimleri de aynı ölçüde çeşitlilik göstermektedir. Buna göre yapılan sınıflandırmada da verimlilik göstergeleri üç ana grupta toplanmaktadır :

- Toplam verimlilik oranları
- Çok faktörlü verimlilik oranları
- Kısmi verimlilik oranları

Toplam verimlilik oranları çıktıların tüm girdilere veya onların birim miktarına göre oranıdır. Toplam verimlilik oranları organizasyonun etkinliğini değerlendirmek için en uygun ve geçerli göstergelerdir. İşgücü, malzeme, sermaye, enerji ve diğer faktörler için toplam çıktı / toplam girdi temel formülü ile hesaplanırlar.

Çok faktörlü verimlilik oranları toplam çıktı, ya da çıktının bir bölümü ile girdilerin bir türü, veya birkaç çeşit girdi arasındaki ilişkilere yönelik oranlardır. Toplam verimlilik oranı olarak da değerlendirilebilecek bu oranlar çıktı / girdi (işgücü, malzeme, enerji, vb) şeklinde hesaplanır.

Çıktıların belirli bir tip girdiye oranlanması ile elde edilen kısmi verimlilik oranları spesifik etkinliklerin ölçümünde kullanılır. Bir sistemi sadece bir kısmi verimlilik oranına göre değerlendirmek doğru sonuçlar vermez. Üretim miktarı / adam - saat, çıktı / toplam malzeme, üretim miktarı / kW saat gibi oranlar kısmi verimlilik oranlarıdır. (Tanyaş, 1993)

Tüm bu göstergelerin seçimi, belirli bir model çerçevesine oturtulması, göstergelerde kullanılacak verilerin toplanması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi bütünlük içinde ele alınmalı; asıl amacın şirketin

etkinliklerini kontrol edip işletmeyi bugünün ve geleceğin rekabet şartlarına hazır hale getirmek olduğu unutulmamalıdır.



BÖLÜM 3. TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

3.1. PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

Toplam performans göstergeleri bir işletmenin performansını etkileyen temel ilişkilerin sonuçlarını toplam olarak değerlendirmek amacıyla geliştirdikleri için çoğunlukla toplam maliyet ve toplam gelir oluşumunu analiz eden bir özellik taşırlar. Bu analizlerin konu alanlarından başlıcaları satış fiyatı, pazar talebi ve maliyetleri ve bunların kullanımını içeren ilişkilerdir.

Bütün bu ilişkiler kapsamında oluşturulacak modeller ise oldukça karmaşıktır. Bunu önlemek ve modellerin kullanılabilirliğini artırmak için genellikle karlılık ve verimlilik ilişkileri üzerinde yoğunlaşılır. Bu nedenle geliştirilen modellerin çoğu kapsam olarak üst ve orta düzey yönetimler için kullanılabilir bir nitelik taşırlar. Bunların dışında daha az sayıda olmakla birlikte kapasite kullanımı, girdilerin verimi ve girdilerden yararlanma düzeylerinin ölçümlerine dayalı modeller de geliştirilmektedir. (Akal, 1992)

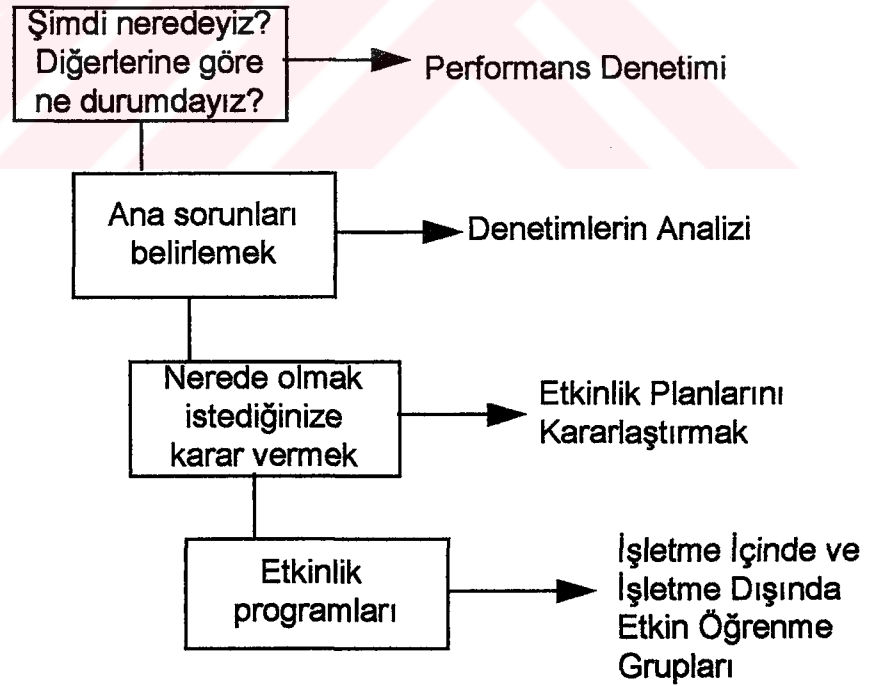
3.2. BAZI PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

3.2.1. TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ

Performans yönetim sistemi, sadece işçilik verimliliği değerlendirmesi bazında olmayıp toplam performansın değerlendirilmesine yönelik olarak etkenlik, etkililik, yenilikçilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi birçok performans göstergesini dikkate almaktadır. Böylece performansa daha uzun vadeli bakma anlayışı getirilmektedir.

Sistem toplam kalite yaklaşımına hizmet edecek niteliktedir. Toplam kalitenin temel anlayışı, sürekli gelişme ortamının yaratılmasıdır. Performansın ölçülmesi, performans hedeflerinin oluşturulması, hedeflere ulaşma çabası, sapmaların analiz ve sorunlara çözüm aranması, sözkonusu anlayışa formel bir yaklaşım kazandıracak, sürekli öğrenme ve gelişme ortamı yaratılmış olacaktır.

Temel felsefeyi yitirmeden değişen koşullara kolayca adapte olabilen esnek bir sistem olmalıdır. Sistemin performans noktaları ve göstergelerinde, gerek duyuldukça değişiklikler yapılmalıdır. Sistem bireysel performansın ölçülmesine yönelik olmayıp, grup performansının ölçülmesine yöneliktir. Amaç performans noktaları bazında çalışanları bir takım olarak görmek, bu takımların kendi performanslarını izleyebilmeleri, yönetebilmeleri ve geliştirebilmelerini sağlamaktır. (Erciyas Biracılık ve Malt San. ve A.Ş., 1994)



Şekil 3.1. Performans Geliştirme Programı

İşletmenin tanımlanmış performans dönemine ait temel amaç, hedef, politika, varsayımlar üst yönetimce belirlenir. Bu noktada bütçe ve diğer içsel faktörler ile enflasyon, döviz ve diğer çevresel faktörler dikkate alınır. Bu çalışma performans dönemi başlamadan önce gerçekleştirilir. Belirlenen temel hedef ve varsayımlar tüm performans noktalarına gönderilir.

Performans noktası çalışanları bu hedef ve varsayımlar ile geçmiş dönem performanslarını ve mevcut gelişmeleri dikkate alarak dönemsel performans hedeflerini belirlemek amacıyla hedef toplantıları yapar. Hedef toplantıları organizasyon yapısındaki en alt kademedeki performans noktalarından başlayarak yapılır. Bir üst kademedeki performans noktası hedef toplantısı, alt kademelerce yapılan hedef toplantıları sonuçları dikkate alınarak gerçekleştirilir. Her performans noktası çalışanlarınca, belirlenen hedef değerleri kaydedilir. Bu hedef değerlerin birbirleriyle, bir üst performans hedefleri değerleri ile ve işletme temel hedef ve varsayımlarıyla olan uyumu ve varsa ilişkileri incelenir. Gerekli revizyonlardan sonra, hedefler arasında bir önceliklendirme sağlanmış olur.

Her performans noktası için kesinleşen performans göstergesi hedef değerleri statik (o döneme ait değer), dinamik (bir önceki döneme oranlanarak), endeks (baz alınan döneme oranlanarak), paralel (geçen yılın aynı dönemine oranlanarak) oranlar haline getirilir ve ilgili performans noktalarına kesin hali ile gönderilir. Kesin hedefler ve performans noktasınca oluşturulan hedefler arasında fark varsa, gerekli açıklama yapılır.

Tanımlanmış performans dönemleri sonunda, performans göstergeleri ile ilgili olarak gerçekleşen değerler bir yerde toplanır. Bu değerler hedeflenen değerlerle karşılaştırılır, sapmalar belirlenir ve sonuçları rapor edilir. Her performans noktası grubu kendisi ile ilgili değerlerde olan sapmaları tartışır, olumsuz görülen gelişmelerin nedenleri belirlenir. Bu nedenlerin örgütsel kaynak ve destek yetersizliklerinden mi, kontrol dışı çevresel koşullar ve sınırlamalardan mı veya kişisel bilgi, beceri ya da

motivasyon eksikliklerinden mi kaynaklandığı analiz edilir. Söz konusu olumsuzlukların tekrar etmemesi için gerekli önlemler alınır veya bu konuda proje, destek hizmet, yöntem değişikliği, yatırım ve bunun gibi ihtiyaçlar söz konusu ise bu durum performans noktası amirine iletilir.

Her yıl sonunda ve gerektiği hallerde performans noktalarında ve bu noktalarda kullanılan performans göstergelerinde değişiklikler yapılabilir. Bu değişiklikler mevcut nokta veya göstergenin kaldırılması ya da yenisinin konulması şeklinde olabilir.

Bu modelle sağlanabilecek yararlar şunlardır :

- Performansı etkileyen konularda bilinçlenmek ve performans geliştirmelerine herkesin sürekli katılımını sağlamaktır.
- Performans ölçütlerinin belirlenmesine yönelik bir bilgi sistemi ve performans standartlarının ve ölçümlerinin geliştirilmesi için bir örgütsel akış süreci oluşturmak.
- Mevcut maliyet sistemleri ile teknik ölçümler arasında ilişki kurup, performansın yönlendirilmesinde kullanılabilir araçları zenginleştirmek.
- Verimlilik artırma tekniklerinin uygulanmasını sağlamak.
- Etkin öğrenme programları ile işletmeler arasında destek ve işbirliğine dayalı işletmeler arası karşılaştırmalara olanak sağlamak.

3.2.2. TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ (Akal, 1992)

Toplam örgüt performansının ölçümünde kullanılan modeller içinde en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan modeller Toplam Verimlilik Ölçümü ve Çok Faktörlü Verimlilik Ölçüm Modelleridir. Bu modeller kısmi verimlilik ölçümlerinin yetersizliklerini kapatarak yönetimin mali ve lojistik planlama işlevlerinin etkenliğinin ölçümüne ve geliştirilmesine yardımcı olan önemli bir karar araçlarıdır.

Bu modeller, yönetime karar alma sürecinde bazı konularda veri ve bilgi sağlayabilmektedirler :

- Bütçe ve stratejik seçenekleri değerlendirmek.
- Atak bir bütçe hazırlamak, kaynak dağılımını geliştirmek, ortamdaki dalgalanmalara uyum sağlamak.
- Geçmiş performansı öğrenmek.
- Karlılığı sağlamak için yapılan iyileştirme çabalarının sonucunu değerlendirmek.
- İşletme içindeki birimlerin performansını ölçmek ve bunların toplam performansa katkılarını belirlemek.
- Kısmi retim faktörlerinin (işgücü, malzeme, enerji, sermaye, veri ve bilgi) toplam faktör verimliliğine katkılarını belirlemek.
- rnlere göre verimlilik analizleri ile ürünlerin toplam performansa katkısını ölçmek.
- Kazanç paylaşma yöntemlerine temel oluşturmak için karlılık, verimlilik ve kısmi faktörlerin katkısını belirlemek.

Modellerin ana özelliği verimlilik ve karlılık analizlerini bir araya getirip, işletme performansını verimlilik - fiyat - karlılık geni içinde değerlendirmesidir.

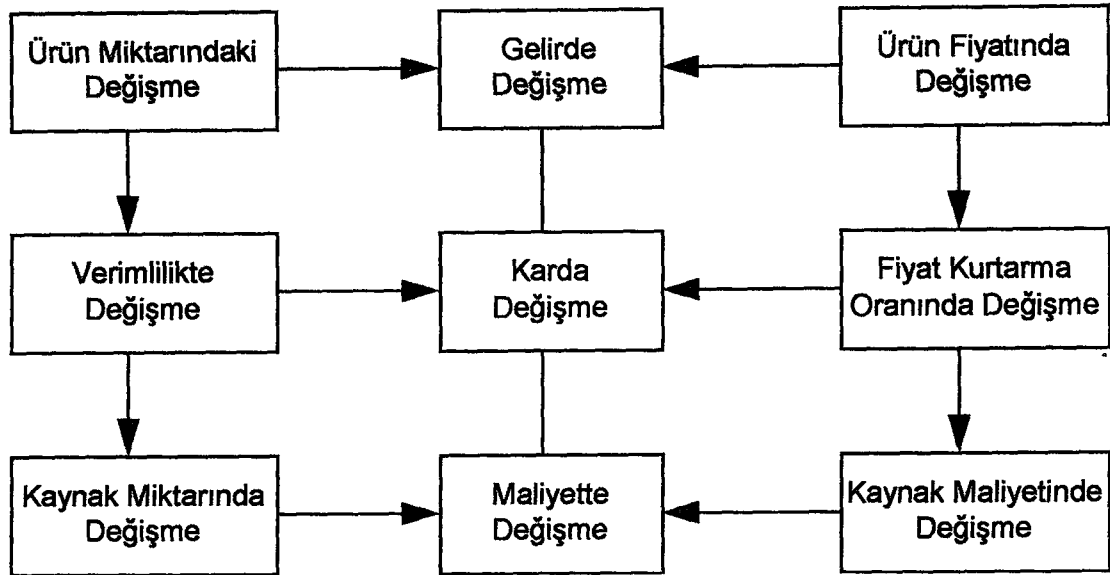
Yüksek verimlilik, olağandışı koşullar söz konusu olmazsa mutlak yüksek karlılığı sağlayan bir olgudur. Yüksek verimliliğin beklenen sonuçları ücret artışları, az ya da sabit kalan fiyatlardır. Bunları doğal sonucu da artan satışlar ve dolaylı olarak kar artışıdır. Ayrıca girdi maliyetleri ve fiyatlar arasındaki ilişki de verimlilik ve karlılık ile doğrudan ilişkilidir. Bir işletmede kar artmışsa işletme ya kaynaklarını verimli kullanarak satış fiyatlarını kontrol altına almıştır ya da satış fiyatlarını girdi maliyetlerindeki artışı karşılayacak kadar artırmıştır ya da her iki durum birlikte olmuştur. Eğer karlılığında bir düşme olmuşsa, bu durumların tersi söz konusudur. Buna göre, karlılık

sadece verimlilikten değil, ürün fiyatlarından ve kaynak maliyetlerinden de etkilenmektedir.

Karlılık ve verimlilik analizleri ayrı ayrı yapıldığında bu ilişkiyi görmek ve irdelemek yöneticiler açısından çok kolay değildir. Bu ilişkiler açıklık kazanmadıkça da işletme performanslarının artırılma olanaklarını belirleme şansı azalır. Karlılığın verimlilikle birlikte ele alındığı bu yöntemler, yıllardan beri teknik ve parasal ölçüm yöntemleri arasındaki kopukluluğu diğer bir deyişle finansmancılar ve mühendisler arasındaki yaklaşım farklılıklarını da bir düzeyde kapatmış olmaktadır.

Toplam faktör verimlilik modeli olan Kaynak Dağıtım Stratejisi (REALST - Resource Allocation Strategist), John Parsons tarafından geliştirilmiş ve ilk kez Güney Afrika Verimlilik Merkezi tarafından uygulanmış bilgisayar destekli bir sistemdir. Model kar değişimlerine yol açan verimlilik ve fiyat değişimlerinin etkilerini birlikte değerlendirmektedir.

REALST' in en önemli yararlarından biri her bir girdi kaynağının kara olan katkısını ortaya koyarak, işletmeye verimlilik hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklarını yeniden dağıtma aşamasında yol gösterebilmesidir. Bir ölçüm sisteminin doğru yönetsel kararlara yol gösterebilmesi için doğru işaretler vermesi gerekir. Sadece gelir ve maliyet verilerine dayandırılan işaretler, kar değişimlerinin verimlilik değişimlerinden mi yoksa enflasyon ve fiyatlandırma politikalarından mı oluştuğunu gösteremez. REALST yaklaşımı ile yönetim karı etkileyen kontrol edilebilir etmenleri belirleyip bunların kara etkisini göstermektedir. Bu uygulamalar işletmenin uzun dönemli rekabet durumunu kontrol altına alabilme olanağını sağlar.



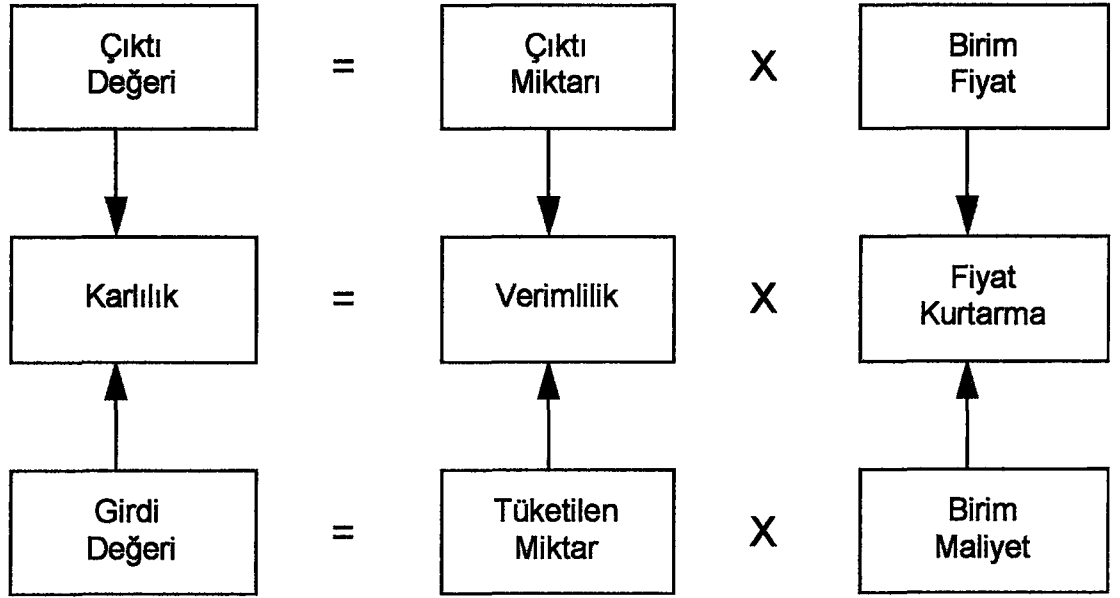
Şekil 3.2. REALST Yönteminde Kar Değişiminin Kaynakları (Akal, 1992)

REALST modelinde,

$$\text{Kar} = \text{Karlılık (Parasal Değer)} + \text{Üretim Düzeyi (Parasal Düzey)}$$

eşitliğine dayalı olarak incelenmektedir. Böylece REALST verimlilik değişikliklerini, değişken kaynakların verim ya da yararlanma düzeylerindeki değişiklikler ve sabit kaynaklardaki kapasite kullanım düzeyleri ile ilişkili olarak açıklamaktadır.

APC (American Productivity Center) modeli ise bir başka toplam faktör verimlilik ölçüm modelidir. Amerikan Verimlilik Merkezi tarafından geliştirilen bu model karlılığı iki temel bileşene göre değerlendirmektedir. Bunlarda biri verimlilik, diğeri ise fiyat kurtarmadır. Verimlilik, kaynak kullanımlarına ilişkin kısmi ve toplam verimliliğin, fiyat kurtarma ise girdi maliyetleri ile satış fiyatları arasındaki görece değişimin göstergeleri olarak kullanılmaktadır.



Şekil 3.3. APC (American Productivity Center) Modeli

Bu ilişkiler temel alınarak modelde üç temel performans indeksi kullanılmaktadır. Ölçümler temel dönemle, karşılaştırılan dönemin verileri arasında yapılmaktadır.

Performans indeksleri :

$$\begin{aligned}
 \text{Verimlilik İndeksi} &= \frac{\text{Mevcut Dönem Üretim Miktarı} / \text{Baz Dönem Üretim Miktarı}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Miktarı} / \text{Baz Dönem Girdi Miktarı}} \\
 \text{Fiyat Kurtarma İndeksi} &= \frac{\text{Mevcut Dönem Çıktı Fiyatı} / \text{Baz Dönem Çıktı Fiyatı}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Fiyatı} / \text{Baz Dönem Girdi Fiyatı}} \\
 \text{Karlılık İndeksi} &= \frac{\text{Mevcut Dönem Çıktı Değeri} / \text{Baz Dönem Çıktı Değeri}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Değeri} / \text{Baz Dönem Girdi Değeri}}
 \end{aligned}$$

APC modelinde parasal karlılık değeri gelir tablolarında yer alan dönemlere ait kar değişimlerine göre değil, satışların karlılığı ya da satış marjı olarak bilinen karlılık oranları arasındaki farkın mevcut dönem satışıyla çarpılması sonucu bulunan değerlerdir. Parasal olarak verimliliğin katkısı, çıktı miktar değişim oranı ile girdi miktar değişim oranları arasındaki fark baz dönem fiyatları ile ifade edilerek bulunur. Karlılık değişiminin payı da aynı şekilde hesaplanır, ancak değer değişim oranları esas alınır. Fiyat kurtarma payı ise karlılık payı ile verimlilik payından artı kalan değerdir.

APC modelinin REALST yönteminden önemli bir farklılığı karlılık hesabında görülmektedir. REALST dönemler arasındaki karlılığı mutlak kar değerleri üzerinden analiz etmekte, APC ise karlılık oranı arasındaki değişimi esas almaktadır.

APC modeli yönetime işletmenin verimlilik performansını ve onu oluşturan bileşenlerinin durumunu çok hızlı olarak kavrayabilme olanağı verdiği için gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesine yardımcı olmaktadır.

3.2.3. FİRMALARARASI KARŞILAŞTIRMA MODELLERİ

Bir işletmenin performans değerlendirmesinde diğer işletmelerle yapılan karşılaştırmalar, etkenliği belirleyen toplu bir performans göstergesidir.

Firmalararası karşılaştırmalar, benzer ürünleri, benzer teknolojilerle üreten işletmelerin kendi performanslarını rakip işletmelerin performansları ile karşılaştırarak göreceli olarak üstünlük ve zayıflıklarını ortaya çıkarmak ve gerekli gelişmelere dikkatlerini çekmek amacıyla geliştirilen programlardır.

Firmalararası karşılaştırmalarda, işletmelerin verimlilik, maliyet ve varlık kullanımını kapsayan yönetim politikaları ve uygulamaları, daha çok mali verilere dayalı olarak geliştirilen işletme performans göstergeleri ile incelenmektedir.

Karşılaştırmalarda ölçüt işletmenin kendi performans sonuçları ile karşılaştırma yapılacak işletmelerin tümünü temsil eden performans ortalamaları ve hedef olarak da en yüksek performans düzeyidir. İşletme bu işkolundaki ortak standardı ya da en yüksek performans düzeyini kendine hedef olarak alıp kendi performansını değerlendirdiğinde, işletmenin etkenliğini ölçmek için uygun bir gösterge saptamış olur.

Firmalararası karşılaştırma programları işkolu düzeylerinde ulusal karşılaştırmalarla yapılabileceği gibi, dünya pazarına uyumu sağlamak için uluslararası karşılaştırmalarda da kullanılabilir.

Firmalararası karşılaştırmalarla bir işletme temel olarak şu alanlarda bilgi sağlamaktadır :

- İşletmenin kaynak kullanım düzeyi
- İşletme içindeki ve dışındaki potansiyel
- Rekabet ortamının değerlendirilmesi
- Pazarın değerlendirilmesi

Bu bilgiler işletme yöneticilerine, işletme stratejilerinin geliştirilmesine, rekabet durumunun korunabilmesine, üretim, idari ve satış maliyetlerinin kontrolüne, ücret düzeylerinin belirlenmesine, ürün karmasının saptanmasına yönelik kararların alınması için ışık tutarlar.

Kullanılan göstergeler temel olarak önce tüm performansı gösteren oranlar, daha sonra işletmeler arasındaki farklılığı açıklayacak daha ayrıntılı alt oranlar olarak seçilmektedir.

Bu göstergelerin belirlenmesinde temel sorun veri toplamadır. Verilerin toplanmasında hem yöntem, hem uygulama açısından çeşitli sorunlar vardır. Verilerin bulunabilirliği sorununun yanında karşılaştırılabilirlik nitelikleri de önemli bir sorundur.

Girdi ve çıktıların parasal ve fiziksel ölçüm yöntemlerinde değişiklikler, ürün karması, fiyatlandırma ve satış politikalarının ve sermayenin değerlendirilmesindeki farklı uygulamalar karşılaştırılabilir verilerin toplanmasında önemli sorunlar çıkarabilir. Bu durum kullanılabilir ortak göstergelerin bulunmasını kısıtlamaktadır.

Firmalararası karşılaştırmalarda amaca uygun olarak kullanılabilecek çok sayıda gösterge ve ölçüt belirlenebilir. Kanada Verimlilik Merkezi' nin firmalararası karşılaştırma için uyguladığı modelde kullanılan göstergeler Tablo 3.1.' da görülmektedir.

Kanada Verimlilik Merkezi uygulamalarında bu genel göstergeler dışında teknik düzeyde iş kollarının yapısına ve karşılaştırılabilirlik düzeylerine göre başka göstergeler de kullanılmaktadır.

- Direkt işçilik saati başına üretim miktarı
- Toplam üretim işçiliği saati başına üretim miktarı
- Üretim birimi başına direkt işçilik maliyeti
- Üretim birimi başına toplam üretim maliyeti
- Hammadde birimi başına üretim miktarı
- Tüketilen enerji birimi başına katma değer
- Enerji birimi başına üretim miktarı

Bu göstergeler ve tablodaki performans göstergeleri yardımı ile, firmalararası karşılaştırma, doğru veriler ve bilgiler elde edildiğinde, başarıyla yapılabilir ve ileride alınacak stratejik kararlarda yöneticilere yardımcı olur.

Tablo 3.1. Kanada Verimlilik Merkezi Firmalararası Karşılaştırma Modeli

ORANLAR	Birim	En Yüksek	Orta	En Düşük
Varlıkların Getirisi				
- Net kar / Toplam varlıklar	%			
Kar marjı, varlıkların devri ve brüt kar				
- Net kar / Satışlar	%			
- Satışlar / Toplam varlıklar	%			
- Brüt kar / Satışlar	%			
Üretim maliyeti				
- Üretim maliyeti / Satılan malın maliyeti	%			
- Malzeme ve dışarıdan alınan parçalar	%			
- Genel üretim giderleri	%			
- Toplam üretim işçilik giderleri	%			
İşletme giderleri				
- Toplam işletme giderleri	%			
- Satış ve reklam giderleri	%			
- İdari giderler	%			
Varlık kullanma oranları				
- Toplam işletme sermayesi	TL			
- Dönen varlıklar	TL			
- Duran varlıklar	TL			
Dönen varlıkların kullanımı				
- Hammadde stokları	TL			
- Yarı mamul stokları	TL			
- Nihai ürün stokları	TL			
- Toplam stoklar	TL			
- Alacaklar	TL			
- Diğer dönen varlıklar	TL			
Duran varlıkların kullanımı				
- Bina ve araziler	TL			
- Makine ve donanım	TL			
- Taşıma araçları	TL			
- Mobilya ve döşeme	TL			
Verimlilik oranları				
- Direkt işçilik başına satış	TL			
- Katma değer / Direkt işçilik saatleri	TL			
- Direkt işçilik giderleri / Direkt işçilik saatleri	TL			
- Makina ve donanım giderleri / Direkt işçi sayısı	TL			

Firmalararası karşılaştırma programlarında uygulama yöntemi olarak kesin bir çerçeve yoktur, ancak çalışmalar genellikle bir danışman şirket aracılığıyla yürütülür. Başlangıç olarak genellikle iş kolları düzeyinde kurullar kurulur. Bu kurullarda karşılaştırma yapılacak alanlar belirlenir, göstergeler seçilir ve tartışılarak kesinleştirilir. Bu göstergelerin hesaplanması için gerekli olan verileri toplamak amacıyla anket formları hazırlanır; gerekli olan yerlerde tanımlamalar da yapılır. Anket formları karşılaştırmalara katılacak işletmelere yollanır. Anketler yaygın uygulamalarda iş kolunu temsil eden tüm firmalara, diğer durumlarda genellikle gönüllü firmalara gönderilir.

Çalışmalar genellikle yıllık olarak yürütülür. Karşılaştırma sonuçları her katılımcıya bir rapor ile bildirilir. Raporlarda işletmenin kendi performansı, iş kolunun en yüksek, orta ve en düşük değerleri yer alınır. Ayrıca işletmenin ortalamadan yüzde ve parasal olarak sapma değerleri de verilir. Performanslarla ilgili yorumlar yapılır. İş kolu ile ilgili mevcut ve geleceğe yönelik görüşler açıklanır. Her toplantı sonunda katılımcılarla birlikte raporları tartışmak amacıyla bir toplantı yapılır ve istendiğinde farklı raporlar da oluşturulabilir.

Firmalararası karşılaştırmaların başarısında çok önemli üç nokta unutulmamalıdır. Bunlardan birincisi katılan işletmelerin yöntemi benimsemelerini ve desteklerini sağlamak, ikincisi programları Ticaret Odası ve İşveren Kuruluşları ile işbirliği içinde uygulayabilmek, üçüncüsü ise raporların işletme düzeyindeki gizliliğine kesinlikle uymaktır.

BÖLÜM 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1. DEĞİŞEN ÇEVRELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynaklarının temel amacı, şirketi oluşturan insanları biraraya getirmek ve etkin organizasyonu geliştirmek, şahısların ve çalışma gruplarını dikkate alarak şirketin başarısı için en iyi katkıda bulunmalarına imkan tanımaktır. Bir organizasyonun insan kaynakları, o organizasyonun tüm faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerdir. Bir başka deyişle, işgücünü etkileyen tüm kararlar, organizasyonun insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi özellikle aşağıdaki konularla, bunların yönetimi ile ilgili politikaların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgilenir: (Graham, Bennett, 1992)

- İş tanımlarının, iş profillerinin ve iş değerlendirmelerinin oluşturulması
- İnsan kaynakları planlama, yeni eleman alımı, seçimi, yerleştirme ve işe son verme
- Personel kayıtları ve istatistiklerini muhafaza etmek
- Ücretlendirme
- Eğitim ve yetiştirme
- Performans değerlendirmesi
- Kariyer yönetimi ve yedekleme planlamaları
- Çalışma koşulları ve çalışanlara hizmet
- Şirketin her seviyesinde, işveren temsilcileri ve çalışanlar arasında resmi ve gayri resmi iletişim ve dayanışma
- Çalışanların iletişimi, çalışanlara ilgili konularda bilgilerin iletilmesi

En etkin insan kaynakları yönetimi programları, politikaları ve uygulamaları organizasyonun hedefleri, stratejik planlar ve nihai hedef olarak toplam müşteri tatmini doğrultusunda yapılanlardır.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri bazen organizasyonların ana hedef ve misyonları ile ilgisiz olmaktadır. Çoğu insan kaynakları faaliyetleri gelecekteki olası problemlerin önüne geçmektense, varolan problemleri çözmeyi kapsamaktadır. Çoğu organizasyonlar insan kaynakları yönetimi program ve faaliyetlerinin uzun dönemdeki önemlerini ölçememektedir ve personel departmanının temel görevinin kayıtları tutmak, yasal uygulamaları gerçekleştirmek ve bordro çalışmalarını yapmak olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın, bazı organizasyonlar insan kaynakları yönetimine organizasyonun hedefini ve rekabet gücü kaynağını gerçekleştiren ana yardımcı olarak bakmaktadır. (Bernardin ve Russell, 1993)

4.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN VERİMLİLİK, ÜRÜN VE HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASINDAKİ YERİ (Bernardin ve Russell, 1993)

İnsan kaynakları yönetimine bakış hızla değişmektedir. Hizmet ve ürün kalitesini artırmaya yönelik çalışan firmalarda insan kaynakları faaliyetlerine verilen önem ve ağırlık artırılmalıdır.

Firmaların performanslarını ölçmek için kullandıkları kriterler şöyledir: liderlik, enformasyon ve analiz, stratejik kalite planlama, insan kaynakları kullanımı, hizmet ve ürün kalite güvencesi, kalite sonuçları ve tüketim tatmini. Kalite yönetimi programlarında çoğunlukla kullanılan insan kaynakları faaliyetleri ise şöyledir: eleman alım programları, performans göre ödeme, işgücü planlaması, organizasyonel olarak yeniden yapılanma, eğitim, kariyer ve yedekleme planlaması. İnsan kaynakları politikaları genelde verimlilik, ürün ve hizmet kalitesi ve rekabet gücünü artırmak için hazırlanır ve bunlara ulaşmak üzere bazı kriterler belirlenir. En önemli kriterler ünite performansı, verimlilik veya ürün / hizmet kalitesi, eleman

devamsızlığı, işgücü devir oranı, iş kazaları, vb. Bu kriterlerin ölçülmesi ve gereken düzeltmelerin yapılması ile, önemli maliyet tasarrufu, finansal performans ve verimlilik artışı sağlanacaktır.

Personelin işyerindeki politikalara etkisi, yönetimin elemanlarına sağladığı iş hayatı kalitesi ile ilgilidir. Bazı organizasyonlarda performans ve verimlilik değerlerine bakılmaksızın elemanlar için yüksek kalitede bir iş ortamı oluşturmak hedeflenmektedir. Diğer organizasyonlar sonuca yönelik yüksek kaliteli iş ortamı yaratmaya çalışırlar. Bu tip firmalar ürün ve hizmet kalitesine, tüketici tatminine ulaşmak üzere kalite çemberleri, grup / takım çalışmaları gibi hipotez ve programlar hazırlamalıdır.

Yönetimin görmesi gereken en önemli unsur, elemanların organizasyonların en önemli öğeleri olduğu ve kişilerin performanslarının direkt olarak müşteri tatmini ve rekabetçi ortama etkili olduğudur. Yönetim elemanların çıkarları ile hissedarların, müşterilerin ve toplumun çıkarlarının entegrasyonunu sağlamalıdır. Bir firmanın rekabetçi gücü uzun dönemli finansal ilişkilerinin sonuçlarına bağlıdır. Müşterilerin isteği yüksek kaliteli hizmet ve ürünü rekabetçi bir fiyatla almaktır. Hissedarlar ise daha fazla hisse ve kazanç isterler. Bütün bunlar göz önüne alınırsa firmanın uzun dönemde finansal başarısı, organizasyonun rekabet gücünün müşteri istekleri doğrultusunda yönetilmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları faaliyetleri için etkinliği ölçmek üzere spesifik kriterler oluşturmak, insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken en zor problemlerden birisidir. İnsan kaynakları profesyonelleri ve yöneticileri etki ve etkinliği ölçmek ve geliştirmek üzere performans yönetim sistemleri oluşturmakta, uygulamakta ve kontrol ederek gereken yerleri revize etmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticilerinin özellikle dikkat etmesi gereken faaliyetler, insan kaynakları planlaması, performans yönetimi, iletişim sistemi, eğitim, kariyer ve yedekleme planlamasıdır. İnsan kaynakları yöneticileri firmadaki diğer yöneticiler ile iletişim kurmalı ve organizasyonel hedefler bu kapsamda belirlenmelidir. Bir firmada insan kaynakları yönetiminin önemine, sadece insan kaynakları yöneticileri ve elemanları değil, tüm bölüm yöneticileri ve elemanları inanmalı ve bu doğrultudaki çalışmalara katılmalıdırlar.

4.3. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

4.3.1. İŞ TANIMLARININ, İŞ PROFİLLERİNİN VE İŞ DEĞERLENDİRMELERİNİN OLUŞTURULMASI

İnsan kaynakları yönetiminde bir işin tanımının yapılması ve kaydının tutulması gereklidir. Bu tanımlar, organizasyondaki veya teknolojiye değişimlerin gözönüne alınabilmesi için, güncelleştirilmelidir. İş analizi, bir işin tanımının derlendiği süreçtir.

İş analizinde, uygulamaya yönelik, ya da çalışanların tavırları ile ilgili birçok zorluk vardır. Aşağıda kullanılabilecek metodların en önemlileri verilmiştir:

a) Doğrudan Gözlemler : Bu her zaman gereklidir, ama dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır:

- i) Yetenekli bir çalışan işin kolay görünmesini sağlayabilir
- ii) Deneyimli bir çalışan işin zor görünmesini sağlayabilir
- iii) Zihinsel süreçler açığa vurulmaz
- iv) Bazı manuel işler, net olarak izlenebilmek için çok hızlı ya da karışıktır, bu da film kullanılmasını zorunlu kılar

b) İşin Sahibiyle Görüşme : Bu neredeyse her zaman gereklidir ama, çalışan iş analizinden şüphelenirse bazı zorluklar çıkabilir. Çalışan işin önemini abartabilir veya duruma bağlı olarak önemsiz görünmesine neden olabilir. Bu görüşmelerle ilgili ana sorunlar şöyledir:

- i) Çalışanın tutumu, onun işe gösterdiği itibarı etkileyebilir
- ii) Çalışan, ortak çalışılabilir biri olsa bile, işin bazı detayların unutulabilir ve farklı olayları vurgulayabilir.
- iii) Çalışan kendisini açıkça ifade edemeyebilir

c) Amirle Görüşme : Bu da yine kaçınılmaz bir yöntemdir, aşağıdaki nedenlerden ötürü değeri değiştirebilir :

- i) Amirler çoğu zaman şaşırtıcı şekilde işin detaylarından habersizdir.
- ii) Çoğu işi kendi başlarına hiç yapmamışlardır.
- iii) Bazen işin tanımını yaparken, işin sahibi ile ilgili fikirlerinden etkilenirler.
- iv) Kendi önemlerini arttırmak için işin sorumluluğunu abartabilirler.

d) Çalışma Malzemeleri : Kullanılan araç-gereçlerin, malzemelerin, dökümanların, iletişim medyasının vs. incelenmesi diğer yollarla elde edilen bilgilerin kontrol edilmesine olanak verir, ayrıca sorulacak soruların çıkarılması açısından faydalıdır.

e) Önceki Çalışmalar : İş etüdü kayıtları, eğitim el kitapları ve raporlar bulunabildiği takdirde güncelleştirilebilir veya diğer bilgilere ilave edilebilir.

f) Kendin-Yap : Bazı işlerde analistin, işi kendisinin yapması uygun olur. Ama bunu yaparken subjektif olmamalıdır, yani bazı işlemleri yaparken zorlanmışsa işin zorluğunu abartmamalıdır.

g) Anketler : Bazen kullanılır, ama çoğu zaman güvenilir değildir. Anket işin sahibinde şüphe uyandırabileceği için soruları anlamayabilir ve uygun şekilde doldurmayabilir.

h) İş Günlükleri : Yöneticiler ve büro personeli için kullanılabilir. Çalışanlar bir ay süresince yaptıkları işleri gün bazında kaydeder, sonra bu kayıtlar günlük işlerin listesini ve frekansını çıkarmak için kullanılır. Eğer düzenli ve doğru olarak tutulursa çok faydalıdır, ancak işin sahibi çoğu zaman doldurmayı unutur, zamanında değil sonradan doldurur, bu da pek güvenilir sonuçlar vermez.

İşi belirli bir netlikte analiz etmek için yukarıdaki yöntemlerin birkaçının kombinasyonu kullanılarak, birbirlerin kontrol etmeleri sağlanabilir. (Graham ve Bennett, 1992)

İş tanımı, belirli bir işin amacı, alanı, ödev ve sorumluluklarını kabaca belirtir. İş özellikleri, işteki fiziksel ve zihinsel aktiviteleri detaylı olarak belirtir, uygun olduğunda sosyal ve fiziksel çevreyi de içerir. İşin özellikleri genellikle yapılanlar bazındadır, işçinin ne yaptığı, bunu yaparken hangi bilgileri kullandığı, verdiği kararlar ve bu kararları verirken gözönünde bulundurulmuş faktörler gibi. İşin genel olarak ele alınması durumunda kabaca bir tarif yeterlidir, fazla detaya gerek yoktur. Bir iş tanımı aşağıdaki başlıklarda yazılabilir :

- İşin ünvanı
- İşin alanı (genel)
- Kime bağlı olarak çalıştığı
- Hangi konulardan sorumlu olduğu

İnsan kaynakları açısından eleman seçme, terfi, performans standartlarının belirlenmesi, iş değerlendirmeleri, eğitim gibi bazı fonksiyonlar için ise, işin detaylı tanımına ihtiyaç vardır.

İş tanımından sonra, bu iş için uygun olan profilin belirlenmesi gerekir, yani işi yapacak kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmelidir. Bu özellikler için bir kaç örnek verilirse :

- Kaç yıllık deneyim gerekiyor ?
- İstenen eğitim seviyesi nedir ?
- Yabancı dil gereksinimi var mıdır ?
- İnsan ilişkilerinde istenen seviye nedir ?

Bunlar gibi özellikler belirlenip, iş profili oluşturulduktan sonra eleman ihtiyacı karşılanırsa çok daha olumlu sonuçlar elde edilir ve seçilecek kişi de o derecede pozisyona uygun olur.

İş tanımları ve profilleri oluşturulduktan sonra ise, işin değerlendirilmesi gerekir. İş değerlendirmesi metodları, şirketin belirleyeceği politikalar doğrultusunda ve değerlendirme için kullandığı yöntemlere göre farklılıklar gösterir. Bu değerlendirmelerin getirdiği en önemli avantaj ise, özellikle ücretlendirme politikası ile birlikte gelen iç dengenin korunmasıdır. İş değerlendirmesi sonucunda pozisyonlar puan ve / veya derecelere göre gruplandırılır. Ücretlendirme politikası da, bu gruplandırma kullanılarak, pozisyondaki kişilerin şirkette ve o pozisyonda çalıştıkları yıllar ve bunun gibi bazı kişisel kriterler de göz önüne alınarak gerçekleştirilir.

4.3.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması, gelecekte ne kadar ve ne özelliklerde elemanlara ihtiyaç duyulduğunu ve bu ihtiyacın ne ölçüde karşılanabileceğini tahmin etmek olarak tanımlanabilir. Organizasyonun mevcut insan kaynakları ile gelecekteki ihtiyacını karşılaştırma ve eleman alma, seçme ve eğitim ile ilgili programların kurulması ile ilgilidir. Etkin insan kaynakları planlaması, doğru zamanda, doğru yerde, doğru şeyleri yapan doğru insanlarla sonuçlanmalıdır.

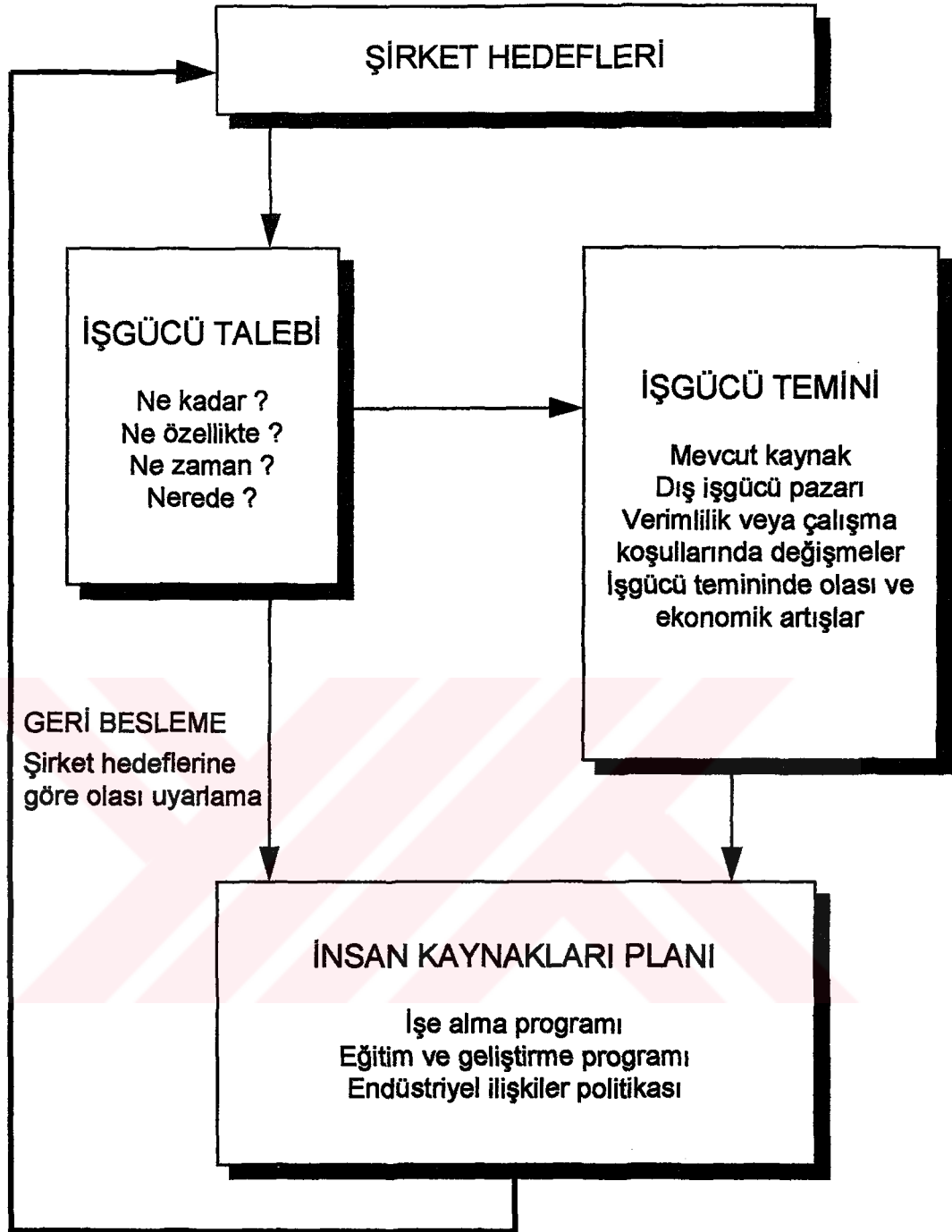
İnsan kaynakları planlaması, yönetime aşağıdaki konularda karar vermede yardımcı olabilir:

- İşe alma
- Eğitim planlama
- Yönetim geliştirme
- Çalışan maliyetlerinin tahmini
- Verimlilik göstergeleri

Şirketin insan kaynakları planlaması sürekli yeniden uyarılma gerektirir; çünkü şirketin amaçları sabit değildir ve çevresi belirsizdir. Ayrıca çok fazla değişkeni (yenilik, nüfus değişimleri, değişime direnç, tüketici ihtiyaçları, hükümet müdahaleleri, yabancı rekabet ve hepsinin üzerinde yerli rekabet) olduğu için karmaşıktır. Geri besleme içermelidir, çünkü eğer plan gerçekleştirilemezse, şirketin amaçları insan kaynakları şartları açısından uygun olacak şekilde uyarlanmalıdır. (Graham ve Bennett, 1992)

Uzun vadeli bir insan kaynakları planı yaklaşık 5 yılı tahmin edecek bir plan olarak ele alınır. Şekil 4.1.' de de görüldüğü gibi şirket, işgücü talebini, onun potansiyel kaynağı ve dış çevresini dikkate almalıdır. Bütün bu faktörlerin kesişiminin incelenmesiyle gelecekte ne kadar ve ne özellikte çalışana ihtiyaç duyulacağını gösteren bir plan hazırlanabilir. Ele alınması gereken ana noktalar şunlardır:

- a) Şirkette ana fonksiyonlardan sorumlu yöneticileri de içeren bir insan kaynakları planlama grubu oluşturma
- b) İnsan kaynakları hedeflerinin belirlenmesi (şirketin hedefleri ışığında)
 - i) Reorganizasyon (örneğin merkezîyetçilik veya ademi merkezîyetçilik)
 - ii) Çıktı veya ürünlerdeki değişmeler
 - iii) Pazarlama planları
 - iv) Finansal kısıtlar



Şekil 4.1. İnsan Kaynakları Planlama Prosesi (Graham ve Bennett, 1992)

c) İnsan kaynaklarının mevcut kullanılabilirliği

- i) Çeşitli kategorilerdeki çalışanların sayısı
- ii) İşgücü devri tahminleri (her derecedeki çalışan için) ve yüksek ya da düşük devir oranlarının organizasyonun performansına etkilerinin analizi
- iii) Çalışılan fazla mesai miktarı
- iv) Performans takdiri ve mevcut çalışanların potansiyeli
- v) Diğer firmalarla karşılaştırılmak üzere genel ücret seviyesi

4.3.3. İŞE ALMA VE SEÇME

İşe alma, bir boşluğu doldurma sürecinin ilk bölümüdür; boşluğu inceleme, uygun aday kaynaklarının düşünülmesi, o adaylarla ilişki kurulması ve onlardan başvuruların alınmasını içerir. Seçim ise sonraki adımdır, çeşitli açılardan adaylar değerlendirilir ve seçim gerçekleştirildikten sonra iş teklifi yapılır.

Eleman ihtiyacı mevcut işgücüne bir ilave durumundaysa, yani yeni veya artmış bir faaliyet yüzünden ortaya çıkmışsa, tüm olasılıklarda yeni bir çalışma ihtiyacı tesbit edilir ve iş özellikleri oluşturulur. Halbuki eleman ihtiyaçlarının çoğu, şirketten ayrılan veya transferler zincirinin son halkası olarak, ya da bir reorganizasyon sonucu ortaya çıkar. Bu durumlarda aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir :

- a) Boşluğu şirketin içinden kapatmak mümkün olabilir.
- b) Farklı tip bir çalışan tarafından doldurulabilir (örneğin part-time veya yeni mezun bir eleman)
- c) İş ve personel özelliklerinin revize edilmesi gerekebilir.

Boşluğu, dıştan ziyade, içten doldurmanın avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür :

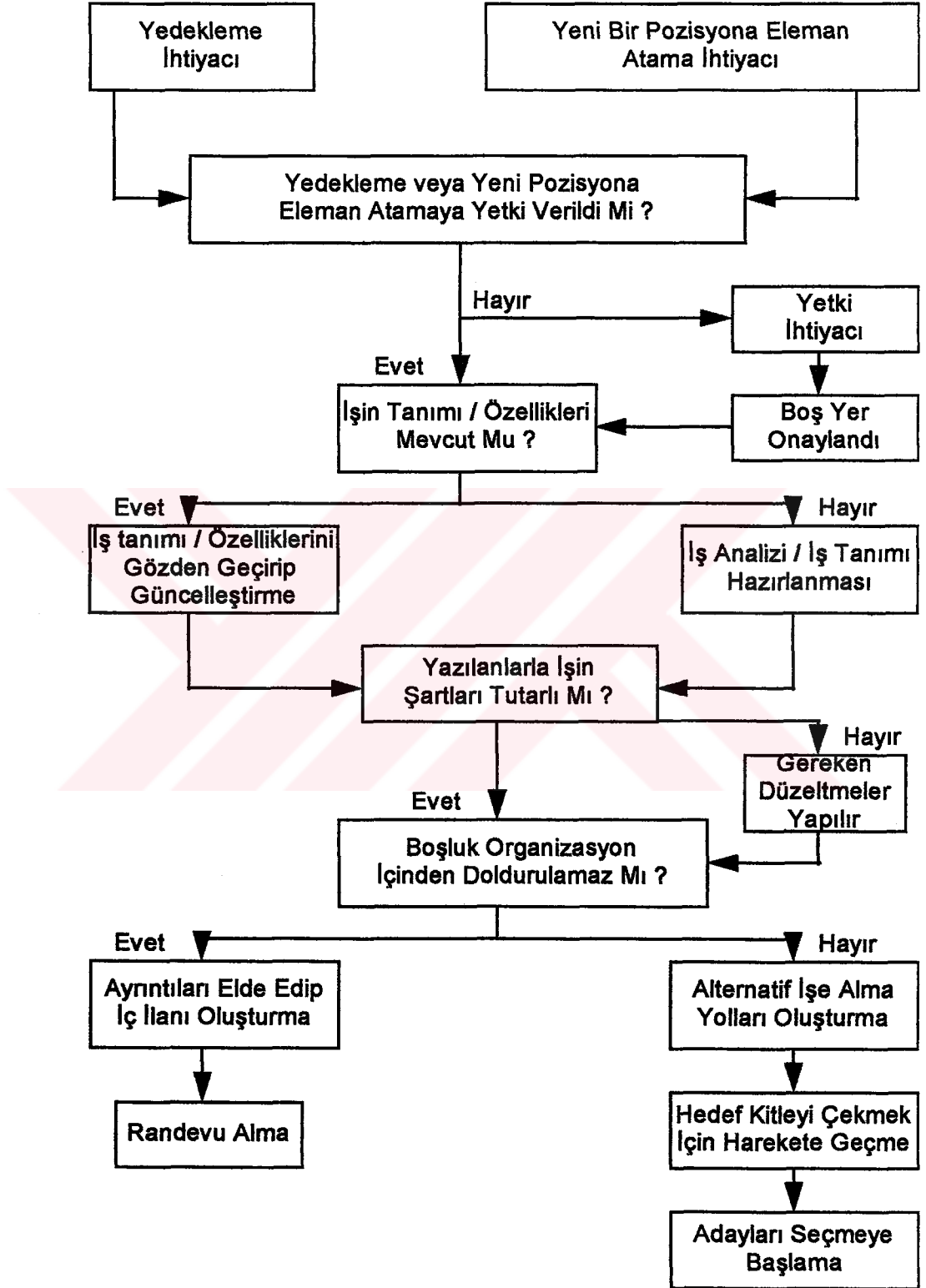
- Çalışanlar yetenekleri değerlendirildiği ve ilerleme için fırsatlar sunulduğu için daha iyi motive olur.
- Kişi farklı bir işte yeteneklerini daha iyi kullanabileceğinden, şirket çalışanlardan daha iyi faydalanılmasını sağlar.
- Dış eleman alımından daha güvenilirdir, çünkü mevcut bir çalışan dışarıdan gelen bir adaya göre şirketi daha iyi tanımaktadır ve çalışanlar tarafından daha kolay benimsenir.
- Mevcut bir çalışan dış bir adaya göre şirkette kalmaya daha yatkındır.
- İç eleman alımı dıştakine nazaran daha çabuk ve daha ucuzdur.

Çoğu boşluk dış kaynaklarla doldurulur; bir iç aday transfer edilse veya ilerletilse bile sonuç genellikle şirketin başka bir yerinde oluşan bir boşluktur.

İşsizlik fazla olduğunda bile, belirli kategorilerde, belirli yetenekleri olan çalışan bulmak zordur ve işveren işe almanın pahalı şartlarına katlanmak zorunda kalabilir. Diğerleri, örneğin vasıfsız çalışanlar, ucuz şartlarla kolayca bulunabilir, o zaman da problem, çok fazla sayıda başvuran arasından uygun adayı seçmek olacaktır.

Yapılan insan kaynakları planlaması çerçevesinde ve yıl içindeki eleman ihtiyaçları doğrultusunda işe alma ve seçme fonksiyonu harekete geçirilir. Normal şartlarda bir kişi işe alınmadan önce, o pozisyonun iş tanımının ve iş değerlendirmesinin mevcut olması, eğer mevcut değilse, bir başka deyişle yeni bir pozisyon için eleman alınacaksa iş tanımı ve değerlendirmesinin yapılmış olması gereklidir. Pozisyonun şirket içinden doldurulup doldurulmayacağına bakılır; eğer bu mümkünse ve pozisyon değiştirecek kişi de kabul ederse bu yol seçilir. Ancak böyle bir yol mümkün

değilse, alternatif işe alma yolları oluşturulur ve aday seçme faaliyetlerine başlanır. Şekil 4.2.' de işe alma prosesi görülmektedir.



Şekil 4.2. İşe Alma Süreci (Atış, 1995)

İşe alma yollarından bazıları şöyledir:

- Şirket içi transfer

Bu yöntem yukarıda da belirtildiği gibi her zaman mümkün olmayabilir. Bu tercih için öncelikle şirket içinde kariyer planlaması ve yedekleme planlamasının yapılıyor olması gerekir. Bölümlerinden, işlerinden, yöneticilerinden hoşnut olmayan, ancak potansiyeli olan adayların insan kaynaklarının yönlendirmesi ile yer değiştirmesi sağlanır.

- İnsan kaynakları veri tabanı

Bunun için öncelikle iyi bir bilgisayar sistemine ve veri tabanı programına ihtiyaç vardır. Bu programın bir bölümü iş başvurularına ayrılmıştır. Çeşitli sebeplerle elde bulunan bu başvuruların sisteme girilmesi ile oluşturulan bu veri tabanı, gerektiğinde istenilen kriterlere uygun adayları sistemden elde edip kısa zamanda ulaşımı sağlar. Aynı zamanda tekrar başvuran adayları belirler ve hangi sebeple işe kabul edilmediğini ya da hangi sebeple önerilen işi kabul etmediğini gösterir. Bu seçenek de her zaman mevcut olmayabilir, eğer bilgisayar destekli bir veri tabanı oluşmamışsa iş başvurularının dosyalardan taranması, istenen kriterlere uygun olanların bulunması oldukça uzun bir zaman alabilir; bu proste zamanın ne kadar önemli olduğu göze alındığında bu sistem etkin olmaktan çıkar.

- İlan

İşe almanın en çok uygulanan metodu boşluk için ilan vermek ve adayları şirkete davet ekmektir. Basın ilanlarının %10'unun bu tip ilanlardan oluştuğu tahmin edilmektedir. Çoğu işveren ilanlarının kalitesini düşürmeden, ilanın, medyanın ve kelimelerin dikkatli çalışılması ve her ilana başvuranların ve seçilen adayların kayıtlarını tutarak, ilan masraflarını kısmayı başarmışlardır. İş ilanlarının amacı mümkün olan en çabuk ve en ucuz şekilde kalifiye elemanları çekmek olmalıdır. Pozisyonun profili oluşturulduktan sonra kısa ve öz bir şekilde ilan hazırlanır. İlanda işin

ünvanı, işin ve işverenin tanıtımı, işin profili, istenen deneyim, beceri ve özellikler, yaş aralığı dışında, başvurunun yapılabileceği insan kaynakları yetkilisinin adı ve telefon veya faks numarası da verilir ve son başvuru tarihi belirtilir. Eleman ilanı öncelikle şirket içinde herkesin görebileceği şekilde duyurulur. Başvuruların gizliliği ilkesine özen gösterilir. İlanın kayıtları tutulmalıdır (nerede, hangi tarihte, sayfanın neresinde yayımlandı, başvurular ile ilgili detaylar). Daha sonra ilana verilen cevap analiz edilerek sonraki ilanlarda kullanılmalıdır. Reddedilen adaylara kısa bir mektup gönderilmelidir.

- Danışmanlık şirketleri

Ülkemizde son yıllarda, özellikle çok uluslu şirketler tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin tercih edilmesinin bir sebebi pozisyonun piyasadaki adaylarına ulaşmakta güçlük çekilmesidir. Pozisyon çok özel bir uzmanlık gerektiyorsa ya da üst düzey bir pozisyon ise ilan ile hedef kitleye ulaşmak mümkün olmayabilir. Danışmanlık şirketlerinin tercih edilmesinin bir başka sebebi ise doldurulacak pozisyonda çalışan birisinin olmasıdır. Çalışan kişinin başarısızlığı ya da reorganizasyon sonucu olarak böyle bir durum oluşabilir. Bir diğer sebep ise pozisyonun doldurulmasına çok acil ihtiyaç vardır ve diğer yöntemlerden sonuç alınamamıştır. Bu tür seçme pahalı gibi gözükse de, şirketin kendisi tarafından yürütülen bir seçme sürecinin maliyeti iyi hesaplanırsa, bazen bu yöntem maliyet açısından da tercih edilebilir gözükmektedir.

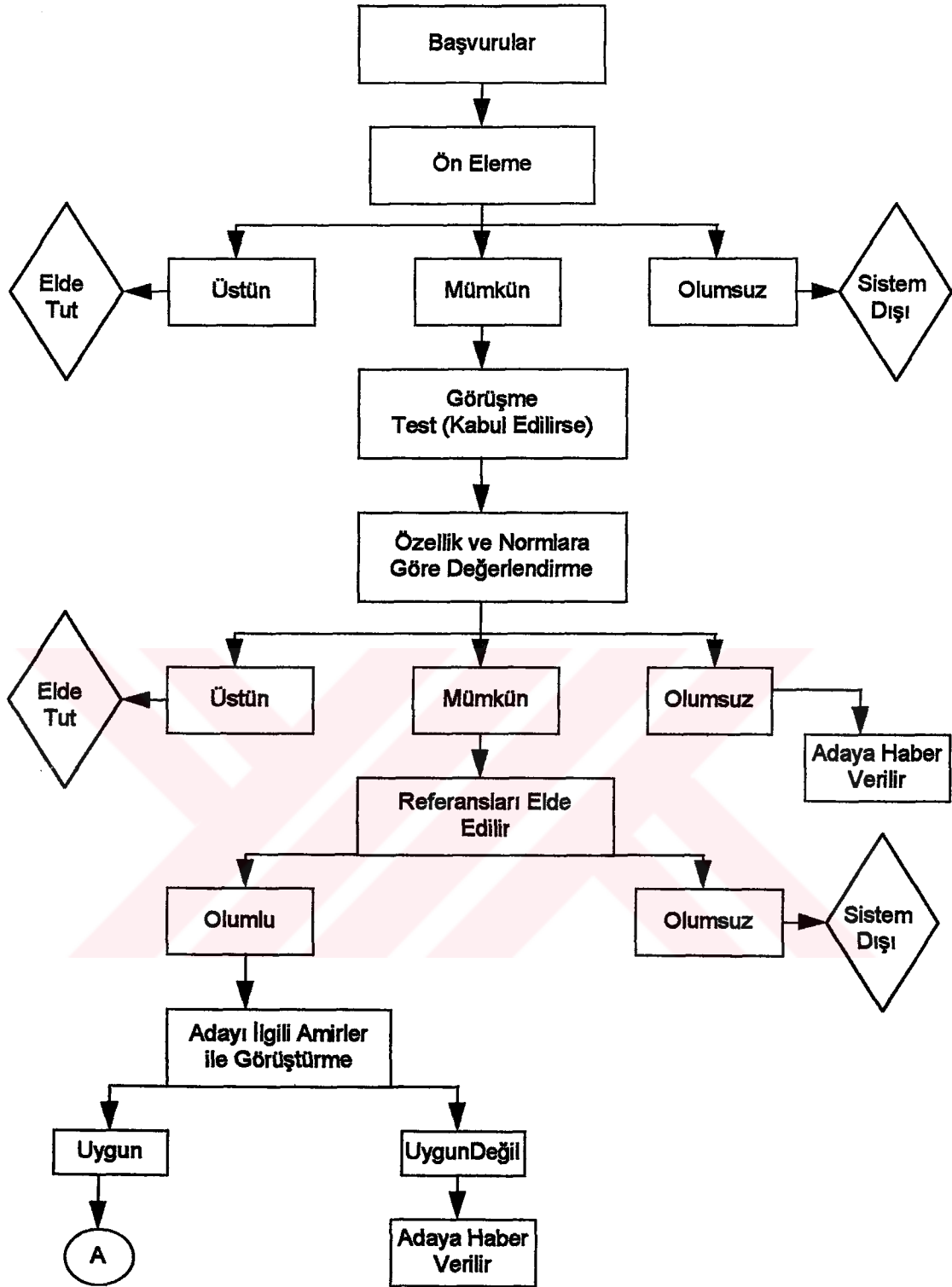
- Referans başvuruları

Özellikle ülkemizde en çok tercih edilen yöntemdir. Şirket sahipleri ve üst düzey yöneticilerin referansları ile, şirket içindeki boş pozisyonlardan haberdar olan mevcut personelin veya iş yapılan, iş ilişkisi içinde bulunan özel ve kamu kuruluş yönetici ve çalışanlarının referansları ile gelen başvurular olabilir.

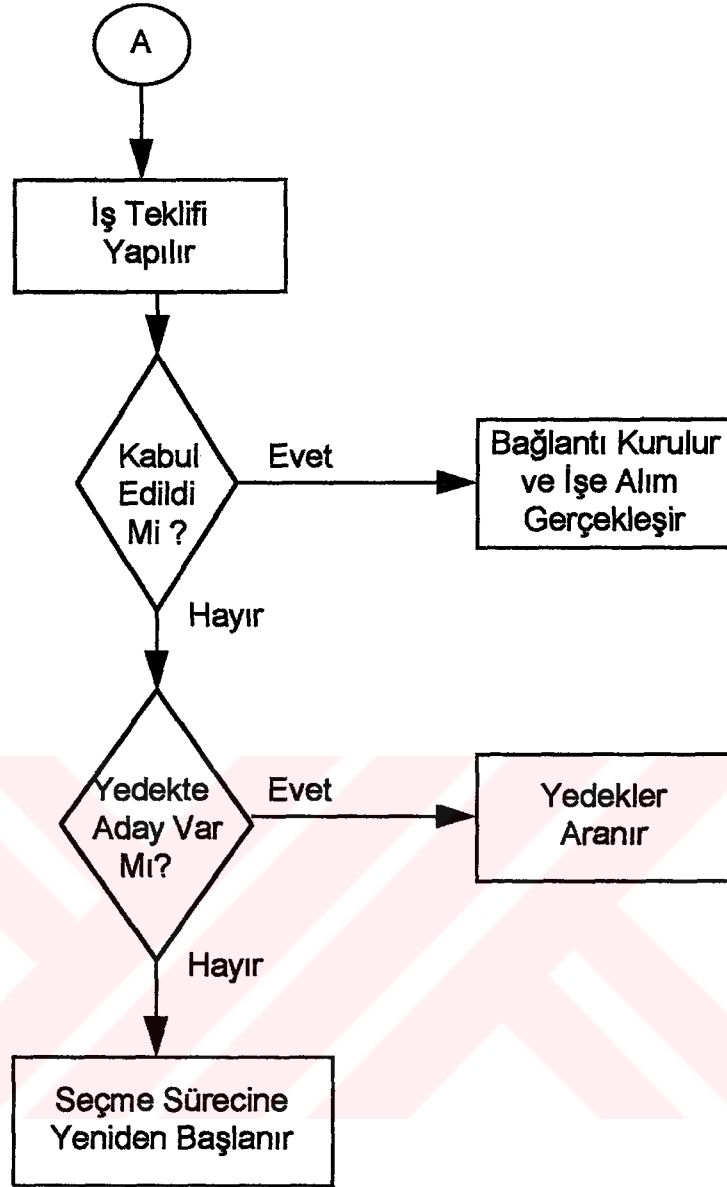
- Üniversite tanıtım programları

Özellikle giriş pozisyonlarını doldurmak, ve / veya yönetici adayı, yetiştirme elemanı gibi özel programlara katılabilecek adayları seçmek için tercih edilen bir yoldur. Bu yöntemin avantajları çok sayıda adaya ulaşılabilmesi, şirketi birden fazla adaya aynı süre içinde tanıtılabilmesi, şirket imajı yaratma yönündeki rolü, rakipleri izleyebilme olanağı vermesi, düşük maliyeti, başvuru veri tabanını artırmasıdır.

Başvuruların değerlendirilmesi ve seçme prosesi ise Şekil 4.3.' de görülmektedir. Ön eleme sonucunda uygun adaylar seçilir, pozisyon için üstün olan adaylar ayrılır, gereken cevap verilir ve sistemde saklanmak üzere ayrılır, olumsuz adaylara da bilgi verilir. Uygun adaylarla görüşmeler yapılır, referansları elde edilir, ilgili amirleri ile de görüştürülür ve nihai karara varılır. Adaya iş teklifi yapılır, eğer olumlu ise işe alımı gerçekleştirilir. Olumsuz ise varsa yedekteki adaylar tekrar değerlendirilir, eğer yedekte aday yoksa seçme sürecine yeniden başlanır.



Şekil 4.3. Eleman Seçme Süreci (Atış, 1995)



Şekil 4.3. (devamı)

4.3.4. PERSONEL KAYITLARI VE İSTATİSTİKLERİN KORUNMASI (Graham ve Bennett, 1992)

Personel kayıtları, şirketin çalışanları hakkında güncel ve net bilgi kaynağıdır. Bir çalışana karşı yapılması gerekeni, onu diğer çalışanlarla karşılaştırarak tespit ederken yol gösterir. Yeni bir çalışan alırken bir rehber olur, örneğin eşdeğer işlerde çalışanlara ödenen ücreti gösterir. Personel politikalarını kontrol eden ve yönlendiren istatistikler için kaynaktır. Belirli yasal zorunluluklara uyma için bir araçtır.

Bir çalışanın personel kayıtları başvuru formu ile başlar, buna yazılı teklif ve işverenin onay yazısı ilave edilir. Bu formlar genellikle dosyada saklanır, buna diğer evrakların eklenmesi ile personel dosyası oluşur.

Çalışanın kaydında bulunması gereken temel bilgiler şunlardır :

- a) Şahsi bilgiler : isim, adres, telefon numarası, cinsiyet, doğum tarihi, medeni durumu
- b) Şirket bilgileri : şirkete giriş tarihi, eski ve bugünkü iş ünvanları, eski ve bugünkü maaş durumu, değişiklik nedenleri, gelmeme durumu, kaza kayıtları, izin durumu, emeklilik durumu ve tarihi
- c) Kalifikasyonları ve becerileri : formal eğitimi, eğitim kayıtları, takdirler
- d) İşten ayrılma durumunda : ayrılma tarihi ve nedeni, hangi sektöre gittiği

Bütün bu bilgiler güncel tutulmalıdır. Yeni maddeler ilave edilirken, bilgilerin ne sıklıkta kullanılacağı, başka kaynaklardan kısa sürede elde edilip edilemeyeceği gibi şartlara dikkat edilmelidir.

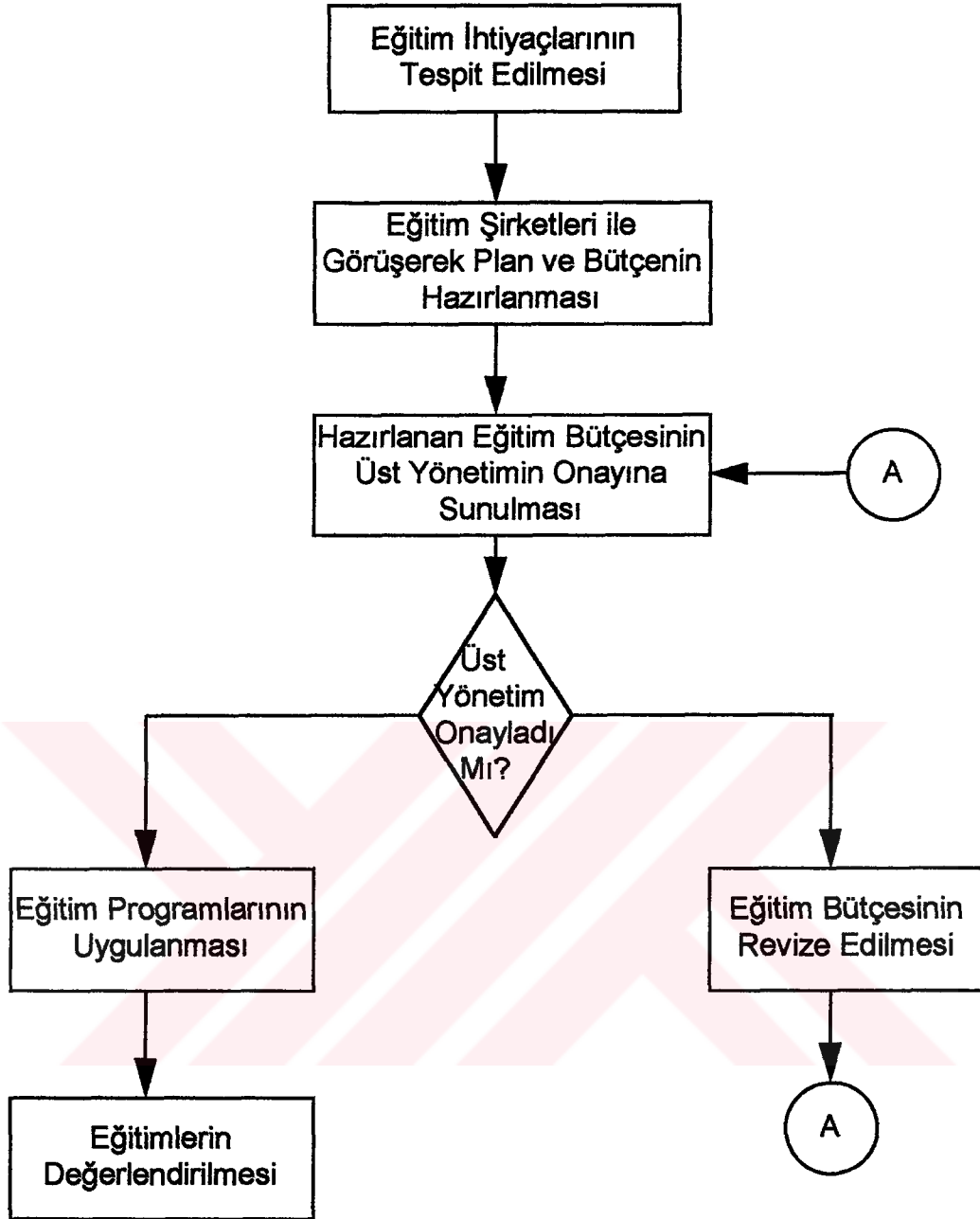
Çoğu firmada bu kayıtlar dosyalarda muhafaza edilmektedir. Özellikle küçük şirketlerde bu yöntem tatmin edici, esnek, kolayca değiştirilebilir, uygun ve ucuz olması yüzünden tercih edilir. Ancak bir bilgisayar sistemi

kartlı sisteme nazaran çok daha fazla bilgi saklayabilir. Modern bir sistemde, bilgiye hem ekrandan hem yazıcıdan kolaylıkla ulaşılabilir. İstenilen bir kategoriye göre çalışanların listesi hemen düzenlenebilir (örneğin, yaşı 60'tan büyük olanların listesi). Özetler ve istatistikler kolaylıkla üretilir. Programlar satın alınarak ve personel kısa sürede eğitilerek bilgiler kolaylıkla değiştirilebilir, uyarlanabilir ve eklenebilir.

Bütün personel kayıtları eğer kendilerini tanımlayan, açıklayan ve gelecek hakkında bir tahminde bulunmayı sağlayacak bir raporun içeriğindeyseler daha önem taşırlar.

4.3.5. EĞİTİM

Eğitim insana yapılan ve sonuçları uzun vadede alınan bir yatırımdır. Eğitim, her seviye için iş bilgisi ve beceriyi geliştirmek ve güncelleştirmek, iş kalitesi ve verimliliği artırmak, organizasyonun verimliliğini ve karını artırmak için yapılır. Ayrıca çalışanların kariyer planları doğrultusunda terfi programlarını hazırlamak için, amir - çalışan ilişkisini geliştirerek hem kişiler arası hem de departmanlar arası ilişkileri geliştirmek için, çalışanları motive etmek amacıyla, bir şirket kültürü oluşturmak, organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek ve dolaylı olarak da iyi bir şirket imajı oluşturmak için eğitim programları hazırlanır. Şekil 4.4.' de eğitim prosesi şirket politikaları ve hedefleri doğrultusunda, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitimin planlanması, eğitim programlarının uygulanması ve eğitimin değerlendirilmesi olarak görülmektedir. (Akdağ, 1995)



Şekil 4.4. Eğitim Prosesi

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında farklı yöntemler kullanılabilir. İş analizi yapılarak işin gerektirdiği eğitimler belirlenir ve bunlar işi yapan kişinin nitelikleri ile karşılaştırılır. Bir başka yöntem ise çalışanlara soru - cevap formu dağıtılması ve bu şekilde çalışanın eğitim ihtiyaçları tespit edilebilir. Teknik konularda eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi için işbaşındaki davranışların gözlemlenmesi ile olur. Yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda da, eğitim ihtiyaçları ortaya çıkabilir. Ayrıca çalışan sayısının az olduğu zamanlarda ise kişilerle birebir görüşmeler yapılarak eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek mümkündür. Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ile eğitim planlaması yapılır ve çalışanların ilgili amirleri ile de görüşerek bir plan ve bütçe oluşturulur. Bu bütçenin onaylanması ile yıl içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitimlerin uygulanmasına geçilir.

Eğitim prosesinin en zor bölümü ise eğitimlerinin değerlendirilmesidir. Teknik konulardaki eğitimlerin değerlendirilmesi beşeri veya yönetim eğitimlerinden daha kolaydır. Bu tür eğitimlerde eğitim öncesi ve sonrasını karşılaştırmak mümkün olduğundan eğitimin ne derece başarılı olduğunu da tespit etmek mümkündür. Ancak diğer eğitimlerde, yani beşeri ve yönetim konularında bu süreç oldukça zordur, çünkü bu eğitimlerin sonuçları hem uzun dönemde görülür, hem de sübjektiftir.

4.3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli parçalarından birisi de performans değerlendirmesidir. Yöneticinin en büyük katkılarından biri organizasyonun ana hedeflerini gerçekleştirebilmesi için zaman ve çaba harcayarak elemanlarına belirgin hedefler koymasıdır. Bu hedefler gerçekçi, ölçülebilir, belirgin, anlaşılabilir, kontrol edilebilir, uygulama planı belli, zaman sınırları belli, şirketin ve diğer bölümlerin hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek, bir başka deyişle performansı izlemek ise doğrudan izleme ile, yazılı evraklarla, üçüncü şahısların raporları ile veya kişinin kendi raporları ile mümkündür.

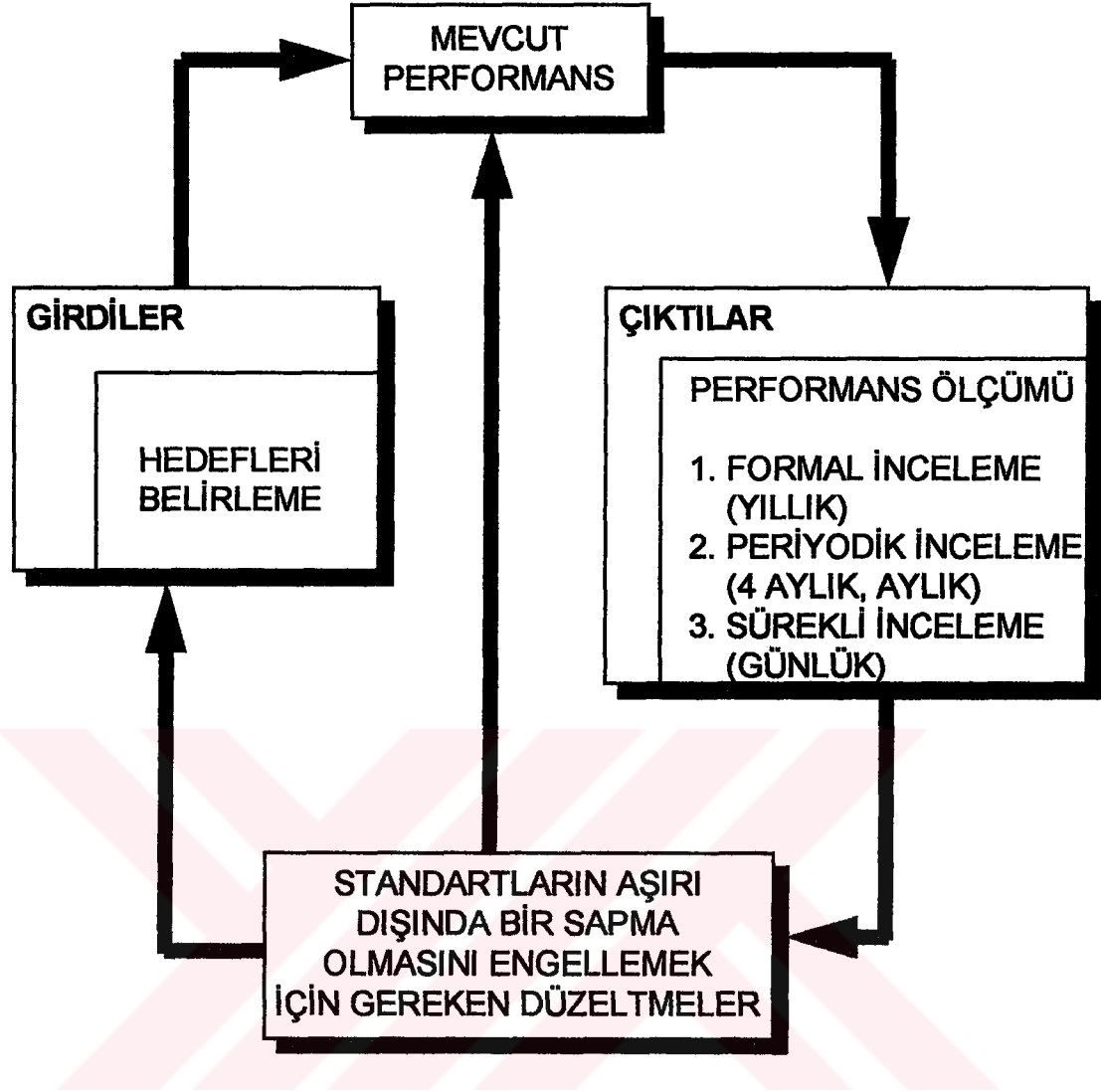
Performansı izlemenin sıklığı ise elemanın bilgi düzeyine, pozisyonuna, elemanın ihtiyacına ve hedefin önemine göre değişir. Burada elemanların katılımı kendiliğinden olmaz, yöneticilerin bazı becerileri uygun şekilde kullanarak elemanlarla iyi ilişkiler kurmasıyla, hakim gibi görülmekten kurtulup, yönlendirici olmalarıyla gerçekleşir.

Katılımı sağlamak için çalışan ile birebir görüşme yaparak, amacı ve önemi çok iyi vurgulamak ve elemanların işlerini daha iyi ve daha kolay yapabilmeleri için onları yönlendirmek gerekir. Performans değerlendirmesi iletişimi artıran, yöneticilik becerilerini geliştiren bir prosestir.

Şekil 4.5.' te de performans değerlendirme prosesi görülmektedir. Hedeflerin belirlenmesi ve gereken sıklıkta yapılan kontroller ile bu hedeflere ne derece ulaşıldığı, standartların dışındaki sapmaları engellemek için gereken düzeltmelerin yapılması, bir başka deyişle yöneticinin çalışanına yol göstermesi performans değerlendirmesinin temel süreçleridir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler ise şunlardır :

- Kişisel gelişim
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Performansı artırma
- Hedeflere daha kolay ulaşabilme



Şekil 4.5. Performans Değerlendirme Prosesi (Koontz ve Weihrich, 1988)

4.3.7. KARIYER YÖNETİMİ VE YEDEKLEME PLANLAMASI

Kariyer yönetimi, çalışanın yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi, bir karar aşaması vardır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafından, bazen de her iki tarafın katılımı ile ortaklaşa verilir.

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, çalışanın iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır. Bu nedenle kariyer planlaması ve yönetimi, süreklilik ve özel çaba gerektiren bir alandır. Kariyer planlaması, çalışanın şirkette kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde, kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Bu durumda hem çalışanın, hem de şirketin kariyer planlamasında eşit sorumluluğu vardır.

Kariyer planlamasının amaçları şunlardır :

- İnsan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak
- Yükselme gereksiniminin tatmini için çalışanı geliştirmek
- Çalışanın doyumunu ve işe bağlılığını sağlamak
- Çalışanları yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek

Çalışanların kariyer planlamaları yapılırken, özellikle üst düzey yöneticilerin yerini alacak kişilerin de belirlenmesi, yani yedekleme planının da yapılması gerekir. Bu yöneticiler, görevlerinde temel misyonlarını gerçekleştirdikten ya da belirli bir süre (3 - 5 yıl) çalıştıktan sonra kariyer planları doğrultusunda bir başka pozisyona getirilebilirler; ya da bazı sebeplerden ötürü şirketten ayrılırlar. Bu durumda, bu kişilerin yerini alabilecek kişilerin, yani bu kişilerin yedeklerinin de belirlenmesi gerekir. Bunun için de, tüm organizasyon göz önünde bulundurularak, kişilerin kariyer planları doğrultusunda yedekleme planlarının da oluşturulması

gerekir. Böylece Şirket,  st düzey yöneticilerinin ayrıldığı veya transfer edildiği durumlarda, bu pozisyonlar için dışarıdan eleman arayıŐına geçmeden, mümkün olduğunca i  bünyeden bu ihtiyaç karŐılayacak Şirketi tanıyan çalıŐanlarını transfer edebilir. Yedekleme planları doğrultusunda ileride üst düzey bir yöneticinin yerini alacak kişinin yetkinliği her zaman yeterli olmayabilir, bu durumda o zaman süresince bu kişiye bu bilgi, eğitim ve yetkinliğin verilmesi için çeşitli eğitimler hazırlanmalı, mümkünse diğer kiŐiyle birlikte daha yakın çalıŐması sağlanarak bu açığı kapatması planlanmalıdır.



BÖLÜM 5. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASI

5.1. ŞİRKETİN TANITIMI

Uygulamanın yapıldığı şirket olan Aslan Çimento A.Ş. bir Fransız şirketi olan Lafarge Coppée' nin iştirakidir. İnşaat malzemelerinde dünya lideri olan Lafarge Coppée, 160 yıldır varlığını sürdürmektedir. Faaliyetleri arasında çimento, beton ve agregalar, alçı, kalsiyum alüminatlı çimento ve inşaat alanında kullanıma hazır ürünlerdir. Lafarge Coppée ürün çeşitliliğini artırarak ve büyüme potansiyeli güçlü pazarlarını geliştirerek, gelişmeye yönelik araştırma, uzun vadeli düşünme ve insanlara ve çevreye yönelik duyarlılığı ile belirgin bir strateji izlemektedir.

Lafarge Coppée, Türkiye pazarına 1989 yılında Aslan Çimento A.Ş.' yi satın alarak girmiştir. Bir yandan Aslan Çimento' da otomasyon, çevre koruma, iş güvenliği gibi konulara ağırlık vererek gereken yatırımları yaparken, bir yandan da hem çimentoda, hem de hazır betonda bazı yatırımlar yaptı. Lafarge Coppée' nin Türkiye' deki faaliyetleri ve bu faaliyetlerini sürdürdüğü yerler şunlardır :

- Aslan Çimento A.Ş. - Darıca (Çimento)
- Ekmel Hazır Beton A.Ş - Ayazağa, Ümraniye, Zeytinburnu, Kurtköy, Beylikdüzü, Adapazarı, İzmit, Çorlu (Hazır Beton)
- Habetaş Hazır Beton A.Ş. - İzmir, Antalya (Hazır Beton)
- Ereğli Çimento San. ve Tic. A.Ş. - Karadeniz Ereğlisi (Çimento ve Hazır Beton)

- Yibitaş Lafarge Orta Anadolu Çimento
 - * Ankara - Hasanoğlu (Çimento)
 - * Sivas (Çimento)
 - * Yozgat (Çimento)
 - * Nevşehir (Çimento)
 - * Çorum (Çimento)
 - * Samsun (Çimento ve Hazır Beton)
 - * Kayseri (Hazır Beton)

5.2. İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS MODELİ

Performans yönetim sistemi, üçüncü bölümde de belirtildiği üzere sadece işçilik verimliliği değerlendirmesi bazında olmayıp toplam performansın değerlendirilmesine yönelik olarak birçok göstergesi göz önünde bulundurulur. Bu sayede performans kavramına daha uzun vadeli, daha stratejik bir açıdan bakılması sağlanır.

Tezde ele alınan sistem Lafarge Coppée Türkiye' nin İnsan Kaynakları organizasyonudur. İnsan kaynakları yönetimi ve işe alma, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi fonksiyonları dördüncü bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Uygulanacak olan modelde ilk aşama insan kaynakları sisteminin ve sistemi oluşturan alt sistemlerin hedeflerini, stratejilerini belirlemektir. Bir sonraki aşama ise, bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetleri saptamaktır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin hedefler doğrultusunda ne ölçüde başarılı olduğunu tespit etmek, şayet hedeflerden önemli boyutta sapma olmuşsa, gerekli önlemleri almak için bir takım göstergelerden faydalanılır. Bu göstergelerin belirlenmesi, hesaplanması ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi modelin son aşamasını oluşturur.

Lafarge Coppée Türkiye' nin insan kaynakları sistemini oluşturan temel fonksiyonlar dört ana hedef doğrultusunda toplanabilir. Bu hedefler şirketin organizasyonel çalışmalarını tamamlamak, şirket için gerekli olan eleman ihtiyaçlarını göze alarak, etkin ve hızlı bir işe alma ve eleman seçme politikasını gerçekleştirmek, firma çalışanlarına rakipleri arasında daha iyi çalışma koşulları ve ortalamanın üzerinde ücret vererek, insan gücü maliyetlerini optimize etmek ve son olarak çalışanların gereksinimleri doğrultusunda eğitim planı hazırlamak ve gerçekleştirmektir.

Bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler ve ilgili göstergeleri bir bütün olarak ele alırsak, ortaya çıkan model aşağıdaki gibidir.

Hedef 1 : Grubun organizasyonel çalışmalarını geliştirmek ve tamamlamak.

Faaliyetler :

- * İş tanımlarını oluşturmak veya güncelleştirmek
- * İş profillerini oluşturmak
- * Pozisyonların iş değerlendirmelerini yapmak
- * İş ölçümleri yapmak

Performans Göstergeleri :

- İş tanımı olan pozisyon sayısı / Toplam pozisyon sayısı
- Güncelleştirilen iş tanımları / Güncelleştirilmesi gereken iş tanımları
- Yıl içinde girenlerin iş tanımları / Yıl içinde giren sayısı
- İş değerlendirmesi yapılan pozisyon sayısı / Toplam pozisyon sayısı

- Güncelleştirilen iş değerlendirmeleri / Güncelleştirilmesi gereken iş değerlendirmeleri

Hedef 2 : Gerekli olan eleman ihtiyaçlarını göze alarak etkin ve hızlı bir işe alma ve eleman seçme politikasını gerçekleştirmek.

Faaliyetler :

- * Departmanlardan gelen eleman ihtiyaçlarına göre insan kaynakları planını oluşturmak.
- * Planlanan eleman ihtiyacına uygun olarak işe alma ve eleman seçme faaliyetlerini gerçekleştirmek.

Performans Göstergeleri :

- İşe alınan eleman sayısı / İşe alımı bütçelenen eleman sayısı
- İlane gelen başvuru sayısı / Görüşmeye çağrılan eleman sayısı
- Görüşme sayısı / Yapılan teklif sayısı
- Yapılan teklif sayısı / Kabul edenlerin sayısı
- İşe başlayanların sayısı / Deneme süresini tamamlayanların sayısı
- İşe başlayanların sayısı / Bir yıl sonra çalışmaya devam sayısı
- İşe alma ve seçme maliyeti / İşe başlayanların sayısı
- Eleman temin süresi (Eleman talep formunun verilmesinden işe başlama tarihine kadar)
- Grup içinden karşılanan eleman talepleri / Toplam alınan eleman sayısı

- Aracı şirket ile alınan eleman sayısı / Toplam alınan eleman sayısı
- Aracı şirket ile alınan elemanların maliyeti / Alınan elemanların toplam maliyeti

Hedef 3 : Firma çalışanlarına kendi sektöründe ve benzer sermaye yapısındaki şirketler arasında daha iyi çalışma koşulları ve yine bu şirketlerdeki ücret ortalamasının üzerinde ücret vererek, insan gücü maliyetini optimize etmek.

Faaliyetler :

- * Ücret araştırması yapmak (bulunduğu sektörde ve çokuluslu şirketler arasında).
- * Toplam personel giderlerini detaylı bir şekilde hesaplamak.
- * Çalışan devir oranını (turnover) minimize etmek.
- * İş kazaları nedeniyle oluşan kayıp saatleri minimize etmek
- * Fazla mesai süresini ve maliyetini azaltmak.

Performans Göstergeleri :

- Toplam çalışan ücretleri / Toplam çalışan saatleri
- Toplam çalışan maliyeti / Toplam çalışan sayısı
- Fazla çalışma ücretleri / Toplam ücretler
- İş kazalarından kaybedilen toplam çalışma süresi / Toplam çalışma süresi
- Çalışan devir oranı (turnover)
- Fazla mesai (adam*saat) / Normal mesai (adam*saat)
- Kullanılan izin süresi / Hakedilen izin süresi

- Gerçekleşen çalışan ücretleri / Bütçelenen çalışan ücretleri
- Gerçekleşen fazla mesai / Bütçelenen fazla mesai

Hedef 4 : Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planı hazırlamak ve bu planı gerçekleştirmek.

Faaliyetler :

- * Performans değerlendirmesi yapmak.
- * Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.
- * Kariyer planlaması yapmak.

Performans Göstergeleri :

- Toplam eğitim saati / Toplam çalışan sayısı
- Toplam eğitim maliyeti / Toplam çalışan sayısı
- Toplam eğitim maliyeti / Toplam eğitim süresi
- Toplam eğitim süresi / Toplam eğitilen sayısı
- Gerçekleşen eğitim saati / Bütçelenen eğitim saati
- Gerçekleşen eğitim maliyeti / Bütçelenen eğitim maliyeti
- Eğitim Bütçesi / Bordro bütçesi
- Şirket içi eğitim saatleri / Toplam eğitim saatleri
- Yeni işe alınanlardan oryantasyon eğitimi alanların sayısı / Toplam işe alınanların sayısı
- Kariyer planına alınanların sayısı / Toplam çalışan sayısı
- Performans değerlendirmesi yapılanların sayısı / Toplam çalışan sayısı

5.3. İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS MODELİ UYGULAMASI

İnsan kaynakları performans modeli uygulaması için yukarıda açıklanan hedef ve faaliyetlerden yola çıkarak belirlenen performans göstergeleri arasından, uygulamanın yapılacağı Lafarge Coppée Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi açısından kritik olan ve kontrol edilmesi gereken kriterler ele alınacaktır.

Hedef 1 : Grubun organizasyonel çalışmalarını geliştirmek ve tamamlamak.

Merkez ofis ve Lafarge Coppée Türkiye operasyonel birimlerinin organizasyon yapısı, iş tanımları, iş profilleri, pozisyonların değerlendirilmesi gibi organizasyonel çalışmaları mümkün olduğunca aynı seviyeye getirmek, yani bu tür çalışmaların mevcut olmadığı birimlerde bunları gerçekleştirmek, mevcut olan birimler için ise bunların gelişmesini, gelişen ve değişen koşullara uygunluğunu sağlamak amacıyla gereken güncelleştirme çalışmalarını yapmak gerekir. Bu tür çalışmaların başarılı ve yeterli olup olmadığını kontrol edebilmek amacıyla yukarıda da belirtilen performans göstergeleri kullanılabilir.

- İş tanımı olan pozisyon sayısı / Toplam pozisyon sayısı

Organizasyonel çalışmaları tamamlanmış şirketlerde her pozisyonun tanımı yapılmıştır, dolayısıyla bu tür şirketlerde bu oran bir performans göstergesi olarak alınmamalıdır. Ancak gelişmesini sürdüren, halen organizasyonel çalışmaları devam eden şirketler için bu oran mevcut pozisyonların kaçının tanımının olduğunu gösteren iyi bir kriterdir. Bu gösterge birimsizdir ve verileri yıllık olarak alınacaktır.

- Güncelleştirilen iş tanımları / Güncelleştirilmesi gereken iş tanımları

Bu oran gerek organizasyonel çalışmalarını tamamlamış, gerekse bu çalışmaların devam ettiği şirketler için kullanılabilen bir performans göstergesidir. Değişen koşullarla birlikte iş tanımlarında da değişiklikler olacaktır, dolayısıyla bu tanımların da yeni duruma göre tekrar hazırlanması gerekecektir. Gösterge birimsizdir ve verileri yıllık olarak alınacaktır.

- İş değerlendirmesi yapılan pozisyon sayısı / Toplam pozisyon sayısı

İş tanımlarından yola çıkarak iş değerlendirmeleri yapılır. İlk gösterge için de belirtildiği gibi, mevcut olan pozisyonların iş değerlendirmelerinin de yapılmış olması gerekir. Birimsiz olan bu gösterge için de veriler yıllıktır.

- Güncelleştirilen iş değerlendirmeleri / Güncelleştirilmesi gereken iş değerlendirmeleri

İkinci göstergede de belirtildiği gibi değişen koşullara göre pozisyonların tanımları da değişebilir, örneğin pozisyonun sorumluluğu artabilir, dolayısıyla iş tanımının güncelleştirilmesi ile birlikte değerlendirmenin de tekrar yapılması gerekecektir. Bu gösterge de diğer üçü gibi birimsizdir ve veriler yıllık olarak alınacaktır.

Tablo 5.1. Hedef 1 Performans Göstergeleri

HEDEF 1 PERFORMANS GÖSTERGELERİ

P.G.1.1.	İş tanımı olan pozisyon sayısı / Toplam pozisyon sayısı (%)					
P.G.1.2.	Güncelleştirilen iş tanımı sayısı / Güncelleştirilmesi gereken iş tanımı sayısı (%)					
P.G.1.3.	İş değerlendirmesi yapılan pozisyon sayısı / Toplam pozisyon sayısı (%)					
P.G.1.4.	Güncelleştirilen iş değ. / Güncelleştirilmesi gereken iş değerlendirmeleri (%)					
	1994		1993		1992	
P.G.1.1.	119/119	100,0%	75/97	77,3%	56/103	53,8%
P.G.1.2.	65/65	100,0%	3/17	17,6%	-	-
P.G.1.3.	119/119	100,0%	40/97	41,2%	-	-
P.G.1.4.	65/65	100,0%	3/17	17,6%	-	-

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, 1993 yılında iş tanımları ve değerlendirmeleri çalışmalarına başlanmış, 1994 yılında beyaz yakalılar için tüm pozisyonların iş tanımları yapılmış, güncelleştirilmesi gerekenler gerçekleştirilmiş, bunlardan yola çıkarak pozisyonların iş değerlendirmeleri de yapılarak, bunlar için de güncelleştirmeler yapılmıştır. Bu ise, İnsan Kaynakları departmanının 1993 ortasında merkez ofiste kurulması ve faaliyetlerine başlaması ile olmuştur. Dolayısıyla grubun organizasyonel çalışmalarının tamamlanarak geliştirilmesi sağlanmış ve istenen hedefe ulaşıldığı görülmüştür.

Hedef 2 : Gerekli olan eleman ihtiyaçlarını göze alarak etkin ve hızlı bir işe alma ve eleman seçme politikasını gerçekleştirmek.

Merkez ofis insan kaynakları koordinatörlüğü yıllık insan kaynakları planı hazırlamak üzere, yıl sonuna doğru diğer koordinatörlüklerden takip eden yıl içinde hangi pozisyonlar için, yılın hangi ayında, ne kadar elemana ihtiyaçları olduğunu tespit ederek bildirmelerini ister. Bu bilgilerden yola çıkarak hem insan kaynağı planını yapar, hem de gelecek yıla ait bordro bütçesini oluşturur. Aynı veriler eğitim bütçesinin hazırlanmasında da kullanılır. Planlanan eleman ihtiyacına uygun olarak ve planlananın dışında da eleman ihtiyacı olduğunda, yıl içinde işe alma ve eleman seçme faaliyetlerini gerçekleştirir. Bu hedefle ilgili olarak ise şu performans göstergelerini kullanmak mümkündür :

- İşe alınan eleman sayısı / İşe alımı bütçelenen eleman sayısı

Yıl içinde alınan eleman sayısı ile alınması planlananın karşılaştırılması ile gerçekleşen ve bütçelenen arasında fark olup olmadığı, ne kadarlık bir sapma olduğu tespit edilir ve bunun nedenleri, hangi departmanlarda farklılık görüldüğü araştırılır. Bu gösterge birimsizdir ve insan kaynakları eleman bütçesi yıllık olarak yapıldığından yıllık verilerle karşılaştırılır.

- Grup içinden karşılanan eleman talepleri / Toplam alınan eleman sayısı

Dördüncü bölümde de bahsedildiği gibi bazı durumlarda eleman ihtiyacının grup içinden karşılanması mümkün olabilir. Bu ise gereken eleman alt yapısına, kariyer ve yedekleme planının yeterli düzeyde olup olmadığına bağlıdır. Birimsiz bir göstergedir ve yıllık verilerle kullanılır.

- Aracı şirket ile alınan eleman sayısı / Toplam alınan eleman sayısı

Aracı şirketlerin tercih edilmesinin sebebi gizliliği sağlamak, özellikle üst düzey pozisyonlarda diğer yöntemlerle istenen profile elemanın bulunamamış olmasıdır. Bu oran eleman alımlarının ne kadarında aracı şirkete ihtiyaç olduğunu gösterir. Birimsizdir ve veriler yıllıktır.

- Aracı şirket ile alınan elemanların maliyeti / Alınan elemanların toplam işe alma maliyeti

Eleman alımlarında kullanılan aracı şirketler diğer yöntemlere göre daha maliyetlidir. Bu maliyetin toplam işe alma maliyeti ile karşılaştırılması sonucu, eleman alımlarında aracı şirket kullanmanın maliyet açısından payı görülebilir. Bu oran özellikle üstteki oranla karşılaştırıldığında, genellikle aracı şirket maliyetinin payının toplam maliyet içinde oldukça fazla olduğunun görülmesi mümkündür. Birimsizdir ve veriler yıllıktır.

- Yapılan teklif sayısı / Kabul edenlerin sayısı

Bu oran bire eşit veya birden büyük olabilir. Birden büyük olması teklif yapılan ilk kişinin bu teklifi kabul etmediğini gösterir; bu ise ikinci bir teklif yapılması gereğini getirir, bu ise zaman kaybı demektir. Bunun sebebi ücret yetersizliği, pozisyonun tam olarak kişiyi tatmin etmemesi olabilir. Bu oran da yıllık olarak veya gerek olduğunda aylık olarak da hesaplanabilir. İstenen bu oranın bire eşit olmasıdır.

- İşe başlayanların sayısı / Deneme süresini tamamlayanların sayısı

Bu oran için de istenen bire eşit olmasıdır. Birden büyük olması işe başlayanların içinde deneme süresini başarıyla tamamlayamayanların olduğunu gösterir. Bu ise tam olarak istenen profile, niteliklerde eleman alınmadığının bir göstergesidir, yani alınan kişi deneme süresinde pozisyon için yeterli ve uygun görülmemiştir. Yıllık veya gerek görüldüğünde aylık hesaplaması yapılır.

- Eleman temin süresi

Bu gösterge ise ilgili departmandan eleman talep formunun gelmesinden kişinin işe başlama tarihine kadar geçen süredir. Bu göstergenin her pozisyon için değerlendirmesi yapılabilir. Bu gösterge için istenen, departmanın talep ettiği zamanda kişinin işe başlayabilmesidir.

Tablo 5.2. Hedef 2 Performans Göstergeleri

HEDEF 2 PERFORMANS GÖSTERGELERİ

P.G.2.1.	İşe alınan eleman sayısı / İşe alımı bütçelenen eleman sayısı (%)					
P.G.2.2.	Grup içinden karşılanan eleman talepleri / Toplam alınan eleman sayısı (%)					
P.G.2.3.	Aracı şirket ile alınan eleman sayısı / Toplam alınan eleman sayısı (%)					
P.G.2.4.	Aracı şirket ile alınan elemanların maliyeti / Alınan elemanların toplam maliyeti (%)					
P.G.2.5.	Yapılan teklif sayısı / Kabul edenlerin sayısı (%)					
P.G.2.6.	İşe başlayanların sayısı / Deneme süresini tamamlayanların sayısı (%)					
P.G.2.7.	Eleman temin süresi (gün)					
	1994		1993		1992	
P.G.2.1.	27/29	93,1%	14/17	82,4%	8/12	66,7%
P.G.2.2.	10/27	37,0%	1/14	7,1%	0/8	0,0%
P.G.2.3.	4/27	14,8%	8/14	57,1%	5/8	62,5%
P.G.2.4.	650/1850	35,1%	960/1435	66,9%	375/575	65,2%
P.G.2.5.	27/27	100,0%	14/14	100,0%	9/8	112,5%
P.G.2.6.	27/27	100,0%	14/14	100,0%	8/8	100,0%
P.G.2.7.	45 gün		51 gün		53 gün	

İşe alınan eleman sayısı ile bütçelenen arasında 1992 yılında olan %66,7' lik fark sonraki yıllarda bir azalma trendi gösterdiği ve özellikle 1994 yılı için bütçelenen rakamdan %7 payında bir sapma olduğu gözlenmektedir. 1994 yılı alınması planlanan 29 kişiden 27' si gerçekleştirilmiş, ancak diğer

iki pozisyon için bir sonraki yılın beklenmesi uygun görülmüştür. Grup içinden yapılan transferler 1992 yılında hiç yokken, 1994 yılında eleman ihtiyaçlarının 10' u grup içinden karşılanmıştır; kişilerin ihtiyaçlarına, yapılan yedekleme ve kariyer planlarına göre düzenlenen eğitimlerle mevcut veya yeni alınan elemanların yeterliliklerini artırarak, grup içinde transferi sağlamak için alt yapının hazırlanmasına yardımcı olunmuştur.

Merkez ofis İnsan Kaynakları bölümünün kurulması ile eleman alımları da mümkün olduğunca bu bölüm tarafından karşılanmış, ancak gizliliğin arandığı, gazeteye ilan verilemediği durumlar için aracı şirketler tercih edilmiştir; dolayısıyla aracı şirketle alınan elemanların maliyetinin (650 milyon TL) alınan elemanların toplam maliyetindeki (1 milyar 850 milyon TL) payı da gittikçe azalmıştır. Yapılan teklif sayısının kabul edenler içindeki payı ise 1992 yılı hariç diğer yıllar için %100' dür, yani eleman alımlarında yapılan tekliflerin hepsi kabul görmüştür. Bu kriter ise şirket koşullarının çalışanlara oldukça iyi koşullar sağladığının bir başka göstergesidir. Deneme süresi sonunda işe alınanların hepsi devam etmişlerdir, deneme süresinde elde ettikleri bu başarı işe uygunluklarını gösterir, bir başka bakış açısı ile kişinin de çalıştığı yerden ve işinden memnuniyetinin bir göstergesidir. İşe alım ve eleman seçme prosesinin en önemli yanı ise doğru elemanı seçmektir, bu gösterge ile bunun başarıyla yapıldığı görülmektedir. Eleman temin süresinde ise yıllar itibariyle düşüş görülmektedir, bunun temel sebeplerinden birisi başvuruların tümünün bilgisayarlara girilmesi ile oldukça başarılı bir veri bankası oluşturulmasıdır. Aranılan eleman profiline göre istenen kriterler doğrultusunda, şirkete daha önceden gelen ve veri bankasına dahil edilen tüm başvurular bilgisayar aracılığıyla taranarak istenen profildeki adaylar kolaylıkla tespit edilir, bu işlem tek tek dosyaların çıkartılarak taranmasından çok daha kısa sürdüğü için çok büyük bir zaman tasarrufu demektir.

Tüm bu performans kriterleri ise gereken eleman ihtiyacının etkin ve hızlı bir şekilde yapıldığının, yıllar bazında bakıldığında ne ölçüde bir iyileşme olduğunun göstergesidirler.

Hedef 3 : Firma çalışanlarına kendi sektöründe ve benzer sermaye yapısındaki şirketler arasında daha iyi çalışma koşulları ve yine bu şirketlerdeki ücret ortalamasının üzerinde ücret vererek, insan gücü maliyetini optimize etmek.

Toplam personel giderlerini detaylı bir şekilde hesaplayarak, insan gücü maliyetini kontrol etmek, taşeronlaşma maliyetinin toplam işgücü maliyetindeki payını izlemek, iş kazalarını azaltmak gibi faaliyetler bu hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin sadece bir kısmıdır. İlgili performans göstergelerine bakılırsa :

- Toplam çalışan ücretleri / Toplam çalışan sayısı

Bu oran için çalışanların ücretleri ele alınır, ancak bu oran iki farklı grup için ayrı ayrı hesaplanmalıdır, mavi ve beyaz yakalıları. Yıllık olarak hesaplanacak bu oranın birimi TL / kişi' dir.

- Toplam çalışan maliyeti / Toplam çalışan sayısı

Bu oran için ise çalışanların sadece ücretleri değil şirkete olan maliyetleri ele alınır yani ek ödenekler de dikkate alınır, bu oran da üstteki gibi iki farklı grup için ayrı ayrı hesaplanmalıdır, mavi ve beyaz yakalıları. Yıllık olarak hesaplanacak bu oranın birimi TL / kişi' dir.

- A pozisyonu için şirketin ücret ortalaması / A pozisyonu için çokuluslu şirketlerdeki ücret ortalaması

Çokuluslu şirketlerle mukayese etme açısından, herhangi bir pozisyonun şirket ortalama ücreti aynı pozisyonun çokuluslu şirketler içindeki ortalama ücretine oranlanır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu ücretleri karşılaştırılan pozisyonların iş tanımı ve

değerlendirmesi açısından birbiri ile dengeli olmasıdır, aksi takdirde yapılan karşılaştırma doğru olmayabilir. Yıllık verilerle hesaplanır ve birimsizdir.

- A pozisyonu için şirketin ücret ortalaması / A pozisyonu için aynı sektördeki şirketlerin ücret ortalaması

Bu oranın bir üstteki orandan farkı şirketin ücret ortalamasının sektör ücret ortalaması ile karşılaştırılmasıdır. Birimsiz olan bu göstergenin de hesaplanması yıllık yapılır.

- Fazla mesai (adam*saat) / Normal mesai (adam*saat)

Bu oran normal mesainin % kaç kadar fazla mesai yapıldığını gösterir. Birimsizdir ve aylık olarak hesaplanması uygundur.

- Fazla çalışma ücretleri / Toplam ücretler

Bu oran ise yukarıdaki oranın ücrete yansımış şeklidir. Bununla da fazla çalışma için harcanan ücret yüzdesi elde edilir. Üstteki oran gibi birimsizdir ve aylık olarak hesaplanır.

- İş kazalarından kaybedilen toplam çalışma süresi (adam*saat) / Toplam çalışma süresi (adam*saat)

İş kazaları sebebiyle kaybedilen çalışma süresinin toplam çalışma süresi içindeki payını gösteren bu oran birimsizdir ve aylık hesaplanır.

- Kullanılan izin süresi / Hakedilen izin süresi

Bu oran hakedilen izin süresinden ne kadarının kullanıldığını gösteren birimsiz ve yıllık olarak hesaplanan bir göstergedir. Bu oran kullanılmayan izinlerin birikmeye başladığı anda uyarıcı bir kriterdir. Grup olarak çalışana değer verildiğinden, çalışanların tatile ihtiyaçları olduğu görüşüyle insan kaynakları da kişileri izne çıkmaya teşvik eder.

- Gerçekleşen çalışan ücretleri / Bütçelenen çalışan ücretleri

Çalışan ücretlerini bir önceki yıl yapılan bütçe ile karşılaştırarak planlanandan ne kadarlık bir sapma olduğunu görmek mümkündür, dolayısıyla bu sapmaların sebeplerinin de bulunması gerekir.

- Gerçekleşen fazla mesai / Bütçelenen fazla mesai

Üstteki oran gibi burada da fazla mesai olarak gerçekleşen ve bütçelenenin karşılaştırması yapılır ve sapmalar tespit edilerek sebepleri araştırılır.

- Çalışan devir oranı (Turnover)

Yıl içinde çıkan eleman sayısı / [(Yıl başındaki eleman sayısı + Yıl sonundaki eleman sayısı) / 2]

Bu oran da yıllık olarak takip edilir, gerek duyulduğunda aylık hesaplamalar da yapılır. İstenen çalışan devir oranının göreceli olarak azalmasıdır, bu ise oturmuş, sağlam bir organizasyonun göstergesidir.

Tablo 5.3. Hedef 3 Performans Göstergeleri

HEDEF 3**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**

P.G.3.1.	Toplam çalışan ücretleri / Toplam çalışan sayısı (TL / kişi)					
P.G.3.2.	Toplam çalışan maliyeti / Toplam çalışan sayısı (TL / kişi)					
P.G.3.3.	A pozisyonu için şirket ücret ort. / A pozisyonu için çokuluslu şirketlerdeki ücret ort. (%)					
P.G.3.4.	A pozisyonu için şirket ücret ort. / A pozisyonu için aynı sektördeki şirketlerdeki ücret ort. (%)					
P.G.3.5.	Fazla mesai (adam*saat) / Normal mesai (adam*saat)					
P.G.3.6.	Fazla çalışma ücretleri / Toplam ücretler (%)					
P.G.3.7.	İş kazalarından kaybedilen toplam çalışma süresi (adam*saat) / Toplam çalışma süresi (adam*saat)					
P.G.3.8.	Kullanılan izin süresi / Hakedilen izin süresi (%)					
P.G.3.9.	Gerçekleşen çalışan ücretleri / Bütçelenen çalışan ücretleri (%)					
P.G.3.10.	Gerçekleşen fazla mesai / Bütçelenen fazla mesai (%)					
P.G.3.11.	Çalışan devir oranı (%)					
	1994		1993		1992	
P.G.3.1.	42/153	274.509.804	28/151	185.430.464	18/135	133.333.333
P.G.3.2.	86/153	562.091.503	59/151	390.728.477	41/135	303.703.704
P.G.3.3.	820/800	102,5%	550/560	98,2%	360/380	94,7%
P.G.3.4.	820/760	107,9%	550/525	104,8%	360/350	102,9%
P.G.3.5.	101.523/908.559	11,2%	126.448/950.095	13,3%	131.659/1.185.520	11,1%
P.G.3.6.	10/42	23,8%	10/28	35,7%	7/18	38,9%
P.G.3.7.	2.100/1.010.082	0,2%	5.835/1.076.543	0,5%	5.275/1.317.179	0,4%
P.G.3.8.	9.500/10.240	92,8%	9.800/11.100	88,3%	9.500/11.180	85,0%
P.G.3.9.	42/41	102,4%	28/26	107,7%	18/17	105,9%
P.G.3.10.	101.523/97.000	104,7%	126.448/101.000	125,2%	131.659/105.000	125,4%
P.G.3.11.	16/153	10,5%	31/151	20,5%	34/135	25,2%

(Bu rakamlar gerçek verilerin belirli oranlarla çarpılması ile elde edilmiştir.)

Toplam çalışan ücretleri ile ilgili göstergeler için mavi yakalı ücretleri toplu sözleşme doğrultusunda belirlendiğinden, sadece beyaz yakalıların ücretleri (toplam 42 milyar TL) göz önüne alınmıştır. Yıl bazında ücret ortalamalarına bakıldığında artışları karşılaştırmak mümkündür, ancak bunu yaparken yıllık enflasyonun da dikkate alınması gereklidir. Ortalama çalışan maliyeti ile ortalama ücret karşılaştırıldığında, yan ödemelerin de kapsayan ortalama çalışan maliyeti ortalama ücretten yaklaşık iki kat fazladır.

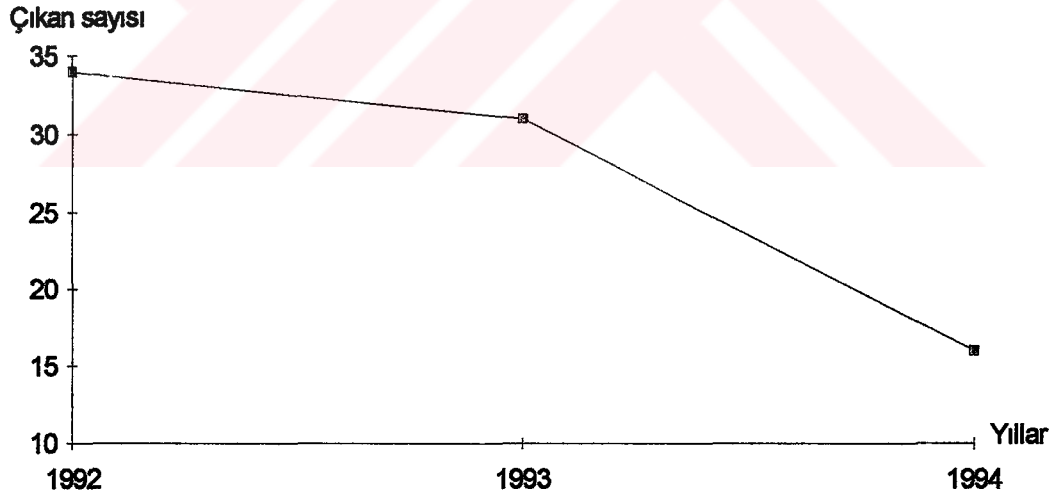
Herhangi bir pozisyonun şirket ücret ortalaması (820 milyon TL) çokuluslu şirketlerdeki aynı pozisyonun ortalaması (800 milyon TL) ile karşılaştırıldığında, şirketin ortalamasının çokuluslu şirketlerin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde bu karşılaştırılma aynı sektördeki şirketlerle (760 milyon TL) karşılaştırıldığında şirketin ortalaması diğerlerinin ortalamasında daha da üsttedir. Bu göstergelerle, şirketin çalışanlarına gerek kendi sektöründeki, gerekse benzer sermaye yapısındaki, yani çokuluslu şirketlerinin ortalamasının üzerinde çalışma koşulları sağlamaya çalıştığı görülmektedir.



Şekil 5.1. Fazla Mesai Çalışmaları

Fazla mesai saatleri toplamının normal mesailer içindeki payına bakıldığında 1992' den 1994' e doğru bir düşüş trendi görülmektedir. Bunda ise özellikle fabrikaya yapılan yatırımların büyük payı vardır, bu yatırımlarla gerek üretim gerekse bakım bölümlerinde oldukça fazla olan bu oran düşmüştür. Ayrıca idari personelin (şoförlük, bekçilik, yemekhane, vb) fazla mesailerinde de, yapılan organizasyon çalışmaları ile azalmalar olmuştur. İş kazalarındaki oranda da yıllar bazında düşüş görülmektedir, bu ise çalışanları bu konuda bilinçlendirmek için düzenlenen iş güvenliği eğitim ve seminerlerine bağlanabilir.

Gerçekleşen çalışan ücretleri ve fazla mesai saatleri bütçelenenler ile karşılaştırıldığında 1994 yılı oldukça yakın tahminler yapıldığı, yani bütçelenen ile gerçekleşen arasında çok büyük fark olmadığı görülmektedir. Çalışanların ödemelerinin ve fazla mesailerin bütçelenmesi de İnsan Kaynakları tarafından yapıldığından bu oranlardaki gerçekleşme payı departman performansı açısından göz ardı edilmemelidir.



Şekil 5.2. Çıkan Eleman Sayısı

Çalışan devir oranına bakıldığında ise, 1992 yılında %25.2 iken 1994 yılı için bu oranın %10.5' e düştüğü görülmektedir, burada incelenen, yıl içinde çıkanların ortalama çalışana oranıdır. Şekil 5.2.' de de yıllar itibariyle

çıkan eleman sayısı görülmektedir. Çalışan devir oranının düşük olması kişilerin yaptıkları işten memnun olduklarının, gerek ücretlerinin gerekse çalışma koşullarının tatmin edici olduğunun bir göstergesidir. Bir başka deyişle şirket insana verdiği değer ve önem doğrultusunda, çalışanların şirketten ayrılmamasını sağlamaktadır.

Hedef 4 : Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planı hazırlamak ve bu planı gerçekleştirmek.

Eğitim planının hazırlanması için çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekir. Dördüncü bölümde insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim konusu anlatılırken eğitim ihtiyaçlarının farklı yollarla tespit edilebileceğinden de bahsedilmişti; bu yollardan birisi de performans değerlendirmesidir. Kariyer ve yedekleme planları doğrultusunda da eğitim ihtiyaçları ortaya çıkar. Çalışanın kariyer planı doğrultusunda, ileride alabileceği pozisyon göz önüne alınarak gereksinimi olacağı eğitimler de plana dahil edilmelidir. Aynı durum yedekleme planı için de geçerlidir. Bu faaliyetler ile ilgili performans göstergeleri ise aşağıda görülmektedir.

- Toplam eğitim saati / Toplam çalışan sayısı

Bu oran kişi başına eğitim saatinin bir göstergesidir. Yıllık olarak hesaplanır ve birimi saat / kişi' dir.

- Toplam eğitim maliyeti / Toplam çalışan sayısı

Bu oran da kişi başına ne kadarlık bir eğitim gideri ayrıldığını gösterir. Yıllık olarak hesaplanır, birimi TL / kişi' dir.

- Toplam eğitim süresi / Toplam eğitilen sayısı

Bu oran ise tüm çalışanlar değil de, toplam eğitilenler için kişi başına ne kadarlık bir süre düştüğünü gösterir. Yıllık olarak hesaplanır ve birimi saat / eğitilen' dir.

- Gerçekleşen eğitim saati / Bütçelenen eğitim saati

Bu oran ise gerçekleşen ve bütçelenen arasındaki farkı gösteren bir yüzdedir; farklılıkların hangi sebeplerden kaynaklandığının tespit edilmeye çalışılması gerekir.

- Gerçekleşen eğitim maliyeti / Bütçelenen eğitim maliyeti

Üstteki oranda olduğu gibi burada da gerçekleşen ve bütçelenen karşılaştırılması yapılarak farklılıkların sebepleri araştırılır.

- Şirket içi eğitim saatleri / Toplam eğitim saatleri

Toplam eğitim saatleri içindeki şirket içi yani grup içinden gerçekleştirilen eğitim saatlerini gösteren bu oran birimsizdir ve yıllık olarak hesaplanır.

- Yeni işe alınanlardan oryantasyon eğitimi alanların sayısı /

Toplam işe alınanların sayısı

Yeni işe alınanlar için olan oryantasyon eğitiminin amacı şirketi tanıtmak ve departmanlar hakkında kısaca bilgi vermektir. İstenen, her işe başlayan için bu eğitimin en geç bir ay içinde kişiye verilmesidir. Dolayısıyla bu oran mümkün olduğunca bire yakın olmalıdır. Birimsizdir ve yıllık verilerle hesaplanır.

- Kariyer planına alınanların sayısı / Toplam çalışan sayısı

Toplam çalışanlar içinde kariyer planlaması yapılanların yüzdesini gösteren bu oran yıllık olarak hesaplanır.

- Performans değerlendirmesi yapılanların sayısı / Toplam alışan sayısı

Toplam alışanlar içinde performans değerlendirilmesi yapılanların yüzdesini gösteren bu oran da yıllık olarak hesaplanır.

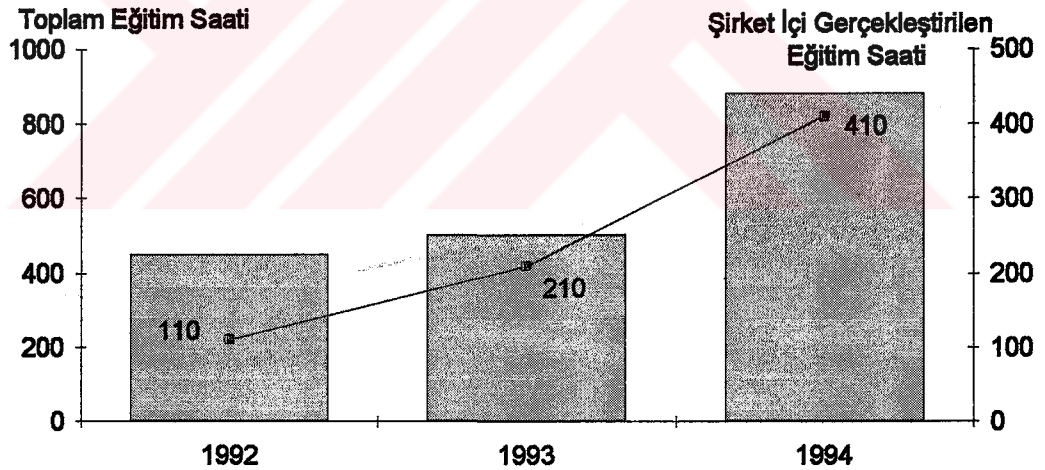
Tablo 5.4. Hedef 4 Performans Göstergeleri

HEDEF 4 PERFORMANS GÖSTERGELERİ

P.G.4.1.	Toplam eğitim saati / Toplam alışan sayısı (saat/kişi)					
P.G.4.2.	Toplam eğitim maliyeti / Toplam alışan sayısı (TL/kişi)					
P.G.4.3.	Toplam eğitim süresi / Toplam eğitilen sayısı (saat/kişi)					
P.G.4.4.	Gerçekleşen eğitim saati / Btcelenen eğitim saati (%)					
P.G.4.5.	Gerçekleşen eğitim maliyeti / Btcelenen eğitim maliyeti (%)					
P.G.4.6.	şirket içi eğitim saatleri / Toplam eğitim saatleri (%)					
P.G.4.7.	Yeni işe alınanlardan oryantasyon eğitimi alanların sayısı / Toplam işe alınanların sayısı (%)					
P.G.4.8.	Kariyer planına alınanların sayısı / Toplam alışan sayısı (%)					
P.G.4.9.	Performans değerlendirmesi yapılanların sayısı / Toplam alışan sayısı (%)					
	1994		1993		1992	
P.G.4.1.	880/512	1,72	504/552	0,91	452/559	0,81
P.G.4.2.	2.076/512	4.054.688	1.300/552	2.355.072	650/559	1.162.791
P.G.4.3.	880/875	1,01	504/609	0,83	452/572	0,79
P.G.4.4.	880/910	96,7%	504/530	95,1%	452/470	96,2%
P.G.4.5.	2.076/2.150	96,6%	1.250/1.150	108,7%	650/665	97,7%
P.G.4.6.	410/880	46,6%	210/504	41,7%	110/452	24,3%
P.G.4.7.	27/27	100,0%	11/14	78,6%	4/8	50,0%
P.G.4.8.	65/153	42,5%	23/151	15,2%	15/135	11,1%
P.G.4.9.	95/153	62,1%	30/151	19,9%	15/135	11,1%

Tablo 5.4.' deki değerler incelendiğinde ise, eğitim saatlerinin arttığı dolayısıyla çalışan başına dūřen eğitim saatinin arttığı görülmektedir. şirket içi düzenlenen eğitim saatleri de önceki yıllara göre artmıştır, bunu etkisi ise özellikle eğitim maliyetlerinde (2 milyar 76 milyon TL) görülebilir, eğitim maliyetleri btçelenen rakamın (2 milyar 150 milyon TL) altındadır.

Yeni işe alınanlar için önceki yıllarda oryantasyon eğitimi , yani şirketi ve çalışanları tanımaları için verilen eğitim oldukça az olmasına rağmen bu oran 1994 yılı %100' dr, yani yeni giren herkes oryantasyon eğitimi verilmiştir, ayrıca bu eğitim için yeni girenlere verilmek üzere özel kitapçık hazırlanmıştır. Böylece kişi işe başladığı ilk günlerde hem şirketi tanıma şansını elde eder, hem de çalışanlarla tanışırılır ve birkaç cümle ile ne ile uğraştıkları belirtilir.



şekil 5.3. Toplam Eğitim Saati ve şirket İçi Gerçekleştirilen Eğitim Saati Karşılaştırması

řekil 5.3.' de ise toplam eęitim saatleri ve řirket içinde gerçekleřtirilen eęitim saatlerinin karřılařtırılması görülmektedir. Soldaki dūřeyde toplam eęitim saatlerine ait rakamlar, saędakinde ise řirket içinde gerçekleřtirilen

eğitim saatlerine ait rakamlar görülmektedir. Eğitim saatleri artırılırken şirket içi gerçekleştirilen eğitimlerin artması da sağlanmıştır.

 nceki yıllarda performans değerlendirmeleri ve kariyer planı çalışmalarının, ki bu çalışmalar sadece beyaz yakalılar arasında yapılmaktadır, çok az olduğu görülmektedir. Ancak 1993 yılında başlayan çalışmalar doğrultusunda şirket bünyesinde performans değerlendirmesinin ne olduğunu, nasıl yapıldığını çalışanlara anlatmak için eğitimler ve çeşitli seminerler düzenlenmiştir. 1994 yılı içinde de uygulamaya geçilmiştir ve çalışanların %62' si için bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki yıl bu değerlendirmelerin tüm beyaz yakalılar için yapılması hedeflenmektedir. Aynı şekilde çalışanların kariyer planları için de bu çalışmalar devam etmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Uygulanan modelde insan kaynakları sistemi ve sistemi oluşturan alt sistemlerin hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetler saptanmış, gerçekleştirilen faaliyetlerin hedefler doğrultusunda geçmiş yıllarla mukayeseli olarak ne ölçüde başarılı olduğunu tespit etmek için bazı performans göstergelerinden faydalanılmıştır.

Grubun organizasyonel çalışmalarının geliştirilmesi, eksikliklerin tamamlanması ve değişen koşullara göre gereken güncelleştirmelerin yapılması ile ilgili olarak 'Hedef 1' in 1994 yılı değerlerine bakıldığında tamamiyle başarılı olduğu görülmektedir. 1992 yılı öncesinde iş tanımlarında güncelleştirmeler yapılmazken ve iş değerlendirmesi ile bir çalışma yokken 1993 yılında bu çalışmalara başlanarak 1994 yılında beyaz yakalılarda tüm pozisyonlar için bunlar tamamlanmıştır.

1994 yılı için eleman ihtiyaçları doğrultusunda etkin ve hızlı bir işe alma ve eleman seçme politikası ile planlanan ihtiyaçların hemen hemen hepsi karşılanmış, 1994 yılı içinde alınması planlanan iki kişi için ise pozisyonların tam olarak belirlenmesi ve alınacakları departmanlardaki organizasyonel değişimlerin tamamlanması uygun görülmüştür. Ayrıca bu elemanların temin süresinde ise 1992 yılında 1994 yılına farkedilir bir azalma olduğu gözlenmektedir; dolayısıyla işe alma prosesinin hızlandığı söylenebilir. Prosesin hızlılığı hedefe ulaşıldığını gösteren tek başına bir kriter olamaz. "Doğru eleman doğru yere alındı mı?" sorusuna da cevap verilebiliyorsa bu proses aynı zamanda etkin bir prosestir. 1994 yılı içinde işe başlayanların tümü deneme süresi tamamlamış ve işlerinde devam etmişlerdir. Deneme süresince gerek çalışan gerekse amiri karşılıklı olarak

birbirlerini tatmin etmişler ise, bir başka deyişle her iki taraf da memnun ise doğru elemanın doğru yere alındığı söylemek mümkündür. Ancak sadece deneme süresince bunu gözlemlemek yeterli olmayabilir, altı ay veya bir yıl zarfında bu takibin yapılması, ayrıca elemanların kendi istekleri ile şirketten ayrılma durumlarında da insan kaynakları departmanlarından bir kişinin kendileriyle görüşerek bu çıkışlarının sebeplerinin araştırılması gerekir. Eleman alımlarında aracı şirketin kullanımının da azaldığı görülmektedir, bu da şirket içindeki insan kaynaklarının eleman alımı konularında yeterliliğine bir başka göstergedir. Aracı şirketin kullanıldığı durumlar ise gizlilik gerektiren pozisyonlar içindir.

Şirket gerek kendi sektöründeki gerekse çokuluslu şirketler arasında benzer pozisyondaki bir çalışanına bu şirketlerin ücret ortalamasının üzerinde ücret vererek insan gücünde rekabet edebilirliğini koruyor. Ayrıca fazla mesailerdeki ve iş kazalarında kaybedilen çalışma süresindeki azalışların da işgücü maliyetine olumlu yönde etkisi oluyor.

'Hedef 4' ile ilgili performans göstergelerine bakıldığında ise kişilerin ihtiyaçları ve ayrıca kariyer ve yedekleme planları doğrultusunda belirlenen eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim saatlerin artırıldığı görülmektedir. Çalışan başına düşen eğitim saati ve eğitim giderinin yaklaşık iki katı artışı görülmektedir. İş kazalarındaki azalışın sebeplerinden birisi de çalışanlara iş güvenliği bilincini yerleştirmek için düzenlenen eğitim ve seminerlerdir. Eğitim ihtiyaçlarının artmasındaki temel sebepler ise performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması için kişilerle yapılan görüşmelerdir. Bu görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda çalışanların performanslarını artırmak veya kariyerlerini geliştirmeleri açısından eğitim ihtiyaçlarında da artış olmuştur.

Bu uygulamada şirketin sadece insan kaynakları departmanı ele alınmıştır. Bu çalışmanın tüm şirket bazında yapılarak yıl bazında değişen koşullara ve dolayısıyla hedeflere göre performans göstergelerinin de revize

edilmesi, bu göstergelere ilavelerin veya çıkartmaların yapılması gereklidir. Böylece hem tüm şirket genelinde, hem de departman bazında performansları tespit etmek, kontrol etmek ve gereken durumlarda önlemleri almak mümkün olacaktır.



KAYNAKLAR

- AKAL, Z., (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM, No : 473, Ankara
- AKDAĞ, F., (1995), Organizasyonlarda Etkin Eğitim Yönetimi, İnsan Kaynakları Konferansı
- ATIŞ, Y., (1995), Personel Seçme ve Yerleştirmede Yeni Yaklaşımlar, İnsan Kaynakları Konferansı
- BERNARDIN, H.J., RUSSELL, J.E.A., (1993), Human Resources Management - An Experimental Approach, McGraw - Hill Company
- DRUCKER, P., (1977), Management : An Abridged and Revised Version of Management, Pan Books, New York
- ELGİNKAN Topluluğu Verimlilik Yönetim Kılavuzu, (1989)
- ERCİYAS Biracılık ve Malt Sanayi ve A.Ş., (1994), Performans Yönetim Sistemi Projesi
- GLOBERSON, S., (1985), Performance Criteria and Incentive Systems, Tel Aviv University, Israel
- GRAHAM, H.T., BENNETT, R., (1992), Human Resources Management, M & E Handbook Series, Seventh Edition
- KOONTZ, H., WEHRICH, H., (1988), Management, Ninth Edition, McGraw-Hill Book Company
- KÖROĞLU, K., (1993), Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kurosawa Modeli, MPM, No: 507, Ankara
- ÖZDEMİR, M., (1991), Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı 2
- PROKOPENKO, J., (1987), Gérer La Productivité : Manuel Pratique, ILO, Geneva

PROKOPENKO, J., (1991), 1. Verimlilik Eğitimi Semineri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, İstanbul

SINK, S., SCOTT, D., (1985), Productivity Management and Evaluation, Control and Improvement, John Wiley and Sons, U.S.A.

TANYAŞ, M., (1993), Verimlilik Kavram ve Açıklamaları, Verimlilik Analizi Dersi, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

USTA, P., (1993), Verimlilik Artırıcı Teknikler / İmalat Sanayiinde Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Kullanımı



ÖZGEÇMİŞ

Demet Hatipoğlu 1969 yılında İstanbul' da doğdu. 1988 yılında Saint - Benoit Fransız Lisesi' ni bitiren yazar, aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümüne devam etmeye hak kazandı. 1992 yılında bu bölümden mezun olan Demet Hatipoğlu aynı fakültenin Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi programında Yüksek Lisans çalışmalarını sürdürmektedir.

İyi derecede Fransızca ve İngilizce bilen yazar bir Fransız şirketi olan Lafarge Coppée iştiraki Aslan Çimento A.Ş.' de İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.

İ.G. YÖNEKÖĞRETMEN KURULU
DOĞRULAMA MERKEZİ