

55862

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİNİN

İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Makina Müh. Kemâl AKAY

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15 Ocak 1996

Tezin Savunulduğu Tarih : 29 Ocak 1996

Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Semra DURMUŞOĞLU

Diğer Jüri Üyeleri

: Doç. Dr. Sıtkı GÖZLÜ

Doç. Dr. İ. Hakkı BİÇER



TEKNOLOJİ VE
EĞİTİM KURUMU

ŞUBAT 1996

ÖNSÖZ

Bu çalışma sırasında, desteğini ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam **Doç. Dr. Semra Durmuşoğlu'** na, beni AEG ETİ Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi Koordinatörlüğü ile görevlendirerek bu tezin hazırlanması için ilk desteği sağlayan AEG ETİ Genel Müdürü Sayın **Engin Aydın'** a ve Mali ve İdari İşler Müdürü Sayın **Frank Albrecht'** e, AEG ETİ' de Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne emeği geçen Sayın **VATS-Komisyonu Üyeleri'** ne ve **bilirkişilere** ve son olarak ürettikleri fikirleri verimlilik artırıcı teklife dönüştürerek, VATS' a ve dolayısıyla bu tez çalışmasına katkıda bulunan **AEG ETİ çalışanlarına** teşekkür ederim.

Kemal Akay

İstanbul, 12 Ocak 1996

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
SUMMARY	IX
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. VERİMLİLİK VE VERİMLİLİK ARTIRMA YÖNTEMLERİ	4
2.1. Verimliliğin Genel Tanımı	4
2.2. Verimlilik Faktörleri	5
2.2.1. Katı Verimlilik Faktörleri	7
2.2.2. Esnek Verimlilik Faktörleri	9
2.3. Verimlilik Artırma Yöntemleri	13
2.3.1. Teknik Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemleri	14
2.3.1.1. İş Etüdü	14
2.3.1.2. Tam Zamanında Üretim Yöntemi	15
2.3.1.3. Pareto Analizi	16
2.3.1.4. Maliyet-Fayda Analizi	16
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemleri	16
2.3.2.1. Yaratıcı Düşünmenin Yaygınlaştırılması	17
2.3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi	19
2.3.2.3. Kalite Çemberleri	22
2.3.2.4. Örgüt Geliştirme Tekniği	25
2.3.2.5. Beyin Fırtınası Tekniği	26
2.3.2.6. Nominal Gruplama Tekniği	28

2.3.2.7.	Davranışsal Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemlerinin Başarılı Olabilmeleri İçin Atılması Gereken Adımlar	29
2.3.2.7.1.	Ortak Ve Yaygın Anlayış Birliğinin Sağlanması	33
2.3.2.7.2.	Sözde Değil Gerçek Katılımın Sağlanması	33
2.3.2.7.3.	Çalışanlara Sorumluluk Ve Yetki Gücünün Gerçek Anlamda Verilmesi	35
2.3.2.7.4.	Başarının Ödüllendirilmesi	37
2.3.2.7.5.	ÇKK 'nın İşletmeye Yerleştirilmesi Sürecine Çalışanların da Dahil Edilmesi	38
BÖLÜM 3.	VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ (VATS)	42
3.1.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi	42
3.2.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin Amacı	42
3.3.	VATS' ın Verimlilik Artışına Etkileri	43
3.4.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin Tarihçesi	44
3.5.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin Kapsamı	46
3.6.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin Organizasyon Şekli	48
3.6.1.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin Yapısal Organizasyonu	48
3.6.1.1.	VATS-Koordinatörü	48
3.6.1.2.	Bilirkişiler	51
3.6.1.3.	VATS-Komisyonu	53
3.6.1.4.	VATS-İtiraz Komisyonu	55
3.6.2.	VATS' ın İşletme İçerisindeki Akışsal Organizasyonu	55
3.6.2.1.	Yaratılan Fikrin Teklife Dönüştürülmesi	57
3.6.2.2.	Teklifin Verilmesi	58
3.6.2.3.	VATS-Koordinatörünün Teklif İle İlgili Çalışmaları	58
3.6.2.4.	Teklifin Bilirkişilerce Değerlendirilmesi	59
3.6.2.5.	Verilecek Ödülün Hesaplanması	60
3.6.2.6.	VATS-Komisyonu Toplantısı	63
3.7.	İşletme İçerisinde Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin Tanıtımına Ve Katılımın Teşvik Edilmesine Yönelik Faaliyetler	64

3.8.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin İşletmede Sebep Olduğu Diğer Psikolojik Ve Sosyal İçerikli Etkiler	67
3.8.1.	VATS' ın Yönetici Çalışan İlişkilerine Olan Etkileri	68
3.8.2.	VATS' a Engel Teşkil Eden Durumlar	68
3.9.	VATS Uygulamalarında Kullanılan Bilgisayar Yazılımları	70
BÖLÜM 4.	VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ İLE İLGİLİ DÜNYA' DAKİ UYGULAMALAR, GELİŞTİRME FAALİYETLERİ VE GÖRÜŞLER	72
4.1.	Dünya'daki Diğer Uygulama Biçimleri Ve Sistem Geliştirici Yaklaşımlar	72
BÖLÜM 5.	VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ'NİN AEG ETİ' DEKİ UYGULAMASI	90
5.1.	AEG ETİ Hakkında Genel Bilgiler	90
5.2.	VATS' ın AEG ETİ' de Uygulanma Amacı	92
5.3.	Uygulama İçin Yapılan Hazırlıklar	94
5.4.	VATS' ın AEG ETİ' de Uygulama Esasları	97
5.5.	Uygulama Sonuçları ve VAT Örnekleri	103
5.6.	AEG ETİ' deki Uygulamanın Türkiye' deki Diğer Uygulamalarla Karşılaştırılması	114
5.6.1.	Simko Ticaret ve Sanayi A.Ş.' deki Uygulama	114
5.6.2.	ERDEMİR' deki Uygulama	116
5.6.3.	Interbank' taki Uygulama	119
BÖLÜM 6.	SONUÇLAR VE ÖNERİLER	121
KAYNAKLAR		123
EK A	VATS' ta Kullanılan Standart Form Örnekleri.....	125
EK B	VATS' ta Kullanılan Tanıtım Afişi Örnekleri.....	128
EK C	VATS' ta Kullanılan Tanıtım Yayını Örneği.....	133
ÖZGEÇMİŞ		135

ŞEKİL LİSTESİ

		<u>Sayfa No.</u>
Şekil 2.1.	İşletme verimlilik faktörlerinin sınıflandırılması	7
Şekil 2.2.	Kişinin çalışma verimini etkileyen faktörler	11
Şekil 2.3.	Çalışma metodlarının geliştirilmesi süreci	13
Şekil 2.4.	Klasik yönetim anlayışı ile TKY' nin hata-maliyet ilişkisi açısından karşılaştırılması [6]	20
Şekil 2.5.	TKY ile gelişme sürecinin yapısı [6]	22
Şekil 2.6.	Kalite Çemberlerinin Yapısal Organizasyon Şekli [7]	24
Şekil 3.1.	Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nde genel iş akışı yapısı	56
Şekil 3.2.	Şimdiki durum ile teklif edilen durumun karşılaştırılması	61
Şekil 3.3.	VATS'ın ürün-hayat eğrisi	64
Şekil 4.1.	Passau GmbH' da VATS ve TKY' nin entegrasyonu	75
Şekil 4.2.	Yaratıcı fikir akışında tıkanıklığın meydana geldiği bölgeler	78
Şekil 4.3.	Passau' da yaratıcı fikir akışındaki tıkanıklığın giderilmesi	79
Şekil 5.1.	AEG ETİ' nin yapısal organizasyon şeması	91
Şekil 5.2.	VATS için AEG ETİ' de yapılan uygulama hazırlıkları zaman planı	94
Şekil 5.3.	AEG ETİ' de 1.9.94-1.12.95 döneminde verilen VAT' ların dağılımı	103
Şekil 5.4.	AEG ETİ' de VATS' ın uygulanmasının ilk 14 ayında verilen tekliflerin dağılımı ve verilen toplam ödül miktarı	104
Şekil 5.5.	Üretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik VAT' lara bir örnek	106
Şekil 5.6.	Örnek VAT' ta şimdiki durumu gösteren çizim	110
Şekil 5.7.	Örnek VAT' ta önerilen durumu gösteren çizim	110

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 3.1. Hesaplanamayan tasarruflar için puanlama hesabı	63
Tablo 4.1. Almanya' da VATS	73
Tablo 4.2. Sektöre göre değişen katılım oranı	73
Tablo 4.3. En yüksek yıllık tasarruf sağlayan ilk beş firma (1993)	74
Tablo 4.4. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi'nde Japonya, ABD ve Almanya karşılaştırması (1991 - 1992) [10]	74
Tablo 4.5. Bilirkişi Ödüllendirme Sistemi [11]	77
Tablo 4.6. Almanya'da Kalite Çemberleri'ni ve VATS'ı paralel uygulayan 6 büyük endüstri işletmesi	79
Tablo 5.1. AEG ETİ 'de hesaplanabilen tasarruflar için tasarruf-ödül tablosu	101

ÖZET

Bu tez çalışmasında mal veya hizmet üreten işletmelerde verimliliğin artırılması için uygulanan tekniklerden birisi olan Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi tanıtılarak, elektrik makineleri ve enerji sektöründe hizmet veren, yabancı sermayeli bir kuruluş olan AEG ETİ' de ve yurtdışındaki bazı işletmelerde bu sistemin uygulanması ve sonuçları ile ilgili örnekler sunulmuştur.

Birinci Bölüm giriş niteliğinde olup verimliliğin günümüzde ülkeler ve işletmeler için artan önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci Bölüm' de verimlilik ile ilgili genel tanımlamalar yapılmış, verimliliğe etki eden faktörler açıklanmıştır. Daha sonra verimlilik artışına yönelik işletme içi teknikler sağladıkları etki açısından sınıflandırılarak, açıklanmıştır.

Üçüncü Bölüm davranışsal yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırıcı bir teknik olan Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ni (VATS) içermektedir. Bu bölümde VATS' in tarihçesi, tanımı ve amaçları anlatılmış, daha sonra uygulama sırasındaki akışsal organizasyonu açıklanmıştır. Kullanılan teknikler ve ödüllendirme sistemi açıklanmış, işletme içinde çeşitli düzlemlerdeki ilişkilere olan etkileri irdelenmiştir.

Dördüncü Bölüm' de Dünya' da ve özellikle Avrupa' da süregelen, VATS ile ilgili çeşitli uygulamalara ve geliştirici çabalara örnekler verilmiştir. Bu bölümde ayrıca VATS hakkındaki görüşlere yer verilmiştir.

Beşinci Bölüm' de VATS' in AEG ETİ firmasındaki uygulaması anlatılmış, amaçlar ile sonuçlar karşılaştırılarak, verilen Verimlilik Artırıcı Teklif' lerle (VAT) ilgili örnekler sunulmuştur. Bu bölüm son olarak Türkiye' de teklif sistemini uygulayan diğer çeşitli firmalardan örnekleri ve yapılan uygulamalarla AEG ETİ' deki uygulama arasındaki farklılıkları içermektedir.

Altıncı Bölüm' de sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

SUMMARY

EMPLOYEES' SUGGESTION SYSTEM

Productivity is the most important issue of today's business world. The changing market conditions, the hard character of competition and the from day to day decreasing resources have caused the productivity to become so important for the governments and the business world.

Since the concept productivity has become so important many academicians, researchers and managers from various levels have produced various and different ideas for productivity and the methods to increase the productivity. Today, for developed and also developing countries, increasing the productivity is the first condition of the economical development.

However the slowing down of the development, the stopping and the regression are both the causes and results of the decrease in productivity .

In the last fifteen years there has been a considerable transformation from the widespread-use of resources to the intensive-use of resources. Although this event has increased the potential of productivity the unemployment which is caused by technological progress has come on the scene as a new huge problem to be solved. This tragic event has brought different results for the developed and developing countries.

The developed countries see the solution of this problem in usage of the capital oriented technology, while the developing countries are facing a big lack of capital. Therefore it's becoming from day to day clearer that not only but the best solutions for developing countries depend on more effective use of the human resources.

Despite of this difference between the developing and developed countries the solutions must be built on a base of balance between the resources of capital and human. These facts of macro level are also in effect for micro level.

Today it is well known that if the basic aim of a company is only to increase the sales or to reduce the costs then the result is often failure. But if the productivity is the basic aim of a company then this can be bring all of the inputs of the company into balance and carry the company to success.

To raise the productivity a company have to take note of the rapidly changing conditions of the country, world, market etc. and improve its capacity in order to keep in step with these changing conditions in case of

In this thesis, the concept of productivity and the methods to improve the productivity is been investigated.

The Chapter two consists of two main parts. In the first part a general definition of productivity is made. In the second part of chapter two the methods to improve the productivity in a company are classified and investigated.

Productivity is a magic tool, to help the mankind, who since his existence has been struggling for a better and more comfortable life, to attain this goal. Generally productivity can be defined as the output optimizing relation between the factors (inputs) which participate in production process.

At the beginning, until the middle of the 19 th century the works of mankind were focalizing on efforts like agriculture, craft, commerce etc. Therefore in those days the term productivity were being used most commonly for a piece of soil. After the industrial revolution however with the changing economical life the usage of term productivity has also changed.

Productivity is defined most commonly as the ratio between the outputs and the inputs of a process. Since there are usually various inputs in a process the productivity of this process can be defined based to each of these factors.

In chapter two the factors of productivity in view of a company are classified into two groups :

- The external factors (The uncontrollable factors)
- The internal factors (The controllable factors)

The need for such a classification of the factors of productivity comes from the need of determination of the frontiers out of which a company is not able to command the factors of productivity in order to improve it. Even the internal factors are classified into two groups depending on the degree of their controllability :

- The rigid factors
- The flexible factors

The rigid factors are those which are relatively difficult to change. These are product, plant, machine, technology, material and energy.

The flexible factors are more controllable and therefore more suitable to change. The flexible factors are human resources, organizations and systems, the methods of work and the management forms. The most of the techniques to improve the productivity aim to optimize the relation between any of these inputs and the output. Therefore there are several techniques to improve a company's productivity that focuses on different factors of productivity. Human is the most difficult factor to change because of the nature of human being. Another reason of this difficulty is that the human factor is relatively a new area in productivity improving activities, so there are

still many unknown and undefined behavioral aspects of the working human. However human, may be , is the only factor that can cause *miracles* in productivity improving. The experiences of Japan in the last forty years are the proofs of this fact.

In chapter two the factors affecting the productivity of individual workers as a series of the concentric circles are presented. At the center of this model are the workers themselves. The output of the individual is determined at this level by personal motivation and skills. The work group has the next most immediate effect on the productivity of an individual. Groups can foster positive attitudes to work, rewarding team achievement. The next circle in the productivity model is the organization and its systems. The organization is the source of payment systems that are intended to reward productivity. The organization also chooses the technology, which may aid or retard the efforts of individuals. The outermost circle of the productivity model is the most powerful in its effects on both the organization and the individual worker, but appears to be outside the control of both. It represents the economic, social and political environment within which business is conducted.

The techniques to improve the productivity are classified into two groups according to their orientation. These are :

- The techniques based on technical approaches
- The techniques based on behavioral approaches

The most commonly used techniques of the first group are work study, Just in time technology, Pareto analysis, benefit-cost analysis etc.

As expressed in their definition these techniques use technical methods in order to reduce the material and labor costs and to improve productivity and quality.

The techniques based on behavioral approaches are oriented on human resources hence they use both psychological and technical methods. The most commonly methods used techniques of this group are employee involvement, total quality management, quality circles, brain storming, nominal grouping technology, Employees' Suggestion Systems etc.

There has been an increase in the degree of acceptance for the concept for employee involvement in the last ten years. The managers seem to have more willing to support employee involvement efforts. There seem to be at least three reasons for this increased acceptance. First, workers are more willing, to accept and to push for increased responsibility than has been the case with past generations. Second, compared to 10 or 15 years ago, leaders and the leadership expectations have changed. Third, in Japanese manufacturing methods, the westerner businessmen saw the success of the widespread used employee involvement methods. There are available today many technical and physical methods that attempt to improve a companies productivity and change the nature of the work, such as Just-In- Time, quality./reliability engineering, reengineering etc. Benefits can be achieved from them without employee involvement, but those benefits will not be as

great as when employee involvement is included, and they certainly will not be as long lasting.

Therefore, these two groups of techniques to improve productivity are not each others alternatives but supplements.

While some companies have reported good results with their employee involvement efforts, many have had unsatisfactory experiences. The examination of these failures show that the managers from these companies start employee involvement programs, such as TQM, quality circles, Employees' Suggestion Systems etc. with no clear objectives in mind. Successful organizations ,on the other hand, have very clear expectations and goals, and they use employee involvement methods as a process to realize these goals.

Most companies that fail with these behavioral methods use some kind of approach that tries to get employees to participate, but they simply do not go far enough. Top managers expect miracles in cost reduction and quality improvement from the employees. They are frustrated when employees choose trivial projects such as garden arrangement. Middle managers are angry and confused. They are not actively involved in the process and they believe many projects infringe on their job responsibilities. Employees are unhappy. They have no real power or authority. Many feel that the time spent is wasted because conditions are unchanged when they return to their regular jobs.

One primary rationale for employee involvement is to speed up decision making so that problems can be solved faster. To do so, the responsibility for taking action must be placed at the source, not dependent on relayed directions from someone more remote. This means employees must assume more authority and exert a degree of influence over their surroundings. It means they must exercise the power of decision making. In effect, they must become their own managers.

Employees' Suggestion Systems is the oldest and the most widespread method of the productivity improvement techniques based on employee involvement. In Chapter tree this effective method to help get employees more involved with their jobs and to take on more responsibility for problem solving is presented.

Modern business success depends, to a large degree, upon the extent to which profitable ideas are procured, developed and applied. Among the sources from which many firms obtain such ideas are their employees. In some cases, companies, deliberately urge workers to give consideration to the problems of the business and encourage them to present their thoughts concerning these matters. Usually, this is done through some form of suggestion System.

Primarily, a suggestion system seeks to draw upon the practical experience and specialized knowledge of individual employees for ideas which may be of direct benefit to the company. The adoption of employees' suggestions

have been found to result in operating costs, increased production, extension of business, improved operating methods, and better working conditions.

In their effect upon personnel, suggestion systems serve another, less obvious purpose. An employee who is encouraged to make suggestions concerning his work or the welfare of the company realizes that he is holding a recognized place in the business. This stimulates his interest. The actual adoption of satisfactory suggestions has a wholesome effect upon general moral. Furthermore, encouraging an employee to think is an excellent groundwork for training. Some firms that follow the policy of filling higher positions from the ranks use suggestion systems not only as an incentive, but also as a guide to eligibility for advancement.

Employees' Suggestion Systems, in their traditional form, are an almost 100-years-old instrument of employee participation. The goals of Employees' Suggestion system are :

- To prevent the defects there where they occur and to reduce the costs.
- To improve the product and service quality.
- To pull down the decision making in the company, so that many problems that the company face could be solved faster.
- To encourage the employees to observe their workplace better and to make them create new and developing ideas.
- To strengthen the dialog between the employees and the management.
- To motivate the employees and to create a better atmosphere in the company.
- To build a strong base and to form the right conditions for an effective employee involvement and Total Quality Management programs.

Employees' Suggestion system uses both material (direct) and immaterial (indirect) motivation tools to achieve these goals.

Nowadays the traditional suggestion systems is being examined by many academicians and managers in order to improve the system structure due to the changing businessworld and the market conditions.

In chapter 4 the efforts and experiences of some companies to improve the suggestion systems efficiency are given.

In chapter 5 the experiences of AEG ETİ, a manufacturing company, by implementing and carrying on the Employees' Suggestion Systems are presented. Additionally a comparison between the suggestion systems of AEG ETİ and some other Turkish companies is made.

Chapter 6 includes the opinions and the suggestions of the author.

BÖLÜM 1.GİRİŞ

Makro düzeyde ele alındığında, verimliliğin ulusal refahı artırmada çok önemli bir işlevi olmaktadır. Dünya üzerinde kaynakların azalması, küreselleşmenin ister istemez beraberinde getirdiği; rekabet koşullarındaki sertleşme ve kızışma, her seviyeden yönetici ve uzmanı verimlilik ve verimlilik artışı konusunda düşünmeye ve fikir üretmeye yöneltmiştir. Günümüzde gelişmiş veya gelişmekte olan, devletçi merkezi planlama veya serbest piyasa ekonomisi uygulanan tüm ülkelerde kabul gören gerçek, ekonomik gelişmenin temel kaynağının verimlilik artışı olduğudur. Bununla birlikte; gelişmenin yavaşlaması, durgunluk ve gerileme, verimlilik artışıındaki düşüşün hem nedeni, hem de sonucu olmaktadır.

Geçtiğimiz son on-onbeş yılda insan ve sermaye kaynaklarının yaygın kullanımından yoğun kullanımına doğru önemli bir kayma olmuştur. Bu gelişme, verimlilik potansiyelini artırmış olmakla birlikte, teknolojik gelişmenin beraberinde getirdiği işsizlik, çözülmesi gereken bir başka problem olarak ortaya çıkmıştır. Bu trajik durumun sonuçları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için farklı olmuştur. Gelişmiş ülkeler işsizliğe rağmen, gittikçe artan oranda nitelikli işgücü açığı ile karşılaşmakta ve bu sorunun çözümünü sermaye yoğun teknolojiyi uygulamakta görmektedirler. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde yüksek oranda bir sermaye eksikliği mevcuttur, bu gerçeğin bir diğer gerçeği; işsizliğin çok yüksek oranda olması ile birleşmesi sonucunda öncelik, var olan insan kaynaklarının daha etkin kullanımı, geliştirilmesi gibi alanlara kaymaktadır.

Sorunun ağırlık kazandığı alanlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için ayrı da olsa, bulunacak çözüm aynı eksene sahip olmalıdır: Hem insan, hem de sermaye kaynaklarının daha etkin kullanımını mümkün kılacak optimal bir

dengeinin kurulması. Makro düzeyde karşılaşılan bu durumlar, mikro düzeyde de aynı soruların yanıtlarının bulunmasını gerektirmektedir.

Günümüzde bir işletmenin temel amacının yalnızca satışları veya karları en üst düzeye çıkarmak veya maliyetleri en aza indirmek olduğu bir çok durumda başarısızlıkların ortaya çıktığı bilinir. Verimlilik bir işletmenin temel amacı olduğu zaman performansı, kârı, üretim maliyetlerini, sermaye getirisini, satışları ve çıktıyı bütünleyip dengeleyebilir.

Bir işletmenin verimliliğini artırmak için hızla değişen dünya, ülke ve pazar koşulları dikkate alınmalı ve işletmenin kapasitesi değişimlere ayak uyduracak biçimde geliştirilmelidir. İşletmenin sürekli değişen çevreye uyum sağlaması ve bu değişimi işletme içinde de gerçekleştirecek dinamizmi yaratmak ve sürdürmek öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Değişimin kavranması ve yönetimi, verimlilik artışında yaşamsal bir rol oynar. İşletme, değişimlere nasıl uyum sağlayacağını ve değişimi nasıl kendi yararına kullanacağını bilmelidir.

Birçok kimse için verimliliğin artırılması için kaynakların etkin kullanımı, yalnızca teknoloji ve kurumun geliştirilmesi anlamına gelir. Ancak insanın her yönden geliştirilmesi, çoğu kez toplam verimlilik artışına daha çok katkı yapmaktadır. Verimlilik, insan beceri ve ilgisi, teknoloji, yönetim, sosyal çevre ve iş çevresinin birleştiği noktadır.

İnsan, verimliliği artırmanın en önemli alanıdır. Tüm işletmeler, teknik ve insani olmak üzere iki alt sistem içerdiklerinden, etkili bir işlev yapabilmeleri için, bu alt sistemler dengelenmeli ve düzenlenmelidir. Buna rağmen çoğu kez denge kurulamamaktadır. Verilerin ölçülmesi, toplanması ve rapor edilmesi için çok fazla çaba harcanırken, performans geliştirme için gerekli uygulamalı çalışmalar konusunda çaba gösterilmez. Yeni teknoloji, kalite kontrol gibi uygun biçimde kullanıldığında etkili olan; ancak uygun bir şekilde uygulanmadığında veya kararlı bir şekilde benimsenmediğinde, kaynakları verimli olmayan kullanım biçimlerine yönlendirilen kestirme çözümlere çok fazla güven duyulur. Birçok kişi için verimlilik hâlâ, geleneksel maliyet düşürme veya daha fazla çalışma ile eş anlamlı gibi tanımlanmaktadır. Bu

tutum çoğunlukla, kötü iş ilişkilerinin oluşmasına, en verimli kişilerin işten uzaklaşmasına, kalite teslimat ve hizmetlerde bazı ödünlerin verilmesine ve kısa vadeli kâr artırma uğruna, gelecekteki fırsatlardan da ödün verilmesine neden olmaktadır.

Bunlar gibi yanlış anlayışların yaygınlığı, verimlilikte insan faktörünün bir şekilde görüntüsünün dışında bırakılmasına sebep olurlar. Tüm bunlara rağmen, alet ve teknoloji, insan aklının ürünleridir ve sadece insanlar tarafından verimli kullanılabilirler. Herhangi bir verimlilik artırıcı yöntemin başarısı, insanların yeni fikirler ortaya atmalarına ve yaratıcılık düzeylerine dayanmaktadır. Çıktı, girdi, emek, sermaye, teknoloji ve yönetsel girdi gibi temel verimlilik faktörlerinin biçimsel analizi, bu faktörlerin yarısından fazlasının iş gücü kalitesi ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer teknik verimlilik faktörlerine daha yakından bakıldığında da, onların kalitesinin de insan girdisi kalitesinin ayrılmaz bir parçası olduğu görülür.

Verimliliğin anahtarı, beraber çalışan insanların birbirlerine karşı olan tutumlarıdır. Bir işletme içerisindeki uyumun, verimliliğin gelişmesine çok büyük katkısı vardır. Verimlilik artırıcı yöntemler incelenirken bu gerçek incelemeye temel teşkil etmelidir.

BÖLÜM 2. VERİMLİLİK VE VERİMLİLİK ARTIRMA YÖNTEMLERİ

2.1. VERİMLİLİĞİN GENEL TANIMI

Verimlilik, daha üstün, daha iyi, daha huzurlu bir hayat sağlamak için, varolduğu günden bu yana çaba gösteren insanoğlunu, bu amaçlara ulaştıracak sihirli bir araçtır. Verimlilik, üretim sürecinden beklenen sonuçları daha olumlu hale getirir. En genel tanımlamaya göre; verimlilik üretim sürecine dahil edilmiş öğelerin, birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda, elde edilen çıktıyı optimal noktaya çıkaracak bir miktar (kantite) ilişkisi içerisinde olmalarına denir. Buradan anlaşıldığı gibi verimlilik; hizmet veya mal üreten bir sürecin, ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı girdi (kaynaklar) arasındaki ilişkiler bütünüdür [1].

19. Yüzyılın ortalarına kadar insanların uğraştıkları işler tarım, zanaat ve ticaret etrafında toplanırdı. Bu yüzden verimlilik kavramı önce tarımsal faaliyetler dolayısıyla ortaya atıldı. Sulanan, gübrelenen toprak, islah edilmiş tohum, aşılınmış ağaç, bu dönemde verimliliği artırmak amacıyla aranıp bulundu [1].

Sanayi devriminden sonra iktisadi hayat büyük değişikliklere uğradı. İktisadi faaliyetler çoğaldı, yoğunlaştı, karmaşık bir hale geldi. Sanayileşen ülkelerin bazıları, bu durumu yeterli görmeyip, kendilerini sanayi ötesi toplum düzenine geçirmek istemektedirler. Hangi ekonomik, sosyal ya da siyasi yapıya kavuşurlarsa kavuşsunlar toplumlar, kendilerini bir üst düzeye ulaştırmak için verimliliğin sihirli yardımından yararlanmak zorundadırlar.

Bu durum küçük ölçekli bakıldığında tek tek işletmeler ve kuruluşlar için de geçerli bir kuraldır.

Verimlilik, global olarak ya da üretim faaliyetlerine katılmış faktörlerden her biri için ayrı ayrı hesaplanması mümkün bir kavramdır. Verimlilik, firma içinde olduğu kadar, herhangi bir iktisadi faaliyet dalının tamamını kapsayan düzeyde -söz gelimi demir-çelik üretiminde, otomotiv sanayiinde, dokumacılıkta, tarımsal üretimde v.s- ele alınıp hesaplanabilir [2].

Üretim sürecinin devamı ve çıktıların elde edilmesi için gerekli olan kaynaklar çeşitlilikleri ve -üretime ve dolayısı ile verimliliğe olan katkılarının etkenliği açısından- işletmeden işletmeye farklılık gösterirler. Üretim sürecini oluşturan faktörler birden fazla olmasına rağmen, kanımca bu faktörlerden yalnızca birisine göre yapılacak bir verimlilik ölçümü gerçekten uzak ve yanıltıcı olacaktır. Örneğin yeni teknolojileri yapısına adapte eden bir işletmede emek verimliliği ölçülecek olduğunda bir artış gözlenebilir, ama aslında sermaye verimliliği düşmüş olabilir.

Verimliliğin tanımlanmasında ve ölçülmesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, kârlılık ile verimliliğin birbirlerinin sonuç ve sebepleri olmayabilecekleri ve aralarında doğrusal bir bağıntı kurulamayacağıdır. Bu durumu şu şekilde açıklayabiliriz : Fiyat artışları yüksek kârlar getirebilir ama işletmede verimlilik düşüyor olabilir. Bunun tam tersi de doğrudur; verimli üretilen her mala olan talep yüksek olmayacağından, kimi durumlarda artan bir verimliliğe rağmen, kârdan söz edilemez.

2.2. VERİMLİLİK FAKTÖRLERİ

Dikkat edilmesi gereken bir başka konu; maliyetlerde sağlanacak bir düşüş ile her zaman verimliliğin artırılabileceğini düşünmenin, bir işletmeyi yanlış kararlara sürükleyebileceği gerçeğidir. Çoğu kez iyi planlanmadan gerçekleştirilen maliyet düşüşlerinin ardında, ürünün kalitesinde azalma yatar. Oysa böyle bir durumda özellikle günümüzün rekabet koşullarında, kısa ve uzun vadede ancak verimlilik düşüşünden söz etmek mümkündür. Piyasa koşullarının gittikçe daha zorlaştığı ve gümrük duvarlarının ortadan kalktığı zamanımızda, verimlilik kavramının kalite ile olan ilişkisi gittikçe sağlamlaşmaktadır. Burada sözedilen yalnızca ürünün değil aynı zamanda - hatta daha çok- yönetimin, işgücünün ve çalışma koşullarının kalitesidir.

Buradan yola çıkarak şu saptama yapılabilir :

Verimlilik artışının başarısı sosyo-üretim sisteminin temel faktörlerini belirlemede ve kullanmada göstereceğimiz başarıya bağlıdır. Bu amaçla üç temel verimlilik faktörü grubunu ayırtetmek gereklidir :

- İşle İlgili
- Kaynakla İlgili
- Çevreyle İlgili

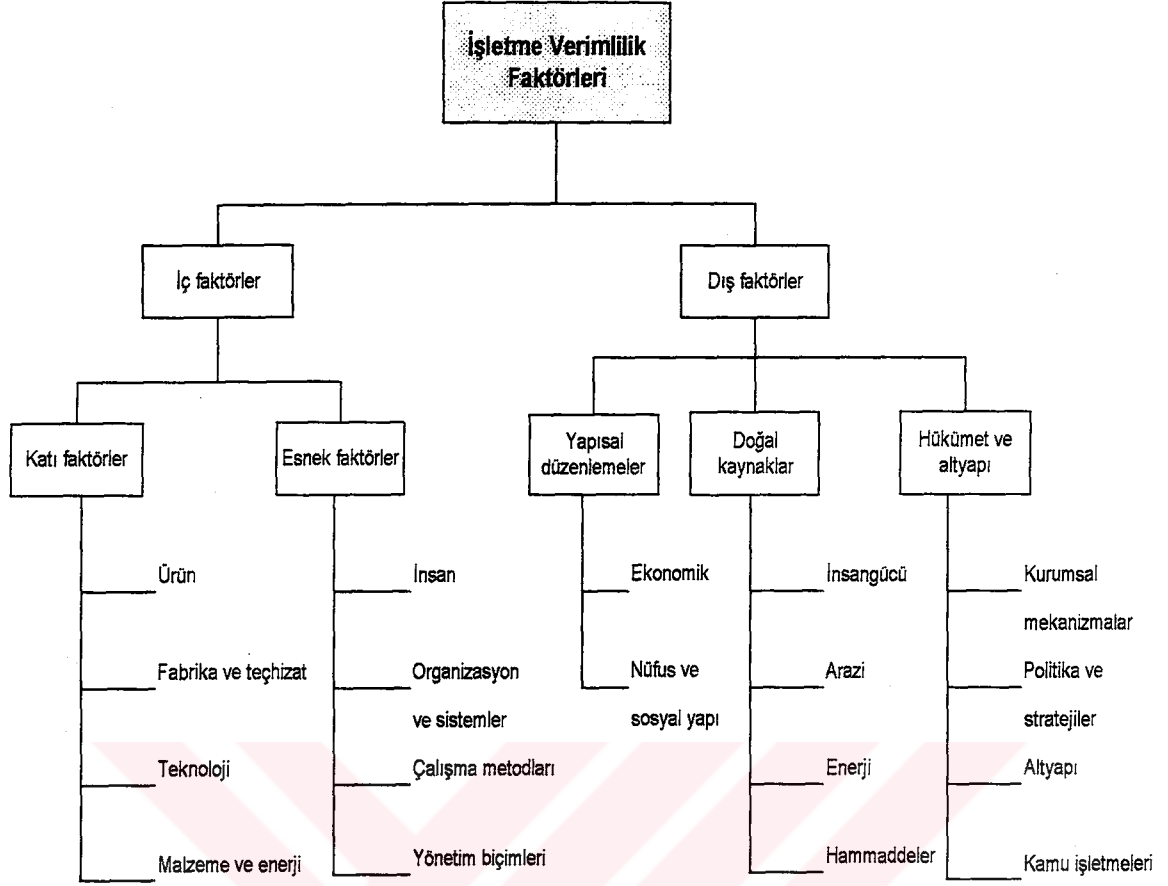
Verimlilik faktörlerini sınıflandırırken, kontrol edilebilirlik (denetlenebilirlik) açısından da bir sınıflandırmaya gidilmesi faydalı olacaktır. Bu noktada karşımıza iki ana sınıf çıkacaktır :

1. Dış (denetlenemeyen) faktörler
2. İç (denetlenebilen) faktörler

Tanımdan da anlaşıldığı gibi dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktörler ise işletmenin denetimi altında olan faktörlerdir. Bu iki ana sınıf da kendi aralarında daha detaylı olarak şekil 2.1. de görüldüğü gibi sınıflandırabilir [2].

Burada adı geçen dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları, siyasi, ekonomik ve sosyal koşulları, iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde sağlama olanaklarını kapsar.

İç faktörler arasında da “katı” ve “esnek” olarak iki ayrıma gidilmesinin temel sebebi, verimlilik faktörlerinin kumanda edilebilmelerine göre sınıflandırılmalarının gerekliliğidir. Çünkü verimlilik artırmaya yönelik tüm yöntemler bu faktörleri etkin bir şekilde denetlemeyi hedefler. Kuşkusuz tüm faktörler üzerinde sağlanabilecek etkinlikler de sektörden sektöre, pazardan pazara farklılıklar gösterirler.



Şekil 2.1. İşletme verimlilik faktörlerinin sınıflandırılması

Şekil 2.1. de de görüldüğü gibi katı faktörler ürünleri, teknolojiyi, teçhizatı ve hammaddeleri kapsarlar. Esnek faktörler olarak da emek gücü, organizasyonel yapılar, yönetim biçimleri sayılabilirler. Bu türden bir sınıflandırma hangi faktörlerin kolayca ele alınabileceğinin, -hangilerinin daha güçlü mali ve kurumsal müdahale gerektirdiğinin- belirlenmesine yardımcı olur.

Yukarıda sınıflandırılıp, sayılan faktörlere kısaca değinmek faydalı olacaktır.

2.2.1. Katı verimlilik faktörleri

Katı faktörler arasında yer alan “ürün faktör verimliliği” üretilen ürünün, üretim süreci sonucunda elde edilen çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir.

“Ürünün” katı bir verimlilik faktörü olması çok doğaldır, çünkü ürün özellikleri bir çok dış ve iç etken tarafından belirlenir, örneğin müşteri istek ve tercihleri, rekabet koşulları, teknoloji, kalite unsuru vb. Bu sebepten dolayı bu etkenlerin herbiri için uygunluk sağlanması gerekmektedir.

Fabrika ve teçhizat verimliliği, kullanım, yaş, modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü, vb.konulara özen göstererek artırılabilir.

Verimlilik artışında çok önemli bir rolü olan, bir diğer faktör teknolojik yeniliktir. Gelişen teknoloji ile birlikte artan otomasyon ve yaygın ve optimize bilgi teknolojisi, mal ve hizmet miktarlarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri gibi değişen koşullara verimli bir şekilde uyumu sağlarlar.

Diğer bir katı verimlilik faktörü de malzeme ve enerjidir. Daha önce de değinildiği gibi burada yapılmaması gereken hata verimlilik ile maliyet düşüşünün birbirine karıştırılmasıdır. Örneğin daha düşük kaliteli malzeme kullanımı ile, ürün maliyetinin düşebileceği açıktır, böylece verimlilikte de bir artış var gibi gözükabilir, oysa gerçekte ürünün kalitesinde de bir düşüş söz konusudur ki bu verimliliği kötü etkilemektedir. Bu noktada Japon Kalite Kontrol sisteminde Yoshikazu Tsuda tarafından yapılan bir saptamayı aktarmak yararlı olacaktır [2].

Bu saptamaya göre üretim sürecinde, kalitedeki ve üretim miktarındaki değişim arasında 8 tür ilişki mümkündür :

1. Üretim miktarı artarken, kalitenin de artması
2. Üretim miktarı artarken, kalitenin aynı kalması
3. Üretim miktarı aynı kalırken, kalitenin artması
4. Üretim miktarı artarken, kalitenin düşmesi
5. Üretim miktarı azalırken, kalitenin artması
6. Üretim miktarı aynı kalırken, kalitenin düşmesi

7. Üretim miktarı azalırken, kalitenin aynı kalması

8. Üretim miktarı azalırken, kalitenin düşmesi

Yukarıdaki sekiz ilişki çeşidini irdelediğimizde 1, 2 ve 3. durumlarda verimliliğin arttığı, 6, 7 ve 8. durumda verimliliğin azaldığı açıktır.

4. ve 5. durumlarda ise verimliliğin arttığı veya azaldığı belirli değildir. 4. durumda verimlilikteki değişim kalitenin ne oranda düştüğü, üretimin ne oranda arttığı, firmanın kalite politika ve stratejisi, o andaki rekabet ve piyasa koşulları vb. birçok etkene bağlıdır.

Kaliteyi “gereksinimlere uygunluk” olarak tanımlarsak, gereksinimlere uygunluğun ürüne ait bir çok özelliğin bileşimi olduğunu sonucuna varırız. Ürün kalitesini tanımlayan temel parametreler, performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, yararlılık ve algılanan kalitedir. Sayılan herbir parametre birbirinden farklı olduğu için, bir ürün bir parametreye göre üstün, diğerine göre düşük kaliteli olarak sınıflandırılabilir. Verimlilik artışı açısından, bu temel bileşenlerin tanınması önem kazanmaktadır, çünkü verimliliği artırmak ve kaliteyi optimize etmek isteyen bir kuruluş bunu bir kaç yoldan yapabilir, tüm bileşenlerin aynı anda izlenmesi gerekmez ve mümkün olmaz. Bunun yerine, özel dikkat gösterilmek üzere birkaç bileşen belirlenerek, bölümlene stratejisi seçilebilir.

2.2.2. Esnek verimlilik faktörleri

Esnek verimlilik faktörleri olarak insan (emek), organizasyon ve sistemler, iş metodları ve yönetim biçimleri sınıflandırılmaktadır.

Bir işletmede verimlilik artırma çalışmalarının en temel kaynağı ve ana faktörünün insan olduğu 20. yüzyılın sonuna yaklaşırken herkesçe anlaşılmış olmasına rağmen, bu husus uygulama yaygınlığı konusunda ve nasıl başarıyla uygulanacağı konusunda diğer faktörlerin oldukça gerisinden gelmektedir. Bunun başlıca sebebi genelde yöneticilerde bu konudaki bilgi ve tecrübe eksikliğidir. Bu eksiklik insan faktörünün hangi amaçlarla ve nasıl denetlenebileceği konusundaki bilgilerin yetersizliğinden ve -basit gibi

görünmesine rağmen- yöntemlerin yeterince kavranamamasından kaynaklanmaktadır.

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşte insan, bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz, en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Bununla birlikte insanoğlu yapısı gereği, çalışmayı sevmeyen bir varlıktır. Bu nedenle çalışana, iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, böylelikle daha verimli bir çalışmaya yönleltmek, yöneticilerin en fazla üzerinde durmaları gereken bir konudur.

Çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. Motivasyon ise, çalışanları işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Özellikle son yıllarda çalışanların güdülenmesi olayı bir çok yönetici ve bilimadaminin ilgisini çekmiş ve bu konuyla ilgili bir çok kuram geliştirilmiş olmasına rağmen, hâlâ çalışanların motivasyonu olayı tam olarak çözümlenebilmiş değildir. Bununla birlikte günümüz işletmeleri, üretimde verimlilik artışı yanında daha bir çok konuda (endüstri ilişkileri, pazarlama, iş değerlendirme gibi) motivasyon araç ve tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Motivasyon sürecinde ise işletmelerde kullanılan parasal veya parasal olmayan bir çok özendirici araç etkilidir.

Emek verimliliği, ancak üst yönetim çalışanları, yaratıcı yeteneklerini, işletmeyi sarmalayan sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik ederse ve buna uygun bir çalışma ortamının doğmasını sağlarsa, en iyi biçimde artırılabilir.

Şekil 2.2. bir çalışanın çalışma hayatındaki verimliliğini etkileyen ana etkenleri göstermektedir [3].

Bu modelin ortasında işçinin kendisi bulunur. Bu seviyede emeğin çıktısı eğitim, motivasyon ve kişisel yeteneklere bağlıdır.

İşçiler çoğu kez sahip oldukları yetenek ve yaratıcılığın farkında değildirler. Yaratıcılıklarını ortaya koyma konusunda da çoğu zaman çekinceli ve güvensiz davranırlar. İşçilerin, çoğu kez tam bilincinde olmadıkları bir diğer şey de kendileri için en uygun işin hangi iş olduğudur. Bu da yanlış seçimlerde çoğu zaman iş tatminsizliğine yolaçar. Tatminsizlik ise düşük çalışma performansına yol açar ki, bu da verimsizliği doğurur.



Şekil 2.2. Kişinin çalışma verimini etkileyen faktörler

Çalışma verimliliğine etki eden bir sonraki en baskın faktör ise işçinin çalışma ortamında bağlı bulunduğu gruptur. İşçinin dahil olduğu çalışma grubu kişisel verimliliğe pozitif veya negatif yönde etki edebilir. İşgörenin iş hayatını birlikte paylaştığı çalışma grubu; takım çalışması, grup içi ve gruplar arası rekabet ve askeri terminolojide de “yüksek moral” denilen grup dinamiğini oluşturup besleyerek işgörenin kişisel verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir. Tabii ki bu tür grup dinamiklerinin oluşturulması yöneticilerin başarısına bağlıdır.

Otomotiv sektöründe takım çalışmasının verimlilik üzerine etkileri İsveç’ te Volvo firmasında yapılan bir araştırma sonrasında ölçülüp kanıtlanmıştır [3]. Bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulardan birisi de grup üyelerinin ve grup içindeki görev dağılımının grubun kendisi tarafından belirlenmesinin, katılımı ve performansı artırdığıdır.

Grup iç dinamiği, dışarıdan, örneğin yukarıdan gelecek bir kontolden çok daha fazla etkin bir şekilde grup üyelerinin çalışma ve yaratıcı düşünme

performansını otokontrol mekanizmasıyla yükseltecek ve iş verimliliği üzerine olumlu katkılarda bulunacaktır.

Kimi zaman rastlanagelen bir durum ise; bu tür atelye çalışma grupları arasında, sözle ifade edilmemiş olsa bile, çalışma hızına ve dolayısıyla üretim miktarına belirli bir üst sınır getirilmiş olmasıdır. Bunun sebebi grup üyelerinin çalışma hızları ve üretim performansları arasındaki dalgalanmaları gizleyerek, bu konularda zayıf olan grup üyelerinin ortaya çıkmasını önlemektir.

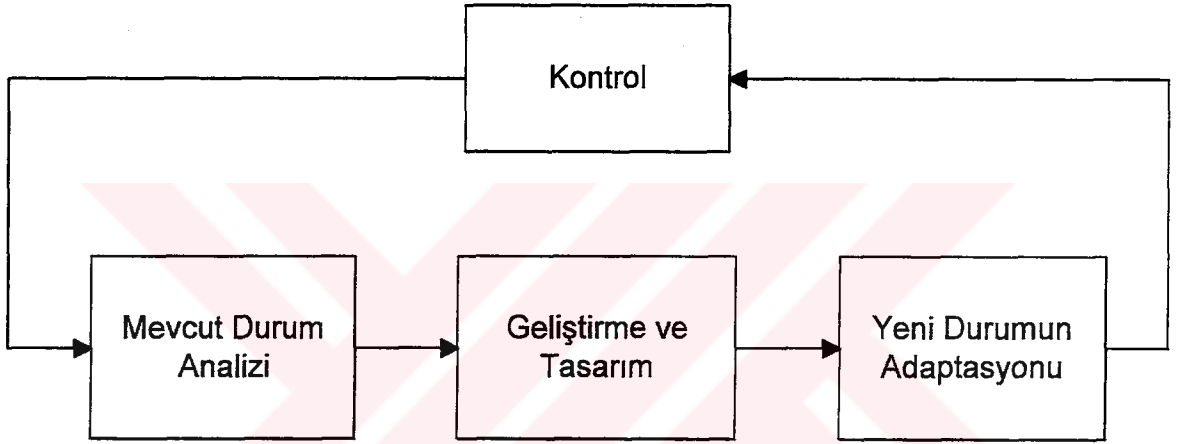
Grup dinamiğinin verimlilik üzerine yüksek etkisinin birincil sebebi; işgörenin işletmeye ve işletme yönetimine karşı öncelikle birey olarak değil bu küçük topluluğun bir üyesi olarak sorumlu olduğunu hissetmesidir. İşgören ayrıca gruplar arası rekabetin de olduğu bir ortamda , grubun kendisine karşı da sorumlu olacaktır.

Şekil 2.2. de görüldüğü gibi çalışma verimliliğini etkileyen bir sonraki etkin faktör organizasyonel yapı ve yöntemlerdir. Verimlilik modelinin en dışında ise ekonomik ve sosyal çevre faktörü bulunur.

Bir işletmede organizasyon kavramı yapısal ve akışsal organizasyonu ifade eder. Bir başka anlatımla yapısal organizasyon işletmenin, statik yapısını, akışsal organizasyon ise dinamik yapısını teşkil etmektedir. İşletmelerin çoğunda görülen düşük verimliliğin sebebi, organizasyon yapısının katılığıdır. Bu tür işletmeler, pazardaki değişimleri anlayıp yanıt vermekte ya gecikirler ya da bunu başaramazlar. Emek gücündeki yeni kapasitelerin, teknolojiye yeni gelişmelerin ve diğer dış faktörlerin farkına gerektiği gibi varamazlar. Bu tür katı örgütlenmiş işletmeler iyi ve örgün bir yatay iletişimden yoksundurlar. Bu durum ise karar alma sürecini yavaşlatıp, bürokrasiyi artırır ki, bu da verimsizliği doğurur. Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiç bir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için , sistem tasarımında dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır.

Emek yoğun ekonomilerde çalışma metodları verimliliğin artırılması için uygun bir alan arzederler. Her durumda iş metodları daimi gelişmeye

açıktırlar. Kısaca çalışma metodunun geliştirilmesi teknikleri, işin yapılma şeklini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araç, gereç ve tezgahları, atölye düzenini, üretim organizasyonunu, malzeme manipülasyonunu geliştirerek, üretimin verimliliğini artırmayı hedefler. Şekil 2.3. de görüldüğü gibi başlıca dört aşamadan oluşur. Çalışma metodlarına yönelik verimlilik artırma tekniklerinin en yaygını ve tanınmış iş etüdüdür. İş etüdü insanın çalışmasını incelemek ve verimi etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki grup tekniğin; metod etüdünün ve zaman etüdünün bileşimidir.



Şekil 2.3. Çalışma metodlarının geliştirilmesi süreci

İş etüdü kapsamında var olan işlemler, süreçler ve çalışma yöntemleri sistematik biçimde kaydedilerek analiz edilir ve hedefe ulaşılır.

Organizasyonel yapı, yöntemler ve işgörenin çalışmasını düzenleyen prosedürler, verimliliğine etki eden dış faktörler olarak dikkat çekerler.

O, bir işçi olarak, klasik yönetim anlayışına göre bu prosedürlerin dışına çıkamaz veya onları değiştirmek için girişimde bulunamaz. Bu seviyede çalışma yöntemlerini irdeleyip verimliliği kumanda etmek yönetimin sorunu olmaktadır.

2.3. VERİMLİLİK ARTIRMA YÖNTEMLERİ

Bir işletmenin verimliliğini artırmak için çok çeşitli tekniklerden yararlanılabilir. Varolan yöntemlerden hangilerinin seçileceği birçok faktöre bağlıdır :

bağlıdır : İşletmenin uğraşları, sanayii kolu, pazar yapısı, işletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri, işletmenin istihdam yapısı, verimlilik artırıcı yöntem için öngörülen süre ve maddi kaynaklar vb. Yine de bu tekniklerin hemen hemen hepsi çoğunlukla bilgi toplama ve iş etkinliğini artırma amacına yöneliktir [2].

Verimlilik artırmak için kullanılan yöntemler başlıca iki ana gruba ayrılır [2]:

- Teknik yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemleri
- Davranışsal yöntemler yoluyla verimlilik artırma yöntemleri

2.3.1. Teknik yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemleri

Teknik yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemlerinin en yaygın olarak kullanılanları iş etüdü, tam zamanında üretim yöntemi, pareto analizi ve maliyet-fayda analizidir.

2.3.1.1. İş Etüdü

İş etüdü, insanların çalışma yöntemlerini inceleyerek, çalışma verimliliğine etki eden faktörleri bulgulamayı ve bunları geliştirmeyi hedefleyen bir dizi adımdan oluşan bir verimlilik artırma yöntemidir. İş etüdü başlıca iki grup tekniğin bileşimidir :

- Metod-etüdü
- Zaman etüdü

Metod etüdü genelde çok az bir sermaye yatırımı ile veya hiç sermaye yatırımı yapmaksızın, verili miktardaki kaynaklardan elde edilebilecek çıktı miktarını artırmaya yönelik çalışmalar için kullanılır [2].

Bu yöntem çoğunlukla büyük ölçüde emeğe bağlı üretim dallarında ve emeğin birim maliyetinin yüksek olduğu ekonomilerde yaygınca kullanılmaktadır. Metod etüdü daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilip uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi için var olan ve önerilen çalışma biçimlerinin sistemli olarak kaydedilmesi ve eleştirel olarak incelenmesidir.

Metod etüdünün alanına giren çalışmalar; fabrika yerleşim planlarının, süreçlerin ve işlemlerin, ekipman tasarımlarının optimizasyonu, insanın çalışması sırasında harcadığı gücün ve yorgunluğunun azaltılması, kullanılan malzeme miktarlarının azaltılması, çalışma koşullarının ve ortamının verimi yükseltecek şekilde geliştirilmesi vb. konulardır. Metod etüdü insanın çalışması sırasında yaptığı gereksiz hareketleri tespit ederek bunları ortadan kaldıracak yöntemleri araştırır.

Zaman etüdü nitelikli bir işçinin, tanımlanmış bir performans düzeyinde, belirli bir işi başarabilmesi için gerekli olan standart süreyi saptamak için kullanılan bir yöntemdir. Metod etüdünün çalışma sırasındaki gereksiz hareketleri tespit etmeyi ve ortadan kaldırmayı amaçlaması gibi, zaman etüdü de faydalı işin yapılmadığı etkin olmayan süreyi ortaya çıkarıp elimine etmeyi hedefler.

2.3.1.2. Tam zamanında üretim yöntemi (TZÜ)

Tam zamanında üretim yöntemi, gerekli birimlerin, gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretilmesi ve sevkedilmesidir. Tam zamanında üretim yönteminin nihai amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile kuruluşun toplam verimliliğini artırmaktır. Tam zamanında üretim yöntemi ilk olarak Japonya' da geliştirilmiş ve uygulamaya konmuştur. Bu sistem ile gereksiz stokların ortadan kaldırılması, stok bulundurma maliyetlerinin en aza indirilmesi, yatırımın getiri oranının artırılması amaçlanmaktadır. Burada önemli olan düşük stok düzeyinde çalışmanın sebep olacağı üretim risklerini karşılayacak önlemler ve gelişmeler yoluyla işletme verimliliğinin artırılmasıdır. TZÜ yöntemi, genelde işletmelerde yüksek düzeyde stokların sağladığı güvenlik örtüsünü ortadan kaldırarak işletme sorunlarını ortaya çıkarır. Hewlett-Packard uzmanları, stokların sorunları gizlediğine ve eğer hiçbir sorunuz yoksa, bunun stokların çok yüksek olduğunun göstergesi olduğuna inanmaktadırlar [4].

TZÜ aynı zamanda imalattaki parça işlemleri için gerekli olan makine hazırlık sürelerinin de minimize edilmesini gerektirir. Böylece stok bulundurma maliyetleri azaltılırken, çalışma metodlarının da geliştirilmesi için bir ivme verilmiş olur. TZÜ ile çalışmak beraberinde çalışanların daha fazla

eğitilmiş ve üretimle bütünleşmiş olmalarını, işletmenin kalite konusuna daha büyük önem vermesini ve tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesini getirir ki, bu sayılanlar işletme verimliliğinin artırılmasına olumlu katkılar yaparlar.

2.3.1.3. Pareto Analizi

Pareto analizi ABC analizi olarak da adlandırılmaktadır. Pareto analizi tekniğinin kendisi, bir verimlilik artırma tekniği olmaktan çok, önemli konu ve sorunların ortaya çıkarılarak, verimlilik artışı çalışmaları için önceliklerin belirlenmesine yaradığından, bir verimlilik analizi aracıdır. Ama çoğu kez hatanın büyük ölçüde nereden kaynaklandığının bulunması onun giderilmesi için önemli bir adımı gerçekleştirdiğinden dolayı, bu tekniğin de başlıbaşına bir verimlilik artırıcı teknik olarak incelenmesi uygundur. Pareto analizi genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun yüzde sekseninin, harcanan çabanın yüzde yirmisi ile ortaya çıktığı ilkesine dikkat çeken İtalyan ekonomisti Pareto' nun adı ile anılmaktadır [2].

Bu teknik işletmelerde pazarlama, kalite kontrol, stok analizi, satın alma, satış analizi, atık azaltma süreçleri gibi çeşitli üretim ve yönetim alanlarında kullanılabilir.

2.3.1.4. Maliyet-Fayda Analizi

Maliyet-fayda analizi karar verme sürecine destek vererek ileriye dönük verimlilik artışı sağlayan finansal bir yöntemdir [2].

Verili projelerin faydaları ve maliyetleri birbirine oranlanarak, uygun seçimin yapılması hedeflenir. Parasal olmayan fayda ve maliyetler de analize dahil edilirler. Bu teknik aynı zamanda, bir amaca erişebilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verili bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek çıktı değerinin elde edilme yollarının belirlenmesinde kullanılır. Bu yanıyla etkin bir verimlilik artırma yöntemidir.

2.3.2. Davranışsal yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemleri

Verimlilik artışı için kullanılan davranışsal yöntemler "işletme psikolojisini" değiştirmeyi amaçlarlar. Bunu gerçekleştirmek için de çeşitli organizasyon şekillerinden yararlanırlar. Bu organizasyon şekilleri de çeşitli

motivasyon ve katılımı güçlendirme araçlarını kullanırlar. Davranışsal yaklaşımlar yoluyla verimliliğin artırılmasında başarı sağlanması, teknik yaklaşımlar yoluyla verimliliğin artırılması yöntemlerine oranla çok daha zordur. Herşeyden önce işletmelerde bu konudaki bilgi ve birikim çok azdır. Bu yaklaşım doğrudan insan psikolojisini ele aldığından, bu tekniklerin standart kalıplara sokulması veya kesin sınırlarının çizilmesi çok güçtür. Üstelik insan psikolojik açıdan çok zor kontrol edilen bir varlıktır. Bu da bu tekniklerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bir diğer zorluk ise, çoğu kez bu yaklaşımların yardımıyla verimlilik artışı elde edilebileceği konusunda bir çok kişinin - özellikle yöneticilerin - ikna olamamasıdır. Bu da genellikle davranışsal yaklaşıma yönelik tekniklerin güven ve bilgi eksikliğinden dolayı uygulanmaması veya uygulansa bile, gerekli şartlar sağlanmadan uygulanmaları sonucu başarısız olmaları sonucunu doğurur. Yine de verimlilik artırma yöntemlerinin teknik ve davranışsal yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmasının sebebinin, bu tekniklerin birbirlerinin alternatifleri olmadığı, belirtilmesinde yarar vardır. Aksine bu teknikler birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Birçok durumda birlikte uygulanmadıkları takdirde etkisiz kalırlar. Örneğin karar verme sürecini aşağıya çekmemiş bir işletmede TZÜ tam anlamıyla başarılı olamayacaktır.

Davranışsal yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemleri arasında yaratıcı düşünmenin yaygınlaştırılması, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri uygulamaları, örgüt geliştirme tekniği, beyin fırtınası tekniği, nominal gruplama tekniği ve verimlilik artırıcı teklif sistemi (VATS) sayılabilir.

2.3.2.1. Yaratıcı düşünmenin yaygınlaştırılması ve karar verme sürecinin işletmenin tabanına yayılması

İşletmelerde verimliliği artırmanın en uygun yöntemlerinden birisi, işgörenlerin sorun çözmeye yönelik yaratıcı düşünmeye teşvik edilmeleridir. Aslında verimlilik artırıcı teklif sistemi, kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi gibi uygulamaların başlıca amacı işgörenlerin karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak, geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve örgütsel kültürün bir parçası olabilen sınırlayıcı etmenler, insanların yaratıcı

düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece, işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle, varolabilecek potansiyelini bile kullanmaya yanaşmamaktadır [4].

Yaratıcı düşüncenin doğasına ilişkin araştırmalar ve yaratıcı düşüncenin eğitimle artırılabilmesine ilişkin araştırmalar son yıllarda büyük önem kazanmaya başlamıştır. Yaratıcı düşünceden yönetim sürecinde yararlanarak verimliliği artırmaya yönelik araştırmalarda ise daha farklı bir görünüm izlenmektedir. Özellikle, Osborn' un [5] "beyin fırtınası" tekniğine ilişkin ortaya koyduğu düşün geliştirme sürecine rağmen, yöneticiler ve yönetim konusunda çalışan akademisyenler yaratıcılığın öğretilirliğine kuşku ile yaklaşmaktadırlar.

Rickards [5] işgörenlerin yaratıcı düşünce üreten yöntemlere direnç göstermelerinin doğal olduğunu, bu direncin, bu konuda eğitilmiş olsalar bile ortaya çıkacağını; çünkü uzun yıllardır uyguladıkları ve problem çözmede kullandıkları yöntemlerin yaratıcılık ilkeleri ile uyumlu olmadığını ve yerleşik alışkanlıklarını kırmayı istemediklerini öne sürmektedir.

Bir diğer kesim uzmanlar ise yaratıcılığın önemli ve yararlı olduğunu ancak öğretilmeyeceğini savunmaktadırlar [5].

Japon kuruluşlarının da en önemli özelliği, katılımcı karar verme sistemidir. Ortak danışma sistemi, işletmenin kuruluş yerinin seçiminden, yatırım planlaması ve pazarlamaya, istihdam politikasından toplu pazarlığa kadar her türlü konuda çalışanlar ile yönetim arasında sürekli bilgi alışverişi ve danışma sistemli bir şekilde uygulanır. İşletme içindeki kalite çemberleri gibi küçük-grup faaliyetleri de yine bilgi paylaşımı için önemli düzenlemelerdir. İkinci Dünya Savaşı' nın hemen ardından yönetim kavramlarıyla ilgili gelişen yeni felsefeler , yöneticilerin şirketlerini, değişen piyasa şartlarına çabuk uyum sağlayacak şekilde yönetmelerini öngörüyordu. Üzerinde durulan husus bir şirkete ait değişken girdilerin ve çıktıların sistematik bir şekilde tanımlanması, analiz ve kontrol edilmesiydi. Yöneticiye verilen mesaj oldukça açıktı : "Başarılı olmak ve ilerlemek istiyorsan teknik ve finansal yapıyı kontrol altında tut"[6].

Diğer yandan aynı dönemde yönetim felsefeleri ile ilgili yeni geliştirilen bir takım başka yöntemler işyerlerinde yerleşecek demokratik değerlere ve çalışanların daha fazla katılımcı oldukları sistemleri öngörüyordu. Problem şuydu ki; bu iki ayrı yeni yönetim anlayışı birbirine bağlantılı değildi. Çalışanların katılımının artırılması, şirketin mali yapısının dışında kaldığı için, bu türden yöntem ve sistemler yıllarca birçok yöneticinin nazarında ikinci sırada kaldı. Sözkonusu olan sözde bir önem verme idi. Bunların bir sonucu olarak sorumluluk dağılımının hiyerarşik yapıda daha aşağılara çekilmesi fikri, ileriye görebilen küçük bir azınlık ile akademisyenler ve araştırmacılar dışında pek rağbet görmedi [6].

Bugün durum daha farklıdır ; yalnızca çalışanların karar verme sürecine katılımı anlayışı yöneticiler ve şirketler arasında gittikçe yaygınlaşmamakta, aynı zamanda bir çok kuruluş bir sonraki adım olan, çalışanların gerçek anlamda yönetim ve karar verme sürecine nasıl hızlı bir şekilde katılabileceği konusunda atılımlar ve çalışmalar yapmaktadır. Artık bir çok yönetici için cevaplanması gereken esas soru; çalışanlardaki yaratıcı potansiyelin kararlara katılım sürecinde kullanılmasının doğru bir yaklaşım olup olmayacağı değildir. Cevaplandırılması gereken soru; hergün sorunlarla bizzat karşılaşan çalışanların bunları, karşılaştıkları zaman çözmeleri veya hatta daha iyisi, önceden tahmin ederek, önlemlerini sağlayacak gerçek bir katılımcı yapının en efektif ve çabuk şekilde nasıl oluşturulacağıdır. Çalışanların katılımı ile ilgili kabul edilen en temel mantık problemlerin hızlı bir şekilde çözülmesi için hızlı karar verme anlayışının yerleştirilmesidir. Bunun sonucu olarak sorumluluk işin yapıldığı kaynaktan odaklanacaktır, böylece çalışanlar daha fazla yetki ve otoriteye sahip olarak, kendi kendilerinin yöneticileri olacaklardır.

2.3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

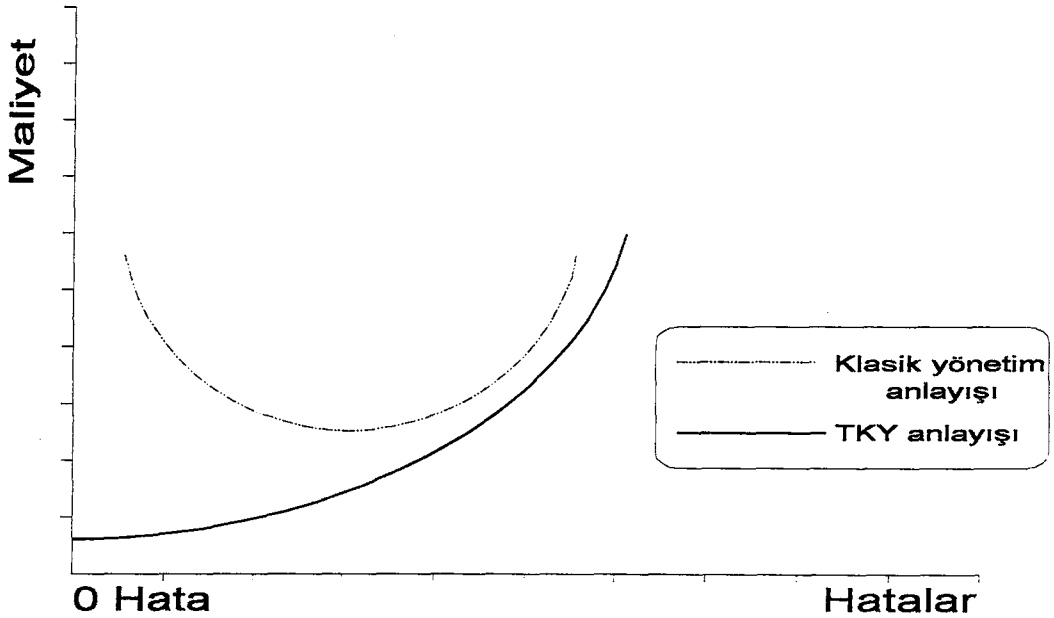
Dünya pazarları yirminci yüzyılın ikinci yarısında büyük bir değişime girdi. Sanayi ve ticarete yeni anlayışlar gündeme geldi. Bu yeni anlayışların temelinde küreselleşme ve azılı rekabet fikirleri yatmaktaydı. Bu değişimin başlıca sebepleri; korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük

oranlarının azaltılması, yabancı sermayelere geniş imkanların tanınması gibi, ekonomik yayılmaya dayanan unsurlardır.

Küreselleşmenin meydana çıkardığı ilk temel sonuç rekabetin sertleşmesi, bir anlamda imhacı rekabete dönüşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile bir çok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terketmiştir. Daha önceleri hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş ve yokolmuş, diğerleri ise rakiplerin pazarından pay alma gayretine girmişlerdir.

Oluşan bu yeni pazar şartlarında başarılı olmuş kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı sadece üretilen ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp başlıbaşına bir yönetim anlayışıdır. TKY anlayışının rekabet gücünü yükseltmede çok etkin olmasının temel bir nedeni vardır : TKY bir yandan kaliteyi yükseltirken, diğer yandan verimliliği de artırmaktadır. Oysa TKY uygulamayan, klasik anlayıştaki bir kuruluşta kalitenin artırılması maliyetleri yükseltecektir. Bu durum şekil 2.4. te gösterilmiştir [6].



Şekil 2.4. Klasik yönetim anlayışı ile TKY' nin hata-maliyet ilişkisi açısından karşılaştırılması [6]

Şekil 2.4. e bakıldığında TKY' nde kalite yükselirken maliyetin düştüğünü görüyoruz. Bunun sebebi TKY' nin bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemesidir. Bu şekilde TKY her aşamada oluşması sözkonusu hataları önler. Önlenen hatalar ile birlikte kayıplar azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları gibi problemler yavaş yavaş ortadan kalkar. Bu ideal durumun sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Bu da verimliliğin yükselmesi anlamına gelir

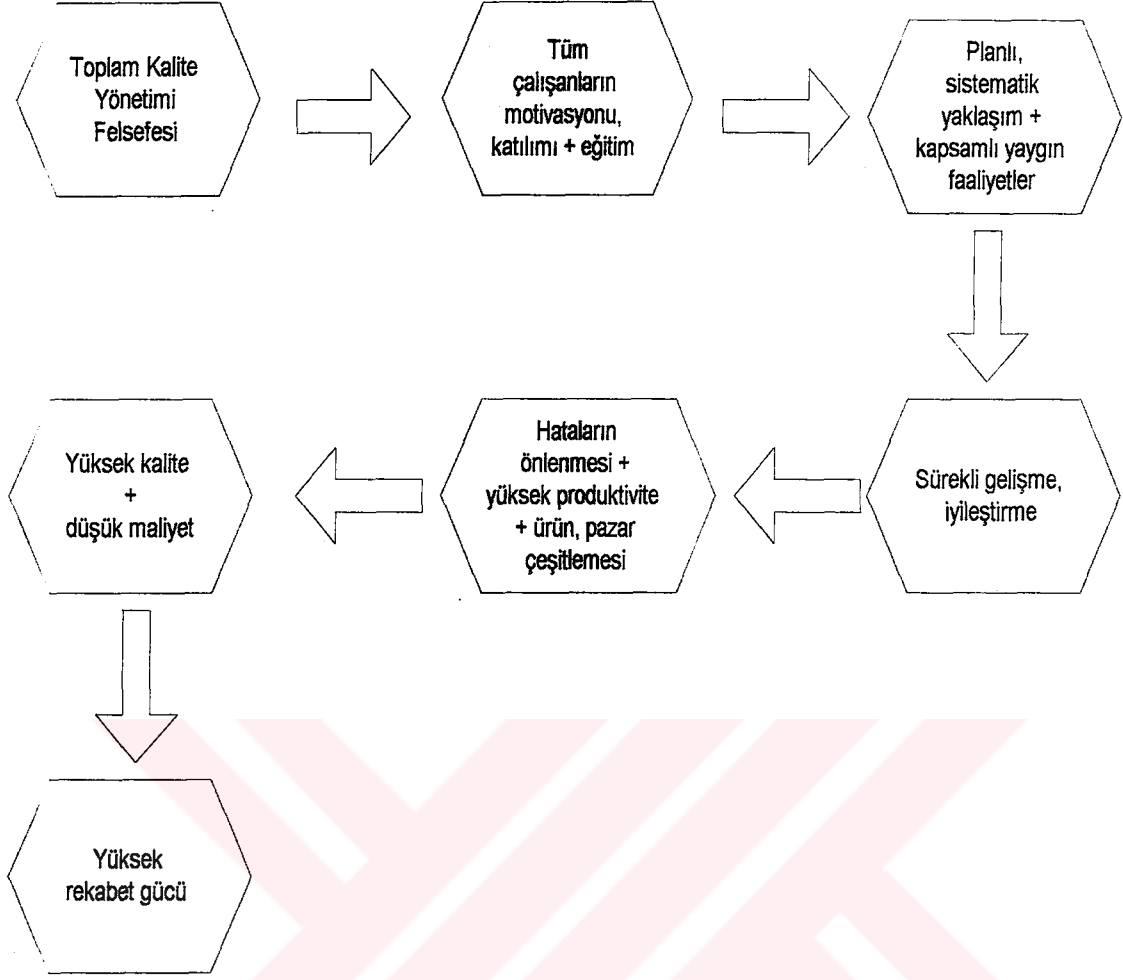
Toplam Kalite felsefesi kapsamında yukarıda belirtilen sonuçlara ulaşılması için yapılması gerekenleri iki ana maddede toplamak mümkündür [6]:

1. Gelişme ve Yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı
2. Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması.

Burada özellikle birinci maddenin altını çizmek gereğini duyuyorum. Bunun sebebi, rekabet gücünü artırmayı, gelişmeyi amaç edinen tüm verimlilik artırıcı programların ana felsefesinin temel taşının tüm çalışanların gelişme ve yaratıcılık için katkısı olmasıdır. Japonların kaizen diye ifade ettikleri "sürekli gelişme projesi" nin tasarım, ürün geliştirme, proses geliştirme, imalat, paketleme, sevkiyat gibi hemen hemen her alanda bilinçli ve yaygın uygulanması ile kalitenin ve verimliliğin artırılmasına çalışılır .

Toplam Kalite felsefesinin yürürlüğe konulmasıyla birlikte ulaşılmak istenen hedef üretimin hızlandırılması ve maliyetlerin düşürülmesinin sağlanmasından daha fazladır. Burada esas yapılmak istenen çalışma ortamını değiştirip, yepyeni bir iş ortamı yaratmak ve bunu yaparken de çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişkiler yapısını pozitif yönde değiştirmektir. Toplam Kalite felsefesinin ulaşmak istediği; daha fazla işbirliği, daha organize bir iletişim yapısı ve daha kararlı bir yapıdır.

Şekil 2.5. te TKY anlayışında sürekli gelişme süreci çevrimi gösterilmiştir [6].



Şekil 2.5. TKY ile gelişme sürecinin yapısı [6]

2.3.2.3. Kalite Çemberleri

Motivasyon ve katılımı temel alarak verimliliği ve kaliteyi artırma yöntemlerinin en çok uygulananlarından birisi de kalite çemberleridir. Kalite çemberi, gerçek veya potansiyel iş sorunlarını belirlemek ve analiz etmek, yönetime çözüm önerileri sunmak veya çözümleri kendileri gerçekleştirmek üzere haftada bir kez düzenli olarak toplanan aynı atölyeden küçük bir gönüllüler topluluğudur [2].

Kalite çemberleri uygulamasının ardında yatan temel düşünce diğer katılım sistemlerindeki gibi hemen hemen aynıdır :

Problemler ve zayıf noktalar en kolay, erken ve ucuz şekilde ancak ortaya çıktıkları yerde teşhis edilip giderilebilirler.

Kalite çemberleri uygulamalarının ilk çıkış yeri Japonya' dır. İlk olarak 1948 yılında Japonya' da JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers - Japon bilim adamları ve mühendisleri birliği) tarafından "Kalite Kontrol Araştırma Grupları" adı verilen yapı oluşturulmuş ve kalite güvenliği yöntemlerinin geliştirilmesi ile ilgili araştırmalar yapmaya başlamışlardı. Şimdiki yapısına benzer ilk resmi kalite çemberi uygulaması ise 1962 Mayıs' ında başlatılmıştır. 1965 yılına gelindiğinde bu grupların sayısı Japonya' da beş bine, gruplarda çalışan kişilerin sayısı da yetmiş bine ulaşmıştı. Günümüzde Japonya' da yaklaşık 1 milyon resmi kayıtlı kalite çemberi bulunmaktadır. Bu gruplarda 10 milyon kişi çalışmaktadır. Bu Japonya' daki toplam çalışanların (37 milyon) dörtte birine karşılık gelmektedir [7].

Kalite çemberlerinin ana amaçları ürün kalitesinin, çalışma yaşamının ve ortamının kalitesinin ve işletmenin verimliliğinin artırılmasıdır. Kalite çemberleri veya diğer küçük grup faaliyetleri; üretimin etkinliğini artırmak ve kaliteyi yükseltmek için gerekli bilgi ve hünerin, tecrübe ve karşılıklı öğretim yoluyla kazanılması esasına dayanır. Kalite çemberleri, bir kuruluştaki yer alan en alt düzey çalışanların, gönüllü olarak bir araya gelerek, kendi iş alanları ile ilgili problemleri inceleyip, çözerek yönetime sunmaları olarak tanımlanan bir grup çalışmasıdır. Bu çalışmalarda, çalışanlar tam bir bağımsız iş grubu gibi karar alır, çözümler arar ve denemeler yaparlar.

Sonuçta ulaştıkları çözüm yönetim tarafından incelenip uygulanırılığı kabul edilirse yürürlüğe girmektedir.

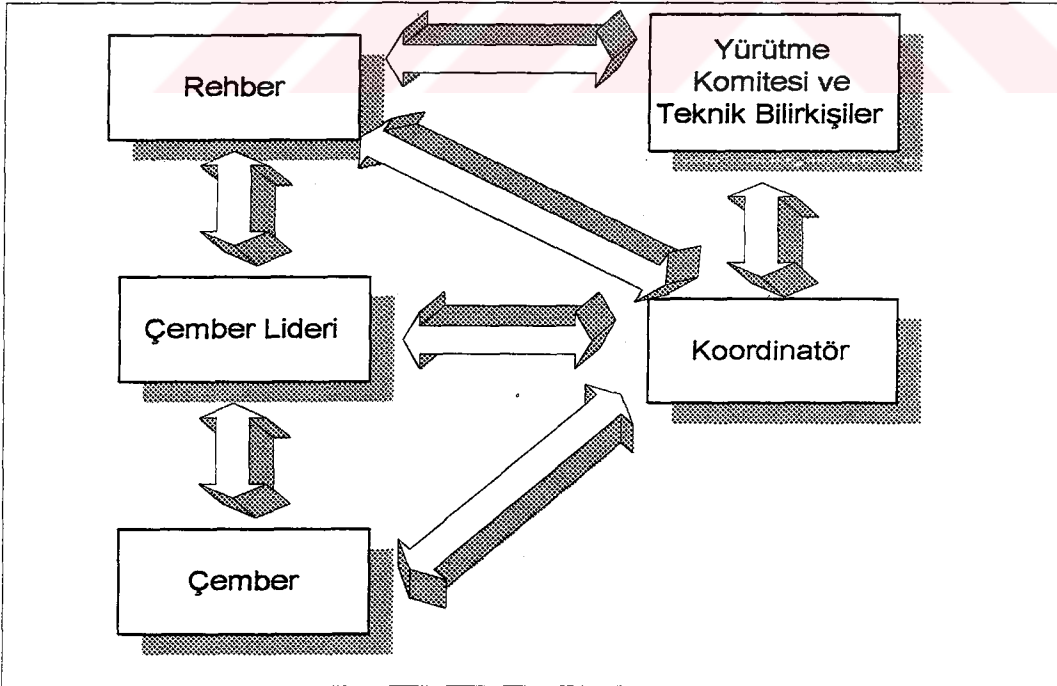
Kalite çemberi uygulamasının başlatılması, insan gelişimine yapılmış, uzun dönemli bir yatırım olarak düşünülmesi gereken, bir miktar mali yatırım gerektirir. Bazı işletmeler, programın ilk iki yılında yatırımın getirisinin, yapılan yatırımın miktarının üç ile altı katı arasında olduğunu bildirmektedirler [2].

Her ne kadar bu uygulamalar ilk olarak ürün kalitesinin artırılmasını amaçlayarak başlatıldığından kalite çemberleri adıyla anılsalar da, günümüzde bu grupların çalışmalarının yayıldığı alan çok daha geniştir. Örnek olarak JISF' in (İng. :Japan Iron and Steel Federation-Japonya Demir

Çelik Birliği) yaptırdığı bir araştırmanın sonuçları kalite çemberlerince ele alınan konuların ağırlıklarını göstermektedir [7]:

- İş güvenliğini artırma önlemleri % 27
- Verimliliğin artırılması % 24
- Maliyetlerin düşürülmesi % 21
- Kalitenin yükseltilmesi % 8
- Çalışma ortamının ve şartlarının iyileştirilmesi % 5
- Makina ve teçhizatın bakımının iyileştirilmesi % 4
- Personel eğitimin iyileştirilmesi % 1
- Diğerleri % 10

Kalite çemberleri yapısının organizasyonunda çeşitli birimler ve kilit ögeler bulunmaktadır. Organizasyonel yapı şekil 2.6. da gösterilmiştir [7].



Şekil 2.6. Kalite Çemberlerinin Yapısal Organizasyon Şekli [7]

Koordinatörün görevi yönetime ve denetime yöneliktir. Koordinatör, yürütme komitesini gelişmelerden haberdar eder, sorunları komitenin dikkatine sunar ve tüm rehberler ile işletmenin bölüm yöneticileri arasında irtibat sağlama görevini yürütür.

Rehberlerin çok büyük önemi vardır. Kavramları açıklarlar, gönüllüleri kaydederler, grup liderlerinin eğitimlerini sağlarlar, kalite çemberleri çalışmalarını yöneticilere açıklarlar ve çember üyelerinin sorunlarının çözülmesine yardımcı olurlar. İyi rehber yanıt vermek yerine, sorular sorarak cesaretlendirir ve teşvik eder [2].

Yürütme komitesi kalite çemberleri üzerinde çalışıp, sistemi geliştirme faaliyetlerinde bulunur. Kalite çemberlerinin bir özelliği yürütme komitesi üyeliği dışındaki tüm kişilerin gönüllülerden oluşmasıdır.

Gruplar 7-12 kişiden oluşurlar. Çember çalışmalarında beyin fırtınası, pareto şeması, Ishikawa (neden-sonuç) diyagramı, histogram vb. birtakım verimlilik artırıcı problem çözme tekniklerinden yararlanılır. Çember faaliyetlerinde ele alınan konular üyelerin kendi işleri ile ilgilidir. Katılım gönüllü olduğu gibi, yürütülen projeler bireysel çabanın değil, tüm çemberin ürünüdür. Başarı ve başarısızlık paylaşılır. Etkinlikler genellikle iş saatleri içerisinde yer alır, aksi halde çember üyeleri fazla mesai ücreti alırlar. Kalite çemberleri programının başarıya ulaşması için üst yönetimin desteğinin ve kararlılığının tam olması gerekmektedir.

2.3.2.4. Örgüt Geliştirme Tekniği

Davranışsal teknikler içerisinde önemli bir yere sahip örgüt geliştirme tekniğinin hedefi bir işletmenin sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirerek, etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Örgüt geliştirme çalışma pedagojisi ve diğer davranış bilimlerinin araştırma ve sonuçlarından yararlanarak insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını ve işletme karakterinin değişimini gerçekleştirmeye çalışır. Bir çok işletme ve kurumdaki verimsizliğin ana kaynağı çalışanların, çalıştıkları işletmeye veya kuruma bağlılık hissetmemeleri ve ilgi duymamalarıdır. Yine iş hayatındaki bir çok kişinin mutsuzluğunun kaynağı kişinin kendisini ait olduğu kurum ile

yeterince bütünleşmemiş hissetmesidir. Bu gerçeklerden yola çıkan örgüt geliştirme tekniği, kişi ile işletmenin çıkarlarını uzlaştırıp, her ikisini de başarı ile gerçekleştirmeyi hedefler.

Örgüt geliştirme, güncelliğini yitirmiş teknoloji, yetersiz finansman veya saldırgan dış güçler gibi sorunların üstesinden gelemeyen; ancak, işletmenin bu olumsuz etkilerle daha etkili mücadele edebilmelerini sağlar [2].

Örgüt geliştirme süreci işletmenin içinden veya dışından uzman bir danışmanın kontrolünde gerçekleşir. Araştırma sırasında objektif ve tarafsız bir bakış açısının sağlanması için işletme dışından bir uzmanın danışmanlık yapması daha iyidir. Sorunların ortaya çıkarılması için belirleme ve tanımlama aşamalarında, işletmenin her düzeyinde, her türlü hoşnutsuzluğun ifade edilmesine izin verilir. Bu aşamalarda uzmanlar anket, görüşme ve doğrudan gözlem gibi bir takım tekniklerden yararlanırlar. Aynı şekilde işletme içindeki hoşnutsuzluğun göstergeleri ve sonuçları olan azalan üretim miktarları, devamsızlık, müşteri şikayetleri, geciken sevkiyatlar gibi problemleri incelerler. İşletme kültürünü oluşturan tüm yazılı belgeleri gözden geçirip, işletme hakkında bilgi sahibi olurlar. Bir sonraki aşama sorunun derinlemesine tanımlanmasını takip eden değişim stratejisinin geliştirilmesidir. Bu evrede değişim araçlarının doğru seçilmesi çok önemlidir. Seçilen araçların işletmenin demografik yapısına uygunluk göstermesi gerekmektedir. Bu evrede işletme bünyesindeki yöneticilerin ve uzmanların da aktif katılımı gerekmektedir. Geliştirilen çözümlere üst ve orta yönetimin kesinlikle inanmış olmaları gerekmektedir. Çünkü bu çözümleri işletme içerisinde uygulamaya geçirmek ve sürdürmek onların sorumluluğuna girmektedir.

2.3.2.5. Beyin fırtınası tekniği

Beyin fırtınası tekniği; herhangi bir eleştirel sınırlandırma olmaksızın, güzel yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, grup içi bir problem çözme tekniğidir. Bu teknik başlıca, bir sınırlandırma olmaksızın fikirlerin yaratıldığı yaratıcı süreç ve bunların değerlendirildiği, süzgeçten geçirilip, geliştirildiği değerlendirme sürecinden oluşur. Beyin fırtınasının kullanıldığı oturumlarda, yaratıcılığın ortaya çıkmasına en büyük engeli teşkil eden,

eleştiriye uğrama korkusu ortadan kaldırılarak yaratıcı fikirlerin yolu açılmış olur. Beyin fırtınası tekniği tek başına bir verimlilik artırıcı yöntem olmaktan çok, TKY, kalite çemberleri, örgüt geliştirme gibi yöntemlerle birlikte kullanılan bir araçtır. Beyin fırtınası süreci sorunların çözümüne yönelik yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği, açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir tartışmadır. Kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlandırma yoktur. Bu tartışmanın amacı, bir sorun üzerinde tek başına düşünen kişinin aklına gelemeyecek yararlı fikirlerin ortak bir grup dinamiği içerisinde üretilmesidir. Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasında uyulması gereken genel kurallar şunlardır [7]:

- Çözümü aranan problem net bir şekilde ifade edilmiş ve tanımlanmış olmalıdır.
- Yaratıcı fikir üretme aşamasında kesin bir eleştiri yasağı olmalıdır. Eleştiriler ve fikirlerin süzgeçten geçirilmesi değerlendirme aşamasına bırakılmalıdır.
- Üretilen fikirler tüm grup üyeleri tarafından ortak grup fikirleri olarak görülmeli ve bu fikirlerin geliştirilmesine yönelik fikirler üretilmeye gayret edilmelidir.
- Üretilen tüm fikirler maddeler halinde, toplantı boyunca tüm grup üyelerinin görebileceği bir şekilde yazılı olarak not edilmelidirler. (Örneğin bir tahtaya)
- Toplantıyı yöneten kişinin fikir yaratılması sürecinde gereken yerlerde fikir akışını kumanda etmeli ve yönlendirmelidir.
- Amaç kısa sürede mümkün olduğu kadar çok fikir üretmektir. Yani nicelik nitelikten önce gelmektedir.
- Yaratıcı fikir üretme süreci boyunca zaman kısıtı olmamalıdır.

Beyin fırtınası tekniği, bu kuralların basit görünmesine rağmen başlayanlar için uygulaması çok zor olan bir tekniktir. Bunun sebebi eleştiri yasağının gerçekleştirilmesinin pratikteki zorluğudur. Her grupta yaratıcı fikirlerin akışı

için büyük tehlike oluşturan “fikir katilleri” mevcuttur [7]. Bu kişiler yaratılan bir çok fikrin gerçekleştirilemez veya saçma olduğunu dile getirerek, yaratıcı sürece zarar verirler.

Beyin fırtınası oturumunu yöneten kişinin aşağıda sayılan problemlerin oluşabileceğinin farkında olması ve bunların üstesinden gelmesi gerekmektedir.

- Yaratıcı süreç çok hızlı geliştiğinden, bunların yazıya aktarılması sırasında bir kısım fikir kaçırılabilir.
- Grup üyeleri uygun aşamaya kadar beklemek yerine, geleneği izleyip her fikri önerildiği anda tartışma eğilimindedirler.
- Kimi grup üyeleri toplum içerisinde çekingendirler.
- Önerilen fikirler, problemin kendisinden gereksiz ayrıntılara kayabilir.
- Grup üyeleri birbirlerini etki altına almak eğilimindedirler.
- Düzeni sağlamak her üyeye sırayla konuşma hakkı tanımak başarılması zor bir görevdir.

Yukarıda sayılan zorlukları aşabilmesi için grup liderinin eğitilmiş ve tecrübeli olması gerekmektedir.

2.3.2.6. Nominal gruplama tekniği

Nominal gruplama tekniği verilerin toplanması ve derlenmesi, zayıf ve kuvvetli nokta analizi, çözüm geliştirme ve gelişmelerin değerlendirilmesine yönelik katılımcı bir yaklaşımdır.

Bu teknikte beyin fırtınasının aksine üyeler kendi çözümlerini birbirlerinden bağımsız olarak geliştirirler. Daha sonra bu görüşler, planlanmış bir düzen içinde alt grubun diğer üyeleri ile paylaşılır. Açıklığa kavuşturmak ve geliştirmek amacı ile öneriler tartışılır ve her alt grup bulgularını daha geniş bir üst gruba bildirir [2].

Nominal gruplama tekniği üç aşamadan oluşur :

- Tanı aşaması
- Eylem planlanması
- Değerlendirme

Tanı aşamasının başlangıcında katılımcılara çalışmanın gerekçeleri bir toplantı ile anlatılır. Katılımcılar başlıca şu iki soruya cevap bulma konusunda yönlendirilir :

1. İşletmenin bu günkü verimlilik düzeyinde olmasına sebep olan kuvvetli yönleri nelerdir ?
2. İşletmenin daha yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşmasına engel teşkil eden zayıf yönleri nelerdir ?

Daha sonra gruplar oluşturularak, her grup kendi içerisinde çalışmalara başlar. Gruplar içerisindeki her ye bireysel olarak kendi görüşlerini, kartların üzerine yazmak suretiyle ortaya koyar. Bu iş için yarım saat kadar süre tanınır.

Daha sonra bu gruplar ortaya konulan görüşleri kendi ilerinde tartışarak, ortak bir görüş oluştururlar. Bu görüşler ana grubun danışmanına sunulur.

Tüm grupların görüşleri merkezde değerlendirilerek bir eylem planı hazırlanır ve uygulamaya konulur. Eylem planının devreye sokulmasından yaklaşık bir yıl sonra başarının değerlendirilebilmesi için yeni bir nominal gruplama çalışması yapılarak aynı sorular tekrar sorulabilir. Bu durumda eylem planı ve geliştirme çabaları başarılı olmuşlar ise, en büyük önceliğe sahip sorunların en azından kısmen çözülmüş olmaları gerekecektir.

2.3.2.7. Davranışsal yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemlerinin başarıya ulaşabilmeleri için atılması gereken adımlar

Günümüzün karmaşık ve zorlu pazar yapısında, koşullar rekabet fiyat ve yüksek kalite ile belirlenmektedir. Bu ikisini de sağlayamayan firmalar yarışa giremezler bile. Kaldı ki pazarda güçlü olmak için gerekli olan silahlar

bunlarla da kalmamaktadır. Bunlara ek olarak iyi bir dağıtım ve satış sonrası kaliteli ve doyurucu hizmet ile ancak pazarda orta seviyeli bir konum elde edilebilir. Başarılı olup, rakipleri altetmek için ise tüm bu cephelerde rakiplerin hakkından gelebilmek gerekmektedir.

Günümüzde bu amaçlara hizmet edecek, üretimin ve çalışmanın yapısını bütünüyle değiştirecek, teknik, düşünsel ve fiziksel araçlardan yararlanan bir çok değişim programı ve sistemi mevcuttur (Örn. TZÜ) . Bunlar bir işletmeyi yukarıda sayılan koşullara hazırlayabilirler ve çalışmanın yapısını daha kompleks bir hale getirebilirler. Bu sistemler "Çalışanların Kararlara Katılımı" (ÇKK) gerçekleştirilmeden de işletmeye fayda sağlayabilirler. Fakat bu fayda aynı sistemlerin ÇKK ile birlikte bütünleşik olarak kullanılmaları durumunda elde edilecek olandan daha az olacaktır ve büyük bir olasılıkla uzun süreli olmayacaktır [8].

Görülüyor ki bu modern tekniklerin tek başlarına uygulanmaları yeterli değildir. Aslında bunlara eklenmesi gereken şey son derece basittir : Tüm çalışanların, çalıştıkları firmanın, müşterilerin beklentilerini yerine getirme yeteneğini artırmaya yönelik gayretlere odaklanması. Bunu yapmak için gerekli olan hususlar ifadede basit de olsalar, yerine getirme açısından oldukça zordurlar.

Bu hususlar şunlardır :

- Yüksek derecede takım çalışması
- Çalışanlarda problemlerin çözümünde alışkanlıklarının dışına çıkma eğilimi
- Yeni fikirlerin ve yöntemlerin kabulü veya denenme arzusu
- Yapılacak işi mümkün olan en iyi şekilde yapabilmek için kararlılık

Peki tüm bunlar kabul edildiğinde uygulama nasıl olacaktır? İşletme içerisinde tüm çalışanların destek vereceği yeni bir ortam nasıl oluşturulacaktır? İnsanlara yeni bir çalışma ve davranış yöntemi benimsemelerini söylemek fayda sağlamayacak veya kalıcı olmayacaktır.

İnsanlara daha fazla para vermek de gereken olumlu sonucu getirmeyecektir.

Aynı anda birçok şeyin yapılması gerekmektedir. Duruma bağlı olarak yöneticilerin eğitimi, personel ölçme-değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin reformize edilmesi, organizasyon yapısının yeniden şekillendirilmesi (reengineering), yöneticilik fonksiyonlarının yeniden tanımlanıp yerleştirilmesi ve ÇKK' nın yerleştirilmesinde, firma içinde kabul görmesinde önemli konuma sahip kilit noktalardaki orta düzey yöneticilerin, sisteme tam anlamıyla ısınmalarını ve ardındaki felsefeyi iyi kavramalarını sağlanması.

ÇKK nın bir işletmede başarıyla yerleştirilmesinde çok önemli bir adım olan; çalışanların yeni yöntem ve çalışma şekillerini benimsemesi ve taşıyacakları yeni sorumluluklara alışmaları konusunda aşılması gereken yedi kilit faktör sözkonusudur [8].

Bunlar sırasıyla aşağıda belirtilmiştir :

1. Etkileme yetisi
2. Sorumluluk
3. Yeniliklere açıklık
4. Değişime isteklilik
5. Tatmin olma
6. Takım çalışması ve birliktelik
7. Genel Müdür' den, çırağa kadar tüm işletme çalışanlarının sahip olacağı ileriye yönelik bir işletme anlayışı

Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı konulan standartlara

uyuma dayalıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma “kilitlemekte” ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir [6].

Sıçramalar yüksek ve sık olduğu sürece batı sanayii önderliğini sürdürebilmiştir. Ancak 2. Dünya Savaşı sonrasında TKY ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yolaçan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen, sürekli gelişme sayesinde bugün ABD dahil birçok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir.

Sürekli gelişmenin, klasik kalite kontrol anlayışından en temel farkı, kalitenin ürün ve hizmet ile sınırlı olmayıp, sistemin bütününe kalitesi ile ilgili olmasıdır. Sürekli gelişmede çalışma ortamının, çalışma yöntemlerinin, çalışmanın geliştirilmesiyle ilgili yöntemlerin kalitesi söz konusudur.

ÇKK anlayışı çerçevesinde sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için sağlanması gereken üç temel şart vardır :

- İnsan faktörünün geliştirilmesi : Kuruluş içerisinde çalışan herkesi ÇKK ile sürekli gelişme programının bir parçası haline getirmek gerekir.
- Mevcut durumu yetersiz bulmak : En kusursuz işliyor gibi görünen sistemde dahi gelişmeye açık konular mevcuttur. Verimlilik artışı sonu gelmeyen bir tırmanıştır.
- Problem çözme tekniklerinin yaygın olarak kullanılması : İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Bu tekniklerin çalışanlara öğretilmesi ve uygulanması yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Bilindiği gibi; bir işletmede başarılı ve uzun ömürlü bir TKY’ nin yerleştirilmesi için, efektif bir ÇKK yapısının kurulması gerekir. Bu ikisinin gerçekleştirilmesi için sağlanması gereken ortam şartlarından yukarıda bahsedilmiştir. Şimdi tüm çalışanların gerçek anlamda işletme verimliliğinin artırılması yönünde yaratıcı karar verme sürecine katılımı için uygulanması gereken 5 adımdan bahsedilecektir.

Bu adımlar şunlardır :

1. Ortak ve yaygın bir anlayış birliğinin sağlanması
2. Sözde değil gerçek bir katılımın sağlanması
3. Çalışanlara sorumluluk ve yetki gücünün gerçek anlamda verilmesi
4. Başarının ödüllendirilmesi
5. ÇKK' nın işletmeye yerleştirilmesi sürecine çalışanların da dahil edilmesi

2.3.2.7.1. Ortak ve yaygın anlayış birliğinin sağlanması

Tüm çalışanlarda işletme gerekleri ve ÇKK' nın bu gerekleri sağlamada nasıl bir rol oynayacağı konusunda ortak bir kavrayışın yaygınlaştırılması gerekir. Toplam kalite anlayışı işletme mensubu her kişinin, işletmenin yalnızca geleceğe yönelik stratejik yönetimi değil, aynı zamanda “şu anda” yüzleşmekte olduğu zorunluluklar ve bunları gerçeklemek için sahip olduğu potansiyel ve performans hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Ve herkes, bu performansı sağlamakta ve bu hedefleri gerçekleştirmekte kendisine hangi görevin düştüğünü bilmelidir. Pazarlamadan, üretime kadar tüm çalışanların, firmanın gerçek ve birincil amacının müşteriye eksiksiz bir ürün ve hizmet, üstün kalite ve müşteriye gerçekten tatmin edecek bir servis sunmak olduğunu iyi kavramış olması gerekir. Daha sonra bu genel anlayışın gerçekçi, terminlendirilmiş ve ölçülebilir spesifik gereklere indirgenmeleri gerekir.

2.3.2.7.2. Sözde değil gerçek katılımın sağlanması

ÇKK kavramı önce yöneticilerce iyi anlaşılmalı ve uygulanmasının gerekleri iyice sindirilmiş olmalıdır. Yalnızca; ayda bir çalışanları toplayıp, onlara firmanın hedeflerinden ve bunlara ulaşmak için onların ne kadar çok çalışmaları gerektiğinden bahsetmek yeterli değildir. İşçilerin çalışmalarında hatırı sayılır gelişmelere yolaçarken, birer birey olarak onları tatmin edecek ve tüm bunlarla birlikte işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir sürecin başlatılması gerekmektedir. Eğer işgören, yaptığı işi geliştirmek için gösterdiği çabaların , bunu başardığını algılayamıyorsa iki önemli faktör

eksik demektir. Öncelikle yarattıkları gelişmeleri, kendi işlerine ve çalışma ortamlarına, başarıyla uyarlarlarken, gelişmenin olumlu sonuçlarını gözlemlene imkanı sağlayacak bir geri besleme mekanizmasının inşa edilmesi gerekmektedir. Bu işgörende manevi tatmin sağlarken, ileriye dönük diğer yaratıcı çalışmalar için de örnek teşkil ederek esin kaynağı olur. Birçok işgörenin yaratıcı katılım konusunda başlangıçta yeterince faaliyet gösterememesinin sebebi, yaratıcılığın hangi alanlarda ve ne şekilde kullanılacağını ve çalışma yöntemlerinde ne tür değişikliklere gidilebileceğini kestirememeleridir. Oysa gelişmelerin sonuçlarını gösterecek bir geri besleme mekanizması, bu tür durumlarda, aynı zaman da diğer işgörenlere de yol göstericilik vazifesi görecektir.

İkinci eksik faktör ne şekilde olursa olsun, doğrudan bir ödüllendirme sisteminin olmamasıdır. İşgören gelişmeyi yaratıp, onu işletmeye kazandırdığı gibi, kendisi de bu gelişmeden maddi ya da manevi fayda sağlamalıdır.

Duyumsayacakları gurur onların çalışma ortamında daha mutlu olmalarını sağlayacak bu da iş verimliliğini yükseltecektir. Bu ikinci adımın kilit noktası üst ve orta seviyeli yöneticilerin, çalışanların kendi inisiyatifleriyle çevrelerinde değişiklik yapmalarını teşvik etmeye istekli ve hazır olmalarıdır. Bu tür bir serbestlik, elde edilecek sonuçların çalışanlar tarafından daha içten bir şekilde sahiplenilmesini sağlayacaktır.

Bu üst yönetimin stratejik kararların verilmesindeki sorumluluğundan vazgeçmesi anlamına gelmemektedir. Aynı şekilde bu, karar verme mekanizması aşağıya çekildiği için, artık orta düzeyli yöneticilere ihtiyaç kalmayacaktır anlamına da gelmemektedir. Bunun anlamı yalnızca şudur: Orta düzeyli yöneticilerin rolü değişmektedir. Onların yeni rolü karar verme sürecini kolaylaştırmak ve kendilerine bağlı olan çalışanların bu sürece dahil olarak, daha çok katılımda bulunmalarını sağlamak olacaktır. Bu anlamda sorumlulukları azalmamakta, tam aksine artmaktadır.

Orta düzey yönetici ve şeflerin genel anlamda değişimin kendisine, kısmen de ÇKK' nın yerleştirilmesine birincil engeli teşkil etmeleri, çok az rastlanır bir olay değildir. Kimi zaman bu durum söz konusu olmaktadır. Ve bu

durumun söz konusu olduğu durumlar incelendiğinde, orta düzeyli yöneticilerin ve şeflerin ÇKK sürecinde saf dışı bırakıldığı ve ÇKK' nın yerleştirilmesinde yalnızca işçi ve çalışanların adaptasyonunun hedeflendiği gözlenmektedir. Bu unutkanlık ya da ihmal ÇKK ile güvenli bir geleceği hedefleyen işletmeye pahalıya malolmaktadır.

Bu işçi ve çalışanlar doğrudan orta düzeyli yöneticilere ve şeflere bağılıdır ve onlara raporlama yapmaktadırlar. İşletme içerisinde ÇKK' ya geçiş planları yapılırken orta düzey yöneticilerin rolleri yeniden tanımlanmalıdır.

2.3.2.7.3. Çalışanlara sorumluluk ve yetki gücünün gerçek anlamda verilmesi

Türkçe sözlüğe baktığımızda “yetki” kelimesinin karşılığı olarak şunu görmekteyiz: ” Bir görevi, bir işi, yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salâhiyet.” [9] Oysa günümüzde, özellikle iş hayatında, “yetki” kavramının kullanımı sırasında, pratik anlamda yetkinin oluşması için gerekli olan bir çok önemli unsur gözardı edilmekten dolayı etkisiz kalmaktadır. Bunların en önemli üçü şunlardır :

a) Beceri ve ustalıkların geliştirilmesi

Çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin artırılması için, yetkili olacakları konulara hakim olmaları gerekmektedir. Bu da bilgi ve becerilerin sistematik şekilde geliştirilmeleri ve “ustalık” özelliğinin kazanılması yoluyla olacaktır.

İşletmelerde işgörenler için iki tür beceri söz konusudur [8]:

- Analitik/Teknik beceriler
- Davranışsal/Organizasyonel beceriler

Analitik/Teknik beceriler sonuçları itibarıyla fiziksel, istatistiksel ve/veya mekanikdirler. Bu becerilerin geliştirilmelerinin sonuçları doğrudan ölçülebilir. Bu tür beceriler çalışanların problemlerin nasıl meydana geldiğini daha kolay bulgulasını sağlarlar. Analitik/Teknik beceriler, örneğin uzun vadede iş yerinin yeniden düzenlenmesini veya ürün dağıtım sistemlerinde çarpıcı değişikliklerin olmasını sağlarlar. Bu tür beceriler analitik ve organize bir düşünce yapısı gerektirirler.

Davranışsal/organizasyonel becerilerin etkileri analitik/teknik becerilerin etkileri kadar kolay farkedilemez. Bu iki tür becerinin herbiri yalnız başına ayrı güce sahip olmakla beraber, birbirlerini tamamlayarak birlikte büyük bir uyum içerisinde işletmeyi ÇKK ortamında hedeflerine yaklaştırırlar. Analitik/teknik beceriler kısa vadede olumlu sonuçlara sebep olurlar. Üretim süreçlerini geliştirip optimize ederler, maliyetleri düşürüp, verimliliği yükseltirler. Fakat bu somut gelişmelerin devamlı olması ve uzun vadede etkili olması, ikinci tip becerilerin, yani davranışsal/organizasyonel becerilerin başarısına bağlıdır. Takım çalışmasını yaratan, sürdüren ve sürekli gelişmeyi yerleştiren davranışsal/organizasyonel beceriler bütünü olacaktır.

b) Yapısal organizasyonunun değiştirilmesi

Yeni yöntem ve prosedürlerin sunulması ve eğitimi ile beceri ve tecrübelerin geliştirilmesi işgörenlerin yetkilendirilmesi için gerekli koşullar olarak sunuldu. Bir diğer yol da organizasyon yapısının değiştirilmesi olarak göze çarpar. Genellikle ÇKK sistemleri için en destekleyici yapı yatay organizasyon yapısıdır. Yatay organizasyon yapısında amaç karar verme sürecini aşağı çekmek olduğu için bürokrasi olabildiğince azaltılmış, karar verme prosesini uzatan ve zorlaştıran birçok gereksiz unsur ortadan kaldırılmıştır. Bir başka deyişle, yapısal ve akışsal organizasyonda bir esneklik sözkonusudur. Tabii ki daha önce de değinildiği gibi, böyle bir yapı bir işletmenin çalışanlarını hiç değilse büyük bir çoğunluğunun yeterli seviyede olmasını gerektirir. Bu konudaki gerçek 1950'lerde ABD'de ÇKK konusundaki öncü ve önderlerinden olan Jim Richard (Red Jacket Manufacturing Company , Iowa) tarafından şöyle dile getirilmektedir: "Bir organizasyonda hiyerarşik düzen ne kadar merkezi ve baskın ise, organizasyon yapısı o kadar rijiddir. Ve organizasyon yapısı ne kadar rijidse, kontrol sistemi de o kadar zoraki ve güçtür. Merkezi hakimiyetin ve rijiditenin söz konusu olduğu organizasyon yapısında, "boyun eğmecilik" düzeni ortaya çıkmaktadır. Ve boyun eğme bağımlılığı doğurur. İş görenlerin bağımlılık derecesinin arttığı oranda, özgürce yaratılarını kullanma verimi düşecektir. Bu yüzdendir ki; merkezi, baskın ve kontrolcü yönetim anlayışı ve

organizasyon yapısı yaşayan, düşünen ve yaratan insanlar olarak işgörenlerden sağlanacak faydayı azaltır" [8].

c) Satınalma Prosedürünün Evrimi

Çalışanların firmanın yararına olan gelişmeleri gerçekleştirmeleri için yetkileri aşağı çekerken yerine getirilmesi gereken bir diğer husus belirli bir limitin altında kalan harcamalar için firma içi bürokrasinin mümkün olan en az dereceye indirgenmesidir. Bu bir çemberin veya bölümün maliyeti düşürücü, verim artırıcı çalışmaları sırasında, alacağı kimi kararları bürokratik engellerle karşılaşp, gecikmeye uğramadan uygulamaya geçirmesi için gerekli bir unsurdur. Geleneksel işletme yapılarında, bir bölüm yapacağı en ufak bir harcama için (örneğin; ürün geliştirmede kullanacağı küçük bir parça için) ortalama iki haftadan bir aya kadar bir süre beklemek zorundadır. Oysa bölüm bu satınalmayı bürokrasi ormanına dalmadan kendi yetkileriyle gerçekleştirdiğinde bir-iki gün gibi kısa bir sürede, istenen parçayı geliştirme çalışmalarında kullanmaya başlayacaktır. Geleneksel işletme yapısı bu bürokrakiye suistimallerin önüne geçmek için ihtiyaç duyduğu iddiasındadır. Oysa suistimalleri önlemek için yaratılan bürokrasinin maliyeti, bu bürokrasiden geçerek satınalınan bir çok malın fiyatından fazla olmaktadır. Başka bir deyişle; satın alınan malın maliyeti, suistimaller dolayısıyla elde edilecek maddi zarardan daha yüksek olmaktadır. Üstelik sözkonusu olan bir geliştirme çalışması ise zarar, kaybedilen zaman yüzünden (pazar rekabeti göz önünde bulundurulursa) çok daha fazla olmaktadır.

2.3.2.7.4. Başarının Ödüllendirilmesi

Başarını ödüllendirilmesi iki yoldan olur:

- Doğrudan
- Dolaylı

Dolaylı yoldan ödüllendirmenin kaynağı üstün başarı gösteren çalışanın, gösterdiği başarının işletme içinde açığa çıkmasında ve meşrulaşmasında yatar. Gösterdiği yüksek performansın işletmenin diğer çalışanları tarafından

bilinmesi ve takdir edilmesi, çalışana yüksek moral ve güven aşılar. Daha sonraki çalışmaları için şevk katar. Bu durum diğerlerine de örnek oluşturur.

Doğrudan ödüllendirme yönteminde, tanımından da anlaşıldığı gibi somut, maddi ödüller kullanılır. Örneğin; para, promosyon ödülü, özel imtiyazlar, vs. Bu tezde ele alınan Verimlilik Artırıcı Teklif Sisteminde bu iki tür ödül sisteminden de yararlanılır. Doğrudan yöntemlerle (para, promosyon ödülü) çalışan, fikir üreten ve yaratıcı karar veren kişi ödüllendirilir. Daha sonra bu ödüllendirmenin ve ödüllendirmeye sebep olan verimlilik artırıcı teklifin firma içinde duyurulmasıyla teklif sahibi ikinci kez ödüllendirilmiş olur. İşletmeler tarihine baktığımızda, doğrudan ödüllendirmenin çalışanları motive etmek için yöneticiler tarafından çok eski zamanlardan beri kullanıldığını görürüz. Dolaylı ödüllendirme sistemi ise özellikle takım çalışması ruhunun işletmelere perçinlenmesinde güçlü bir unsur teşkil ederler. AT&T tarafından yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular başarının ardından yönetimden gelen resmi bir tebriğin takım üyelerinde teşvik edici, pozitif duygular ortaya çıkardığını göstermiştir [8].

Hangi tip ödüllendirme yönteminin çalışanları verimliliği artırıcı katılıma yönelteceği, üst yönetimin cevabını bulması gereken bir sorudur. Veya kimi işletmelerde yapıldığı gibi, bu soruyu doğrudan doğruya bu ödüllendirme sisteminden yararlanacak olanlara, yani çalışanlara sormak daha iyi olabilir.

2.3.2.7.5. ÇKK 'nın işletmeye yerleştirilmesi sürecine çalışanların da dahil edilmesi

ÇKK 'nın başarısızlığa uğradığı durumlar incelendiğinde, ortaya çıkarılan gerçeklerden birisi de, çalışanların kendilerinin bu sürece dahil edilmemeleri, bir şekilde ÇKK sisteminin dışarıda şekillendirilip, işletmede uygulanmaya alınmasıdır. Genellikle üst yöneticiler ÇKK'nın işletme için yararlı olacağını ve verimliliği artıracığına karar verirler. Daha sonra kendi başlarına bunun nasıl yapılacağını öğrenir ve günün birinde çalışanlara ÇKK'nın firmada uygulanacağını duyururlar. Burada hassas bir denge sözkonusudur ve bunun ayırt edilmesi ustaca bir yönetim anlayışı gerektirir. Öncelikle bu tür bir sistemin işletmede uygulamaya alınması tam anlamıyla yönetsel bir karardır ve bu karar üst yönetim tarafından verilmelidir. Ama,

öte yandan bu çabaların başarıya ulaşması için, bu yeni sistemde en fazla etkilenecek olan kişilerin ÇKK' nın yerleştirilme çabalarına dahil edilmeleri gerekir. Bu ise tüm işletmeyi kapsayan ve onlara göre yüksek katılımı sağlayacak dev adımların ve işletme karar verme sürecini kolaylaştıracak ve çabuklaştıracak yöntemlerin neler olduğunu ortaya çıkaracak bir araştırma ile başlanabilir. Ya da yönetim tarafından belirlenecek, çalışanlardan kurulu bir ekip ÇKK' yı uygulama yoluna gitmiş işletmelerde başarılı olan ve başarısızlığa uğrayan yöntemlerle ilgili bir araştırma yaparak, kendi işletmeleri için izlenmesi gereken yol ile ilgili önerilerde bulunulan bir rapor hazırlamalıdır. Bunlar genellikle ilk seviyedeki çalışanlara yönelik tekniklerdir. Peki ya orta seviyeli yöneticileri ÇKK sürecine dahil etmek için ne yapılması gerekir ? Bu konu ÇKK ve TKY 'nin başarıya ulaşması konusunda çok önem taşır, zira daha önce de açıklandığı gibi, ÇKK uygulamalarının başarısızlığa uğramasında sıkça rastlanagelen bir durum orta seviyeli yöneticilerin ÇKK' nın bir parçası olmadıklarını duyumsamalarından dolayı, sisteme sıcak duygular beslememeleridir. Bu durumu şöyle açıklayabiliriz :

Üst düzey yöneticiler ve ilk seviyedeki çalışanlar (işçiler ve beyaz yakalı memurlar) karar verme sürecinin ve otoritenin aşağıya çekilmesindeki faydaları çok daha çabuk kavrayabilmektedirler. Üsttekiler için bu daha çabuk verilen kararlar ve bürokrasinin azaltılması, dolayısı ile maliyetlerin kısılması demektir. İlk seviyedeki çalışanlar için ise daha fazla etki ve yetki demektir. Fakat çoğu durumda orta seviyede bulunan çoğu kimse için, ÇKK tehdit anlamı taşıyabilir.

Birçok kez rastlanılan bir durum kişilerin yöneticilik kapasiteleri olmamasına ve bu konuda eğitim görmemiş olmalarına rağmen, teknik yeterlilikleri nedeniyle yönetici konumuna getilmeleridir. Bu büyük aksaklıklara yol açar. Bu gibi organizasyon yapılarında orta düzeydeki yöneticiler kendi bölümlerinin karakteristik işlerine odaklanmaya yönlendirilirler ve ne genel durum ne de diğer organizasyon birimlerine gereken destek onları ilgilendirir. Kafalarını kuma gömmüş devekuşları gibi kendilerinden istenen görevi harfi harfine yerine getirmek için didinip dururlar. Daha sonra üst

yönetim, iyi niyetli bir yaklaşımla bir mesaj yayımlayarak tüm çalışanların artık daha farklı bir yöntem ve anlayışla çalışacaklarını duyururlar : ÇKK.

Orta seviyeli yöneticinin görevi değişmiştir artık. Bu değişim “Nasıl yapılacağını, yaparak öğreten kişiden” , “işçilerin karar verme yapısına adapte olmalarını kolaylaştırıcı bir kişiye” doğrudur.

Her ne kadar işletme çok olumlu bir sürece adım atmış olsa da bu kimseler kişisel sebeplerden dolayı belirli bir tehdit duygusuna kapılırlar. Gerçek şudur ki; ÇKK orta düzeydeki kişinin rolünü köklü bir değişikliğe uğratmıştır. Görev ve yükümlülükler, dolayısıyla da başarıya götüren yol değişmiştir. Oysa bu durum göz ardı edilmez ve orta düzeyli yöneticilerin sahip olacağı bu tür bir perspektif ve duygu önceden kestirilirse, doğru zamanda doğru önlemler ile bu tür reaksiyonlar minimize edilebilir.

Atılması gereken adımlar şunlardır:

- Orta düzeyli yöneticilere, yönetimin ÇKK sürecine geçişi planladığının, işletme çapındaki genel bir duyurudan önce duyurulması ve onlara sürecin başarısı için kendilerine önemli bir rol düştüğünün anlatılması, sistemin nasıl başarılı olabileceği konusunda fikirlerinin alınması.
- Orta düzeyli yöneticilerin değişen rolleri nedeniyle gerekecek eğitim programlarına katılmalarının sağlanması.
- Yeni yapıda çalışanların ve onlara yol gösterici orta seviyeli yöneticilerin hangi rolleri üstleneceklerinin çok açık bir biçimde tanımlanması.

Toplam Kalite anlayışı ÇKK'nın gerçeklerini çatısı altında toplayan en efektif araçlardan birisidir. ÇKK sürecini başarıyla uygulayan birçok firma bunu TKY anlayışının şemsiyesi altında gerçekleştirmiştir. Bu tür firmalar incelendiğinde, yukarıda sayılan beş adımı yerine getirdikleri görülür. Çalışanlar, işçiler, yapılması gereken şeyin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tatmini olduğunu çok iyi anlamışlardır. Bu birinci adımın gerekleri ile örtüşür. Onlar bu istek ve ihtiyaçları gerektiğinde müşteri ile yüz yüze görüşerek öğrenirler. Çoğu kez bu çalışanların ürettikleri ürünü satın alan kişilerle ilk kez yüz yüze gelmeleridir. O güne kadar izole edilmiş bir şekilde yaptıkları

işin çıktısını kimin elde ettiğini ve ne derecede memnun olduklarını bilmeden çalışmışlardır.

Takımlara gerçekten bir katılım ruhu hakimdir. Tasarladıkları ve hayata geçirdikleri gelişmeler sadece ürünü satın alan müşteriye memnun etmekle kalmaz, aynı zamanda kendi çalışma ortamlarında yenilikler ve gelişmeler yaratır. Bu, ikinci adımın gerekleri ile örtüşür.

Gruplar, takımlar ve kişiler kendilerini yetkili ve sorumluluk sahibi hissederler. Çünkü onlar kendi çalışma ortamlarında gelişmeler yaratmakta ve işletmenin diğer birimlerine de yaratıcılık ve teknik bilgileriyle destek vermektedirler. Bu, üçüncü adımın gerekleriyle örtüşür. Kendilerini doğrudan müşteri ile ilişki içerisinde hissederler ve müşteri ihtiyaçlarını anlayıp yerine getirdikleri için güçlü duygulara sahip olurlar.

Çalışanlar doğrudan ve dolaylı ödüller alırlar. Kişisel tatmin ve müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin, firma içinde başarı ile tanınma, dolaylı ödüllendirme sağlar. Maaş artışları, primler ve promosyon ödülleri de doğrudan ödüllendirme sağlar. Bu, dördüncü adımın gerekleri ile örtüşür.

Sürecin başlarında orta düzeyli yöneticiler ve işçiler bir araya gelerek araştırmalar, beyin fırtınası teknikleri, tartışmalar, müşteri ziyaretleri gibi yöntemlerle izleyecekleri yol ve yöntemleri belirlerler. Bu ise beşinci adım ile örtüşmektedir.

BÖLÜM 3. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ

3.1. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi mal veya hizmet üreten bir işletmede her organizasyon seviyesinden çalışanların, işletme verimliliğinin artırılması yönünde bilinçlendirilmeleri ve bu konuda somut öneriler getirmeleri için uygulanan özendirici bir araçtır. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi; daha sonra da değinileceği gibi; yaratıcı düşünmeyi ve kararlara katılım yetisini çalışanların günlük çalışmalarının içine yerleştirerek, Toplam Kalite Yönetimi' ne bir hazırlık teşkil eder, hatta iyi uygulanması halinde TKY için çok uygun bir zemin hazırlar, bununla birlikte Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi bir TKY aracıdır. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi özendirici araç olarak maddi ödüller kullanır. Bunu da dolaylı bir şekilde yapmaz, doğrudan doğruya çalışanın yapmış olduğu teklifin kazandırdığı faydaya göre belirli bir ödül verilir.

AEG ETI' de ki uygulamasıyla "Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi" (veya kısaltılmış olarak VATS) olarak adlandırılan program, Almanca literatürde "Verbesserungsvorschlagswesen" [10] (Türkiye' de Simko firmasındaki uygulamada da bu terimin bire bir çevirisi olan "İyileştirme Önerileri" kullanılmaktadır.), İngilizce literatürde "Employee' s Suggestion Systems" [10] olarak adlandırılır.

3.2. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİNİN AMACI

VATS' ın amacı işletme çalışanlarını kendi gündelik sorumluluklarının dışına çıkarmayı başararak, işletmede gerçekleşen tüm diğer süreçlere katılım için bir imkan yaratmak ve böylece hem işletme verimliliğini yükseltmek hem de motivasyonu sağlamaktır. Buna bağlı olarak

denilebilir ki, VATS bir firmanın personel ve işletme politikasını yönlendirmek için kullanacağı bir araçtır. VATS' in amaçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz :

1. Çalışanların çalıştıkları ortamla, yaptıkları işle daha fazla ilgilenmelerini sağlayarak atıl kalan zihinsel potansiyellerini, bilgi birikimlerini, tecrübelerini şirket ve çalışanlar yararına kullanılır hale getirmek.
2. Çalışanların önerileri sayesinde yararlı ve başarılı olmalarının ardından motivasyonu, düşüncelerini ifade edebilmeleri ve kabul ettirmeleri sayesinde ise manevi tatmini artırmak.
3. Çalışanların yönetim ve karar alma sürecine öneriler geliştirmesini ve getirmesini sağlamak.
4. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişim ağını güçlendirmek.
5. Güvenli iş ortamını geliştirmek.
6. Birimler arası işbirliğini kuvvetlendirmek.
7. Ürün ve hizmet üretim aşamalarında ürün kalitesini yükseltecek, verimlilik üretkenlik ve kârlılığı geliştirecek önerilerin işlerlik kazanmasını sağlamak.

Sonuç olarak şu söylenebilir: Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin nihai hedefi, uygulandığı firmanın dünya ve ülke pazarındaki yerini sağlamlaştırıp, rekabet şansını artırmak ve çalışanlarına daha iyi bir iş ortamı yaratabilmek için çalışanların atıl kalan zihinsel gücünden yararlanmaktır.

3.3. VATS' IN VERİMLİLİK ARTIŞINA ETKİLERİ

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin işletmenin verimliliğine iki açıdan etkisi vardır. Bu etkiler aşağıda verilmiştir.

- Birincisi doğrudan ve kısa vadede sonuç alınabilecek türden bir etkidir ve kaynağını tekliflerin uygulanması sonucu elde edilcek tasarruf ve gelişmelerden alır. Bu etki çoğu durumda ölçülebilecek bir verimlilik artışı sağlar.

- İkincisi ise dolaylı ve uzun vadede sonuç veren bir etkidir. Bu etki Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin çalışanlara sağladığı motivasyonun sonucu olarak ortaya çıkar. Bir çok çalışan Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin devreye girmesinden sonra yaptıkları işleri ve çalıştıkları iş ortamını daha yakından izlemeye ve tanımaya başladılar. Ürettikleri ürünün kalitesinin müşteri için ne anlama geldiğini, işçilik ya da malzemeden yapılacak küçük tasarrufların birleşerek işletme verimliliğine nasıl büyük olumlu katkılar yaptıklarını yaşayarak, daha iyi anlamaya başladılar. Bu etkinin sonuçları doğrudan ölçülemez, ama işletmeye uzun vadede daha büyük fayda sağlar.

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi bu iki etkinin sayesinde işletmeye verimlilik artışında yüksek bir ivme sağlar.

3.4. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ' NİN TARİHÇESİ

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin tarihinin insanlığın tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Çünkü insanoğlu varolduğu günden bu yana bir grubun üyesi olmuştur (aile, köy, ulus). Böylece bir grubun üyesi olan insan daima değişim ihtiyacı ile karşı karşıya kalmış ve değişimi arzulamıştır. Bu gerçek ise geliştirme ve iyileştirme çabalarını doğurmuştur.

Tarihe bakıldığında ilk olarak Ortaçağda Venedik' te Belediye Sarayı' nın duvarına asılmış olan istek kutularıyla karşılaşılır. Venedik halkı şehir yaşantısının iyileştirilmesine ilişkin önerilerini bu kutulara atarlardı [10].

Modern sanayi toplumunda teklif sistemleri ilk kez 19. Yüzyıl' da başlayan endüstrileşme çağı ile birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır. Verimlilik Artırıcı Teklif verilmesi ile ilgili ilk düzenleme Almanya' da Alfred Krupp isimli sanayici tarafından yapılmıştır [10]. Alfred Krupp sistem ile ilgili yöntem ve kuralları bir el kitabı oluşturabilmek için toplamaya başladı. Bu el kitabı sisteme katılacak kişilerin hakları ve yükümlülükleri ile ilgili açıklamaları ve izlenmesi gereken iş akışını tarif edecekti. Alfred Krupp tarafından hazırlanan el kitabı 9 Ekim 1872 tarihinde yayımlandı . Bu yöntemler kitabının 13. Maddesi şöyledir [10] :

“ Her türlü çalışan tarafından verilecek ; yenilikleri, gelişmeleri, buluşları veya mevcut uygulamaların işlevselliğini sorgulayıcı geliştirici teklifler ve tavsiyeler yöneticisi tarafından minnettarlıkla alınarak, değerlendirilmesi için müdüriyete ulaştırılacaklardır. Getirilmiş hiç bir teklif , uygulanabilirliği ile ilgili bir değerlendirme çalışması yapılmadan geri çevrilmeyecek, geri çevrilen tüm teklifler ile ilgili red gerekçeleri teklif sahiplerine açıklanacaklardır.

Daha önce reddedilen bir önerinin , belirli bir süre sonra değişen ve gelişen işletme şartlarına ve ihtiyaçlarına göre yeniden değerlendirilmeye alınması gerekmektedir. “

Böylece Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi *Krupp* firmasında yüz yılı aşkın bir süre uygulanagelmıştır.

Yüzyılı aşkın bir süredir Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ni uygulayan başka firma ise o zamanki adıyla *Heinrich Lanz AG*, şimdiki adıyla *Mannheim John Deere İşletmeleri'* dir [10]. O zamanın tarafsız bir denetleme kuruluğu olan Bavyera Düklüğü Fabrikaları Denetleme Kurulu' nun 1895 yılında yayımlanan bir raporunda, 1859 yılında firmayı kuran Heinrich Lanz' ın, teklifleri ile firmaya tasarruf sağlayan çalışanları, yapılan tasarrufa ortak ettiği belirtilmiştir.

Yine bir başka Alman Sanayici August Borsig Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin kendi işletmesinde 1 Kasım 1902' de uygulamasını başlattığında sistem ile ilgili fabrikanın ilan tahtasında şu açıklamalarda bulunuyordu [10] :

“ Bu işletmenin masraflarını kısma ve kârını artırmak için özellikle konstrüksiyon, çalışma metodları ve atelye düzenlemesi konusunda yeni fikirler üreten, memur ve işçilere, bundan sonra, uygulanacak fikirlerinden dolayı prim alma hakkı tanınmıştır. Teklifler kağıt üzerine aktarılarak, isim ve tarih belirtilerek, kapalı bir şekilde yandaki kutulara atılacaklardır. Tekliflerin teknik değerlendirmesi bir komisyon tarafından gerçekleştirilecektir. Prim miktarını bu komisyonun önerisini de dikkate alarak bizzat ben belirleyeceğim

A. Borsig 1.10.1902

“

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin tarihine bakıldığında şu andaki uygulamalara benzer ilk ödüllendirmenin 1901 yılında AEG' de verildiği görülür [10]. Bundan üç yıl sonra 1904' te yine AEG işletmesinde tekliflerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi için ilk komisyon oluşturulmuştur. Bu komisyon şimdiki organizasyona ilk temeli teşkil etmiştir. Gelen ilk tekliflerden birisi çalışanların teklif vermeye teşvik edilmesi için özendirici duvar afişlerinden yararlanılması idi ve teklif sahibi önerisine kendisinin yarattığı bir iki örneği de eklemişti. Bu teklif kabul edilerek, ödüllendirildi ve böylece teklif sisteminde özendirici afişlerin kullanılması ilk kez gerçekleşmiş oldu. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi İskoçya' da William Denny Gemicilik İşletmeleri' nde 1880 yılından beri uygulanagelmekteydi [10]. Amerikada' ki ilk uygulama 1894 yılında National Cash Register Company tarafından başlatılmıştır [10]. Amerika' da 1944 yılında NASS (National Association Suggestion Systems / Teklif Sistemleri Ulusal Birliği) kurulmuştur [10].

Almanya' da 1961' den bu yana Almanya İşletme Ekonomisi Enstitüsü bünyesinde Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi ile ilgili ayrı bir kuruluş bulunmaktadır ve günümüzde 220 firma bu kuruluşa üyedir [10]. Yine aynı şekilde İsviçre ve Avusturya' da 200' den fazla firmanın üye olduğu ve fikir alışverişinde bulunduğu teklif sistemi kuruluşları mevcuttur [10].

1971 yılında Avrupa çapında bir örgütlenmeye gidilebilmesi için ESSA (İng.: European Suggestions Schemes Association, Türkçe : Avrupa Teklif Sistemi Birliği) kurulmuştur. Fakat bu çaba başarısız olmuş ve 70' lerin sonunda bir takım ekonomik yetersizlikler dolayısıyla bu birlik bozulmuştur [10].

3.5. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF (VAT)' İN KAPSAMI

Her ne kadar firmadan firmaya uygulamalar, dolayısıyla da kapsamlar değişiklik gösterse de, en genel anlamıyla şu tanımlama yapılabilir :

İşletmenin herhangi bir bölümünden, herhangi bir elemanın, herhangi bir konuda getireceği, çözüm içeren her fikir VAT olarak kabul edilir. Burada ortaya atılan problemin veya çözümün daha önceden bilinmiyor olması şartı aranmaz. Çözüm önerisi başka bir alanda, başka bir konuda kullanılıyor

olabilir. Verimlilik artırıcı teklifler mevcut durumun yeniden düzenlenmesine veya geliştirilmesine, üretimin kapsamındaki her konunun -üretim yöntemlerinin, üretim iş akışlarının, ürünün kendisinin- iyileştirilmesine ve geliştirilmesine, ürün kalitesinin artırılmasına yönelik olabilirler. Bunun dışında işyeri güvenliğine ve iş kazalarını önleyici faaliyetlere ve çevre korumasına yönelik fikirler de verimlilik artırıcı teklif kapsamında değerlendirmeye alınırlar.

Genel olarak bir verimlilik artırıcı teklif şu üç şartı sağlamalıdır :

1. Teklif o ana kadar geçerli olan yönetime göre herhangi bir iyileştirmenin, hangi şartlarda sağlanacağını açıkça belirtmelidir.
2. Getirilen çözümün uygulaması rentabl olmalıdır.
3. Teklif içeriğindeki çözümün, teklif sahibi tarafından verimlilik artırıcı teklif olarak sunulmuş olmaması durumunda, herhangi bir şekilde uygulanmayacak olması gerekir.

İş güvenliği, çevre koruması vb. konularla ilgili teklifler sözkonusu olduğunda rentablite şartı yerini, iş güvenliğinin, çevre koruma şartlarının artırılması vb. gibi kriterlere bırakır. Bir endüstri işletmesinde şu alanlardan Verimlilik Artırıcı Teklif gelebilir :

- Ürünler
- Kalite
- Üretim Teknikleri
- Üretim araç ve gereçleri, tezgahlar
- İş kazalarını önleyici iyileştirmeler, iş güvenliği ve çevre koruması
- Malzeme Yönetimi
- Transport
- Organizasyon ve genel idari işler

- Çalışma ortamına ve genel olarak işyerine yönelik fikirler

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne kimlerin katılabileceği konusundaki uygulamalar da yine işletmeden işletmeye farklılık gösterirler. Yine de genelde herhangi bir ayırım gözetmeksizin tüm işletme çalışanlarının katılma hakkı bulunduğu uygulamalar daha yaygındır. Kimi işletmelerde emekliye ayrılmış elemanlara ve firma dışı müşteri ve teslimatçılara da VATS' a katılma şansı tanınmaktadır.

3.6. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ' NİN ORGANİZASYON ŞEKLİ

3.6.1. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin yapısal organizasyonu

Bir Verimlilik Artırıcı Teklif' in verilmesinden, değerlendirilip, uygulanmasına ve primlendirilmesine kadar gelişen iş akışını yönlendiren çeşitli firma içi organlar mevcuttur. Bunlar : VATS-Koordinatörü, VATS-Bilirkişisi, VATS-Komisyonu, VATS-İtiraz Komisyonu' dur.

Bir VAT' in sonuçlandırılmasında tek tek hepsinin önemi olan bu birimlerin işlevleri ayrıntılı olarak şunlardır :

3.6.1.1. VATS-Koordinatörü

VATS-Koordinatörü Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin kurallara uygun ve doğru bir şekilde işleyişinden sorumludur. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi koordinatörü teklif veren çalışanların haklarını savunurken, işletmenin çıkarlarını da gözetmelidir. Bu iş kapsamında üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi için birtakım yetkilerle donatılmış olması lazımdır. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi koordinatörü aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır :

- Gelişmiş bir adalet ve eşitlik anlayışı
- Vasatın üzerinde insanlarla ilişki kurma yeteneği
- Toleranslı ve esnek düşünme yeteneği
- Belirli bir konu üzerinde kendi fikrini oluşturup geliştirebilme yeteneği
- İkna edicilik

- Empati yeteneği

- İşletmenin yapısal ve akışsal organizasyonunu ve bölümler arası ilişkileri iyi tanıyıp, değerlendirebilmek.

VATS-Koordinatörü' nün hedefleri şunlar olmalıdır [10] :

- Çalışanların ve Üst Yönetim' in VATS' a karşı pozitif yönlendirilmesi.

- İyi bir VATS imajının sağlanması ve bu imajın korunması

- VATS organizasyonu' nun doğru şekilde yürümesinin sağlanması

- VATS' in sonuçlarının açıklanması

VATS-Koordinatörü kendisine ulaştırılan VAT' ları bir ön sorgulamadan geçirir. Bunu yaparken de bir dizi standart sorudan yararlanır.

1. Fikir pratik olarak uygulamaya geçirilebilir mi ?
2. Konu tüm detaylarıyla ve tam olarak dile getirilmiş midir ?
3. Teklifin mantıksal yapısı doğru kurulmuş mudur ? Kendi içinde çelişmesi söz konusu mudur ?
4. Fikir ve teklif kolaylıkla anlaşılakta mıdır ?
5. Teklif içerik açısından doğru mudur ?
6. Teklifin anlaşılabilirliğinin sağlanması için çizime ve şematik gösterime ihtiyaç var mıdır?
7. Teklif bir çözüm içermekte midir ?

Genel olarak VATS-Koordinatörü çalışanlar tarafından kendisine getirilen tekliflerdeki orijinal metni yeniden kaleme alarak bilirkişi değerlendirmeleri sırasında doğru ve eksiksiz anlaşılmasını sağlar. Organizasyonunun yapısına ve işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak her ana işletme biriminde Teklif Sistemi' nden sorumlu bir kişi bulunabilir. Bu kişilerin çalışmaları merkezi olarak Teklif Sistemi' nin genel olarak koordinasyonundan sorumlu

olan bir Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi Sorumlusu tarafından koordine edilirler. Bu tür bir yapının faydaları arasında, daha az merkeziyetçi olması nedeniyle sonuca daha çabuk ulaşması, iş yükünün paylaşılması nedeniyle daha dinamik bir çalışmanın sağlanması sayılabilir.

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi Koordinatörü' nün sorumlu olduğu görevler şunlardır :

1. Tüm çalışanları Teklif Sistemi ile ilgili konularda bilgilendirmek, sorularını cevaplandırmak, gerektiğinde tekliflerinin formüle edilmesinde destek sağlamak ve yardımcı olmak.

2. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin işleyebilmesi için gerekli olan aşağıdaki işlerin yürütülmesi :

- Tüm yazışmalar
- Kayıt işlemleri
- Bilirkişilerin belirlenerek, tekliflerin bilirkişilere aktarılması
- Değerlendirmelerle ilgili terminlerin takip edilmesi
- Teklifle ilgili verimlilik artışının hesaplanması
- Kabul gören tekliflerin uygulamasının takip edilmesi

3. Değerlendirmeleri sona eren tekliflerin VATS-Komisyonu toplantısına hazırlanması, komisyon toplantısı için termin tespiti ve toplantının taraflara duyurulması, toplantı gündeminin belirlenmesi ve hazırlık yapılması, toplantı sonrasında alınan kararlar doğrultusunda toplantı tutanağının düzenlenmesi ve ilgili birimlere dağıtılması.

4. Sonuçların tüm işletme içerisinde duyurulması.

5. Tüm teşvik edici ve özendirici faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi ve gerçekleştirilmesi.

6. İşletme içinde Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi ile ilgili istatistiksel çalışmaların yapılması.

Tüm bu geniş çaplı görevlerin yerine getirilebilmesi için Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi koordinatörüne, çalışmaların yürütülebilmesi için gerekli olan tüm bilgi ve dokümanlara ulaşabilme yetkisinin verilmiş olması gerekir.

3.6.1.2. Bilirkişiler

VATS-Komisyonunun bir teklif ile ilgili karar verebilmesi için o teklifin şirket içindeki ve/veya gerekirse şirket dışından bilirkişilerce incelemeye alınmış ve değerlendirilmiş olması gerekir. Bilirkişiler bu yüzden belki de Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi'nde en önemli role sahip unsurlardır. Bir teklifin kabul edilip edilmemesi tamamen bu kimselerin teknik bilgi ve tecrübelerine bağlıdır. Hatta çoğu zaman, işaret ettiği nokta doğru olmasına rağmen, çözümü hatalı olan teklifler için doğru çözümün geliştirilmesi yine bu kişilerin tecrübesine ve sağduyusuna bağlıdır. VATS-Bilirkişileri, genellikle önceden belirlenmiş, sabit kimseler değildirler. Gelen teklif, içeriğine göre, konu hakkında bilgili ve tecrübeli kişilere gönderilir. Burada VATS-Koordinatörü'ne önemli bir görev düşmektedir : Teklifi doğru kişiye veya kişilere iletmek. Bunun bir çok sebebi vardır. Örneğin kimi zaman bir konu hakkında bilgi ve tecrübeye sahip kişiler organizasyon içerisinde o konuyla görevli olmayabilirler. Bu ender de olsa karşılaşılabilen bir durumdur ve sebebi örneğin belli bir konuda uzun yıllar çalışmış bir kişinin, farklı bir göreve atanması veya buna benzer durumlar olabilir. İşte bu gibi durumlarda VATS-Koordinatörü'nün teklifi çok iyi değerlendirip, konunun gerçekten uzmanı olan kişilere iletmesi gerekmektedir. Genellikle bir teklife atanan bilirkişi sayısı 2-4 arasında değişir. Teklifin teknik ve ekonomik incelemeleri ayrı bölüm ya da kişilerin uzmanlığını gerektirebilir. Kimi işletmelerde bir teklifin değerlendirilmesiyle kişiler değil bölümlerin kendisi görevlendirilebilir. Ama bu daha az esnekliği olan bir yöntemdir.

Bilirkişilerin görevi, değerlendirme için kendilerine verilen teklifin verilen süre çerçevesinde kalarak objektif bir şekilde değerlendirmektir. Bunun yanı sıra bu kişilerin bir teklif ile ilgili tüm pozitif yanları açığa çıkarmaları gerekir. Bir bilirkişi bir teklif ile ilgili çözümü daha da geliştirebilir. Kimi işletmelerde bilirkişilere yönelik broşürler aracılığıyla teklif değerlendirme sırasında dikkate almaları gereken hususlar açıklanır. Kimi işletmelerde de bilirkişilerin

objektif karar vermelerini kolaylaştırmak için standart soru-çek listelerinden yararlanılır. Bu soru-çek listesi örneğin aşağıdaki soruları içerebilir :

1. Teknik değerlendirmede hangi konulara dikkat etmek lazımdır ?

- Teklifin içeriği sizi ilgilendiriyor mu ?

- Getirilen fikir yeterince anlaşılır mı ?

- Teklifin içeriği iş kazası önlemeye mi yoksa teknik iyileştirmeye ya da geliştirmeye mi yöneliktir ?

- Teklif sahibi fikrin geliştirilmesinde bir önceliğe sahip midir ?

- Teklif sahibinin önerisi uygulanabilir nitelikte midir ?

- Teklif aynı zamanda başka bölümlerce de değerlendirilmeli midir ?

2. Bilirkişi raporunda yeralması gereken bilgiler nelerdir ?

- Teklif uygulamaya konulabilir mi ?

- Teklif en erken ne zamandan itibaren uygulanabilir ?

- Teklifi uygulamaya geçirmeye yetkili olan birim hangisidir ?

- Teklif orijinal içeriği değiştirilerek mi uygulanabilir ?

- Teklif ile sağlanacak tasarruf (fayda) hesaplanabilir mi ?

(Hesaplanabilir ise bunu destekleyecek açıklamalar eklenmelidir. Sağlayacağı tasarruf hesaplanamaz ise sebeplendirilmelidir.)

- Teklif geri mi çevrilmelidir ?

Eğer geri çevrilecekse sebepleri çok açık bir şekilde maddeler halinde belirtilmelidir.

- Teklifin içeriği olan konu ilgili birim tarafından, VATolarak verilmeden önce gündemde olan bir konu muydu ? Uygulanması ya da denenmesi planlanmış mıydı ?

- Tekliften optimal bir şekilde yarar sağlanabilir mi ?

3. Teklifin değerlendirilmesi ve gerekirse deneye tabi tutulması ne kadar zaman alacaktır ?

- Teklif bir an önce değerlendirilebilir mi ?

- VATS-Koordinatörü' ne durum hakkında bilgi vermek gerekir mi ?

4. Teklifin değeri nasıl belirlenecektir ?

- Teklif ile ne tip tasarruflar elde edilecektir ? (Hesaplanabilir/ Hesaplanamaz)

- Deneme ve uygulama masrafları hangi kalemlerden oluşmaktadır ?

- Gereken yatırımlar var mıdır ?

- Teklifin değerlendirilme sonucunda uygulanmamasına karar verilmiş olsa bile, teklifin niteliğinden dolayı teklif sahibinin teşvik amacıyla ödüllendirilmesi uygun mudur?

- Teklifin kalite artırıcı niteliği var mıdır ?

- Teklifin iş kazası önleyici niteliği var mıdır ?

Bilirkişiden istenen listedeki soruların hepsinin sırayla cevaplandırılması değildir. Bu sorular bilirkişinin teklifi objektif bir şekilde değerlendirmesine yardım teşkil ederler. VATS- Koordinatörü teklifi bilirkişilere standart soruların yer aldığı bir form ile yollar. Bilirkişiler teklifin değerlendirmesi ile ilgili çalışmaları tamamladıklarında, sonuçları bu form üzerine aktarırlar. Daha önce de değinildiği gibi bilirkişilerin seçimi çok önemli bir konudur ve kimi zaman teknik yeterliliğin yanı sıra yeniliklere açıklık, eleştirel yaklaşımlara duyarlılık gibi konular bu kişilerin VATS-Koordinatörü tarafından seçilmesinde önemli rol oynarlar.

3.6.1.3. VATS-Komisyonu

VATS-Komisyonu, daha önce bilirkişiler tarafından, tüm teknik yönleriyle değerlendirilmiş olan tekliflerle ilgili son kararı verir.

VATS-Komisyonunun kimlerden oluşacağı Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin firmaya yerleştirilmesi aşamasında belirlenmelidir. Kimi işletmelerde VATS-Komisyonu üst düzey yöneticilerden oluşurken, kimi işletmelerde komisyon teknik bölümlerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Ayrıca kimi işletmelerde sendika temsilcileri de komisyon içerisinde yer alırlar. Sıkça rastlanan bir diğer uygulama da işletmelerde küçük ve büyük VATS-Komisyonları adı altında iki tip komisyonun bulunmasıdır. Teklif ile yapılacak tasarrufun veya verilecek ödülün büyüklüğüne göre teklifin karara bağlanacağı komisyon VATS-Koordinatörü tarafından belirlenecektir. Bu uygulamanın iki nedeni vardır :

1. Büyük VATS-Komisyonu genelde üst düzey yöneticilerden oluşur ve bu yüzden göreceli olarak iş açısından daha yoğundurlar olur ve bu kişileri bir araya toplamak genelde daha zordur. Bu kapsama giren teklifler küçük VATS-Komisyonu' nda görüşülüp karara bağlanabilir.
2. Kimi teklifler büyük yatırım kararlarının alınmasını gerektirebilir veya sonuçları işletme politikasını etkileyebilir. Bu gibi teklifler için son kararın işletme üst yönetimi tarafından verilmesi gerekebilir. Bu nedenden dolayı bu kapsama giren teklifler VATS-Koordinatörü' nün yönlendirmesiyle büyük VATS Komisyonu' nda görüşülürler.

VATS-Komisyonu toplantılarının yapılma sıklığı işletmenin büyüklüğüne ve organizasyonuna göre değişir ama genelde komisyonunun 2-3 ayda bir toplanması gerekir. Toplantının akışını VATS-Koordinatörü yönlendirir.

VATS-Koordinatörü toplantıda görüşülecek ve karara bağlanacak tekliflerle ilgili çalışmaları tamamlamış olmalıdır. Bu çalışmalar görüşülecek bir VAT ile ilgili teknik değerlendirmeleri ile teklifle ilgili kârlılık hesaplarını ve verilecek ödülün büyüklüğünün saptanmasını kapsar. VATS-Komisyon toplantısında görüşülecek teklif sayısı fazla olduğu için, VATS-Koordinatörünün toplantı hazırlıklarını yaparken bu durumu göz önünde bulundurarak, her teklifin özünü ortaya çıkaracak çalışmayı yapması gerekmektedir. Komisyon üyeleri ancak gerektiği zaman bir teklifle ilgili detaya inmek isterler. Bu nedenden dolayı, VATS-Koordinatörü teklifin ve teklifle ilgili tüm değerlendirme çalışmalarının bir özetini sunar.

Komisyon üyeleri teklifin özetiyle tatmin olmadıklarında, konuyla ilgili detaylı çalışmalara başvurulur. Hatta gerekirse, konunun bilirkişisi veya teklif sahibi toplantıya davet edilir.

VATS-Komisyonu'nda sadece teklifler ile ilgili konular görüşülmez, aynı zamanda VATS'ın işletme veya işletmenin herhangi bir bölümü içindeki durumu görüşülebilir. Örneğin gelen teklif sayısında bir azalma söz konusu ise bu durumun sebeplerinin neler olabileceği ve ne gibi önlemler alınabileceği tartışılarak, gerekli kararlar alınır.

VATS-Koordinatörü toplantı sonunda toplantı tutanağı düzenleyerek, bunu komisyon başkanının imzasıyla yayımlar. Koordinatör, toplantıda alınan kararları ilgili bölüm ve kişilere duyurmaktan sorumludur.

3.6.1.4. VATS-İtiraz Komisyonu

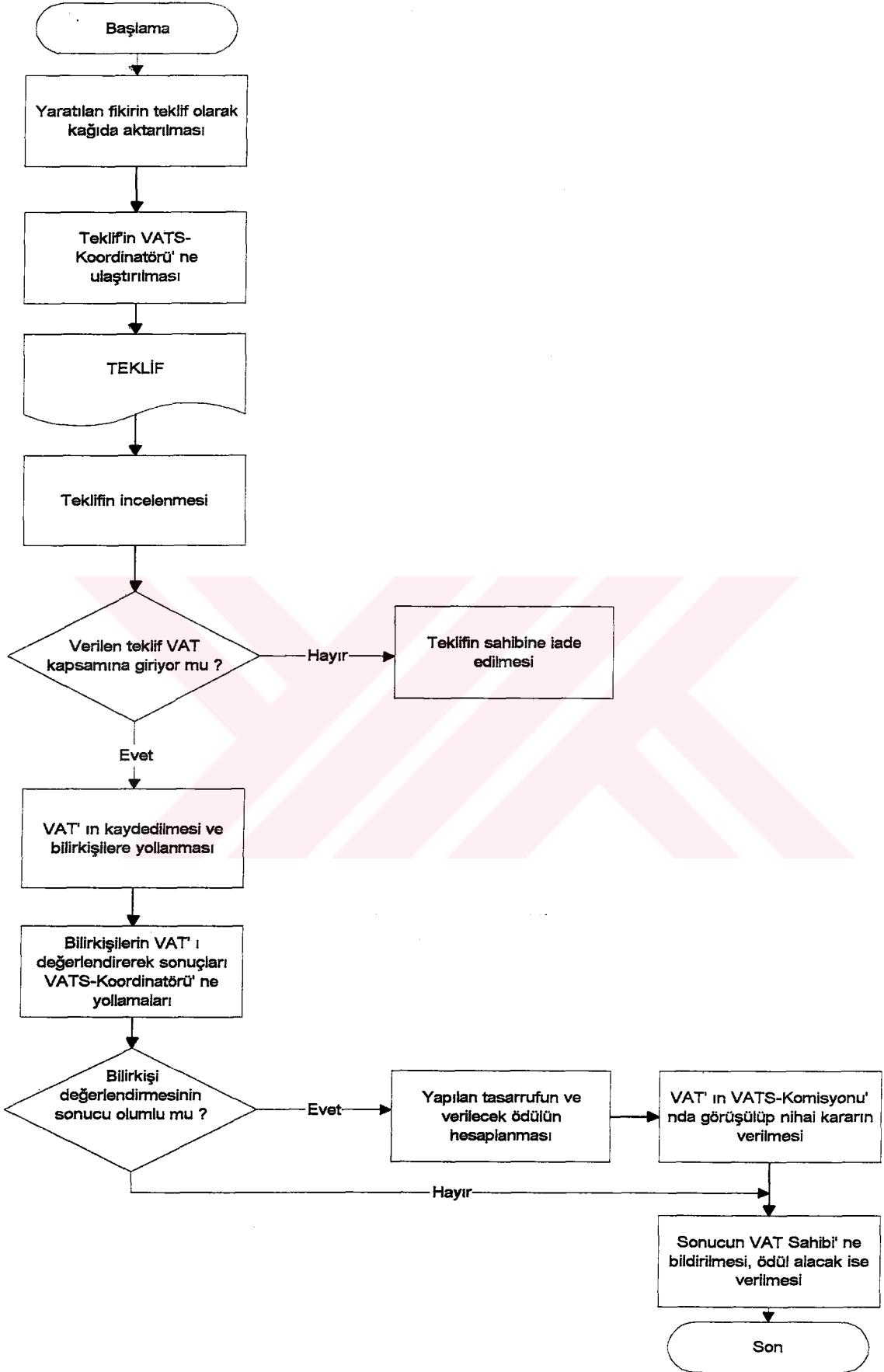
İtiraz komisyonu tüm işletmelerde bulunmaz. Eğer bir teklif sahibi VATS-Komisyonu'nun teklif ile ilgili aldığı kararı tatmin edici bulmazsa, gerekçeleri ile birlikte itiraz etme hakkına sahiptir. İşte kimi işletmelerde VATS'ın organizasyonunda bu itirazların değerlendirmeye alınacağı bir VATS-İtiraz Komisyonu yer alır.

İtiraz Komisyonu üyelerinin mantıksal olarak VATS-Komisyonu üyeleri olamamaları gerekir. Bu kural VATS-Koordinatörü için geçerli değildir.

3.6.2. VATS'ın işletme içerisindeki akışsal organizasyonu

VATS'ın , bir fikrin teklife dönüşmesinden bunun uygulanmasına kadar süren iş akışı genel bir ifade tarzıyla Şekil 3.1. deki gibidir.

Genel hatlarıyla Şekil 3.1. de verilen iş akışı detaylı olarak şu sırada gerçekleşir .



Şekil 3.1. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nde genel iş akışı yapısı

3.6.2.1. Yaratılan fikrin teklife dönüştürülmesi

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi 'nde verilen tekliflerin içeriğini oluşturan fikirlerin oluşması genel olarak iki yoldan gerçekleşmektedir:

1. Çalışan kişi, günlük çalışması içerisinde sık sık karşılaştığı bir probleme çözüm üretmekte veya bir problem olsun olmasın çevresindeki çalışma ortamı veya üretilen ürünün geliştirilmesine yönelik bir fikir kendiliğinden oluşmaktadır. Çalışan daha sonra bu fikri teklife dönüştürebileceğini kavramakta ve konunun üzerine gitmektedir. Hatta çoğu zaman çalışanın çevresindeki iş arkadaşları ya da amirleri kendisine bu fikri VATS'a teklif olarak sunması için akıl vermektedirler.

2. İkinci şekilde, fikir oluşturma genelde daha önce VATS'a katılım yapmış kişilerde daha yaygın olarak ortaya çıkmaktadır. Burada çalışan, VATS'a teklif olarak vermek üzere bir fikir oluşturmak için kendisini zorlamakta, kendi çalışma ortamı ve dışındaki alanlarda yaratıcı düşünmesini harekete geçirerek bir fikir, dolayısıyla da bir VAT oluşturmaktadır.

Görüldüğü gibi, birinci durumda fikir tekliften önce oluşmakta, ikincisinde ise teklif düşüncesi fikirden önce gelmektedir.

Her iki durumda da fikrin teklife dönüştürülmesi aşamasında VATS-Koordinatörü fikir sahibine teklifi oluşturup, formüle etmesinde teknik destek sağlar. Bu, VATS-Koordinatörü'nün en önemli görevlerinden birisidir. Bu aşamada fikir sahibi, VATS-Koordinatörü'nü arayarak fikrinden bahseder ve bunu teklife dönüştürmek istediğini söyler

VATS-Koordinatörü önce karşılıklı görüşme ile birlikte konuyu yerinde inceler. Eksiklikler varsa, fikir sahibine bunların neler olduğunu ve nasıl tamamlaması gerektiğini sebepleriyle anlatır.

Burada amaç, teklifin teknik uzmanlara ve bilirkişilere ulaştığında, teklifin onların anlayabileceği şekilde ve bilimsel bir şekilde düzenlenmiş olmasının gerekliliğidir. Çünkü iyi bir fikrin sadece iyi anlaşılamadığı ya da yanlış anlaşıldığı için bir işe yaramadan kaybolup gitmesi işten bile değildir. Kimi işletmelerde bu aşamada VATS-Koordinatörü'nün üstlendiği görevi,

çalışanın bir üst seviyeden bağlı bulunduğu amiri üstlenerek fomülasyonda ona destek sağlar.

3.6.2.2. Teklifin verilmesi

VAT' lar katılımcı tarafından kâğıda aktarılarak yazılı olarak VATS-Koordinatörü'ne ulaştırılırlar. Katılımcı, teklifini işletmenin çeşitli yerlerinde bulunan form kutularından ya da bağlı bulunduğu bölümünün sekreterliğinden elde edeceği standart formlara yazar. Bu tür standart form örnekleri Ek A' da verilmiştir. Eğer gerekiyorsa teknik resim, şekil ve çizimleri veya ek bilgileri içeren dökümanları da bu forma iliştirerek, yine VAT' lar için özel hazırlanmış zarflara koyar ve işletmenin çeşitli bölümlerinde VATS-Katılımcıların hizmetine sunulmuş olan VATS-Kutuları'ndan birine atar. VATS-Kutuları kapalı posta kutuları şeklinde olup, yerine getirdikleri birinci işlevin yanısıra, işletme içinde VATS'ı temsil ederek, çalışanlara bu kurumun varlığını hatırlatırlar. Hatta bu kutuların şeffaf yapılmasında çoğu zaman yarar vardır. Kutuların içinde herkes tarafından görülen zarflar katılımı teşvik ederler. Teklifler, duruma göre kutuya atılmayıp doğrudan VATS-Koordinatörü'ne de teslim edilebilirler. Teklif sahibi teklifini yazarken, bilirkişi değerlendirmesi ve diğer tüm karara yönelik değerlendirmeler boyunca isminin gizli tutulup tutulmaması konusundaki isteğini belirtir. Gizlilik durumunda teklif sahibinin ismi sadece VATS-Koordinatörü tarafından bilinerek diğer tüm değerlendirmeler sırasında gizli kalacaktır.

3.6.2.3. VATS-Koordinatörü' nün teklif ile ilgili çalışmaları

Kutulara atılan veya doğrudan kendisine iletilen tüm teklifler, zarflar açıldıktan sonra VATS-Koordinatörü tarafından incelenir, verilen teklifin bölüm 3.4. 'te yapılan açıklamalara göre VAT kapsamına girip girmeyeceği VATS-Koordinatörü tarafından araştırılır, gerekirse bu aşamada da teknik uzmanlara danışıp sözlü dialog ile fikir alınabilir. Verilen teklif VAT kapsamında değilse ve dolayısıyla değerlendirmeye alınmayacaksa, teklif sahibi ile bağlantı kurulup durum gerekçeleriyle birlikte anlatılarak teklif , sahibine iade edilir. Teklif değerlendirmeye alınacaksa VATS-Koordinatörü teklif sahibine, teklifin kaydedildiğine ve değerlendirmeye alınacağına dair bir alındı yazısı gönderir.

Alındı yazısının içeriğinde, teklif sahibine teklifin değerlendirme sırasında geçeceği aşamalar ve teklifine verilen kayıt numarası bildirilir. Üzerinde kayıt tarihi de belirtilen bu belge iki açıdan çok önemlidir.

- VATS' da öncelik hakkı diye bilinen ve farklı kişiler tarafından aynı konuda verilen tekliflerde tarihsel önceliği belgeleyip, karışıklığı önlemek açısından.
- Büyük bir merakla, daha kutuya attığı ilk andan itibaren teklifinin nasıl sonuçlanacağını bekleyen teklif sahibini bilgilendirmek ve teklifinin gereken yere ulaştığı ve titizlikle incelenmeye başlandığı konusunda güven vermek açısından.

3.6.2.4. Teklifin bilirkişilerce değerlendirilmesi

Teklifin teknik açıdan detaylı bir şekilde değerlendirilmesi için ekspertiz amacıyla bilirkişilere yollanması gerekir. Bölüm 3.6.1.2. de belirtilen nedenlerden dolayı VATS-Koordinatörü açısından konunun en kritik yanı buradadır. Zaman kaybını önlemek veya teklifin boşu boşuna harcanıp gitmesinin önüne geçmek için doğru kişinin veya konunun genişliğine göre kişilerin seçilmesi gerekmektedir.

Bu aşamada VATS-Koordinatörü'nün bilirkişilerle karşılıklı görüşmeler yapması ve yerine göre teklife konu olan fikrin oluşması ile ilgili ipuçları vermesinde büyük yarar vardır. Bilirkişinin teklif ile ilgili değerlendirmesi başlıca üç konuya açıklık getirmelidir :

- Yapılan değişikliğin veya iyileştirmenin eski durumla karşılaştırılması.
- Teklifin uygulanabilirlik derecesinin saptanması.
- Firmanın teklif yoluyla elde edeceği maddi faydanın ve varsa gereken yatırım tutarlarının belirlenmesi.

Çoğu kez bir teklif ile ilgili birden fazla bilirkişiye başvurmak gerekmektedir. Bilirkişiler, sistem içerisinde VATS-Koordinatörü veya VATS-Komisyonu üyeleri gibi önceden belirli, sabit kişiler olmayıp, her teklif için, o konunun

firma çapındaki ilgili teknik uzmanları arasından seçilirler. Bununla beraber uygulamada genelde teklif konularının hep aynı bilirkişileri ilgilendirdiğı görölmektedir. Bilirkişi, değerlendirme raporunda, teklif için başka hangi uzmanların görüşlerinin alınması gerektiğini de belirtebilir. Bilirkişi değerlendirme raporu standart formlara yazılır. Bu formlara bir örnek Ek A' da verilmiştir.

VATS-Koordinatörü teklifi bilirkişilere iletirken, değerlendirme için belirli bir süre tanır. Bu süre teklifin kapsamına göre genellikle iki-üç hafta arasındadır. VATS-Koordinatörü, süresi getiğı halde gönderilmeyen değerlendirmeler için bilirkişileri uyarır ve konunun önemini hatırlatır. Teklif ile ilgili çalışma ve değerlendirmelerin uzaması durumunda, VATS-Koordinatörü teklif sahibine duruma göre sözlü veya yazılı bilgi verir.

Bilirkişiler VAT'ı objektif bir şekilde, teklif sahibi olan kişiden bağımsız olarak değerlendirmeli ve teklifin tüm olumlu yönlerini ortaya dökmelidirler. Teklifin ancak kısmen ya da belirtilen durumdan farklı bir şekilde uygulanması mümkün olsa bile, ne şekilde uygulanması gerektiğı bilirkişi raporunda ortaya konmalıdır. Olumsuz değerlendirmenin gerekçeleri eksiksiz bir şekilde anlatılmalıdır. Özellikle iş kazalarını önleyici ve iş güvenliğini artırıcı tekliflerin değerlendirmeleri zaman geçirmeden yapılmalıdır.

Kimi zamanlarda, teklif sahibi, isminin gizli kalmasını özellikle gerek görmeyebilir. Bu gibi durumlarda aradaki bilgi kaybını önlemek ve bilirkişinin teklifin ana fikrini daha iyi kavrayabilmesini sağlamak için bilirkişinin teklif sahibi ile görüşmesi yerinde olur. Bu görüşmeyi koordine edecek olan kişi VATS-Koordinatörüdür.

3.6.2.5. Verilecek ödölün Hesaplanması

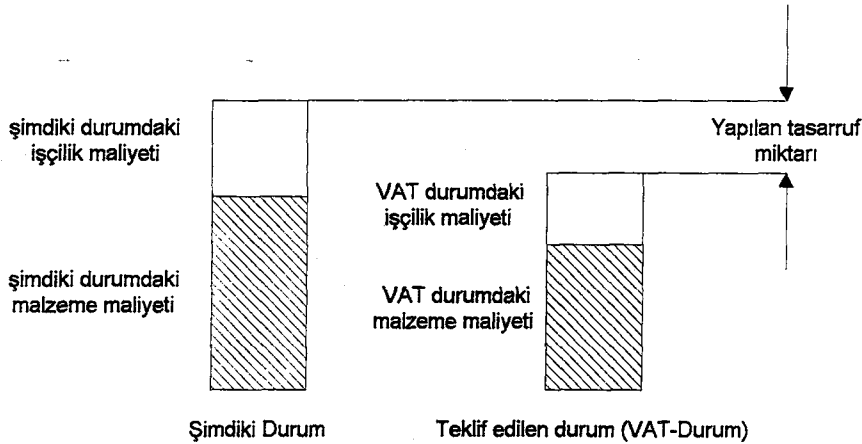
VATS-Koordinatörü, bilirşikiler tarafından değerlendirilen tekliflerden, uygulanması uygun görölen ve uygulanması halinde işletmeye sağlayacağı fayda teyit edilenler için verilecek ödölün miktarını belirler. VATS-Koordinatörü' nün bu aşamada belirleyeceği miktarlar kesin olmayıp, VATS-Komisyonu'nun onayına sunulmak üzere hesaplanırlar. Zaten bu aşamada tekliflerin hangisinin uygulanıp, hangisinin uygulanmayacağı da belli değildir.

Bilirkişilerin uygulanmasını uygun buldukları bir teklifin, VATS - Komisyonu'nda uygulanmamasına veya ileri bir tarihte uygulanmasına karar verilebilir.

Bunun sebebi firma politikası, büyük yatırım kararları, vb kimi zaman bilirkişinin değerlendirmesinin dışına çıkan konular olabilir. Bu sebepten dolayı, VATS-Koordinatörü'nün bu aşamada belirlediği ödül miktarı, teklif ile ilgili diğer değerlendirmelerle birlikte, VATS Komisyonuna sunulan bir öneri niteliğindedir. Ancak genelde VATS-Koordinatörü tarafından önerilen ödül miktarı komisyon tarafından da onaylanmaktadır. İşletmeye sağladığı tasarruf ve fayda açısından verimlilik artırıcı teklifler ikiye ayrılır:

- Hesaplanabilir tasarruf sağlayan teklifler.
- Hesaplanamayan tasarruf sağlayan teklifler.

Hesaplanabilir tasarruf sağlayan teklifler için verilecek ödül belirlenirken, bu tekliflerin uygulanması durumunda firmaya sağlayacağı bir yıllık tasarruf temel alınır. Bu gibi tekliflerde uygulanmakta olan durum ile teklifte önerilen durum, doğrudan maliyetin bileşenleri olan malzeme ve işçilik maliyetleri açısından karşılaştırılır. Bu karşılaştırma Şekil 3.2. de gösterilmiştir :



Şekil 3.2. Şimdiki durum ile teklif edilen durumun karşılaştırılması

Şekil 3.2. de görüldüğü gibi teklif edilen durumda işçilik ve malzemeden yapılan tasarrufun bir yıllık tutarı, teklifin sağlayacağı fayda olarak kabul edilir.

Eğer teklifin uygulanması bir takım yatırımları öngörüyorsa veya tam tersi olarak planlanmış bir takım yatırımların gerekliliğini ortadan kaldırıyorsa, bu durumda sözkonusu yatırım tutarları, amortisman sürelerine ve belirli faiz oranlarına göre hazırlanmış olan tablolardan bulunacak olan bir katsayı ile çarpılarak, yatırımın bir yıllık maliyeti hesaplanır ve gereken işlem yapılır.

Teklifin uygulanması ile yapılacak bir yıllık tasarruf miktarı bulunduktan sonra, bunun belirli bir yüzdesi ödülün ham miktarını oluşturur. Bu yüzde oranı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, genellikle yapılan tasarrufun %20 ile %25 'i arasında değişmektedir. VATS - Koordinatörü bu iş için de belirli tasarruf miktarı aralıklarına denk gelen ödül tutarlarını gösteren bir tablodan yararlanır. Bulunan ham ödül tutarı, teklif sahibinin firma içindeki görevine ve konumuna göre değişen kişiye bağlı konum katsayısıyla çarpılarak, ödül tutarı elde edilir. Kişiye bağlı konum katsayısı genellikle vasıfsız işçiler için 1'den yüksek, beyaz yakalı memurlar, mühendisler ve ustabaşılar, vb için 1, orta düzeyli yöneticiler ve yukarısı için 1'den küçük seçilen, yine işletmeden işletmeye değişen bir değerdir [10].

Hesaplanamayan tasarruf sağlayan teklifler için verilecek ödül belirlenirken, bu teklifler doğrudan hesaplanamıyorsa da, işletmeye maddi bir kazanç getirdikleri düşüncesinden yola çıkılır. Bu tür teklifler genellikle, iş güvenliğini artırma, iş kazalarını önleme, ürün kalitesinin artırılması, organizasyonel iş akışlarının geliştirilmesi, çalışma şartlarının kalitesinin artırılması, firma imajının geliştirilmesi vb. konularla ilgilidirler. Bu tür teklifler için ödül tutarı hesaplanırken bir puanlama yönteminden yararlanılır. Belirli sayıda kriter için (örneğin; bu kriterler iş kazalarının optimizasyonu, kalitenin artırılması, vb. olabilir) teklifin etki derecesi incelenir. Ve bu etkilerin değerine göre her kriter için teklife bir puan verilir. Sonuçta bulunan toplam puan, her puana karşılık gelen önceden belirlenmiş parasal değer ile çarpılarak ham ödül değeri bulunur. Doğrudan hesaplanamayan tasarruflar için kullanılan örnek bir tablo, Tablo 3.1. de verilmiştir. Bu tür teklifler için de ödül tutarı hesaplanırken, ham ödül miktarı kişiye bağlı konum katsayısıyla çarpılır.

Tablo 3.1. Hesaplanamayan tasarruflar için puanlama hesabı

Teklifin Etkisi Kriter					
	Hiç Yok	Çok Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İşkzası önleyici	0	5	10	15	20
Kalite artırıcı	0	5	10	15	20
İş akışlarını iyileştirici	0	5	10	15	20
Çalışma ortamının kalitesini artırıcı	0	5	10	15	20

Birçok işletmede iş kazalarına yönelik teklifler için her puan karşılığında daha yüksek bir para miktarı öngörülür.

Birçok işletmede sözkonusu olan bir diğer uygulama ise aynı çalışan tarafından verilen ve uygulamaya alınarak ödüllendirilen belli sayıdaki VAT için özel ödül verilmesidir. Örnek olarak bir çalışanın kabul edilen 3., 5., 10. VAT ları için hakedilen ödül dışında özel bir prim verilir.

3.6.2.6. VATS-Komisyonu toplantısı

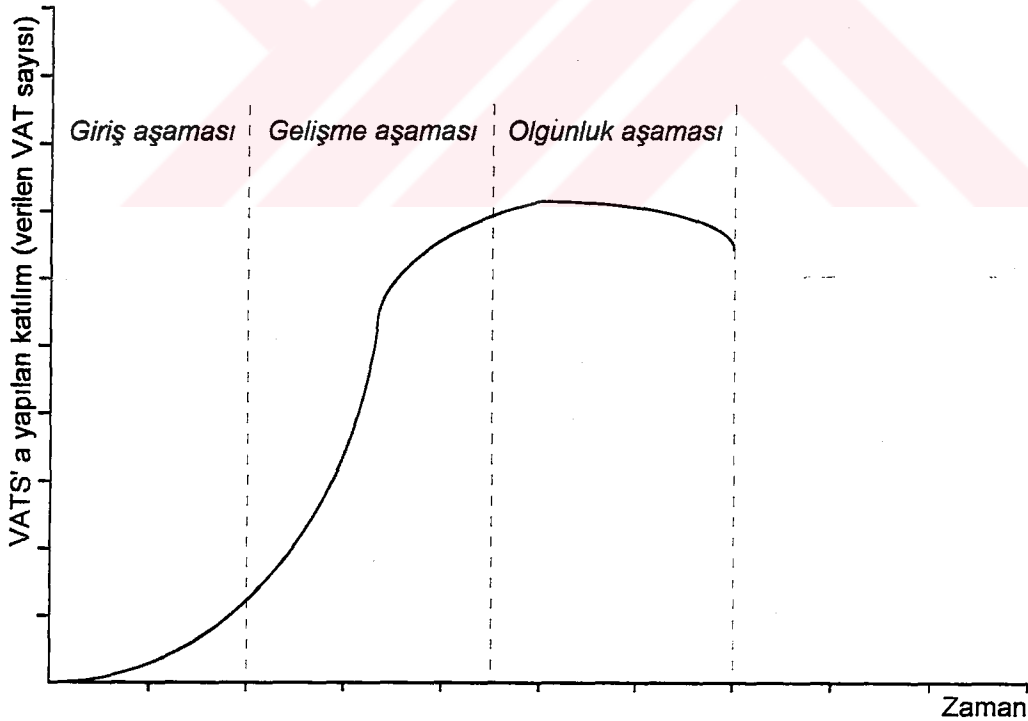
VATS-Komisyonu toplantısında, VATS-Koordinatörü'nün ve bilirkişilerin teklifler ile ilgili yaptığı çalışmaların sonuçları değerlendirilerek, teklif ile ilgili son karar verilir. Komisyon üyeleri bilirkişiler tarafından yapılan değerlendirmeleri dikkate alarak, konuya işletme politikasını da göz önünde bulundurarak yaklaşırlar. Teklifler ile ilgili oylama açık yapılır. Sonuç basit çoğunluk hesabına göre belirlenir.

Kimi durumlarda, komisyon üyeleri daha fazla açıklayıcı bilgiye sahip olmak istediklerinde, teklif sahibi veya bilirkişi toplantıya davet edilebilir. VATS - Komisyonu'nda ayrıca Verimlilik artırıcı teklif sisteminin genel durumu üzerinde görüşülür, işletmenin belirli bölümlerinde görülen katılım düşüklüğüne karşı çareler düşünülür, kampanyalar planlanır. Toplantı sonuçları, VATS-Koordinatörü teklif veren tüm kişilere, teklifiyle ilgili alınan

kararı bildirir. Ödül almaya hak kazanan teklifler için, personel bölümüyle bağlantı kurarak gereken ödemenin yapılmasını sağlar.

3.7. İŞLETME İÇERİSİNDE VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİNİN TANITIMINA VE KATILIMIN TEŞVİK EDİLMESİNE YÖNELİK FAALİYETLER

İşletme içerisinde VATS'a yapılan katılımın, yani verilen teklif sayısının yüksek olması işletme verimliliğinin yükseltilmesine yönelik çabaların başarısını artırır. Bu yüzden çalışanlardan gelen tekliflerin sayılarının ve niteliklerinin artırılmasına yönelik kimi çalışmaların yapılması gerekir. Bu görev VATS-Koordinatörü'nün ve VATS-Komisyonu'nun sorumluluğundadır. VATS, pazara sunulan bir ürün olarak düşünülürse, VATS-Koordinatörü'nün görevleri arasında pazarlama fonksiyonunun sayılması yanlış olmaz. Ve, her pazara sunulan ürün gibi, VATS'ın da bir ürün-hayat eğrisi olduğu söylenebilir. VATS'ın ürün-hayat eğrisi Şekil 3.3. te gösterilmiştir.



Şekil 3.3. VATS'ın ürün-hayat eğrisi

İşletme ortamı ürünün sunulacağı pazar olarak kabul edilirse, ürün-hayat eğrisinin farklı aşamalarında, farklı tutundurma faaliyetlerinde bulunulması

gerekmektedir. Bu, her dönemde farklı kampanyalar, özendirici araçlar, sloganlar ve afişler anlamına gelmektedir.

Aslında birçok uzman VATS'a katılımı özendirmek için kullanılacak en iyi araçların, genel iş akışında dikkat edilecek bir iki husus olduğunu iddia etmektedirler. Dr. G. Höckel, VATS'ın en iyi reklamının kısa sürecek değerlendirme süreleri olduğunu belirtmektedir [10].

Bir diğer önemli teşvik unsuru da VATS-Koordinatörü'nün teklif sahibi ile yüzyüze yaptığı görüşmelerdir. Yine de çeşitli dönemlerde çeşitli tanıtım ve teşvik faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir.

Giriş aşamasında, çalışanların VATS ile tanışmalarını sağlayacak, onlara sistemin nasıl ve hangi kurallar çerçevesinde işlediğini gösterecek tanıtım kitapçıklarına ve broşürlere ihtiyaç vardır. Bu aşamada çalışanlar VATS'a yabancı olduklarından, işletme içerisinde heyecan ve merak uyandıracak çarpıcı afişlerden yararlanmakta fayda vardır. Kullanılacak afişlerde konunun ele alınış biçimi aynı anda birçok hedefi gerçekleştirmelidir. Bu hedefler şunlardır :

- Çalışanlar VATS'ı tanımadıklarından, onları bu konuda bilgilendirici, net mesajlar içermelidir.
- Çalışanları VATS'a yakınlaştırmak, onların VATS ile sağlayabilecekleri kazançları vurgulayan özendirici mesajlar içermelidir.
- Her yeni sisteme olduğu gibi, çalışanlar başlangıçta VATS'a da kuşkuyla ve ürkek yaklaşırlar. Bu kuşkuyu ve ürkekliği kırarak, onlara güven verecek mesajlar içermelidir.

Bu hedeflerin her birisine tek bir afişte ya da tanıtım programında ulaşmak en ideal olabilir. Yine de bu mesajları verecek farklı afişler ve programlar kullanmak da mümkündür. Veya çeşitli işletme koşullarına göre (işletmenin genel demografik ve sosyo-ekonomik yapısı, ürün özellikler, v.b.) bu konulardan sadece birisine ağırlık verilebilir. Başlangıç aşamasında kullanılabilecek olan afiş türleri Ek B bölümünde verilmiştir.

Gelişme aşamasında çalışanlar artık Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ni tanımış, işletmeye ve kendilerine, çalıştıkları ortama olan faydalarını anlamışlardır. Bu arada işletmenin çeşitli birimlerinden verilen bir çok teklif değerlendirilmiş, bir kısmı ödüllendirilmiştir. Yine de daha teklif olarak verilecek bir çok zayıf nokta ve geliştirilecek konu vardır. Buna ek olarak çalışanlar arasında Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan bir çok kişi vardır. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin kendisi ile ilgili olarak ta giriş aşamasında bahsedilmeyen veya yeterince üzerinde durulmayan bir çok konu vardır. Örneğin bu aşamada çalışanların sadece bireysel değil, grup olarak ta VAT verebilecekleri tekrar üzerinde durularak, hatırlatılacak bir konu olabilir.

Bu yüzden gelişme aşamasında bilgilendirici ve katılım sayısını yükseltici özendirme ve teşvik araçlarından yararlanılabilir. Bu amaçlara yönelik olarak, elde edilen ilk sonuçları ve kazananları işletme genelinde duyurmak için, işletme içerisinde dağıtılacak süreli bir yayın kullanılabilir. Bu tür yayınlara Ek C' de bir örnek verilmiştir. Bu aşamada amaç verilen VAT sayısını artırmak olduğu için çalışanları biran önce buna teşvik edecek, zaman geçirmeden sisteme katılım yapmalarını özendirecek sloganlar içeren afişlerden yararlanılabilir.

Gelişme aşamasında kullanılacak afiş tipi için bir örnek Ek B' de verilmiştir.

Gelişme aşamasında yapılacak bir diğer tutundurma faaliyeti; Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne bilirkşi olarak katılan kişileri hedef alan özendirme araçlarının kullanımı olabilir. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nde büyük öneme sahip olan bu kimseler, çoğu zaman teklif değerlendirme işini ek bir iş olarak görmekte, günlük yoğun işleri arasında, VATS-Komisyonu tarafından koordinatör aracılığıyla kendilerine iletilen bu görevi ihmal etme eğilimi göstermektedirler. Üstelik bu kimselerin arasında Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne karşı olanlar da mevcuttur. Bu kimseler kendilerine ek iş getiren bu sistemin gerçek yükünü kendilerinin çektiğini, kaymağını ise teklif veren kimselerin aldığını düşünmektedirler. Hatta bu konuda gizli bir karşı propaganda durumu bile sözkonusu olabilir. Bu durumu değiştirmek için gelişme aşamasında bilirkşileri sisteme ısındıracak özendirici araçlar yararlı

olabilmektedir. Bu araçlar verilecek küçük hediyeler, yemek davetleri, teşekkür plaketleri v.b. olabilir. Hatta bazı işletmelerde, olumlu sonuçlanıp uygulamaya alınan VAT' ların değerlendirmesini yapan bilirkişilerin de ödüllendirilmesini sağlayan sistemler mevcuttur.

Olgunluk aşamasında artık VATS işletmeye iyice yerleşmiş, bir çok konuda, bir çok kişi tarafından teklif verilmiş, sistemin yapısı ve işleyişi büyük bir çoğunluk tarafından kanıksanmıştır. Bu aşamada gelen teklif sayısındaki artış hızı durmuş, hatta azalmaya başlamıştır. Aslında olgunluk aşamasında görülen bu durgunluk, sistemin değişim ihtiyacının da bir göstergesidir. Teklif sayısını artıracak, çalışanların dikkatini yeniden Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne yöneltecek prosedür değişiklikleri, ödül miktarlarında yapılacak ayarlamalar etkili olacaktır. Olgunluk aşamasında kullanılacak bir diğer özendirici araç ta çeşitli bölümlere yönelik kampanyalar olabilir. Örneğin VATS' a katılımın çok azaldığı veya tamamen durduğu bölümlerde, belirli dönemleri kapsayan kampanyalar düzenlenerek, verilecek her mantıklı teklif için uygulansın, uygulanmasın belirli bir ödül verilebilir.

Daha önce de değinildiği gibi; VATS için yapılacak en etkin özendirici faaliyetlerden birisi teklif sahipleri ve bilirkişiler ile sürdürülen karşılıklı iyi ilişkilidir. Bu konuda VATS-Koordinatörü' ne önemli ve zor bir görev düşmektedir.

3.8. VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ' NİN İŞLETMEDE SEBEP OLDUĞU DİĞER PSİKOLOJİK VE SOSYAL İÇERİKLİ ETKİLER

VATS' ın bir işletmede uygulamaya konulması, belirli bir süre sonra beklenen ekonomik etkilerinin dışında, bir takım diğer işletme psikolojisine ve sosyal yapısına yönelik etkilerin doğmasına sebep olacaktır. Bu etkilerin sonuçları orta seviyeli yöneticilerin ve bunlara bağlı çalışanların ilişkilerindeki olumlu değişimler ve VATS' a engel teşkil edecek kimi sorunlar olarak ortaya çıkabilirler.

3.8.1. VATS' in yönetici çalışan ilişkilerine olan etkileri

VATS' in aynı zaman da etkili bir yönetsel araç olduğunun belirtilmesinde yarar vardır. Özellikle orta seviyeli yöneticilere yeni bir rol yüklemektedir. Bu kişiler kendi yaklaşımları sonucunda VATS' in sağlıklı yürümesi için gerekli olan kimi şartları olumlu veya olumsuz olarak etkileyerek büyük rol oynarlar. Bu rolün nasıl oynandığı özellikle atölye bazında, yönetici ile kendisine bağlı çalışanlar arasındaki ilişkileri de yönlendirecektir. Memur veya işçi, Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne, teklif vererek katılan kişi, teklifin olumlu bir şekilde sonuçlanmasının büyük ölçüde bağlı bulunduğu amirine bağlı olduğunun bilincinde olacaktır. Çünkü amir konumunda olan kişi öncelikle fikrin VAT' a dönüşme aşamasında teknik yardımda bulunarak teklifin olumlu sonuçlanma şansının artıracak, bilirkişi olarak teklifi değerlendirecek, diğer bilirkişilerle ilişki kurarak teklifin yararına çalışmalar yapacaktır.

Bu seviyedeki yöneticinin VATS kapsamında sahipleneceği roller şunlardır :

- Yöneticiliğini yapmakta olduğu organizasyon biriminde VATS çalışmalarının planlı bir şekilde aktive edilmesi. Çalışanların teklif yaratmaya ve vermeye yönlendirilmesi teşvik edilmesi
- Kendisine bağlı bulunan çalışanlara fikir yaratma ve yaratılan fikrin VAT olarak formüle edilmesi aşamasında her türlü bilgiye yönelik teknik desteğin sağlanması.
- Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nde bilirkişi olarak aktif rol üstlenilmesi.
- Kendi tekliflerini vererek katılımı özendirmeleri, sistemin verimini artırmaları.

3.8.2. VATS' a engel teşkil eden sorunlar

VATS' ı uygulayan her işletmede, kimi orta seviyeli yöneticilerin VATS' in karşısında olmaları ve işleyişine engel teşkil etmeleri rastlanır bir durumdur. Bu tür tutumlar sergileyen kişiler, kendi sorumluluklarına giren konularda verilen VAT' lar için bilirkişilik yaparken, yapılmış olan teklifi kendi

işlerine yöneltmiş olan bir eleştiri olarak algılarlar. Çünkü onlara göre; verilen teklif bir yanlışlığı düzeltmektedir ve bu yanlışlığın onlardan kaynaklandığı veya onların gözünden kaçan bir yanlışlık olduğu düşünülmektedir. Bu yanlış bakış açısı önce VATS' a sonra da işletmeye büyük zarar verir. VATS ile ilgili literatürde [10] "fikir katilleri" olarak adlandırılan bu kişiler işletmenin çıkarlarına karşı çalışmış olurlar. Öncelikle verilen her teklife olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşır. Bölüm 3.6.1.2. ve 3.6.2.4. te belirtildiği bilirkişilerin bir teklife bakış açıları, bu teklif nasıl uygulanabilir duruma getirilebilir şeklinde olmalıdır. Teklifte önerilen çözüm hatalı olsa bile, ardında yatan düşünce doğru ise bunun işletme yararına kullanılmasının ve çözümün, tekliften aldığı fikirle, bilirkişi tarafından yaratılmasının gerekli olduğu durumlar vardır. Oysa bu kişiler baştan olumsuz yaklaşarak, teklifin sonuçsuz kalmasına sebep olurlar.

Bir diğer tutum da, bilirkişi olarak görevlendirilen bu kimselerin, değerlendirmede büyük gecikmelere ve aksamalara sebep olarak, VATS' in akış yolunu tıkamalarıdır. Hatta bilirkişi raporunun hiç yollanmadığı durumlara da rastlanmaktadır.

Bu kişiler aynı zaman da ikili ilişkiler içerisinde VATS aleyhine gizli propaganda yaparak, katılım konusundaki şevke zarar verirler.

Bu durumun önüne geçmek önce üst yönetimin sonra da VATS-Koordinatörü' nün sorumluluğundadır. Daha önce bölüm 2.3.2.7.5.' te belirtildiği gibi VATS' in işletmeye yerleştirilmesi sürecinde orta seviyeli yöneticilere de söz hakkı tanınması ve onların da bu sürece dahil edilmeleri gerekmektedir. Oluşumuna kendilerinin de katkısı bulunan bu kişiler, Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ni yaşatmak ve geliştirmek için daha fazla çaba harcayacaklardır.

VATS-Koordinatörü orta seviyeli yöneticiler ile olan ilişkileri çok iyi ayarlamalıdır. Onları yok saymamalı, kendi bölümlerini ilgilendiren konularda verilen teklifler ile ilgili bilgilendirmeli, işbirliğini inşa edip, korumalıdır. Aynı zaman da VATS-Koordinatörü teklifleri, gerektiğinde yeniden formüle ederken, tekliflerin bu kişilerin çalışmalarını eleştirmeye yönelik olmadığını

açığa çıkarması lazımdır. Yapılması gereken bir diğerk çalışma, bölüm 3.7. de anlatıldığı gibi, zaman zaman bilirkişilere de yönelik promosyon çalışmalarının yürütölmesidir. Bu kişilere verilecek küçük bir teşekkür ödölü işletmeye küçük bir maliyet ama büyük bir kazanç sağlayabilir.

Tüm bu önlemlerin yanısıra üst yönetimin, orta seviyeli yöneticilerin VATS ile ilgili olarak yapacakları tüm faaliyetlerin, bu kişilerin yönetsel başarılarının değerkendirilmesinde rol oynayacağını açıklaması lazımdır.

3.9. VATS UYGULAMALARINDA KULLANILAN BİLGİSAYAR YAZILIMLARI

Geleneksel Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne yönelik reorganizasyon çalışmalarının çıkış noktalarından birisi de hiç kuşkusuz bir VAT' ın değerkendirilme ve sonuçlandırma süresinin kısaltılmasıdır. Çünkü daha önce de belirtildiğı gibi; işletme çapında VATS' a katılımı özendirmenin ve verilecek teklif sayısını artırmanın birinci yolu bu sürenin kısaltılması ve tekliflerin en kıkısa sürede sonuçlandırılmasıdır. Oysa bir teklifin geçirdiğı aşamalar, izlenen iz akışı ve bürokratik işlemler bu durumu güçleştirmektedir. Günümüzde artık teklif değerkendirme çalışmalarının koordinasyonunda ve yürütölmesinde işletmelerdeki VATS ile ilgili birimlere (örn. VATS-Koordinatörü) yardımcı olacak bir çok standart bilgisayar yazılımı mevcuttur. Bu yazılımlar teklif giriş işlemleri, bilirkişi seçim ve bilirkişilere gönderim işlemleri, komisyon toplantısı düzenlemeleri, sonuç bildirim işlemleri, tekliflerin hayata geçirilmesi ile ilgili takip işlemleri ile sonuç ve katılım istatistiklerinin yönetiminde destek sağlayan PC temelli programlardır. VATS' ın akışsal organizasyonunun iskeletini oluşturan çok sayıda standart form da bu sistemler aracılığıyla düzenlenerek VATS-Koordinatörü' ne büyük kolaylık sağlarlar. Ayrıca bu programlar personel bilgilerini içeren geniş veri tabanları yardımıyla teklif sahipleri ve bilirkişiler ile ilgili bilgilerin yönetimini sağlarlar. Özellikle 1000 kişinin üzerinde çalışana sahip olan işletmelerde efektif bir sistem uygulaması için böyle bir yazılımdan faydalanılması büyük ölçüde gereklidir.

Bu yazılımların başlıca işlevleri şunlardır :

- Yeni gelen VAT' lara otomatik olarak sıradaki yeni kayıt numarasının verilmesi.
- Teklifin özetinin kısaca sisteme girilmesi ve gerektiğinde yıllar sonra bile belirli bir konudaki tekliflerin anahtar kelime vasıtasıyla dökümünün yapılabilmesi.
- Süresi geçen bilirkişi değerlendirmelerinin hatırlatmalarının yapılması ve bilirkişiler için standart hatırlatma mektuplarının basılması.
- Giriş kaydı bildirisi, bilirkişi rapor istemi, toplantı çağrıları, toplantı protokolleri, sonuç bildirimleri v.b. standart formların bastırılması.
- Tasarruf ve ödül hesaplama işlemlerinin yapılması.
- İstendiği zaman herhangi bir teklifin durumu ile ilgili raporların bastırılması.
- Çeşitli kriterlere göre arama ve sınıflandırma işlemlerinin yapılması. Örneğin : Belirli sayıda VAT veren katılımcıların, belirli sayıda VAT değerlendirmesi yapan bilirkişilerin, belirli bir miktarın üzerinde veya altında ödül kazanan katılımcıların, belirli işletme bölümlerinden veya belirli bir konuda verilen VAT ların v.b. sınıflandırılması.

Piyasada bu amaçlarla hazırlanmış DOS ve Windows ortamlarında çalışan çok sayıda yazılım mevcuttur. Bunların en tanınmış bir kaçı; Peter Koblanck Consulting firmasının BVW Programm' ı, Ratio Technik firmasının Ratio-BVW Programm' ı [11]., Alman İşletme Ekonomisi Enstitüsü' nün (Alm. :Deutsche Institut für Betriebswirtschaft - DIB) Famulus Programm' ı, bir Daimler-Benz şirketi olan Debis' in DEBIS-BVW-Programm' ıdır [10].

BÖLÜM 4 VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİ İLE İLGİLİ DÜNYA' DAKİ UYGULAMALAR, GELİŞTİRME FAALİYETLERİ VE GÖRÜŞLER

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi, diğer birçok, çalışanların karar verme sürecine katılımına yönelik yönetim modellerinin (TKY, Kalite Çemberler, vs.) aksine, kaynağını Batı' dan alan bir yönetim modelidir. Bölüm 3. te de belirtildiği gibi, özellikle Avrupa' da, yüz yılı aşkın bir geçmişi vardır. Yüz yıllık bir geçmiş, Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi ile ilgili çeşitli uygulama şekillerinin doğup gelişmesine sebep olmuştur. Özellikle son on-onbeş yıldır Batı Avrupa'da birçok şirket yönetimi ve akademisyen, değişen iş dünyası ve pazar şartlarına uyum sağlamak için Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ni reformist değişimlere tabi tutmuşlardır. Bu çabaların genel amacı, sistemde en çok göze çarpan aksamaları gidererek sistemin etkinliğini artırmaktır.

4.1. DÜNYA' DAKİ DİĞER UYGULAMA BİÇİMLERİ VE SİSTEM GELİŞTİRİCİ YAKLAŞIMLAR

Alman İşletme Ekonomisi Enstitüsü' nün 1993 yılı sonunda Almanya'da yaptığı, 11 endüstri kolundan 241 firmayı kapsayan geniş çaplı bir araştırmanın sonuçları, Batı Dünyası' ndaki şirket yönetimi anlayışında, Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin ve çalışanların yaratıcı fikirlerinin rekabet şansını artırmadaki öneminin giderek arttığını göstermektedir [12].

Bu araştırma 241 firmayı ve toplam 3.1 milyon çalışanı kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, 1993 yılında 3.1 milyon çalışan tarafından verilen teklif sayısı 480.000 'dir. Bu rakam 1992 yılı için 453.000, 1991 yılı için 421.000 'dir.

Yani yaklaşık olarak yılda %7 'lik bir katılım artışı sözkonusudur [12]. 1991, 1992 ve 1993 yıllarında elde edilen sonuçlar Tablo 4.1. de verilmiştir [12].

sözkonusudur [12]. 1991, 1992 ve 1993 yıllarında elde edilen sonuçlar Tablo 4.1. de verilmiştir [12].

Tablo 4.1. Almanya' da VATS

Yıl	1991	1992	1993
Araştırmaya katılan işletme sayısı	216	224	245
Çalışan sayısı	2.9	3.0	3.1
Katılım oranı (%)	14.2	14.7	15.5
Verilen toplam teklif sayısı	421,191	453,206	480,007
Verilen toplam ödül miktarı (milyon DM)	137	157	180
Teklif başına ortalama ödül (DM)	861	903	932
Verilen en yüksek ödül (DM)	284,800	461,000	597,200
Teklifler ile yapılan toplam yıllık tasarruf miktarı (milyon DM)	700	811	880

Tablo 4.1. de görüldüğü gibi 1993 yılında Almanya' da, tek bir teklif için verilen en yüksek ödül miktarı 597.200 DM tır. Bu ödül otomotif endüstrisi kuruluşlarından Mercedes Benz A.Ş.'de verilmiştir [12]. Toplam çalışan başına verilen teklif sayısı, yani katılım yüzdesi sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Katılım yüzdesinin sanayi kollarına göre değişimi Tablo 4.2. de verilmiştir [12].

Tablo 4.2. Sektöre göre değişen katılım oranı

Sektör	Katılım Oranı (100 çalışan başına verilen teklif sayısı)
Plastik	% 53
Otomotiv, Otomotiv Yan Sanayii	% 36
Elektronik, Elektrik	% 30
Kimya	% 15
Bankacılık	% 10
Resmi Kuruluşlar	% 0.8

Tablo 4.1. de görüldüğü gibi 1993 yılında Almanya çapında verilen teklifler ile yapılan toplam bir yıllık tasarruf miktarı 880 milyon DM'tir. Verimlilik Artırıcı Teklifler ile en yüksek bir yıllık tasarrufu sağlayan ilk beş Alman firması Tablo 4.3. te verilmiştir [12].

Tablo 4.3. En yüksek yıllık tasarruf sağlayan ilk beş firma (1993)

Firma	VAT'lar ile sağlanan bir yıllık tasarruf (1993) (Milyon DM)
Volkswagen A.Ş.	130
Adam Opel A.Ş.	90
BMW A.Ş.	31
Audi A.Ş.	21
Ford A.Ş.	13

Tablo 4.3. te görüldüğü gibi VATS' tan en büyük yıllık tasarrufu sağlayan ilk beş firma, otomotiv endüstrisinin en büyük firmalarıdır. Bu durumun sebebi açıktır; VATS özellikle yüksek kapasite ile seri üretim yapan endüstri kolları için büyük kârlar sağlamaktadır. Çünkü ürüne yönelik yapılan, küçük bir iyileştirme bile bir yıl için toplamda çok büyük kârları doğurmaktadır. DIB' nin bu araştırmasının içeriğinde ek olarak 1991 ve 1992 yıllarında Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri' nde VATS' in sağlanan sonuçlar açısından karşılaştırması yapılmıştır [12]. Bu karşılaştırma Tablo 4.4. te verilmiştir.

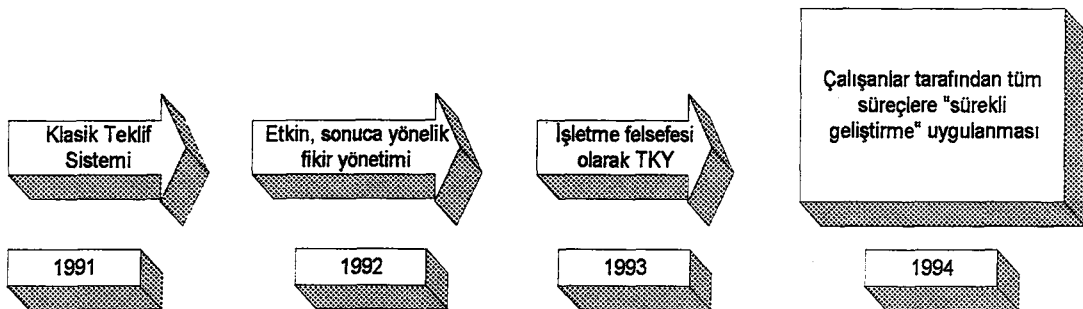
Tablo 4.4. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi'nde Japonya, ABD ve Almanya karşılaştırması (1991 - 1992) [10].

Yıl	Japonya		ABD		Almanya	
	91	92	91	92	91	92
Katılım Oranı (%) (100 çalışan başına verilen teklif sayısı)	3260	2530	8	8	14	15
Kabul gören teklif oranı (%)	89	86	37	35	39	37
Kabul gören teklif başına düşen ortalama ödül miktarı (DM)	150	123	800	750	861	903

Tablo 4.4. te görüldüğü gib yüz kişi başına verilen ortalama Verimlilik Artırıcı Teklif sayısı Almanya'da ABD'nin yaklaşık iki katı kadardır. Ancak Japonya'da bu oran iki ülkenin de kat kat üzerindedir. Bu yüksek fark Japonya'nın ve Batı Dünyası'nın uygulama ve anlayış farkından ileri gelmektedir. Japon çalışma sistemi KAIZEN adı altında, çok küçük boyutta ama çok fazla sayıda ilerlemeyle verimlilik artışını hedeflemektedirler[12]. Daha çok sürece yönelik olan bu teklifler, Japon çalışanının hayatının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Her Japon çalışanı yeni bir iş gününe başlarken, kendisini en azından bir teklifi yaratmak için şartlandırmaktadır [12].

Tablo 4.4 teki karşılaştırmada göze çarpan bir diğer nokta da Japonya ile Batı arasındaki teklif başına düşen ortalama ödül miktarları arasındaki farktır. Japonya çok sayıda küçük adımlarla, Batı Dünyası ise az sayıda büyük adımlarla artırmaya çalışmaktadırlar iş yeri verimliliğini [12].

-Yine de batıda, özellikle Almanya'da birçok işletme ve kurum geleneksel teklif sisteminin etkinliğinin artırılması yolunda birçok radikal değişimler uygulamaktadır. Amaç, daha fazla sayıda ve kaliteli teklifin gelmesi ve bunların daha kısa sürede sonuca ulaştırılmalarıdır. Örnek olarak Passau GmbH işletmeleri gösterilebilir [13]. Dişli ve diğer makina parçaları üreten 4900 kişilik Passau'da 1990 senesinde yılda sadece 500 VAT verilmekteydi. 1991 senesinden itibaren yapılan yeni atılımlarla bu sayı senede 4000'e çıkmıştır [13]. Bu gelişim süreci içerisinde işletme 1993 yılında TKY 'ye de geçiş yapmıştır. Ve Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi TKY sürecine entegre edilmiştir. Bu şirketin yöneticisi olan Claus D.Malsky 'nin bildirdiğine göre, bu birkaç aşamalı süreç şekil 4.1. de görüldüğü gibi gelişmiştir [13].



Şekil 4.1. Passau GmbH' da VATS ve TKY' nin entegrasyonu

Şu anda Passau Firması DIB istatistiklerine göre, metal işleme sanayiinde Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi sıralamasında birinci durumdadır [13].

Önce hedefler konularak birtakım değişiklikler yapılmıştır. Bu hedefler şunlar olmuştur [13] :

- Teklif sayısının artırılması için çalışanlara çok özel teşvik ve motive edici araçların kullanılması.
- Çeşitli eğitimlerle teklif ve yaratıcı fikirlerin niteliğinin artırılması.
- Yüksek verimlilik sağlayacak tekliflerin verilmesinin sağlanması

Passau'da birçok işletmedeki yeni yaklaşımların aksine, merkezi değerlendirme sisteminden vazgeçilmemiştir. Tüm süreç, dört yetişmiş uzman tarafından yönetilmektedir. Bu kişilerin herbiri yılda yaklaşık 1000 teklifle ilgilenmektedir [13]. Teklif sayısının artırılması için değişik bir uygulamaya gidilmiştir; verilen her mantıklı teklif için bir ön değerlendirme sonrasında, teklif sahibine 20 DM verilmektedir. Ön değerlendirme, yine sözü geçen dört uzman tarafından yapılmaktadır. Bir çalışanın vereceği ilk teklif için ise 50 DM motivasyon ödülü verilmektedir [13].

Passau'da TKY ve VATS'ın birbirine paralel uygulanmasının bir diğer sonucu ve gereği de amirin veya orta düzeyli yöneticinin değişen rolü olmuştur [13]. Bu kişiler kendilerine bağlı çalışanlar için Verimlilik Artırıcı Teklif danışmanı konumundadırlar. Çalışanlarını teklif vermeye motive edip teklifin geliştirilmesinde ve formülasyonunda destek sağlarlar. İlk bilirkişi değerlendirmesi de bu kişiler tarafından yapılmakta ve kazandıkları ödüller de çalışanlarına doğrudan kendileri tarafından, elden verilmektedir. Eski uygulamalarda, bir teklifin ortalama sonuçlanma süresi iki seneye kadar uzayabiliyordu. Yeni yöntemle bu süre üç aya indirilmiştir ve hedeflenen süre dört haftadır. Bu sürenin düşürülmesindeki en önemli etken kuşkusuz bilirkişi değerlendirme sürecindeki değişikliklerdir.

Teklif değerlendirme sırasında bilirkişilerden istenen dört husus vardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir [13]:

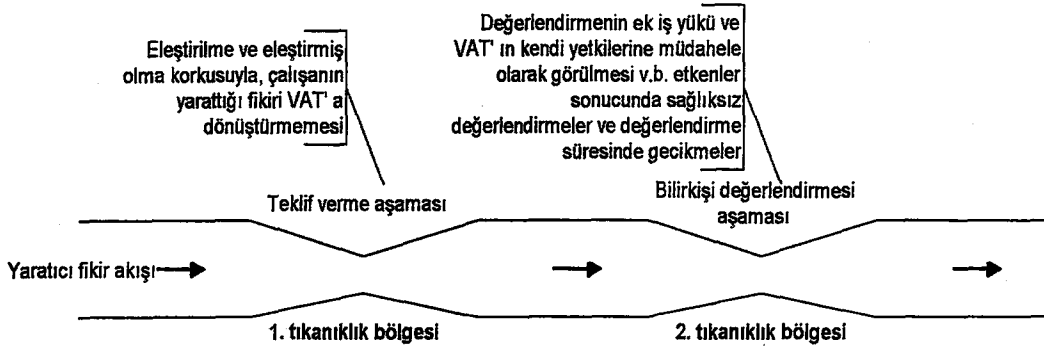
- Teklifin mümkün olan en kısa sürede sonuçlandırılması.
- Teklif sahibi ve amiriyle doğrudan dialog kurulması.
- Teklifin işletme yararına optimal kullanımının sağlanması.
- Olumlu sonuçlanan bir teklifin mümkün olan en kısa sürede hayata geçirilmesi

Passau'daki bir yeni uygulama da bilirkişileri ödüllendirme sistemidir. Tablo 4.5. te verilen bu ödüllendirme sistemine göre olumlu sonuçlanıp uygulamaya alınan teklifleri değerlendiren bilirkişiler, teklifin sağladığı tasarruf miktarına ve değerlendirme süresine göre değişen sabit ödül miktarları almaktadırlar [13].

Tablo 4.5. Bilirkişi Ödüllendirme Sistemi [11].

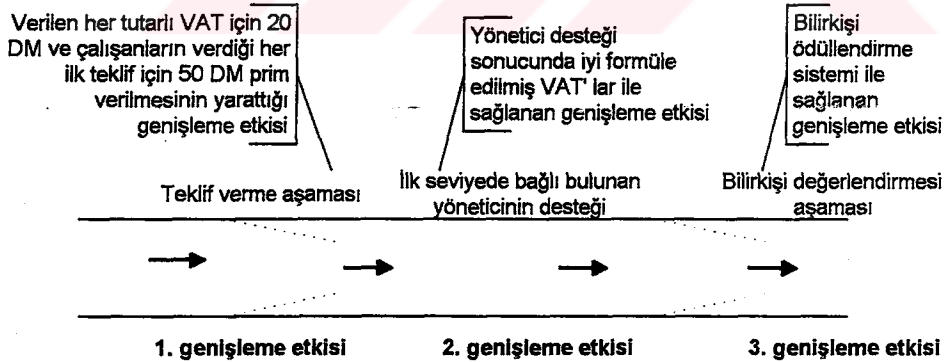
Değerlendirme süresi Tasarruf (DM)/Yıl	4 Hafta	8 Hafta	12 Hafta
100 - 1000	100 DM	50 DM	25 DM
1001 - 5000	200 DM	100 DM	50 DM
5001 - 2000	400 DM	200 DM	100 DM
> 20.000	800 DM	400 DM	200 DM
Hesaplanamayan Tasarruflar	100 DM	50 DM	25 DM

Uygulanan yöntem çok basittir. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi'nde yaratıcı fikir akışında tıkanıklık yaratan iki aşama; teklif verme ve teklifin değerlendirilmesi birtakım özendirici araçlarla genişletilmiştir. Bu durum şekil 4.2. de ve 4.3. te gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Yaratıcı fikir akışında tıkanıklığın meydana geldiği bölgeler

Şekil 4.2. de görüldüğü gibi, çalışanlar tarafından yaratılan fikirlerin işletmenin yararına doğru akışında izlendiği yol üzerinde iki noktada tıkanıklık söz konusudur. İlk yaratılan fikirlerin büyük bir yüzdesi çeşitli psikolojik etkiler nedeniyle teklif haline dönüşmemekte, dönüşenlerin bir kısmı da eğitim eksikliği, formülasyondaki bozukluk, vb. etkenler dolayısıyla çalışanın düşüncesini tam olarak yansıtmamaktadır. Bir sonraki tıkanıklık bilirkişi değerlendirmesi sırasında yaşanmaktadır. Burada da sağlıklı ve efektif olmayan değerlendirmeler, uzayan sonuçlanma süreleri vb. sebepler akışı zorlaştırarak bir tıkanıklık bölgesi daha yaratmaktadırlar.



Şekil 4.3. Passau' da yaratıcı fikir akışındaki tıkanıklığın giderilmesi

Şekil 4.3. te görüldüğü gibi, klasik teklif sisteminde fikir akışındaki tıkanıklık, üç noktada düzgünleştirilmiştir.

Bilirkişi değerlendirilmesinde artan kabul edilme oranları ve kısalan değerlendirme süreleri de şekil 4.2. deki durumun tersine yine çift kademeli

bir etki yaratarak fikrin teklife dönüşme noktasını ve hatta yaratıcı fikir yaratma aşamasını genişletecektir.

Almanya'da göze çarpan bir diğer nokta da birçok işletmede kalite çemberleri programının ile Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi'nin birlikte yürütülmesidir. Bu iki uygulama kimi işletmelerde tamamen birbirinden bağımsız yürütülmekte, kimi işletmelerde ise birbirine paralel uygulamalarda çember çalışmalarının sonucunda elde edilen çözümlerin belirli bir kısmı VATS'a teklif olarak verilmektedir.

Yaklaşık on senedir Almanya'da geleneksel teklif sistemi ve Japonya'dan ihraç edilen kalite çemberleri sistemi birlikte uygulanagelmektedir. Bu paralel uygulamanın sonuçlarının ortaya çıkarılması için 6 büyük işletmeyi kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Bu işletmeler tablo 4.6. da gösterilmiştir [14].

Tablo 4.6. Almanya'da Kalite Çemberleri'ni ve VATS'ı paralel uygulayan 6 büyük endüstri işletmesi

Firma Adı	Toplam Çalışan Sayısı	Endüstri Kolu
Siemens A.Ş.	204.000	Elektronik End.
BASF A.Ş.	58.000	Kimya End.
Pirelli	3.000	Lastik End.
Fa. Schlafhorst & Co.	5.600	Makina End.
ZF. Friedrichshafen A.Ş.	7.200	Makina End.
Volkswagen A.Ş.	128.000	Otomotiv End.

Bu işletmeler tabloda da görüldüğü gibi, farklı branşlardan, farklı büyüklükte işletmelerdir. Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bulgular şunlardır [14] :

Siemens'te 1980 yılından beri toplam 1200 çember çalışması başarıyla sonuçlanmıştır.

- Çember sayısı 1979 yılından bu yana her yıl devamlı olarak yükselmiştir, ve şu anda bu sayı 660 'a ulaşmıştır. Bu, tüm çalışanların %2 'sine denk gelmektedir. Yani Siemens A.Ş. 'de çalışan kişilerin %2 'si kalite çemberlerinde aktif görev almaktadır.

- 1989 yılından beri bu 660 kalite çemberinden Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne yaklaşık 5000 grup teklifi gelmiştir. Üstelik bu tür grup tekliflerinin kabul ve uygulanma oranı, kişisel tekliflerin %45 olan kabul ve uygulama oranından daha yüksektir. Kalite Çemberleri çalışma konularını kendileri belirlemekteler. Ama kimi durumlarda konular teknik bölümlerce de gündeme getirilebilmektedir.
- Grup tekliflerinde göze çarpan başlıca olumlu taraflar, derinlemesine bir problem analizi ve köklü bir çözüm önerisidir.

BASF Firmasında ise çember faaliyetleri 1983' te 8 çember ile başlamış, çalışmalar 1985 yılından beri yılda yaklaşık 50 çember faaliyetiyle süregelmektedir [14].

Bu çemberler toplam olarak 1600 konu hakkında çalışma yapmışlardır. Bunların 900 tanesi hayata getirilmiş, 300 tanesi olumsuz sonuçlanmıştır, 400 tanesinin çalışması ise halen devam etmektedir. Yapılan bu 1600 çalışmanın 200 tanesi Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi makamlarına VAT olarak verilmiş ve toplam 90.000 DM ödül kazanmıştır. Yani teklif başına ortalama 450 DM ödül düşmektedir [14]. Kazanılan ödül, eğer teklifi veren çember tarafından, farklı bir paylaşım önerilmemişse, grup üyeleri arasında eşit olarak paylaştırılıyordu.

BASF' ta görülen bu uygulama kalite çemberleri ile Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin karışımı olan, melez bir uygulamadır. O yüzden bunlara fikir veya teklif çemberleri demek daha uygun olmaktadır [14].

Örneğin; teklif sistemine benzer bir şekilde gruplar kendi görev sorumluluklarına giren konularda teklif verememektedirler. Göze çarpan bir diğer nokta da, grup ya da çember tekliflerinin, tek tek kişilerce verilen tekliflere oranla daha yüksek bir kabul edilme oranlarının olduğudur. Bu sonucu da çember tekliflerinin daha iyi bir fikir süzgecinden geçmesine bağlamak gerekmektedir. Pirelli Lastik Fabrikalarında kalite çemberleri Pirelli Mitarbeiter Runden (PMR), yani Pirelli Çalışan Grupları adı altında 1981' den beri uygulanagelmektedir [14].

Konular PMR' lerin kendileri tarafından belirlenmektedir. PMR 'ler, ilk kuruldukları 1981 yılında sadece üretim alanına yönelik faaliyetlerde bulunmaktaydılar. 1986 'dan beri bu çalışmalar tüm işletme faaliyetlerini kapsar duruma gelmiştir [14].

PMR 'ler de yaptıkları kimi çalışmaları, VAT olarak teklif sistemi ile ilgili makamlara ulaştırmaktadırlar. PMR' ler yılda ortalama 28 teklif vermektedirler. Bunların yılda ortalama 15 tanesi olumlu sonuçlanıp 1707 DM ile ödüllendirilmektedir. Yani ödül, teklif başına ortalama 114 DM tır [14]. Ödül, grup içinde eşit olarak dağıtılır. PMR 'ler kendi görev sorumluluklarına giren konuları Verimlilik Artırıcı Teklif olarak veremezler. PMR 'ler tarafından verilen tekliflerin ortak noktası genelde sosyal çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş kazalarının önlenmesi gibi konuları kapsamalarıdır. Hesaplanabilir yıllık tasarruf sağlayan teklifler hemen hemen hiç gelmemektedir [14].

Fa. Schlafhorst işletmesinde kalite çemberi uygulamaları ile teklif sistemi arasında hiçbir bağ yoktur. İki sistem de kendilerine özgü yöntemler ve kurallar çerçevesinde ayrı ayrı uygulanırlar. Yani çember faaliyetleri sonucu herhangi bir doğrudan maddi ödüllendirme söz konusu değildir. Çember faaliyetleri gönüllü katılımı ile gerçekleştirilip, iş saatleri içerisinde yer alır. Çember üyeleri, her çözölen problem için maddi değeri yaklaşık 10 DM olan bir teşvik ödölü alırlar ve ayrıca masraflarını şirketin karşıladığı bir yemeğe katılırlar [14].

Friedrichshafen dişli fabrikalarında 7200 kişi çalışmaktadır ve burada çemberler "Aksiyon Grubu" (AG) adını almaktadırlar [14].

AG aktiviteleri 1983 'te başlatılmıştır. 1985 'ten beri yılda 10 - 14 AG kurularak, toplam 275 problemin çözümünü gerçekleştirilmiştir [14]. Problem konuları AG'lerin kendileri tarafından belirlenir. AG 'ler şimdiye kadar yalnızca 8 tane grup teklifi vermişlerdir. Ödüllendirme VATS kurallarına göre gerçekleşir ve kazanılan ödöl grup üyeleri arasında eşit olarak paylaşılır [14].

Volkswagen A.Ş. 'de de çember faaliyetleri kendilerine özgü bir adla devam ettirilmektedir. Gruplar ve faaliyetleri VW-Çemberi adıyla anılırlar [14]. Yaklaşık 10 yıldır Volkswagen A.Ş.'de VW-Çemberi ile VATS birbirine paralel yürütülmektedir. Volkswagen' nin Almanya içerisindeki toplam 6 fabrikasında bu son 10 yılda 2054 VW-Çemberi kurulmuştur. Bunların 1640'ı kapanmış, 1417 'si olumlu sonuçlanıp uygulamaya konulmuştur. Olumlu kapanan 1417 problemin çözümünün 529 adedi VATS 'a teklif olarak verilmiş ve ödüllendirilmiştir [14].

Gerçekte 128.000 çalışan için 10 yılda 2054 çember faaliyeti oldukça azdır. Bu, bir yıl için ortalama 216 gibi bir rakama karşılık gelmektedir. Konu çalışan sayısına göre ele alındığında ise 1000 çalışan başına ortalama 1.7 problem çözümü gibi bir sayı ortaya çıkar ki, bu VATS 'a yapılan katılımın yanında küçük bir rakamdır. Örneğin; 1989 yılında VW' de toplam 60301 VAT verilmiştir [14]. Bu 1000 çalışan için 499 teklif demektir. Yine de 1000 kişi başına 1.7 problem çözümü gibi düşük seviyeli bir katılıma rağmen, VW 1989 yılında Almanya çapında gösterdiği başarılarından dolayı kalite çemberleri dalında büyük ödülü almaya hak kazanmıştır. Yine de yöneticilerce, firma içinde uygulanan kalite çemberlerinin sonuçları tatmin edici bulunmamaktadır [14]. Şu saptamalarda bulunulabilir :

VATS' ın ve kalite çemberlerinin nihai hedefleri aynıdır. VATS da, Kalite Çemberleri de personel yönetim sistemleridir ve amaçları çalışanları motive etmektir. VATS ve Kalite Çemberleri Programı arasındaki başlıca farklar şunlardır :

- Kalite Çemberleri' nde grup çalışması ön plandadır. VATS ta bireysellik sözkonusudur. Her ne kadar VATS kapsamında da grup teklifleri de verilse de, bunlar kalite çemberleri gibi organize gruplar olmamaktadır.
- Kalite Çemberleri gönüllü katılınan bir aktivitedir ve grup üyeleri gösterdikleri başarı karşılığında doğrudan ödüllendirilmezler. VATS ise doğrudan doğruya başarının maddi olarak ödüllendirilmesi esasına dayanır.

- Kalite Çemberleri' nde seçilen konular grupların kendi görev sorumluluklarına girebilmektedir. VATS' ta ise verilecek teklifler kişinin kendi görev sorumluluğuna girmemelidir.
- Kalite Çemberleri çalışmaları organizasyonel yapısı gereği daha fazla firma içi bürokrasi gerektirir. Bu sistemde mevcut olan ögelerin çokluğundan kaynaklanır. Kalite Çemberleri' nde fikrin ve çözümün oluşması aşamasında bir çok formalite gerekmektedir. VATS' ta ise formaliteler ancak fikir oluştuğundan sonra başlar, sistemi oluşturan öge sayısı daha azdır.

Fakat her iki sistemin problemleri de aynı kökenlerden kaynaklanmaktadır. Bu sistemler işletmeyi değişime uğratmaya çalışırlar ve bunun için yönetimin tam desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu desteğin sağlanmadığı durumlarda her iki sistemin de etkisiz kaldığı ve verimli olmadığı herkesçe bilinip, kabul edilmektedir. Orta seviyeli yönetim her iki sisteme de pasif katılımda bulunur.

Orta seviyeli yönetimin konuya böyle pasif yaklaşmasının sebebi, yalnızca konuya ilgi duymamaları değil, aynı zamanda, gittikçe artan günlük problemlerle çok fazla meşgul olmalarıdır.

İşletme içerisinde VATS' a ya da Kalite Çemberleri Sistemi' ne aktif katılan kişiler genelde aynı kişilerdir. Tüm bu temel benzerliklere rağmen son yıllarda VATS ve Kalite Çemberleri farklı şekilde gelişme göstermişlerdir. Bunun sebebi nedir? Bunun önemli bir sebebi, Kalite Çemberleri Sistemi' nde organizasyonel yapının daha dolambaçlı ve bürokratik olmasıdır. Oysa son yıllarda Volkswagen' de VATS' a formal olmayan gruplardan, yani Kalite Çemberi adıyla biraraya gelmemiş gruplardan toplam 20.000 'e yakın grup teklifi verilmiştir [14]. Burada bir grup ile en az iki çalışandan oluşan bir ekibin kastedildiğini belirtmekte yarar vardır. Resmi olmayan bir grup tarafından bir teklifin hazırlanması Kalite Çemberleri Sistemi' ne göre daha kolay ve daha az bürokratik olmaktadır.

Belirtilmesi gereken bir husus, çember çalışmalarının sonuçlarının kabul oranının, VATS'a verilen grup tekliflerinin kabul oranının iki katına yakın olduğudur. Buradan, çember çalışmalarında irdelenen problemlerin ve

kullanılan problem çözme tekniklerinin daha yüksek düzeyli olduğu sonucu çıkarılabilir. Sonuç olarak VW yöneticilerince şu üç saptama yapılmaktadır [14] :

1. Kalite Çemberleri, bireysel ve grupsal verimlilik artırıcı tekliflerin yerini hiçbir zaman dolduramaz.
2. Sinerjik etkisi dolayısıyla, Kalite Çemberleri Sistemi VATS' a bir zenginlik katar.
3. Buradan şu sonucu çıkarılmalıdır: Kalite Çemberleri, VATS' a bir alternatif değildir. Aksine, onun tamamlayıcı bir parçasıdır.

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne yönelik bir yenileştirme ve reorganizasyon faaliyeti de Almanya'da Ford firmasında başlatılmıştır [15].

Ford' ta teklif sistemi 1954 yılından beri uygulanmaktadır. Kaynağını doğudan ve batıdan alan birçok yönetim modelinin gündeme gelmesiyle birlikte geleneksel teklif sisteminin de geliştirilmesi ve zayıf noktalarının giderilmesi ihtiyacı doğmuştur. Ford firması bu amaçla 1993 Temmuzunda bir değişim programı başlatmıştır [15]. Özellikle pilot fabrika olarak seçilen 1500 kişinin çalıştığı Düren işletmesinde uygulanan yeni sistem, daha sonra toplam 30.000 kişinin çalıştığı tüm Ford işletmelerinde uygulamaya alınmıştır. Yeni sistem yeni bir isimle anılmaktadır : FIRS (Ford - Ideen - Realisierungs - System) [15].

Bu kavram Ford fikirlerini gerçekleştirme sistemi anlamına gelmektedir. Bu tanımlamadaki anahtar kelimeler "fikir" ve "gerçekleştirme" dir. Sistemle ulaşılmak istenen çalışanların yaratıcı fikirlerinin elde edilmesi ve bunların çok çabuk hayata geçirilmeleridir.

Yeni bir teklif sistemi için birinci çıkış noktası, eski geleneksel sitemde katılım açısından sözkonusu olan düşük oranlar olmuştur. Gerçi 1992 yılında elde edilen rakamlar, verilen ödül miktarı çıkarıldığında 22.1 milyon DM gibi net bir tasarruf miktarını göstermektedir ama bu sayı, işletmede VATS'a katılım yapan küçük bir azınlık tarafından sağlanmıştır. Oysa Ford yönetimi

çok daha büyük bir fikir rezervi olduğunun farkına varmıştır. Bu yüzden yeni ve efektif bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur.

FIRS programının ana hatları şunlardır [15] :

- Çalışanlara fikir yaratmada ve formüle etmede destek sağlanması.
- Teklifin uygulamaya geçirilmesinin, teklif sahibinin yöneticisi tarafından koordine edilmesi
- Küçük ödüllerin doğrudan teklif sahibinin yöneticisi tarafından karara bağlanıp verilmesi.

Ford, uygulamaya geçirdiği FIRS programı ile katılım oranını ve verilen tekliflerin niteliğini artırmayı ve sonuçlandırma sürelerini de kısaltmayı hedeflemektedir. Ana amaç ise, FORD'u 2000'li yıllara taşıyacak olan FORD2000 projesinin yürümesi için düzgün bir yol çizmektir [15].

FIRS programında, klasik teklif sisteminin aksine merkezi olmayan bir teklif değerlendirme yapısı mevcuttur. Tekliflerin büyük bir çoğunluğu (%75), çıktıkları yerdeki yönetici tarafından değerlendirilirler. 400 DM 'a kadar olan ödüller, teklif sahibinin ilk seviyedeki yöneticisinin kararıyla verilirler. 400 - 5000 DM arası ödüller için bir üst seviyedeki yöneticinin onayı gerekir [15].

5000 - 100.000 DM arası ödüller için ise ayrıca VATS-Komisyonu kararı gerekmektedir [15].

FIRS programında, teklif doğrudan doğruya bir üst seviyedeki yöneticiye verilmekte, tüm süreç bu kişi tarafından yönlendirilmektedir. Daha sonra ise kabul edilen teklifler için bu kişiler de yönetici ödülü adı altında prim almaktadırlar [15].

Dokuz aylık bir uygulama süresinden sonra elde edilen sonuçlar çarpıcıdır: Verilen teklif sayısı ikiye katlanmış, sonuçlanma süreleri hedefleri yakalamış, ve çalışanların yaratıcılıkları şaşırtıcı bir biçimde artmaya başlamıştır [15]. Altı ayda 27 teklif vererek işletme sıralamasında birinciliğe yerleşen bir işçi, bu aktif katılım için gereken ivmeyi FIRS ile yakaladığını ve bundan da en

büyük payın bağlı bulunduğu yöneticisi ile yaptığı “takım çalışmasının” ona sağladığı güvene ait olduğunu belirtmiştir [15]. Yeni sistemde ayrıca belirli sayıda katılımlar için özel ödüllerin verilmesi uygulanmaktadır.

Görüldüğü gibi, teklif sisteminin başarısı da, diğer katılımcı sistemlerde olduğu gibi, büyük ölçüde orta seviyeli yöneticilere bağlıdır.

Nitekim 1995 senesinin ortalarında BMW firmasında yapılan bir araştırmanın sonuçları bu durumun doğruluğunu göstermektedir [16].

Araştırmanın konusunu, aynı işletmenin büyük ölçüde aynı şartlara sahip olan (personel sayısı, yapılan işlerin niteliği, personelin eğitim durumu vb.) iki ayrı bölümünde niçin VATS’ a katılım oranları arasında büyük farklar olabileceği idi. Araştırmanın temelini oluşturan ankette; bölüm yöneticisinin yönetsel yaklaşımları ile ilgili pek çok soru sorulmuştur [16]. Araştırmanın sonuçları; yüksek katılım oranına sahip olan bölümde çalışanların, yöneticilerini çok daha olumlu değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu durum yönetim kalitesi ile katılım oranı arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Teklif sisteminde yaşanan tüm bu gelişmelerin yanısıra, sistemin işletmeye sağladığı yararları sorgulayan karşıt görüş sahibi bir çok kişi de çıkmıştır. Bunlardan birisi de Almanya’ da personel danışmanlığı görevi yapan Dr. Reinhard Sprenger’ dir [17].

Dr. Sprenger’ e göre VATS’ ın işleyişini sağlayan anlayış şu şekilde

özetlenebilir :

- Bir işletmenin çalışanlarında büyük bir yaratıcılık rezervi mevcuttur.
- Çalışanlar bu yaratıcılığı işletmeye karşılıksız vermek istemezler..
- Çalışanlardan bu yaratıcılığı teklif olarak almak için bir çok maddesel ya da maddesel olmayan araç, karşılık olarak kullanılır.

Bu anlayış ise işletmede yaşanan şu şekilde tanımlanabilecek bir motivasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır : “İşletmede belirli bir

sorumluluğa sahip kimseler için bu tür geliştirici faaliyetler gündelik işlerinin bir parçasıdır. Hiyerarşik düzenin en alt seviyesinde bulunanlar ise bu tür düşüncelere uzaktırlar. Onları bu geliştirici fikirlerin üretimine kanallandırmak için birtakım maddi karşılıklarla uyandırmak gerekir. İşletme kendilerinden yaratıcı fikirler üretmelerini beklemediği bir kesimi, ne gelirse kârdır düşüncesiyle, fikir üretmeye teşvik etmektedir. Bu durum ise bir küçümsemeden kaynaklanmaktadır” [17].

Dr Sprenger’ e göre dışarıdan gelecek maddi bir uyarı insanın yaratıcılığını artırmamaktadır. İnsanoğlunun ısmarlama bir düşünceyle fikir üretmesinin verimli olmadığını savunmamaktadır [17]. Birçok davranışbilimciye göre, dışarıdan gelecek motivasyon etkisinde bir artış (dış motivasyon), kişinin iç motivasyonunu azaltıcı etki göstermektedir. Ve kısa bir süre sonra kişi dış motivasyon olmadan yaratamaz hale gelmektedir [17]. Bir başka deyişle, dışarıdan gelecek maddesel motivasyona bağımlılık kazanmaktadır. Ve bir uyuşturucu bağımlısının dozajı artırma ihtiyacına benzer olarak, bir süre sonra ödül miktarlarının artırılması gerekmektedir. Yani ödül yoksa yaratıcı fikirler de yok görüşü ağırlık kazanmaktadır [17].

Dr. Sprenger ayrıca VATS’ in çalışan ve amiri arasında sağlıklı bir ilişki biçimini ortaya çıkardığını öne sürmektedir. Bu durum Bölüm 3.8.1. ‘de açıklanmış olan VATS’ ta orta seviyeli yöneticilerde ortaya çıkan eleştiriye uğramış olma duygusudur. Bir çok yönetici kendi elemanları tarafından verilen bir iyileştirme teklifi aldığı anda, bu konuyu daha önce kendileriyle görüşmemiş olmalarından dolayı rahatsız olmaktadır [17].

Sprenger’ in üzerinde durduğu bir diğer husus ise Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi’ nde çalışanların kendi görev sorumluluklarına giren konuları VAT olarak verememeleridir. Bu Sprenger’ e göre şu anlama gelmektedir [17]: “Senin görev sınırların şu işaretli alan içerisinde, bu alanın dışına çıktığın anda ödüllendirileceksin.” Yani burada çalışan kişi için iki seçeneğin var olduğu iddia edilmektedir. Birinci seçenek kendi sorumlulukları içerisinde kalması ve ödüllendirilememesi, ikinci seçenek ise kendi sorumluluk sahasından çıkarak, arkadaşlarının, amirlerinin sorumluluk sahasına girmesi ve ödüllendirilmesi; ya da bir başka deyişle, bu kişilerin hatalarını

yakalayarak ödüllendirilmesi. Dr Sprenger' e göre bu durum şirket içinde güvene dayalı ast-üst ilişkilerine ve bölümler arası ilişkilere zarar vermektedir [17].

Sprenger' in düşüncesine göre şirket içerisinde yaratıcılığın ortaya çıkarılması ve kullanımı böyle bir bürokrasi ile örgütlenmemeli, özel bir durum olmamalı, aksine herkesi kapsayacak, gündelik işlerinin bir parçasının oluşturacak bir ortamda geliştirilmelidir [17].

Dr. Reinhard K. Sprenger tarafından geliştirilen, VATS' a karşı olan bu negatif görüşe cevap niteliğinde, karşıt görüşler de ortaya atılmıştır. Bunlardan birisi de IBM Almanya' nın VATS-Koordinatörü H.D. Hentschel' dir [18].

Hentschel, karşı cevabında VATS ödülünün uyuşturucu olmadığını, yalnızca bir çalışanın görev sorumluluğu dışındaki ek gayretlerinin karşılığı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Hentschel' e göre bir işletmenin her kesiminden çalışanından yeni fikirler üretmesini beklemesi çok normaldir [18]

Sprenger verilecek herhangi bir maddi ödülün insanı yaratıcı yapacağından kuşku duyduğunu ifade etmiştir. Hentschel' e göre ise Sprenger' in "ödül çalışanları yaratıcı yapar mı ?" sorusunun yanıtı, kendisine bir hatayı gidermek için bir çözüm geliştirerek VAT olarak verme zahmetine değip değmeyeceğini soran katılımcının, bu soruya verdiği yanıtta gizlidir [18].

Verimlilik Artırıcı Tekil Sistem' ndeki fikir karşılığında maddi ödül verilmesi yöntemi, etik durum açısından tartışma platformuna götürüldüğünde birbirine zıt görüşlerin ortaya çıkması çok doğaldır. Ama konunun sadece bu şekilde tartışılması, net bir sonuç getirmeyecektir. Sistemin faydasını değerlendirmek için alınan sonuçlara bakmak gerekmektedir. Maddi bir ödülün insanı yaratıcı yapıp yapmayacağı tartışmaya açık bir konudur. Ancak VATS' ın amacının insanları para yoluyla yaratıcı yapmak olmadığı daha önce açıklanmıştır. VATS, çalışanın çevresini daha iyi gözlemlemesini sağlar. Burada maddi bir ödülün getirdiği özellik sadece yaratıcı olmayı sağlamak değil, daha çok çalışanların çevrelerini daha iyi gözlemlemelerini sağlayarak, hataların olduğu kaynağa daha yakın olan bu kimselerin

tecrübelerinden ve uzun bir süredir atıl duran gözlem güçlerinden yararlanmaktadır.



BÖLÜM 5 VERİMLİLİK ARTIRICI TEKLİF SİSTEMİNİN AEG ETİ' DEKİ UYGULAMASI

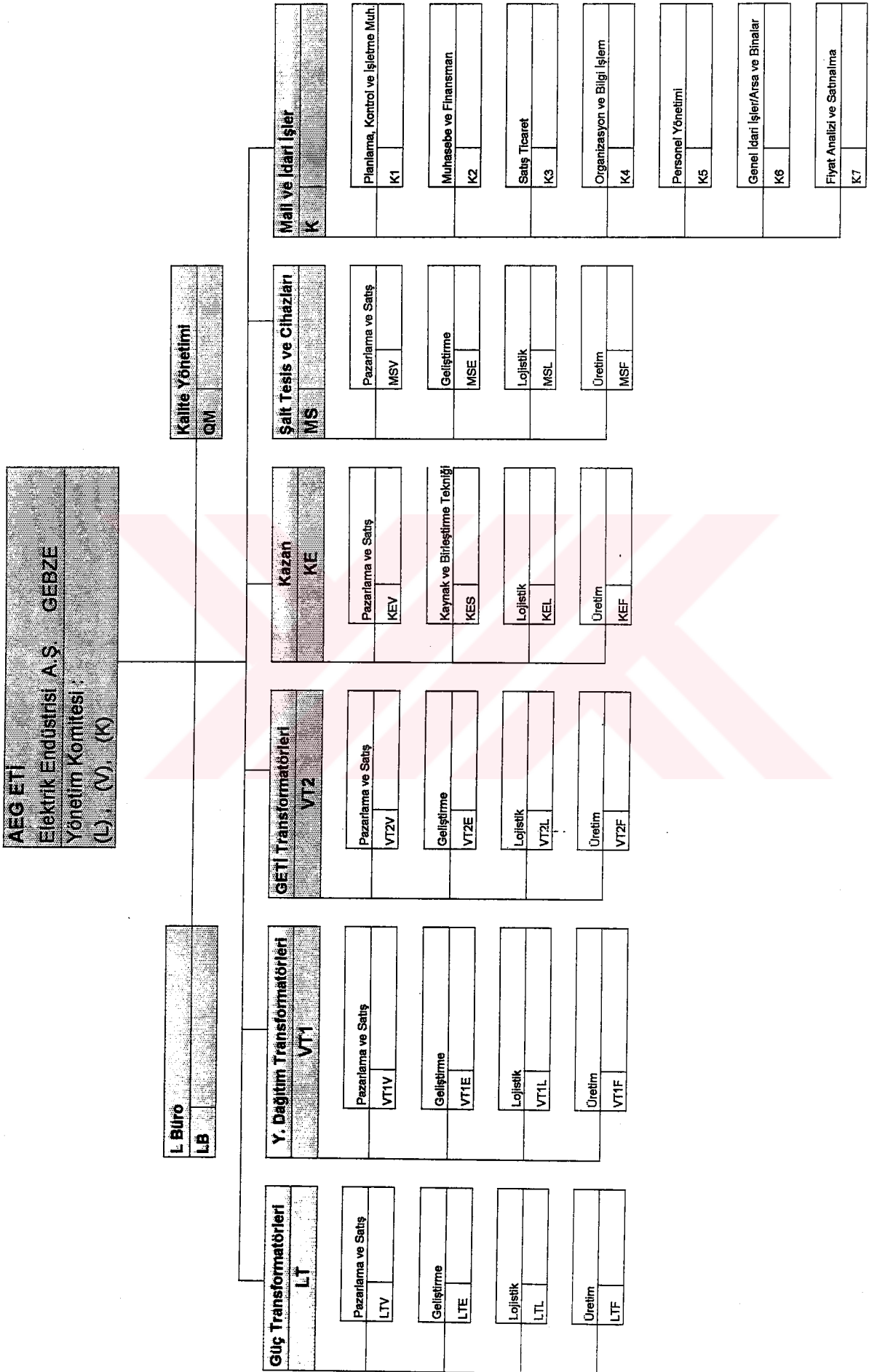
5.1. AEG ETİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

AEG ETİ 1967 yılında AEG Telefunken ile ETİBANK tarafından kurulmuş olup, üretime 1968 yılında başlamıştır. 1970 yılında Türkiye' de kısaca TEK diye anılan bağımsız bir elektrik kurumu kurulunca, o zamana kadar ETİBANK tarafından yürütülen ülkenin elektrikleştirilmesi görevi TEK' e devredilmiş ve böylece ETİBANK' ın AEG ETİ' deki ortaklık hakları TEK' e geçmiştir.

AEG ETİ, İstanbul' un 50 km kadar doğusundaki Gebze' de 6800 m² kapalı saha üzerinde toplam 755 kişilik kadrosuyla güç transformatörleri, yağlı dağıtım transformatörleri, reçine döküm kuru dağıtım transformatörleri, ve şalt cihazları ile şalt tesisleri üretimi yapmaktadır.

AEG ETİ tesislerinde ilk üretim TU (Trafo-Union) lisansı ile yabancı uzmanlar nezaretinde 250 kVA, 30 kV olarak üç ay içinde tamamlanmıştır. Üretim programına göre kadrolaşmayı gerçekleştiren AEG ETİ, 1969 yılında ilk 5 MVA yük altında gerilim ayarlı güç trafosu üreterek, 1972 yılında da 16 MVA 154 kV yük altında gerilim ayarlı güce erişmesini başarmıştır. Bugünkü şartlarda AEG ETİ 420 kV trafoların üretimini gerçekleştirdikten sonra 400 MVA gücünde trafo yapmayı hedeflemiş olup proje çalışmaları devam etmektedir. 220 kV, 120 MVA gücünde ilk mobil trafonun üretimi gerçekleştirilmiş ve ileri teknolojisi olan Almanya' ya ihraç edilmiştir.

AEG ETİ' nin organizasyon yapısı şekil 5.1. deki organigramda görülmektedir.



Şekil 5.1. AEG ETİ' nin yapısal organizasyon şeması

Şekil 5.1. de görüldüğü gibi AEG ETİ Yapısal Organizasyonu merkezi birimler ve kâr merkezlerinden oluşmaktadır. Kâr merkezleri ürün tiplerine göre ayrılmış olup, beş tanedir. Bunlar :

- Güç Transformatörleri Fabrikası
- Yağlı Dağıtım Transformatörleri Fabrikası
- Reçine Döküm Kuru Dağıtım Transformatörleri Fabrikası (GETİ)
- Kazan ve Komponent Fabrikası (transformatör kazanı)
- Şalter Fabrikası

Merkezi fonksiyonları yerine getiren birimler Genel Müdürlüğe bağlı L-Bölmeleri (Genel Sekreterlik, Hukuk, Yatırımlar, Halkla İlişkiler v.b. bölümler), Mali İdari İşler Müdürlüğü K' ya bağlı bulunan bölümler (Planlama Kontrol, İşletme Muhasebesi, Muhasebe ve Finansman, Organizasyon ve Bilgi İşlem, Personel v.b. bölümler) ile Kalite Yönetimi QM' e bağlı bölümlerden oluşmaktadır.

AEG ETİ 1992 yılında ISO 9001 Kalite Belgesi' ni Alman DQS ve TSE' den alarak kalite yönetimi sistemindeki yerini kanıtlamış ve kalite anlayışı ile müşterinin güvenini kazanmıştır.

AEG ETİ son iki yıldır rasyonalizasyon çalışmalarına ağırlık vermek suretiyle verimliliğini artırmayı hedeflemiş ve tevsiatla sağlanan yıllık üretim kapasitesini dağıtım transformatörlerinde 1500 MVA, güç transformatörlerinde ise 5000 MVA ya yükseltmiştir.

Bugün siparişe yönelik üretim gerçekleştiren AEG ETİ, yüksek kapasiteli üretimiyle, Dünya' nın dört bir tarafındaki pazarlarda rekabet şansına sahiptir. Üretimin % 80 'i ihracata yöneliktir.

5.2. VATS' IN AEG ETİ' DE UYGULANMA AMACI

Bölüm 3.' te de değinildiği gibi, VATS' ın yurtdışında, özellikle de Almanya' da tarihsel bir geçmişi vardır. Hatta literatürde bir çok yerde "geleneksel teklif sistemi" ifadesine rastlamak mümkündür. Köklü bir Alman

kuruluşu olan AEG de yarım yüzyılı aşkın bir süredir VATS' ı uygulamaktadır. Ve her üç aylık periyotlarda Almanya' daki AEG' leri kapsayan, VATS ile ilgili istatistik değerleri içeren raporlar aradan geçen uzun süreye rağmen, AEG' nin VATS' tan niçin vazgeçmediğini daha iyi anlatmaktadır. 1994 yılında Almanya' daki tüm AEG işletmelerinde VATS ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre toplam çalışan sayısı 33.976 olmak üzere, verilen VAT' lar ile yapılan bir senelik tasarruf miktarı 3.941.891,--DM, uygulamaya alınan teklifler için verilen toplam ödül miktarı 564.081,-- DM tır. Buna göre AEG' nin Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nden 1994 senesinde sağladığı net kâr 2.890.992, -- DM tır [19].

AEG' nin enerji sektörü kolunun Türkiye uzantısı olan AEG ETİ' de de VATS'ın uygulanması 90' ılı yılların başından itibaren planlanmakta ve buna yönelik kimi hazırlık çalışmaları yürütülmekte idi. Bu çalışmalar 1994 yılının başlarında hız kazanmış ve yapılan hazırlıkların sonucunda 1994 Eylül ayında VATS AEG ETİ' de hayata geçirilmiştir.

Herşeyden önce Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin AEG ETİ' de uygulanması tamamıyla yönetsel bir karardır. Bu kararın arkasında yatan bazı neden ve hedefler sözkonusudur.

Öncelikle AEG ETİ bu uygulamaya geçmekle Bölüm 3.3' te açıklanan VATS' ın ikinci ve dolaylı etkisi sayesinde işletme verimliliğinin uzun vadede artırılması hedeflenmiştir. Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin çalışanlar üzerindeki motivasyon etkisinden yararlanarak; işletme ortamının olumlu yönde değişmesi hedeflenmiştir.

İkinci olarak; VATS' ın uygulanması sonucunda, otomasyon ve yer yer ince el işçiliği kullanılarak siparişe göre üretim yapılan AEG ETİ' de yüksek malzeme ve işçilik maliyetlerinde düşüşler hedeflenmiştir. Burada hedeflenen maliyetlerdeki küçük ama çok sayıdaki düşüşler ile rekabet kabiliyetinin yükseltilmesidir. Bu hedef ise Bölüm 3.3.' te açıklanan VATS' ın verimliliğe olan birinci etkisi ile örtüşmektedir.

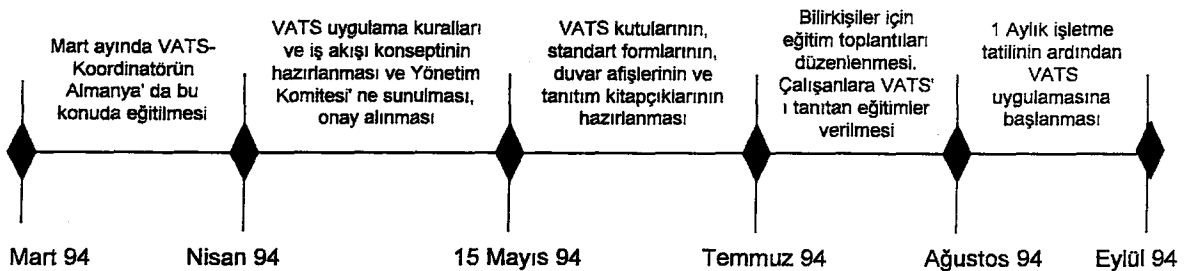
Bir üçüncü amaç en az diğer ikisi kadar önemlidir. 1992 yılından beri

bulunduğu sektörde bir öncü olarak ISO 9001 Kalite Standartları Sertifikası'na sahip olan AEG ETİ Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin kalite iyileştirme faaliyetlerine ve kalite maliyetlerinin düşürülmesine olumlu etki yapacağı düşünülmüştür.

5.3. UYGULAMA İÇİN YAPILAN HAZIRLIKLAR

Bölüm 5.2.' de açıklandığı gibi Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin AEG ETİ' de uygulanması için nihai karar 1994 yılının Ocak ayında verilmiş ve uygulamaya 1994 Eylül ayında başlanması planlanmıştır. Uygulamaya hazırlık ve uygulamanın yürütülmesi görevleri *AEG ETİ Yönetim Komitesi* tarafından Mali ve İdari İşler Müdürlüğü' nün sorumluluğuna verilmiştir. Bunun başlıca sebebi; *Mali ve İdari İşler Müdürlüğü* ' nün ve alt birimlerinin diğer fabrika bölümlerinin aksine işletmenin tümü için görev yapan merkezi bir bölüm olmasıdır. *Mali ve İdari İşler Müdürlüğü* ise bu görevin *Organizasyon ve Bilgi İşlem Şubesi* altındaki *Organizasyon Bölümü*' ce yürütülmesini öngörmüştür ve bu amaçla *Organizasyon Bölümü* ' nün bir elemanı, VATS-Koordinatörü olarak görevlendirilmiştir. Bu görev *Organizasyon Bölümü* ' ne ve VATS-Koordinatörü' ne ek görev olarak verilmiş, VATS için AEG ETİ Organizasyonu' nda ayrı bir birim öngörülmemiştir. Bu görevin *Organizasyon Bölümü* ' ne verilmesinde, bu bölümün organizasyon içerisindeki konumu ve yürütmekte olduğu görevlerinin yanısıra, VATS-Koordinatörü olarak görevlendirilen kişinin mesleki eğitim durumu ve kişisel özellikleri ile eğilimleri rol oynamıştır.

Hazırlıkların ilk aşamasında Yönetim Komitesi' nin onayına sunmak için, hazırlık çalışmalarına yönelik bir zaman planı hazırlanmıştır. Bu zaman planı şematik olarak şekil 5.2. de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. VATS için AEG ETİ' de yapılan uygulama hazırlıkları zaman planı

Yönetim Komitesi bu zaman planını onayladıktan sonra Şubat 94 ortalarında VATS-Koordinatörü' nün konu ile ilgili çalışmaları başlamış ve Almanya' da görülecek eğitim öncesinde konuyu ana hatları ile tanımaya başlamıştır.

Şekil 5.2. de görülen zaman planında da belirtildiği gibi Mart 94 içerisinde AEG ETİ' de VATS-Koordinatörü görevini üstlenecek kişiye 3 hafta süreli bir eğitim verilmiştir. Bu eğitim AEG' nin yine enerji sektöründe hizmet veren bir kuruluşu olan AEG Sachsenwerk' te yapılmıştır. Eğitim AEG Sachsenwerk' te VATS-Koordinatörlüğü görevini oniki yıldır yürüten kişi tarafından uygulamalı olarak verilmiştir. Eğitim için Almanya' da VATS' ı uygulayan bir çok AEG Fabrikası arasından AEG Sachsenwerk' in seçilmesinin sebepleri, bu firmanın da benzer ürün dalında çalışması, VATS' ı elli yılı aşkın bir süredir uygulaması ve VATS konusunda çok parlak sonuçlar alması sayılabilir. Bu eğitim sırasında uygulamalı olarak gelen bir çok teklif incelenmiş ve konuyla ilgili iş akışı koordine edilmiştir.

Bu eğitimin ardından AEG ETİ için Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin uygulama esaslarına yönelik bir dokümanın hazırlanmasına ilişkin çalışmalara başlanmıştır. Bu konuda hazırlanan taslaklar Mali ve İdari İşler Müdürlüğü' nün onayına sunulmuş ve böylece Yönetim Komitesi' nin onayına sunulacak son halini almıştır. Hazırlanan taslak, Yönetim Komitesi tarafından onaylanmıştır. Ayrıca VATS' ın AEG ETİ çalışanlarına tanıtımı ile ilgili olarak hazırlanan slogan, afiş, eğitim planı, standart form, tanıtım kitapçığı, VATS-Kutusu v.s. taslakları da Yönetim Komite' sinde tartışılmış ve son hallerini almıştır.

Daha sonra Mayıs ve Haziran ayları boyunca VATS-Kutuları, afişleri, tanıtım kitapçıkları firmanın Halkla İlişkiler Bölümü ile işbirliği içerisinde dışarıdaki çeşitli firmalara yaptırılmıştır. Bu çalışmalara paralel olarak Temmuz 94 süresince firmadaki çalışanlara ve VATS kapsamında bilirkişi olarak görev alması yüksek olasılığa sahip olan kişilere verilmesi öngörülen tanıtım eğitimlerine yönelik planlama çalışmaları yürütülmüştür. Bölüm 3.7.7.2. de açıklanan sebep dolayısıyla şeffaf olarak imal ettirilen 8 adet VATS-Kutusu fabrikada büro ve atelye girişlerinin bulunduğu çeşitli yerlerdeki duvarlara, çalışan yoğunluğuna göre yerleştirilmiştir. Aynı şekilde, Bölüm 3.7. de

açıklandığı gib VATS' ın işletmeye giriş aşaması için planlanarak dizayn edilen ve hazırlatılan 3 tip afiş, işletme içerisinde en iyi etkiyi yaratacak çeşitli yerlere yerleştirilmiştir. Bunların yanısıra VATS' ı ve kurallarını herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir şekilde resimli ve örnek bir iş akışı içeren küçük tanıtım kitapçıkları ise, olabildiğince göze hitap eder ve alışılmış doküman anlayışının dışında hazırlatılarak, çalışanların hepsine sabah iş başlangıçlarında ve akşam paydos sırasında giriş kapısında dağıtılmıştır.

Temmuz 94 süresince, VATS-Koordinatörü tarafından potansiyel bilirkişilere ve diğer çalışanlara VATS ile ilgili tanıtım eğitimleri verilmiştir. Çeşitli iş merkezleri ve bölümler bazında yapılan bu eğitimler sırasında VATS' a yapacakları katılımın ve verecekleri tekliflerin işletmeye ve kendilerine sağlayacakları avantajların üzerinde durulmuş, VATS' ın yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliğini güçlendirmede kullanılacak en güçlü araç olduğu vurgulanarak, onların bu konudaki fikirleri sorulmuştur. Bu eğitimler sırasında yaşanan bir olayı anlatmakta fayda vardır. Bu olay Bölüm 2.2.2.' de çalışma gruplarının ortak yapısı üzerinde durulurken anlatılan, bu gruplara hakim olan grup elemanlarının birbirlerine bağımlılığı ve düşük performans ile çalışanların gizlenmesi konusuna güzel bir örnek teşkil etmektedir. Söz konusu olay şöyle gelişmiştir :

Daha önce tüm çalışanlara dağıtılan VATS tanıtım kitapçığında Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ne katılımın nasıl olacağı ve izlenecek iş akışı bir örnek ile açıklanmıştı. Bu örnekte tamamen hayali olarak, Ali Duman ismini verdiğimiz bir işgörenin yaptığı Verimlilik Artırıcı Teklifin kabulü ile iş verimi artırılmakta ve kendi atelyelerinde çalışan dört işgörenin ikisi başka bir atelyede görevlendirilmekte idi. Tanıtım ve eğitim toplantılarını atelyeler bazında gerçekleştirilmekte ve çeşitli çalışma grupları, ustabaşlarının eşliğinde, toplantı odasına gelmekteydiler. Önce yeniden bir kez daha Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin tanıtımını ve nasıl ve hangi durumlarda , ne gibi teklifler verebilecekleri ile ilgili bilgilendirme yapılıyor, daha sonra onların bu sistem hakkındaki fikirleri ve önerileri soruluyordu. Fabrikada takım ruhuna en çok ulaşmış, verimli bir takım çalışması gerçekleştirdiği Üst Yönetim tarafından da bilinen bir atelye grubuna tanıtım sırasında Verimlilik

Artırıcı Teklif Sistemi ' ne katılım konusunda ne düşündükleri sorulduğunda, ustabaşı (aynı zaman da grubun tartışmasız lideri olduğu her halinden belli oluyordu) Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi tanıtım kitapçığında verilen Ali Duman örneğinin kendilerini düşündürdüğünü söyledi. Ali Duman' ın getirdiği teklifin kabulü ile verimlilik yükselmiş ve onların değişiyile iki kişiye "*fabrikanın kapısı gözükmüştü*". (Her ne kadar kitapçıkta başka bir iş ile görevlendirilmiş oldukları belirtilmiş olsa da) . İşte bu yüzden bu grup Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi ' ne katılmama kararı almıştı. Eğitim sırasında bu grubun elemanları iş veriminin artırılmasının işçi çıkarımı anlamına gelmediği konusunda ikna edildi, ama yine de eğitim toplantısından ayrılırken almış oldukları karar herşeye rağmen ancak ve ancak grup halinde Verimlilik Artırıcı Teklif verme yolundaydı.

Ağustos ayı boyunca devam eden bir aylık işletme tatilinin ardından 1 Eylül 94' te AEG ETİ' de Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin uygulamasına geçilmiştir.

5.4. VATS' IN AEG ETİ' DE UYGULAMA ESASLARI

AEG ETİ' de VATS' in uygulanma esasları için bir-iki küçük değişiklik dışında diğer Almanya AEG' lerde kullanılan sistem modeli kullanılmıştır. AEG ETİ' deki uygulamanın yapısında yine VATS-Komisyonu, VATS-Koordinatörü ve bilirkişiler mevcuttur.

AEG ETİ' de VATS-Komisyonu üst yönetim kurulu üyelerinden ve fabrika müdürlerinden oluşur. VATS-Komisyonu toplantıları Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' ni bünyesinde yürüten Mali ve İdari İşler Müdürlüğü' nce duyurularak, komisyon üyeleri toplantıya davet edilirler.

Toplantıyı Genel Müdür yönetir. Almanya' daki AEG' lerde VATS-Komisyonu daha çok orta seviyeli teknik yöneticilerden ve personel bölümü yöneticisinden oluşur. Ayrıca sendika gözlemcisi de bu komisyonda yer alır.

Komisyon toplantıları VATS-Koordinatörü tarafından çalışmaları tamamlanmış teklif sayısına bağlı olarak ortalama 3-4 ayda bir yapılır. Bu sürenin daha kısa olması hedeflenmektedir.

AEG ETİ' de Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin uygulamasının başladığı ilk üç ay, VATS-Koordinatörü' nün koordinasyon çalışmalarına destek sağlamak amacıyla bir Ön Değerlendirme Kurulu kurulmuştu. Bu kurulun üyeleri VATS-Komisyonu tarafından seçilerek, görevlendirilmiş çeşitli teknik bölümlerden uzman ve mühendislerdi. Bu kurul haftada bir toplanarak son bir haftada gelen teklifleri ön değerlendirmeden geçiriyor, teklif sahibi tarafından geliştirilmesi gerekenleri veya VAT kapsamına girmediği için iade edilmesi gereken teklifleri tespit ediyor, diğerleri için de konularıyla ilgili bilirkişileri belirliyordu. Daha sonra bu kurul 1995 yılın başında ortadan kalkarak, bu görev olması gerektiği gibi sadece VATS-Koordinatörü' nün sorumluluğuna girmiştir. Bu kurula zamanla gerek kalmadığı gibi, bürokrasiyi artırarak, teklif değerlendirme süresini uzatan bu uygulama ortadan kaldırılmıştır.

Daha sonra gelişen uygulama, belirli bir fabrikayı ilgilendiren tekliflerin VATS-Koordinatörü tarafından bilirkişilere verilmeden önce ilgili fabrikanın müdürleri ile görüşmesidir. Bunun iki sebebi vardır :

- Fabrika Müdürleri gerçekten mantığa aykırı veya işletme politikasına tamamen ters düşen veya içerdiği konu ve çözüm zaten gündemde olan tekliflerin elenerek, kendi fabrikalarında görev yapan uzmanlara, bilirkişi olarak gereksiz iş yükü gitmesini istememektedirler.
- Bu yöntem ile bilirkişiler ile yaşanan süre gecikmesi, eksik değerlendirme v.b. problemlerin önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Bilirkişi konumundaki uzmanların yöneticilerinden gelen komutla teklifleri daha efektif değerlendirmeleri.

Bu yöntemin sakıncası ise fabrika yöneticilerinin iş ve üretim yoğunluğu nedeni ile çok meşgul olmaları ve bu yüzden bu görüşmelere çok az zaman ayırmalarıdır. Bir diğer sakınca da VATS-Koordinatörü' nün ilk elemeyen geçemeyen tekliflerde tek bir kişinin görüşüne (fabrika müdürü) bağlı kalması zorunluluğudur.

AEG ETİ' de Almanya' daki diğer AEG' lerdekinden farklı bir uygulama da katılımcıların sonuçlara itiraz edebilecekleri ayrı bir VATS biriminin olmaması, itiraz tekliflerinin de tekrar VATS-Komisyonu' nda görüşülmesidir.

VATS-Koordinatörü' nün fabrika müdürleriyle yaptığı görüşmeden sonra, ön elemeden geçen teklifler fabrika müdürü ve VATS-Koordinatörü tarafından belirlenen bilirkişilere ulaştırılırlar. VATS-Koordinatörü bilirkişilerden gelen sonuçları değerlendirerek, olumlu sonuçlanan teklifler ile ilgili tasarruf ve ödül hesabını yaparak sonuçları yeniden fabrika müdürü ile görüşür. Fabrika müdürü değerlendirmesini yetersiz bulduğu tekliflerin tekrar incelenmesini ister. Bu görüşme sonrasında teklifler VATS-Komisyonu' nda görüşülmeye hazır hale gelirler. AEG ETİ' de VATS-Koordinatörü aradaki bilgi kaybını önlemek için yeni bir uygulama olarak bilirkişi ile teklif sahibinin doğrudan görüşmesi metodunu uygulamakta ve koordine etmektedir. Buradaki amaç, teklif sahibinin yarattığı fikir ile anlatmak istediği konuyu yazı ile iyi ifade edememesi ve konunun VATS-Koordinatörü tarafından bilirkişilere yeterince iyi aktarılamaması riskini ortadan kaldırmaktır. Üstelik bu şekilde teklif bilirkişi tarafından yerinde incelenmekte ve fikir sahibi ile yapılan görüşme sonrasında daha sağlıklı karar oluşmaktadır.

En küçük bir ayrıntı atlanmayacak ve şüphe kalmayacak şekilde gerektiğinde birkaç kez incelenen VAT' lar AEG ETİ VATS-Komisyonu' na sunulmaya hazır hale gelirler.

AEG ETİ VATS-Koordinatörü komisyon toplantısı için gerekli hazırlıkları yaptıktan sonra bağlı bulunduğu Mali ve İdari İşler Müdürü' nden VATS-Komisyonu' nu toplantıya davet etmesini talep eder.

AEG ETİ VATS-Koordinatörü komisyon toplantısı için gerekli hazırlıkları yaparken, tüm komisyon üyeleri için birer dosya hazırlar. Bu dosyada son toplantıdan beri gelen teklifler, üç bölümden oluşan bir rapor halinde sunulmaktadır :

- Bilirkişilerce olumsuz değerlendirilen teklifler
- Bilirkişilerce olumlu değerlendirilen teklifler
- Kesin bir karara varılamayan teklifler

Birinci bölümdeki teklifler sadece özet olarak verilir, değerlendiren bilirkişilerin isimleri belirtilir.

İkinci ve üçüncü bölümlerdeki tekliflerle ilgili tüm çalışma dökümanları, bilirkişi değerlendirmeleri bu raporla birlikte verilir. Bilirkişi değerlendirmesi sırasında olduğu gibi, VATS-Komisyonu' nda da teklif sahibinin ismi, istisnai durumlar dışında gizli kalır.

Zaten birçoğu daha önce ilgili fabrika müdürünün onayından geçmiş olan teklifler VATS-Komisyonu' nda son bir kez görüşülüp, uygulanması ve verilecek ödülün miktarı oylanır.

Komisyon toplantısında alınan kararlar, VATS-Koordinatörü tarafından tutanak haline getirilerek ilgili bölümlere dağıtılır. Bu bölümler kabul edilmiş olan teklifleri uygulamaya geçirecek olan bölümlerdir. Bu aşamada AEG ETİ VATS-Koordinatörü, Personel Bölümü ile de iletişim kurarak, verilecek ödülleri bildirir. Vergiden muaf tutulan bu ödüller Personel Bölümü tarafından hazırlanıp, VATS-Koordinatörü ile birlikte ödül sahiplerine teslim edilirler. Ancak kimi durumlarda, diğer çalışanları teşvik edici bir unsur olarak kullanmak üzere bu ödüller fabrika toplantılarında Genel Müdür ya da diğer üst düzey yöneticiler tarafından sahiplerine teslim edilirler.

AEG ETİ' de teklifler primlendirme esasına ve sağladığı tasarruf cinsine göre iki şekilde değerlendirilirler :

- Hesaplanabilir tasarruf sağlayan teklifler
- Hesaplanamayan tasarruf sağlayan teklifler

Hesaplanabilir tasarruf sağlayan teklifler için AEG ETİ için hazırlanmış olan bir tablodan yararlanılır. Bu tablo Tablo 5.1. de verilmiştir.

VATS-Koordinatörü ve bilirkişilerin ortak çalışması sonucu hazırlanan teklife ilişkin bir yıllık tasarruf miktarının ait olduğu değer aralığı, tablodan bulunarak, buna karşılık gelen ham ödül miktarı DM cinsinden bulunur. Ham ödül tutarı bölüm 3.2.7.5. te anlatıldığı şekilde kişiye bağlı konum katsayısı ile çarpılarak verilecek ödül miktarı bulunur. Kişiye bağlı konum katsayısı AEG ETİ' de vasıfsız işçiler için 1,3, şube yöneticileri ve yukarısı için 0,5 ve diğer çalışanlar için 1 olarak alınır.

Hesaplanamayan tasarruf sağlayan teklifler için bölüm 3.2.7.5. te de açıklandığı şekilde aşağıda verilen hesaplama yöntemi kullanılır.

Bu tür VAT' lar değerlendirilirken bağlı kalınan kriterler şunlardır :

1. İş güvenliği, olası iş kazaları ile ilgili önlemler, çevre ve sağlık koruması
2. İş basitleştirme, iş akışlarının optimizasyonu
3. Ürün kalitesinin iyileştirilmesi
4. Malzeme ve Zaman tasarrufu
5. Tesis, tezgah, makina, teçhizat gibi şirket demirbaşlarının bakım, onarımları konusundaki iyileştirme
6. Organizasyonel yapı ve genel idari işler

Yukarıda sıralanan kriterin herbirisi için, değerine göre aşağıda belirtilen puanların birisi verilir.

- hiçbir etkisi yok = 0 Puan
- düşük değerli bir etki = 10 Puan
- orta değerli bir etki = 20 Puan
- yüksek değerli bir etki = 30 Puan
- çok yüksek değerli bir etki = 60 Puan

Daha sonra her kriter için ayrı ayrı verilen puanlar toplanarak temel puan değeri bulunur. Her puanın parasal karşılığı iş kazası önleyici veya iş güvenliğine yönelik VAT larda 10, –DM, diğerlerinde ise 5, –DM' tır. Yani bulunan temel puan değeri 5 veya 10 ile çarpılarak ham ödül miktarı bulunur. Bu sayı, hesaplanabilir tasarruf sağlayan tekliflerde olduğu gibi kişiye bağlı konum katsayısı ile çarpılarak ödül miktarı elde edilir.

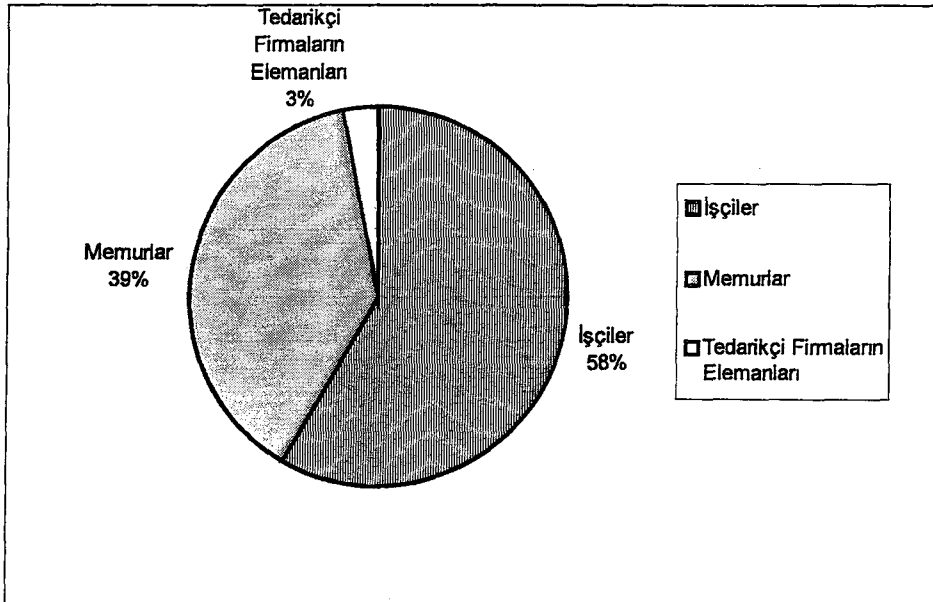
Örnek olarak bir çalışan tarafından verilmiş olan bir VAT için 3. kriter için 30 (yüksek değerli bir etki), 4. kriter için 10 (düşük değerli bir etki) ve diğerleri

için de 0 (hiç etkisi yok) puan verilmiş olduğunu varsayalım. Buradan toplam puan değeri $(30+10) = 40$ olarak bulunur. Teklif iş kazası önlemeye veya iş güvenliğini artırmaya yönelik değildir. Öyleyse ham ödül miktarı $(40 \times 5) 200$, –DM olarak bulunur. Teklif sahibinin vasıfsız işçi olduğu varsayımından yola çıkılarak kişiye bağlı konum katsayısı 1.3 alınır. Buna göre çalışanın alacağı ödül miktarı $(1.3 \times 200) = 260$, –DM olarak bulunur.

AEG ETİ' de VATS-Koordinatörü tarafından Personel Bölümü' ne bildirilen ödül miktarı için burada gerekli vergi oranlarına göre brüt parasal değeri hesaplanarak, teklif sahibine VATS-Komisyonu tarafından onaylanmış net değer ulaştırılır.

5.5. UYGULAMA SONUÇLARI VE VAT ÖRNEKLERİ

AEG ETİ' de VATS programı uygulamasının başladığı 1.9.1994 ile 1.12.1995 tarihi arasında, çalışanlar tarafından toplam 96 adet VAT verilmiştir. Bunların 84 adedi ilk bir yıllık süre zarfında yani 1.9.94 - 1.9.1995 tarihleri arasında verilmiştir. Buna göre AEG ETİ' de uygulamanın birinci senesinde katılım oranı %12 $(84/700)$ olarak gerçekleşmiştir. Bu oran başlangıç aşaması için tatmin edici yüksekliktedir. VATS' ı yüz yılı aşkın süredir uygulayan Almanya' da ortalama olarak bu oran % 14-15 civarındadır. (Bkz. Tablo 4.1.) Verilen 96 adet VAT' ın 56' sı mavi yakalı işçiler, 37' si beyaz yakalı memurlar ve 3' ü de tedarikçi firmaların elemanları tarafından verilmiştir



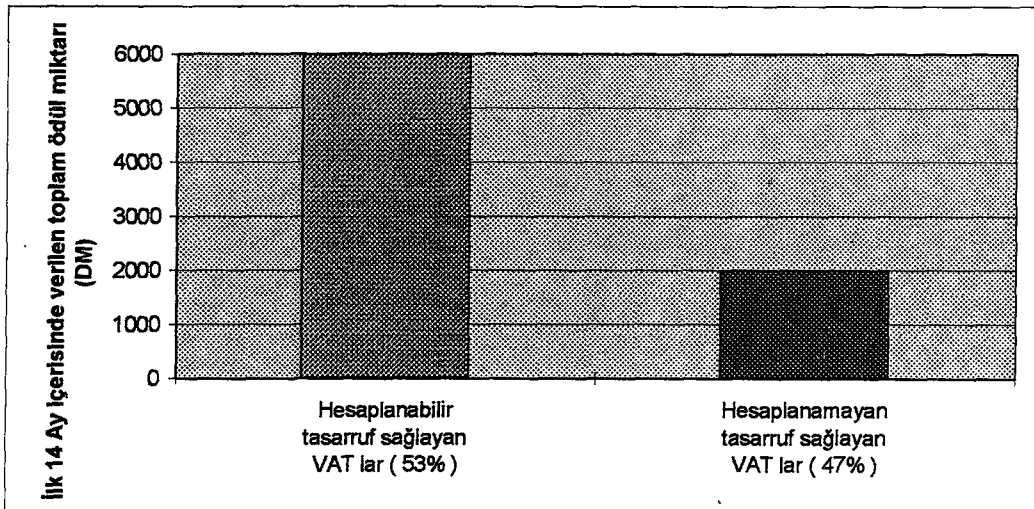
Şekil 5.3. AEG ETİ' de 1.9.94-1.12.95 döneminde verilen VAT' ların dağılımı

AEG ETİ' deki ilk öndört aylık uygulamanın sonucunda verilen tekliflerin personel durumuna göre yüzde dağılımı şekil 5.3. te şematik olarak gösterilmiştir. Görüldüğü gibi, VATS' a katılanların % 60 a yakını sendikali işçiler oluşturmaktadır.

Bu dönemde verilen 96 VAT' ın 19 tanesi bilirkişiler ve AEG ETİ VATS-Komisyonu tarafından olumlu değerlendirilerek uygulamaya geçirilmiş, teklif sahipleri de ödüllendirilmiştir. Yani verilen VAT' ların kabul oranı yaklaşık olarak %19.7 dir (19/96) . Bu oran başlangıç aşaması için olumlu sayılmalıdır ve yöneticiler tarafından VATS' ın işletmeye sağlayabileceği faydayı değerlendirmeye uygun bir veri olarak kabul edilmelidir.

Kabul edilen ve uygulamaya konulan 19 VAT' ın 10 tanesi hesaplanabilir tasarruf sağlayan tekliflerdir ve AEG ETİ' ye ilk bir sene için yaklaşık olarak 38500,— DM' lik bir tasarruf sağlamışlardır . Bu teklifler için verilen prim miktarı ise 6000, — DM civarındadır. Yani AEG ETİ ilk bir yıl içerisinde sadece hesaplanabilir tasarruf sağlayan VAT' lardan net olarak 32500, —DM kâr sağlamıştır. Üstelik burada sözkonusu olan yalnızca ilk yıl elde edilen kârlardır. Tekliflerin sağlayacağı tasarruflar yıllarca devam edecektir.

Hesaplanamayan tasarruf sağlayan 9 adet teklif için verilen toplam ödül ise 2000, —DM civarındadır.



Şekil 5.4. AEG ETİ' de VATS' ın uygulanmasının ilk 14 ayında verilen tekliflerin dağılımı ve verilen toplam ödül miktarı

Bu ilk dönemde verilen VAT' ların 69 adedi doğrudan doğruya teknik içerikli, ürün veya üretim sürecinin geliştirilip iyileştirilmesine yönelik tekliflerdir. Geriye kalan 27 tane ise ağırlıklı olarak organizasyon, genel idari işler, çevre düzenlemesi, enerji ve malzeme tasarrufu v.b. konulara yönelik tekliflerdir.

AEG ETİ' de verilen verimlilik artırıcı teklifleri veriliş amaçlarına göre genel olarak ikiye ayırmak mümkündür :

1.Ürünün ve süreçlerin geliştirilmesine ve/veya hataların giderilmesine, organizasyonel akışların optimizasyonuna ve her türlü tasarrufun sağlanmasına yönelik teklifler.

2.Firma içinde bürokrasinin fazlalığı dolayısıyla hayata geçirilemeyen iyileştirici fikirler. Bu tür tekliflerde amaç, birçok kimse tarafından bilinen, daha önce gündeme getirilmesine rağmen bürokrasinin hiyerarşik engellerine takılan düzeltme önlemlerinin, VATS' ın bu engellere takılmadan konuyu yerine ulaştıran "by-pass" etkisinden yararlanılarak çözüme ulaştırılmasıdır. Yani amaç öncelikle kazanmak değil (sadece maddi anlam kastedilmemektedir) ,uygulattırmaktır.

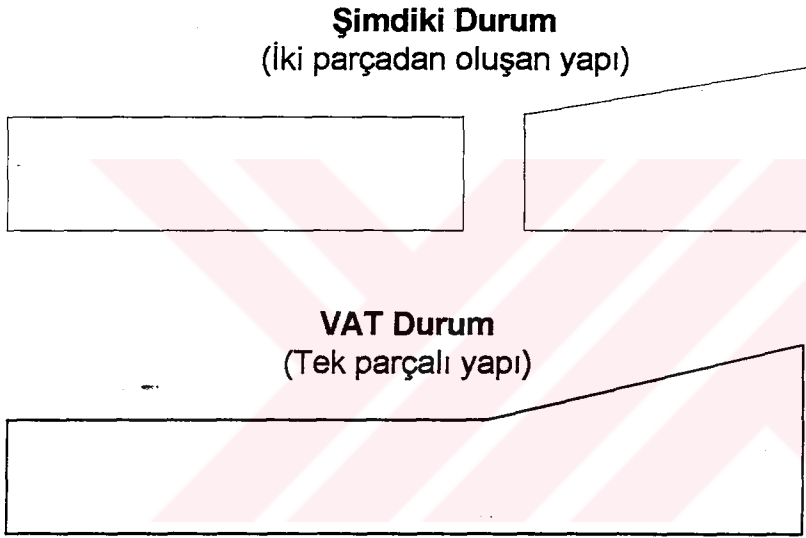
AEG ETİ çalışanlarınca ilk on dört aylık süre boyunca ağırlıklı olarak imalat yöntemlerinin geliştirilmesi ve basitleştirilmesine yönelik verimlilik artırıcı teklifler verilmiştir. Bunun sebebi, AEG ETİ' de üretimin çok farklı ve çok aşamalı ve bir çok yerde otomasyondan çok işçiliğe bağlı olmasıdır. Bu çeşitlilik, geliştirmeye açık bir çok konuyu gündeme getirebilmektedir. Üretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik bir VAT örneği aşağıdaki gibidir :

VAT Örneği No. :1

"Kazan duvarlarında bulunan ve kaldırma boynuzu grubunun üzerine kaynak ile bağlandığı, takviye bölümü iki parçadan oluşmaktadır. Kaldırma boynuzu bir trafonun transportu ya da kaldırılması sırasında kullanılan bağlantı noktalarına verilen isimdir. Bu iki parça atölyede önce kaynağa hazırlanıp, sonra kaynaklanıyor ve sonra da, kaynak civarı temizleniyor. Daha sonra kaldırma boynuzu grubu kaynaklanıyor. Bu ise zaman ve işçilik kaybını doğuruyor. Benim teklifim; bu takviyelerin tek parça olarak imal edilmesi ve

bu şekilde maliyeti azımsanmayacak bir kaynak işleminin devreden çıkarılmasıdır.

Not: Eskiden bu takviyeler VAT' ta önerildiği gibi tek parça olarak gelmekteydi. Daha sonradan kaldırma boynuzu grubu normlaştırılarak ayrı bir parça haline getirildi. Kaldırma boynuzunun önceden hazırlanıp, takviyeye kaynaklanması öngörülmüştür, ama kaynak sonrası meydana gelen çekmelerin bu şekilde düzeltilmesi mümkün değildir. Üstelik VAT' ta önerilen duruma göre her halikârda bir kaynak işlemi devreden çıkarılmaktadır. Teklifimin içeriği aşağıda verilen çizimde özetlenmiştir. "



Şekil 5.5. Üretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik VAT' lara bir örnek

AEG ETİ' de verilen VAT' ların konularına göre dağılımında ikinci sırayı ürün geliştirilmesine yönelik teklifler almaktadır. Bu amaçla verilmiş VAT' lara bir örnek te aşağıda verilmiştir :

VAT Örneği No. :2

"Yağlı Dağıtım trafolarında alçak gerilim band sargısının bakır yerine alüminyum ile sarılmasının daha avantajlı olacağını düşünmekteyim. Çünkü bu durum;

1- Maliyet azaltıcı

2- Rekabet şartlarını artırıcı

3- Trafo ağırlığının düşürülmesi gibi şartları sağlayacaktır. Bu durum şartnamesinde bakır malzeme kullanılması özellikle belirtilmeyen trafolar için geçerlidir. Kabaca bir inceleme yapmak gerekirse aşağıdaki karakteristikler bize fikir verecektir.

İletkenlik (χ) bakır için Cu :57, alüminyum için Al : 35' tir. Bu durumda Al için (57/35) 1.63' lük kötü bir iletkenlik söz konusudur.

w : sarım sayısı

Dm : ortalama çap

χ : İletkenlik

q: İletken kesiti

Olmak üzere sargı direnci $R = \frac{W \cdot \pi \cdot Dm}{\chi \cdot q}$ şeklinde tanımlıdır.

Aynı sargı direncini elde edebilmek için (W ve Dm trafoda değişmediğinden) χ ' nun değişmesi durumunda (yani azalmasında) q' nun doğru orantılı artması gerektiği aşikârdır. Yani Al malzeme kesiti 1.63 kat daha fazla olacaktır.

Bu olaya, kullanılan malzemelerin ağırlık etüdü ve fiyat kriteri ile yaklaşacak olursak;

Özgül ağırlık $\rho_{Cu} = 8.96 \text{ gr/cm}^3$ ve $\rho_{Al} = 2.7 \text{ gr/cm}^3$ olmak üzere birim hacimde aynı direnci sağlayan bakır için ağırlık $G_{Cu} = 1 \times 8.96 = 8.96 \text{ kg}$

$G_{Al} = 1.63 \times 2.7 = 4.42 \text{ kg}$ olmaktadır. Böylece $G_{Al}/G_{Cu} = 0.49$ olmaktadır.

Yani kullanılan Al, kullanılan bakırın yarısından azdır.

23.11.1995 itibariyle aktüel olan fiyatlara göre ;

Band - Cu = 5.95 DM /kg x 37875 = 225.536 TL/kg

Band - Al = 182.500 TL/kg

Buna göre :

1) Şu anda Alüminyum %20 daha ucuzdur.

2) Alüminyum kullandığımızda %51 malzeme tasarrufu sağlıyoruz.

Aynı direnci sağlayan malzeme miktarı için

$$G_{Al} = 4.4 \times 182.500 = 803.000 \text{ TL} \quad G_{Cu} = 8.96 \times 225.536 = 2.020.803 \text{ TL}$$

Malzeme + fiat ağırlığı avantajı toplam % 60 daha iyi olmaktadır.

Yalnız Al malzeme kullanılması durumunda trafonun aksiyal veya radyal yapısında, bazen her ikisinde birden, kesitin artmasından dolayı büyüme olacağından, kazan ebatlarının büyümesi ihtimal dahilindedir. Fiyat ve ağırlık avantajının tam belirlenebilmesi için örnekleme yoluyla muhtelif trafolar için birebir örnekler ve fiyat analizi tarafımdan yapılmakta olup, bu önerimin eki olarak önümüzdeki günlerde bölümünüze iletilecektir. Bu çalışmaların VATS eki olarak kabul edilerek, tümünün birden incelemeye sunulmasını rica ederim. Saygılarımla "

Bu örnekte görülen VAT tamamıyla ürün geliştirmeye yönelik olup firmanın ürün pazarında izlediği stratejisini de etkilemektedir.

Aşağıdaki örnekte verilen VAT ise, genel iş akışı organizasyonunda otomasyon yoluyla, bir takım masrafların ortadan kaldırılmasını öngören ve süre kaybını ortadan kaldırmayı hedefleyen bir fikirden yola çıkarak hazırlanmıştır :

VAT Örneği No. :3

"Bilindiği gibi şirketimiz Setur - Seyahat Acentasından gerek yurtiçi gerekse yurtdışı uçuşları için gerekli olan uçak biletlerini temin etmektedir.

Bu acentada çalışan elemanlar her ne kadar yardımcı olmaya çalışıyorlarsa da işlerinin yoğunluğu nedeniyle, ihtiyaçlarımıza tam olarak yetişememektedirler. Telefon görüşmelerimiz şehirler-arası olduğundan, uzun süre bekleyişler nedeniyle telefon faturaları kabarmaktadır. Acil rezervasyonlarımız durumunda uzun süre bekleyemiyoruz, zira rezervasyonu yapan kişi Setur' un elemanı olduğundan, bizim biran önce

cevap alıp müdürümüze iletmek ve aynı kişiyle (yani rezervasyonu alanla) irtibat kurma zorunluluğumuz bulunduğundan bu bekleyişler işgücü kaybımıza sebep olmaktadır.

Sekreterler arasında bu konuda henüz işbirliği olmadığı için; yeri geliyor aynı gün içerisinde öğle postası hariç birkaç şoför birden Setur' a gönderiliyor. Bilindiği gibi şoförler tedarikçi firma elemanı olduklarından ,bu koordinasyonsuz gidiş gelişler şirketimizi maddi açıdan da olumsuz etkilemektedirler. Benim teklifim :şirketimizi doğrudan LH ve THY' na bağlayacak bir DATA -hattının kurulması ve uçak rezervasyonlarının doğrudan bu hat üzerinden yapılmasıdır.

Şirketimizin yoğun bilet rezervasyonları olup (örneğin: Muhasebe kayıtlarına göre 1.01.1994-31.08.1994 döneminde bilet harcamalarımız 6,350,000,000.- TL'dir.) bunlarla ilgili telefon giderleri, şoför mesaipleri ve zaman kaybımız da gözönünde tutulursa bu durumun bize olan maliyeti düşünülebilir.

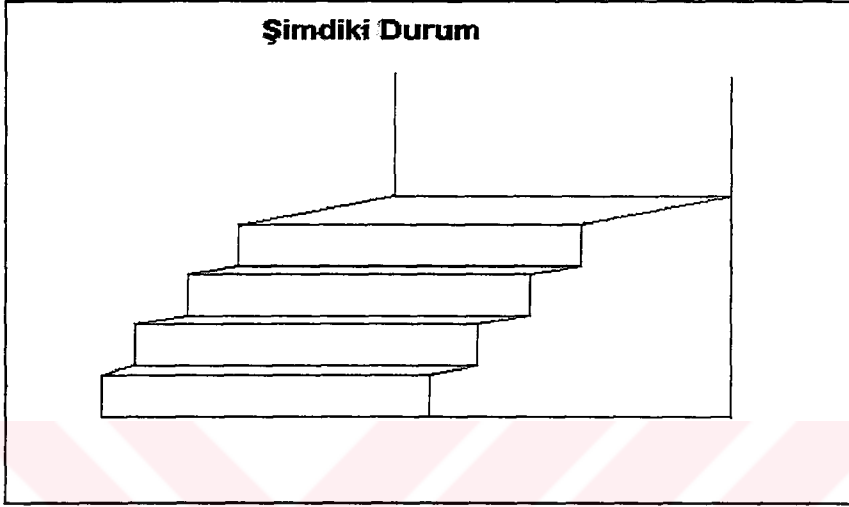
Şu anda böyle bir sistem ile Siemens çalışmaktadır. DATA - Hattı kurulması halinde rezervasyonları ve uçuş imkanları doğrudan doğruya DATA - hattından görülebilir, yer olup olmadığını, ücretini, uçakta arzu edilen oturma konumunu izleyip belirleyebilir, ayrıca yurtdışı için Miles & More denilen puan sisteminde doğrudan girebiliriz. Yöneticilerin en doğal hakkı (tabi diğer iş- seyahatleri için uçacak olan personelimiz de dahil) uçuş programların en seri ve elverişli yoldan temin etmektir. Örneğin : İstanbul - Paris doğrudan uçuş varken, bilgi eksikliği dolayısıyla İstanbul - Frankfurt üzeri Paris uçuşu alma durumu (yani aktarmalı) sık sık olmaktadır. DATA-Hattı kurulduğu takdirde tüm bu sorunları kendimiz çözebiliriz. Teklifimin değerlendirilmesini sayın komisyon heyetinden rica ederim. Saygılarımla, "

AEG ETİ' de çalışanlarca verilen kaza önleyici ve çevre düzenlemeye yönelik VAT' lara bir örnek te aşağıda verilmiştir.

VAT Örneği No. :4

"Bilindiği gibi Genel Müdürlük binasının ön cephesinde üç ana kapı vardır. Bu kapıların önünde bulunan merdivenler mermer olduğu için yağmurlu ve özellikle de kar yağışlı havalarda basamaklar aşırı derecede

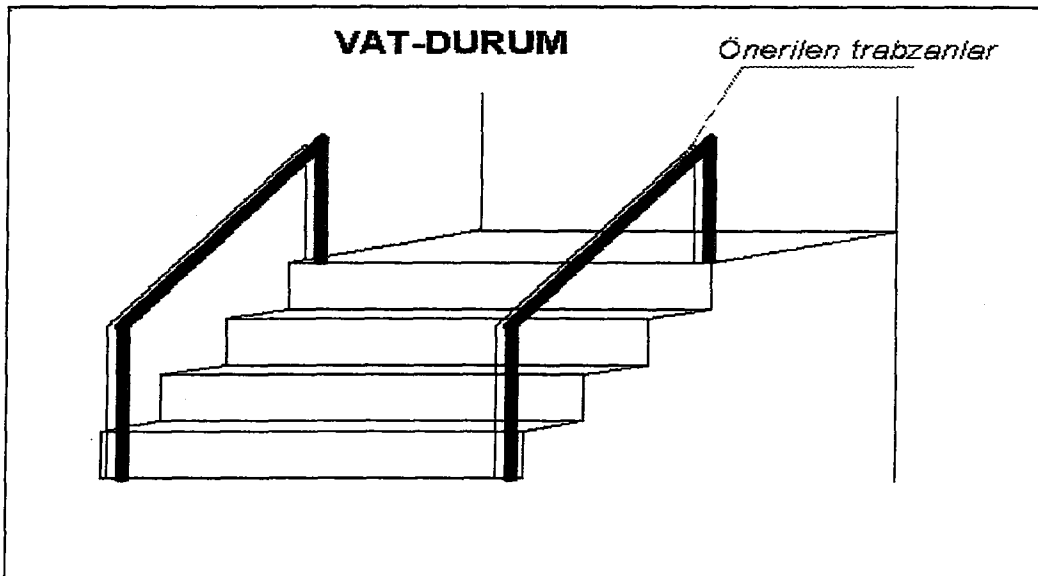
kayganlaşmaktadırlar. Basamakların üstüne yapıştırılmış zımpara kağıdı şeritleri ise, karlı havalarda basamakların üzerinde ince bir buz filmi oluştuğu için, hiç bir şekilde kaymayı engelleyememekte sadece ayakkabıların altlarının çabuk aşınmasına sebebiyet vermektedirler. Merdivenlerin şu andaki durumu aşağıdaki çizimde gösterilmiştir.



Şekil 5.6. Örnek VAT' ta şimdiki durumu gösteren çizim

Bu konu defalarca dile getirildiği ve herkes tarafından bilindiği halde hiç bir önlem alınmamaktadır. Bu merdivenler, binaya girip çıkan insanlar açısından tehlike arz ettikleri için, kalıcı ve acil bir çözüme ihtiyaç vardır. Teklifim; merdivenlerin yanlarına veya ortalarına birer trabzan yapılması ve böylece ciddi bir şekilde mevcut olan düşme tehlikesinin ortadan kaldırılmasıdır.

Önermiş olduğum dizayn aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5.7. Örnek VAT' ta önerilen durumu gösteren çizim

Şekildeki gibi merdivenin kenarlarında bulunan trabzan, çift kapılı bir giriş için uygundur. Bu güne kadar bir kazanın meydana gelmemesi, alınan önlemlerin yeterli olmasından değil, şahısların ya içeride kalmayı tercih etmelerinden, ya da atelye içerisinden geçerek yollarını uzatmalarından ve biraz da şanslı olduklarından kaynaklanmaktadır ve yeterli önlem alınmazsa, önümüzdeki günlerde bir kazanın meydana gelmemesi anlamını taşımamaktadır.

VATS-Komisyonu' nun çalışanların sağlığını düşünerek vermiş olduğum VAT' ı sağduyu ile değerlendirmelerini diler, saygılarımı sunarım."

Yukarıda örnek olarak verilen VAT doğrudan bir tasarruf sağlamamakla birlikte iş kazası önlemeye yöneliktir. Bu VAT uygulamaya konulmuş ve sahibi de ödüllendirilmiştir. Bu VAT' a ait ödül tutarı, hesaplanamayan tasarruf sağlayan teklifler için kullanılan yöntem ile hesaplanmıştır. Hesaplama şekli bölüm 5.4. te açıklanan yöntemle göre şu şekildedir :

"VATS Sorumlusu tarafından önerilen prim değeri

VAT-No : KD00195

VAT' ın türü: Hesaplanamayan Tasarruf sağlayan

VAT' ı değerlendirilirken bağlı kalınan kriterler

- 1) İş güvenliği, olası iş kazaları ile ilgili önlemler, çevre ve sağlık koruması
- 2) İş basitleştirme, iş akışlarının optimizasyonu.
- 3) Ürün kalitesinin iyileştirilmesi.
- 4) Malzeme ve Zaman tasarrufu
- 5) Tesis, tezgah, makina, teçhizat gibi şirket demirbaşlarının bakım, onarımları konusundaki iyileştirme.
- 6) Organizasyonel yapı ve genel idari işler

Yukarıda sıralanan kriterin herbirisi için, değerine göre aşağıda belirtilen puanların birisi verilmiştir:

- hiçbir etkisi yok = 0 Puan
- düşük değerli bir etki = 10 Puan
- orta değerli bir etki = 20 Puan
- yüksek değerli bir etki = 30 Puan
- çok yüksek değerli bir etki = 60 Puan

1. kriter için 20 puan (orta değerli bir etki)

2., 3., 4., 5. ve 6. kriterler için 0 puan (hiçbir etkisi yok)

Toplam= 20 Puan

Her puanın parasal değeri =10, -- DM (iş kazalarını engelleyici etki)

Temel Prim Değeri = $10 * 20 = 200$, --DM

Net Prim Değeri = Temel Prim Değeri * Kişiyeye Bağlı Konum Faktörü

KD00195 No.lu VAT için KBK Faktörü = 1.0 (Kapsam dışı bir çalışan)

Net Prim Değeri = $1.0 * 200 = 200$, --DM "

Yukarıdaki örnekte sunulmuş olan VAT' in veriliş sebebi daha önce bahsedilmiş olan, VAT vermede etkili olan ikinci tür amaca uygun düşmektedir. Nitekim bu VAT' ta ele alınan problem herkesçe bilinmesine rağmen, firma içi bürokrasisi dolayısıyla çözülememekteydi. Oysa uygulama teklifin verilmesinden, iki gün sonra ilgili makamlara iletilmiş, yaklaşık olarak bir hafta sonra da gerçekleştirilmiş, önerilen trabzanlar merdivenlere yerleştirilmiştir.

Aşağıda verilmiş olan bir diğer VAT ise hesaplanabilir tasarruf sağlayan VAT' lara ve bu tür VAT' lar için ödül hesaplama yöntemine örnek olarak gösterilebilir. Bu teklifi veren kişi transformatörlerin üzerine konulan foto-

plaka alüminyum etiketlerin daha kısa sürede ve daha az malzeme kullanarak imal edilmesine yönelik bir yöntem geliştirmiştir. Verilen teklifin içeriği ve ödül hesaplamada kullanılan yöntem şu şekildedir.

VAT Örneği No. :5

“ Foto Alüminyum Plaka (etiket plaka) basım süresi 1 adet için yaklaşık olarak 3.5-4 saat sürmektedir. Çoğu zaman iş yoğunluğu ve sevkiyatı geciken transformatörler dolayısıyla bu süre kimi zaman çok kritik olmaktadır. Daha sonra bu plakaların üzerine bir başka işçi tarafından, numarator ile markalama işlemi yapılmaktadır. Bu ise hem zaman kaybına hem de levhalarda okunaksız yazılara sebep olmaktadır.

Ben yeni bir işlemle hem bu süreyi yarı yarıya indirmeyi, hem de bu kapsamda doğrudan üzerine değerler işlenmiş olan plakaların basımını öneriyorum. Bu durumda foto plaka negatiflerinin oluşturulmasında kullanılan film negatifi ve kimyasal malzeme gereksinimi de ortadan kalkacaktır. Böylelikle kaliteli bir görünüm kısa sürede elde edilirken, malzemedan de tasarruf edilmiş olacaktır. Şimdiki işlem sonucunda elde edilen görünüş “yüzey: metalik beyaz, yazılar : siyah” şeklindedir. Benim önerdiğim şekilde ise, görünüm “yüzey: siyah, yazılar: beyaz ” şeklindedir

Fotoplaka atölyesinde üç trafo fabrikasının, işaret ve bilgi klemens plakaları tek bir eleman tarafından basılmaktadır. Benim önerdiğim çözüm sayesinde işçilik ve malzemedan kazanılacak, plakalarda kalite artışı sağlanacaktır. Ben plakaları elde etme sürecinde, negatif alma işlemini, ki bu işin (malzeme ve süre açısından) yarısını oluşturmaktadır, tamamen devreden çıkararak, doğrudan alüminyum plaka üzerine baskı almayı sağlayan bir yöntem öneriyorum. Bunu denedim ve elde ettiğim sonuç ekte görüldüğü gibi gayet olumludur. Saygılarımla”

Bu örnekte verilmiş olan VAT, alüminyum plakalar üzerine fotoğraf banyosu tekniği ile trafoları ait teknik değerlerin bulunduğu etiketlerin basımı işleminde kullanılan malzemedan ve işçilikten tasarruf ederek, daha kaliteli bir trafo etiketinin elde edilmesine yöneliktir. Bu teklif doğrudan bir tasarruf

sağlamaktadır. Yapılan bir senelik tasarrufun miktarı aşağıda açıklanan şekilde hesaplanmıştır :

Öncelikle bir yılda kaç adet trafo etiketi basıldığı, çeşitli ürün istatistiklerinden ve ileriye dönük tahminlerden yararlanılarak, yaklaşık olarak bulunmuştur.

Daha sonra yeni yöntemde ortadan kalkan maliyetler bulunmuştur. Burada etiket basım süresi yarıya indiği için yapılan toplam işçiliğin yarısından tasarruf edilmesi sözkonusudur. Ayrıca film negatifi kullanımı tamamen ortadan kalkmıştır. Bu yüzden tek bir etiket için kullanılan film negatifi maliyetinin bulunarak, bunun bir yılda imal edilen trafo etiketi sayısı ile çarpılması ve malzemedan yapılan tasarrufun bulunması gerekmektedir. Aynı işlem ortadan kalkan negatif basımı sırasında kullanılan bazı kimyasal maddeler için de tekrarlanarak, yapılan toplam malzeme tasarrufu bulunur. Bu rakam, yapılan işçilik maliyeti tasarrufu ile toplam malzeme tasarrufunun toplamıdır. Böylece, elde edilen tasarruf miktarına göre sayfa 86' da Tablo 5.1. de verilen tasarruf - ödül tablosundan verilecek ödül miktarı bulunur. Bu VAT ile sağlanan bir yıllık toplam tasarruf miktarı 6955, –DM olarak bulunmuştur. Tasarruf-ödül tablosuna göre bu tasarruf miktarına denk gelen ödül tutarı 1087, –DM tır.

5.6. AEG ETİ' DEKİ UYGULAMANIN TÜRKİYE' DEKİ DİĞER UYGULAMALARLA KARŞILAŞTIRILMASI

AEG ETİ' de VATS (Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi) olarak adlandırılan, doğrudan ve dolaylı araçlar kullanarak, çalışanların karar verme sürecine katılımı ve yaratıcı fikirlerin oluşması yoluyla verimliliği artırmayı hedefleyen personel programı Türkiye' de birçok şirkette farklı tanımlamalarla uygulanmaktadır. Uygulanan sistemlerin özü ve amacı aynı olmakla birlikte kimi farklılıklar mevcuttur.

5.6.1. Simko Ticaret ve Sanayi A.Ş.' deki uygulama

Simko Ticaret ve Sanayi A.Ş.' de VATS, Geliştirme Teklifleri Sistemi (GTS) adını almaktadır. Simko Geliştirme Teklifleri Sistemi Tüzüğü' nde sistemin amacı şöyle açıklanmıştır [20]:

“ Geliştirme Teklifleri Sistemi, Dünya ve ülke pazarındaki yerimizi daha da sağlamlaştırmak, iş verimini yükseltmek, çalışanların yaptıkları işle daha fazla ilgilenmesini sağlayarak onların geliştirme fikirlerini takdir etmek ve tüm şirket içinde işbirliğini güçlendirmek amacıyla kurulmuştur.”

Simko Geliştirme Teklifleri Sistemi' nin orgnizasyonunda yine koordinatör ve komisyon bulunur. Ayrıca sistem tüzüğünde işletme büyüklüğü dolayısıyla koordinatör ve komisyon sayısının iki olabileceği belirtilmiştir. Simko' da AEG ETİ' den farklı olarak GTS-Komisyonu şirket yönetim komitesinden oluşmaz, daha çok orta seviyeli yöneticilerden oluşur. Verilen teklifler AEG ETİ' de olduğu gibi bilirkişilere incelettirilir ve daha sonra da GTS-Komisyonu' nda karara bağlanır. Yalnız farklı olarak komisyonun uygulama kararı aldığı teklifler için ilgili fabrika müdürlüğünün onayı gerekmektedir. Komisyon toplantıları ayda bir, gerektiğinde daha sık yapılmaktadır. Bu komisyonun orta seviyeli yöneticilerden oluşmasının bir avantajıdır. Simko' da Geliştirme Teklifleri Sistemi' nde ödüllendirme esasları dörde ayrılmıştır[20] :

1. Maddi olarak ölçülebilir fayda sağlayan teklifler
2. Maddi olarak ölçülemeyen fayda sağlayan teklifler
3. Kabul edilmeyen, ancak aynı konuda fayda sağlanmasına ışık tutan teklifler
4. Kabul edilmeyen, ancak özel teşvik ödülü almaya hak kazanan teklifler.

Görüldüğü gibi Simko' da kabul edilmeyen ancak aynı konuda fayda sağlanmasına yolaçan teklifler, yani fikir sahibinin işaret etmiş olduğu konu doğru olmakla birlikte önermiş olduğu çözüm yanlış ya da eksik olan teklifler ayrı şekilde değerlendirilmekte, bu gibi durumlarda yapılan bir yıllık tasarrufun yarısı öngörülmektedir. AEG ETİ' de en azından başlangıç aşamasında böyle bir uygulamaya gidilmemiştir. Çünkü birinci hedef olarak mümkün olduğu kadar çok sayıda VAT alınması seçilmiştir. Bunun içinse, fikir akışını mümkün olduğu kadar yoğun tutabilmek amacıyla çözüm açısından eksik ya da yanlış olan teklifler aynı oranda değerlendirilmiştir. Yalnız uygulamanın ilerleyen aylarında teklif sahipleri eksiksiz ve doğru çözüm üretmeye teşvik edilmişlerdir. Bunun sağlanması için gerektiğinde

tamamlanması ya da düzeltilmesi için defalarca teklif sahibine iade edilmiş ve istendiğinde bu konuda kendilerine teknik destek sağlanmıştır.

5.6.2. ERDEMİR' deki uygulama

Teklif sistemi, ülkemizin en büyük sanayi kuruluşlarından birisi olan ve 7400 kişinin çalıştığı, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.' de (ERDEMİR) ÖGS (Öneri Geliştirme Sistemi) ya da ERÖS(Erdemir Öneri Sistemi) adıyla, pilot proje olarak hayata geçirilmiştir [21]. Erdemir' de ÖGS ilgili hazırlanan tanıtım broşüründe sistemin amacı ve kapsamı şu şekilde açıklanmaktadır[21] :

" Şirketimizde ISO 9002 Kalite Güvence standardına uygun Kalite Güvence Sistemi kurmak için bir süreç başlatılmış bulunmaktadır. Bundan sonraki aşama Toplam Kalite Yönetimi' nin Erdemir' de tesis edilmesidir. TKY' nin en önemli ilkesi olan sürekli gelişimin vazgeçilmez elemanlarından biri durumundaki ÖGS, çalışanların Erdemir' i daha fazla düşüncelerini, kendilerini daha rahat ifade edebilmelerini, şirkete yarar sağlayan önerilerinin uygulamaya konması ile manevi tatmin ve özgüvenlerinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Böylelikle bireysel öneriler yaratabilen Erdemir' liler ekip çalışmalarına da bir ölçüde hazır hale geleceklerdir."

Erdemir' deki ÖGS uygulamasına yönelik proje çalışması Erdemir, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) ve İ.T.Ü tarafından ortak olarak koordine edilmiştir [21].

ERÖS' te AEG ETİ' den farklı olarak, ödüllendirme sistemi ikiye ayrılmıştır

- Para ödülü
- Onursal ödül

İşçiler ve memurların bir bölümü yaptıkları teklifin karşılığında parasal ödül almakta, diğer memurlar ve teknik kişiler ise yaptıkları teklifin karşılığında onursal ödüller almaktadırlar. Onursal ödüllere örnek olarak teklif sahibinin ailesiyle birlikte ERÖS Yürütme Kurulu' ndan bir yöneticinin katılacağı bir akşam yemeğine davet edilmesi, lojman puanlarının 2 puan yükseltilerek ilk

lojman dağıtımına katılmaya hak kazanmaları, özel bir kart ile fabrikaya bir yıl süresince özel arabaları ile girmeye hak kazanmaları v.b. yöntemler sayılabilir.

AEG ETİ' de işçi, memur, yönetici ayrımı yapılmaksızın, kendi görev sorumluluğuna girmedikçe herkes, kabul edilen VAT' ı karşılığında ödül alabilmektedir.

ERÖS' ün organizasyonunda şu birimler görev alırlar : ERÖS Çalışma Birimi, Sistem Geliştirme Müdürlüğü, ERÖS Yürütme Kurulu. ERÖS Çalışma Birimi Erdemir Endüstri Mühendisliği Daire Başkanlığı, Stratejik Planlama Müdürlüğü, " Verimlilik Geliştirme ve Maliyet Başmühendisliği bünyesinde oluşturulmuştur ve başlıca görevleri şunlardır [21] :

- Çalışanları ERÖS hakkında bilgilendirmek, soru ya da itirazlara yanıt vermek, gerekirse tekliflerin formüle edilmesinde yardımcı olmak.
- Verilen önerileri her hafta toplamak, ön değerlendirmeden geçirerek, değerlendirilmek üzere ilgili birimlere göndermek.
- Değerlendirme sonrasında ödül hak eden teklifler için ERÖS Yürütme Kurulu' ndan onay almak.
- ERÖS hakkında istatistiksel analizler yapmak, bunların sonuçlarını yönetime raporlamak.

Görüldüğü gibi AEG ETİ' de VATS-Koordinatörü tarafından yürütülen işler Erdemir' de ayrı bir birimin sorumluluğuna verilmiştir.

Sistem Geliştirme Müdürlüğü, ERÖS Çalışma Birimi tarafından kendisine iletilen tekliflerin değerlendirilmesinden ve onay görenlerin uygulamaya alınmasından sorumludur. Burada da AEG ETİ' den farklı olarak, birliktirlik kurumlaştırılmış, böylece tekliflerin daha objektif ve kısa zamanda değerlendirilmeleri için olumlu bir adım atılmıştır. Sorumluluğun paylaşılması sistemi güçlendirecektir.

ERÖS Yürütme Kurulu, AEG ETİ' deki VATS-Komisyonu ile özdeşleştirilebilir. İşlevi uygun olarak değerlendirilen teklifler için son kararı vererek ödül miktarını belirlemek, ERÖS çalışmalarını kontrol etmektir.

Erdemir' de ödüllendirme AEG ETİ' deki gibi hesaplanabilen tasarruf sağlayan teklifler ve hesaplanamayan tasarruf sağlayan teklifler olarak iki tür ayrıma göre yapılır [21]. Hesaplanabilen tasarruf sağlayan teklifler için yapılan bir yıllık tasarrufun % 10' u verilir. Tablo 5.1. de verilen AEG ETİ' de hesaplanabilir tasarruf sağlayan VAT' lar için kullanılan tasarruf-ödül tablosunda da görüldüğü gibi bu oran AEG ETİ' dekinin oldukça altındadır. Erdemir' de de işçi sağlığına ve iş güvenliğine yönelik teklifler, diğer hesaplanamayan tasarruf sağlayan tekliflere göre daha yüksek bir katsayı ile ödüllendirilmektedir. Aynı şekilde AEG ETİ' de olduğu gibi, verilecek net ödül miktarının bulunması için ham ödül miktarı pozisyon katsayısıyla çarpılır. Bu katsayılar, işçiler (B personeli) için 1.0, 2-7 derece A personeli için 0.9, 8-12 derece A personeli için ise 0.7' dir. Daha yukarısı için sadece onursal ödüllendirme sözkonusu olmaktadır. ERÖS' te VATS' dan farklı olarak verilen grup tekliflerinde hesaplanabilir tasarruflar için senelik tasarrufun % 15' i ödül olarak verilmektedir [21].

Görüldüğü gibi Erdemir' deki ve AEG ETİ' deki uygulamalar arasındaki en temel fark, Erdemir' de ödüllendirmede işçiler ve memurlar için farklı yöntemler uygulanmasıdır. Bu durumun iki açıdan demotive edici bir etkisi olabilecektir:

1. İşçilerle memurlar arasında bir ayırım yapılarak, işçilerin ancak maddi ödüller ile fikir üretebilecekleri düşüncesinin oluşabilmesi. Bu durum işçi kesiminde sisteme karşı kimi negatif tavırların doğmasına sebep olabilecektir.
2. Teklif sisteminin ana dayanağı olan maddi ödüllerin motive edici etkisi memurlar için ortadan kaldırılmıştır. Maddesel olmayan ödüllerin maddi ödüller kadar etkili olabileceği kuşku götürür bir konudur. Oysa işçi kesiminden üretime yönelik teklifler gelirken, memur kesiminden de özellikle, şirketi değişime taşıyacak, iş akışlarını optimize edecek teklif gelmektedir.

5.6.3. Interbank' taki uygulama

Türkiye' deki teklif sistemi uygulamalarına bir diğer örnek te hizmet sektöründen bir kuruluş olan Interbank' tır. Interbank' ta teklif sistemi Öneri Ödüllendirme Sistemi (ÖÖS) olarak adlandırılır. Sistem, Interbank Toplam Kalite Yönlendirme Komitesi tarafından kurulmuş ve yürütülmektedir [22]. Verilen teklifler önce Odül Teknik Kurulu' nda (ÖTK) değerlendirilirler. ÖTK , Mali Planlama, Fon Yönetimi, Risk Yönetimi, Destek Birimleri, Intertech ve Merkez Şube' den gelen birer yönetmenden oluşur. ÖTK onbeş günde bir toplanarak gelen önerileri değerlendirir, değerlendirme sonrasında puanlandırma yapılarak, gerekçeli karar yazılır. Alınan kararlar daha sonra Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu' na (TKYK) iletilirler. TKYK teklifleri inceler, gerekçeli karara göre ödül belirlemesi yapar. Uygulama özelliği olan teklifler için uygulama planı TKYK tarafından hazırlanır. Interbank' taki uygulamayı diğer uygulamalardan ayıran temel fark yalnızca puanlamaya göre ödüllendirme yapılmasıdır. Bunun sebebi açıktır: Interbank hizmet üretmektedir ve maddesel üretim sözkonusu olmadığı sürece hesaplanabilir tasarrufların elde edilmesi çok nadirdir.

Puanlama, teklifin toplam kalite kültürüne katkısı, politika, strateji üretilmesine, yaygınlaştırılmasına ve geliştirilmesine katkı, çalışanların potansiyelini harekete geçirme ve değerlendirmeye katkı, teknoloji, bilgi, malzeme v.b. kaynakların etkin kullanımı ve yönetimine katkı, proseslerin geliştirilmesi ve yenilenmesine katkı, müşteri beklenti ve gereksinimlerinin tatminine katkı, çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin tatminine katkı, finansal ve finansal olmayan sonuçların gerçekleşmesine katkı, yaşam kalitesine, çevreye ve doğal kaynakların korunmasına, toplum beklenti ve gereksinimlerinin tatminine katkı v.b. kriterlerin herbiri için 25 ile 50 arasında değişen puanların verilmesi esasına göre yapılır. Verilen ödül, alınan puanlara göre 100-1000 USD arasında değişmektedir [22].

Verilen bu üç örnekte görüldüğü gibi uygulama özellikleri tüm şirketlerde temelde aynı olmakla birlikte, hizmet verilen sektöre, iş yerinin büyüklüğüne, demografik yapısına, kültürüne v.b. göre bir takım farklılıklar sözkonusu olmaktadır. Ama tüm uygulamalarda ortak amaç verilen tekliflerle sürekli

gelişmeyi sağlayarak doğrudan verimlilik artışı sağlamak ve çalışanların motivasyonu ve firma ile daha fazla bütünleşmeleri yoluyla dolaylı verimlilik artışını sağlamaktır. Dikkat çeken bir diğer nokta da Türkiye’ deki uygulamalarda çok fazla kavram ve terim kargaşasının olmasıdır. Bu da bu konudaki kurumlaşma eksikliğinden kaynaklanmaktadır.



BÖLÜM 6 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yaşadığımız çağda endüstrileşmiş toplumların temelini oluşturan işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duyarlar. Teknolojinin gelişimiyle birlikte yaşanan üretim sistemlerinde artan otomasyona rağmen, insan hâlâ bu faktörlerin en önemlisi ve vazgeçilmezi olma özelliğini sürdürmektedir. İnsan emeği, üretime katılan diğer faktörlerle birleşerek işletmenin verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunur. Bu katkının etki derecesi çalışanların karar verme sürecine ne ölçüde katıldıklarına bağlıdır. Çünkü yıllar boyunca, sadece sınırlı bir sorumluluk çerçevesinde görevlerini sürdüren çalışanlarda büyük bir tecrübe, fikir ve bilgi birikimi mevcuttur.

Yöneticiler "ormana yukarıdan kuşbakışı" bakarak hangi ağaçların kesimlik olduğunu göremezler. Oysa "ormanın ortasında bulunan" çalışanlara karar verme şansı tanındığında, onlar hangi ağaçların ormana yük olduğunu ve artık kesilmeleri gerektiğini daha kolay belirleyebilirler.

Kullanılmayı bekleyen bu yaratıcılık ve fikir kapasitesinin harekete geçirilmesi için çok uygun bir araç olan VATS (Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi) işletmelere büyük yararlar sağlayabilir. Tabii ki hemen hemen her sistemde sözkonusu olduğu gibi, sistemin başarısı büyük ölçüde doğru uygulanmasına bağlıdır. Herşeyden önce yöneticiler bu tür katılımcı sistemlerin işletmelerinde uygulanmasına karar verdiklerinde, sistemin getireceği faydalara tam anlamıyla inanmış ve sistemin gereklerini yerine getirmeyi göze almış olmalıdırlar.

Günümüzün ileri ve sanayileşmiş ülkelerini yakalamayı hedefleyen Türkiye için VATS ve diğer katılımcı sistemler çok şey ifade etmektedir. Üretimin büyük ölçüde emek gücüne dayalı olduğu Türkiye' de insan faktörü yalnızca

fiziksel alanda değil, düşünsel alanda da daha iyi kullanılmalıdır. Ancak burada özellikle belirtilmesi gereken husus, bu tür sistemlerin bir takım  n artların iyileştirilmesi halinde istenen faydayı sağlayabilecekleridir. Bu  n artların en önemlisi eğitimidir. Zorunlu eğitimin halen be  sene olduğu Türkiye' de, her alanda i  ve fikir gücünden daha iyi yararlanmak için, düzeltici ve geliştirici kararlar alınmalı, çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda başta devlet olmak üzere, toplumun her kesimine önemli görevler düşmektedir.

Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi incelenirken dikkat çarpan bir diğer nokta Türkiye' de bu konu ile ilgili kurumla ma eksikliğidir. Konunun akademik olarak ele alını ında bir eksiklik olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun en somut kanıtı ise yaşanan kavram karga asıdır. Sistem birçok işletmede farklı isimler altında uygulanmaktadır.

Sağlıklı bir yapılanma ve konunun Türk insanının özelliklerini de gözönüne alarak adaptasyonunun sağlanması için bilimsel çalışmalara ve desteğe ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

- [1] GÜRSOY, B., Verimlilik Üzerine Düşünceler, MPM Yayınları (1985)
- [2] PROKOPENKO, J., Verimlilik Yönetimi, MPM Yayınları (1992)
- [3] PEARSON, R., The Human Resource, Mc Graw Hill Book Company (1992)
- [4] VAROĞLU, K., 1993 Verimlilik Kongresi Notları, MPM Yayınları (1993)
- [5] RICKARDS, T., Stimulating Innovation : A system approach, Frances Printer 1985
- [6] KAVRAKOĞLU, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kal-Der Yayınları 1992
- [7] ZINK, K. J., Quality Circles, Carl Hanser Verlag 1987
- [8] CIAMPA D., Total Quality - A user' s guide for implementation, 1992
- [9] TDK, Türkçe Sözlük 2. Cilt Türk Dil Kurumu Yayınları : 549, 1988
- [10] HAGENMÜLLER K.F., Führen und Rationalisieren durch Betriebliches Vorschlagswesen, Erich Schmidt Verlag, 1985
- [11] SCHUSTER, Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 4/90
Benutzerfreundliches PC-Programme für BVW, 1990, S. 120
- [12] ULRICH, L., Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 3/94 DIB-Jahres Bericht 1993, S. 131
- [13] MALSKY, C.D., Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 1/95, BVW und TQM
- [14] NOWAK, H., Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 1/91 Quality Circles und BVW, S. 16
- [15] POHLER, H., Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 1/95 FIRS (Ford-Ideen-Realisierungs-System), S. 9
- [16] WOLFGANG, W., Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 3/95 Offensive Strategien, S. 100

- [17] SPRENGER, K.R., Personalführung Vol. 12/93, Diesmal: Schaft das Vorschlagswesen ab, S. 1002
- [18] HENTSCHEL, H.D., Zeitschrift für Vorschlagswesen Vol. 1/94 Zu dem Artikel von R.Sprenger , S. 31
- [19] AEG BVW, Betriebliches Vorschlagswesen im AEG Konzer Inland Jahresbericht 1994
- [20] SİMKO GTS, Simko Geliştirme Teklifleri Sistemi Tüzüğü, 1993
- [21] ERDEMİR T.A.Ş, ERÖS Tanıtım Broşürü 1994
- [22] INTERBANK, ÖÖS Tanıtım Yazısı/ Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu 1994



EK A

VATS' TA KULLANILAN STANDART FORM ÖRNEKLERİ

EK A-1 Verimlilik artırıcı teklifin yazıldığı standart bir form örneği

Verimlilik Artırıcı Teklif

AEG

VAT-No.

Müracaat

OG-Birimi

Giriş Kaydı

Teklifin özü:

Teklifin içeriği:

Devamı arka sayfada

Ayrılmayınız

Bu kısım aşağıdaki çerçeveye harici teklif veren tarafından doldurulacaktır

Ayrılmayınız

Her teklif veren için bir tanıtma dipkoçanı kullanınız!

Tanıtma Dipkoçanı

Adı ve Soyadı:

Fabrika:

Şube:

Yer:

Masraf Yeri:

Sicil No:

Kapsam içi ☐Kapsam dışı ☐

Görevi:

Telefon

Bu teklifi vermekle aşağıda belirtilen hususları kabul ediyorum

Bu verimlilik artırıcı tekliften doğan tüm hak ve yükümlülükler "AEG ETİ'nin Verimlilik Artırıcı Sisteminin kurallarına" göre belirlenir.

AEG ETİ ödüllendirilen verimlilik artırıcı tekliflerin kullanım hakkını münhasıran mahfuz tutar.

Tarih

İmza

Verimlilik artırıcı teklif değerlendirme görevlisi tarafından doldurulacak

Kayıt Defteri Sütunları:

22=

23=

24=

25=

Vat -No: /

Şube:

EK A-2 Bilirkişi değerlendirme raporu için standart bir form örneği

Verimlilik Artırıcı Teklif

AEG

VAT-No.		
OG-Birimi		
Bilirkişi raporu tanzimi için		Giriş Kaydı
1.	Tarih	Trh. kadar iade
2.	Tarih	Trh. kadar iade
3.	Tarih	Trh. kadar iade
VAT- Görevlisine iade	Kısım	Telefon
Teklifin Özü:		
Lütfen aşağıdaki soruları dikkatle okuyunuz ve uygun bulduklarınızı işaretleyiniz: (Lütfen görüşünüze tarih ve imza atınız)		
1. Fabrikamız için bu teklif yeni midir?	5. Uygulamaya yetkili kimdir? (Şahıs veya Şube)	Meçhul ☐ Geçersiz ☐
Evet ☐ Hayır ☐ Meçhul ☐		
Cevabınız "hayır" ise, lütfen gerekçesini aşağıda açıklayınız	6. Daha başka kimlerin görüşü alınmalıdır?	
2. Bu VAT'i nasıl değerlendiriyorsunuz?	7. Bu teklif en erken ne zamandan itibaren uygulanabilir?	Meçhul ☐ Geçersiz ☐
2.1 Uygulandırma ve faydalanma ☐		
2.2 İleride kullanmak üzere fikir dosyasında tutma ☐		
2.3 İstifade edilebilir, ama uygulanmamalı (takdir edilmeli) ☐		
2.4 Elemenin inisiyatifi takdir etmeli (reklam hediyesi) ☐		
2.5 Reddedilmeli ☐		
Gerekçesini aşağıda açıklayınız	8. Bu teklif evvelce denendi mi?	
3. Bu teklif ile ne elde edilir?	Evet ☐ Hayır ☐ Meçhul ☐	
Geçersiz ☐	"Evet" ise hangi Şube tarafından?	
3.1 Hesaplanabilen tasarruflar ☐		
3.2 Hesaplanamayan tasarruflar ☐		
3.3 Kalite iyileştirme ☐		
3.4 Halen mevcut bir kaza tehlikesini kaldırma ☐		
3.5 Sağlık ve çevre korumasını iyileştirme ☐		
4. Patent Şubesine Patent için bildirilmeli mi?	Tarih	Şube
Evet ☐ Hayır ☐ Geçersiz ☐	Telefon	Matbaa hartleriyle Adı ve Soyadı
Açıklama		

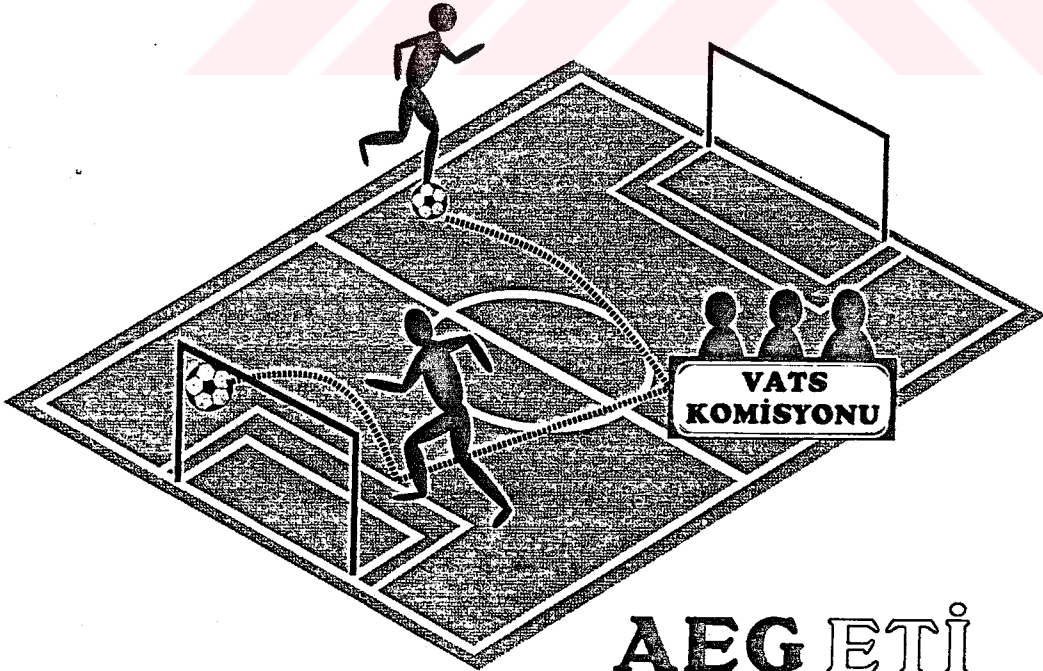
EK B

VATS' TA KULLANILAN TANITIM AFİŞİ ÖRNEKLERİ

EK B -1 Başlangıç aşamasında kullanılacak bir afiş örneği

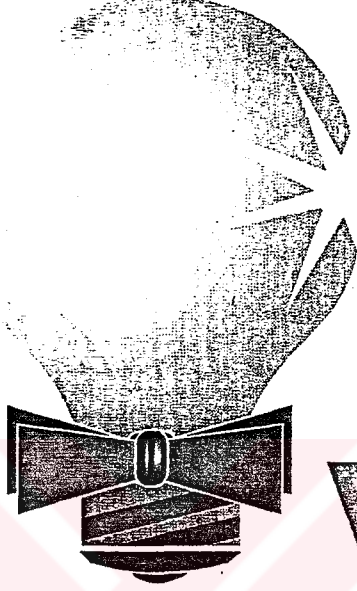
VATS ile VER-KAÇ

*Bize pasınızı verin
sizi gole ulaştıralım.*



AEG ETİ
VATS-BÜRO

EK B -2 Başlangıç aşamasında kullanılacak bir afiş örneği

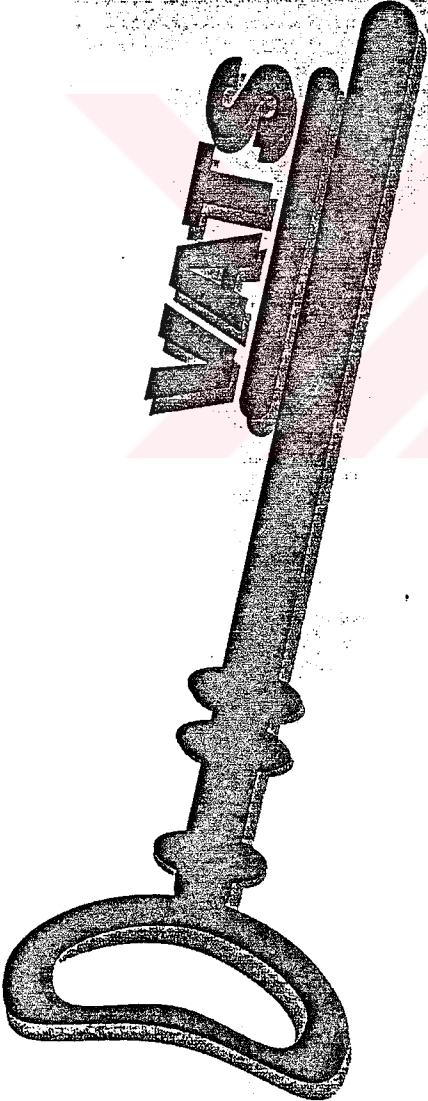


**Sizin
VAT'ınız
kaç WATT'lık?**

**AEG ETİ
VATS-BÜRO**

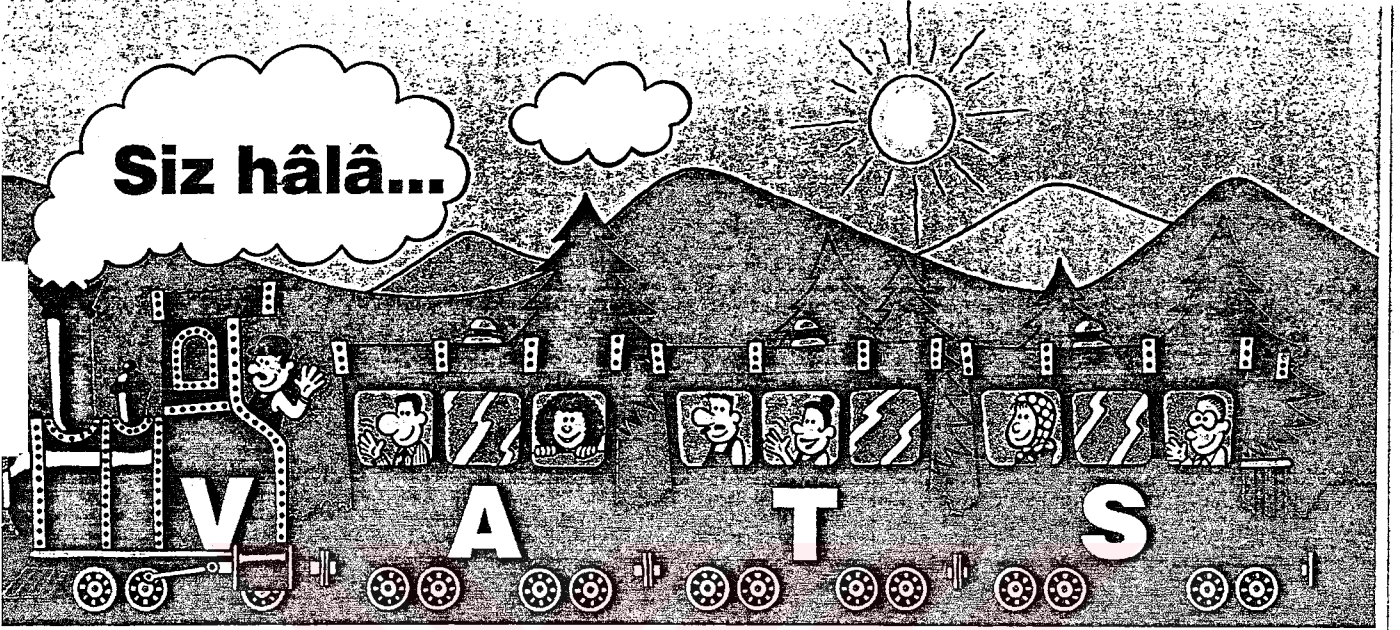
EK B -3 Başlangıç aşamasında kullanılacak bir afiş örneği

**Kazanç kapısını
VATS
anahtarı
ile açın.**



**AEG ETİ
VATS-BÜRO**

EK B -4 Gelişme aşamasında kullanılacak bir afiş örneği



VAT vermediniz mi ?

Bu trende size de yer var...

**AEGETİ
VATS-BÜRO**

EK C

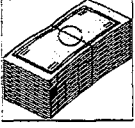
VATS' TA KULLANILAN TANITIM YAYINI ÖRNEĞİ

EK C -1 İşletme içerisinde VATS' ı tanıtım amaçlı kullanılacak bir yayın örneği



VATS EKSPRES

VATS KAZANDIRIYOR



Kazananlar Belli Oldu

Birinci VATS - Komisyonu toplantısının 16/11/94 tarihinde gerçekleşmesiyle birlikte, herkes tarafından merakla beklenen "VATS kime, ne kazandıracak ? " sorusu cevaplanmış oldu.

1 Eylül 1994 tarihinde AEG ETİ' liler VATS' a merhaba demişlerdi. Yurtdışındaki uygulamalarla kıyaslandığında, daha başlangıçtan itibaren yüksek denebilecek bir katılım yüzdesine ulaşan VATS umut veriyor. Her ne kadar prim almaya hak kazananların sayısı, katılanların büyük bir çoğunluğunu oluşturmuyorsa da, bunun başlangıç için oldukça normal bir durum olduğunu kabul etmek gerekiyor. Önümüzdeki aylarda bu

oranın yükselmesi bekleniyor. Aşağıda 1. VATS-Komisyonu

Toplantısı' nın sonuçlanmasıyla birlikte kesinleşen prim almaya hak kazanan VATS-Katılımcılarının listesi görülmektedir. Bununla birlikte VATS-Komisyonu diğer katılımcılara da içten teşekkür ediyor ve katılımlarının devamını diliyor.

VAT' lar UYGULAMAYA KONULUYOR

Bilirkişilerin olumlu değerlendirip, VATS-Komisyonu' nun da uygulamaya konulmasına karar verdiği teklifler hayata

geçirilmeye başlandı. Konu ile doğrudan ilgili OG

Birimleri uygulamalardan memnuniyetlerini dile getiriyorlar.

Bilirkişilerin Payı Büyük



Kuşkusuz; VATS' ın başarısı önemli ölçüde, bilgi ve tecrübelerini kullanarak Verimlilik Artırıcı Tekliflerin değerlendirmesini yapan bilirkişilere ait. VAT' ları tamamen tarafsız bir şekilde değerlendiren, bilirkişilerin VATS' ın başarıya ulaşmasında katkısı gerçekten çok büyük

KAZANANLAR

- ① Utku Erikli (T42)
- ② Serdar Bektaş (T42)
- ③ Celalettin Tekoğlu (T53)
- ④ Nilüfer Birdal (T33)

ÖZGEÇMİŞ

Kemal Akay, 1968 yılında İstanbul'da doğdu. Üsküdar İcadiye İlkokulu'nu 1979 yılında bitirdikten sonra öğrenimine İstanbul Erkek Lisesi'nde devam etti. Buradan 1987 yılında mezun olarak, İ.T.Ü. Makina Fakültesi, Makina Mühendisliği Bölümü' ne girdi. Haziran 1991 'de bu fakülteden iyi derece ile mezun oldu. 1991 yılında İ.T.Ü İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü' nde Yükses Lisans eğitimine başladı. 1993 yılından beri AEG ETİ İşletmesi' nde Organizasyon Bölümü' nde çalışmaktadır. 1994 Yılında AEG ETİ Üst Yönetimi tarafından Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi' nin işletmeye adapte edilmesi ve VATS-Koordinatörlüğü ile görevlendirilmiştir. Halen AEG ETİ' de bu görevi yürütmektedir. İyi derecede Almanca ve İngilizce bilmektedir.

OGRENCİ İMZA