

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDAKİ PERFORMANS YÖNETİM
SİSTEMLERİVE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
METODLARI

79142

79142

End. Müh. Ömer Altay ENHOŞ

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
Hazırlanan

Prof. Dr. Turay Gökçen

YÜKSEK LİSANS TEZİ

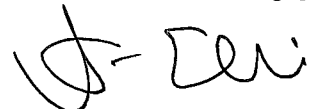
24.04.98

Tez Danışmanı : Y.Doç. Dr. H.İbrahim ERDEM



24.4.1998

Doç. Dr. Ahmet ERGİN



İstanbul, 1998

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
SEMBOL LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
TEŞEKKÜR	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. Performansın Tanımı	1
1.2. Performans Kavramı ve İşletmeler İçin Önemi	1
1.3. Performans Boyutları	10
BÖLÜM 2. VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	26
2.1. Verimlilik Arttırma Stratejisi	27
2.2. Verimlilik Artışının Temel Yapısı	29
2.3. Verimliliği Arttıran Faktörler	30
2.4. Verimlilik Arttırma Teknikleri	40
BÖLÜM 3. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	
SİSTEMLERİ (TASARIM VE UYGULANMASI)	53
3.1. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerinin Tasarımı ve Uygulanmasında İzlenen Yaklaşım	55
3.1.1. Tanıtım ve Hazırlık	57
3.1.2. Çalışmaların Planlanması	58
3.1.3. Performans Ölçümlerinde Temel Alınacak Performans Boyutlarının Belirlenmesi	58

	Sayfa No.
3.1.4. Anahtar Performans Alanları	61
3.1.5. Göstergelerin Seçimi	64
3.1.6. Göstergeleri ve Ölçüm Tekniklerini Geliştirmek İçin Kullanılan Denetleme Yöntemi	66
3.1.7. Ölçüm Sistemini ve Modelini Belirleme	
3.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme Modelleri	69
3.2.1. Toplam Faktör Verimliliği, Çok Faktörlü Verimlilik Ölçüm Modelleri	70
3.2.2. Alan Lawlor Modeli	75
3.2.3. Norveç Pospac Modeli	83
3.2.4. Objektif Matris Yöntemi (OMAX)	89
3.2.5. MC Carthy Modeli - Performans Göstergeleri Kullanma Yöntemi	94
BÖLÜM 4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ	99
4.1. Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	99
4.1.1. Davranışsal Değerlendirme	99
4.1.2. Hedeflerle Yönetim	100
4.1.3. Hedeflerle Yönetim Sisteminin Getirdiği Sorunlar	101
4.2. Performans Yönetim Sistemi Yaklaşımı	104
4.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	105
4.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	106
4.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Getireceği Faydalar	107
4.3. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	108
4.3.1. Hedef Belirleme	109
4.3.2. Yönlendirme / Geri Bildirim	123
4.3.3. Değerlendirme	131

	Sayfa No.
4.3.4. Gelişim Planlaması	135
4.4. Performans Yönetim Sisteminin Kariyer Planlaması ve Organizasyonel Yedekleme Sistemleri İle İlişkisi	138
4.5. Performans Yönetim Sisteminin Ödül ve Ücret Yönetimi Sistemleri İle İlişkisi	139
4.6. Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesindeki Olası Problemler	143
BÖLÜM 5. TOFAŞ PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	146
BÖLÜM 6. SONUÇ	174
KAYNAKLAR	176
EKLER	179
ÖZGEÇMİŞ	

SEMBOL LİSTESİ

dB	= Gürültü Miktarı
E	= Toplam Kazanç Verimliliği
T	= Toplam Kazançlar
C	= Dönüştürme Maliyeti
W	= Ücret ve Maaşlar
PS	= Dışardan Satın Alınan Fayda ve Hizmet
K	= Amortisman
E _p	= Kar Verimliliği
P	= Kar
C _d	= İşletme Maliyeti
C _e	= Üretken İşler Maliyeti
C _a	= Yardımcı İşler Maliyeti
C _i	= Aylak Kaynakların Maliyeti
C	= Aylak Zaman Dahil Mevcut Toplam Zaman yada Dönüştürme Maliyetleri
M	= Kullanılan Hammadde ve Malzeme
C _{inV}	= Stok Bulundurma Maliyeti
T _{pot}	= Potansiyel Toplam Kazançlar

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1. Bir Sistem Modeli Olarak İşletme (Akal,1992)	2
Şekil 1.2. Verimlilik Ağacı (Akal, 1992)	6
Şekil 1.3. Performans Boyutları ve İlişkileri (Akal, 1992)	12
Şekil 2.1. İşletme Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli (Propenko, 1987)	32
Şekil 2.2. Temel Makro Verimlilik Faktörleri (Propenko, 1987)	36
Şekil 2.3. Metod Etüdü İşlem Sırası (Propenko, 1987)	44
Şekil 2.4. Tam Zamanında Üretim Çerçevesi (Propenko, 1987)	46
Şekil 2.5. Tipik Bir Örgüt Geliştirme Süreci Modeli (Propenko, 1987)	50
Şekil 3.1. Performans Geliştirme Planlama Süreci (Akal, 1992)	54
Şekil 3.2. Genel Ölçüm Yöntemi (Akal, 1992)	56
Şekil 3.3. Performans Boyutlarının Analiz Birimlerine Göre Önemleri (Akal, 1992)	60
Şekil 3.4. Ölçüm Sistemlerinin Türleri (Akal, 1992)	68
Şekil 3.5. Performansı Etkileyen Etmenler Arasındaki İlişki (Akal, 1992)	70
Şekil 3.6. REALST Yönetiminde Kâr Değişiminin Kaynakları (Akal, 1992)	72

	Sayfa No.
Şekil 3.7. Verimlilik Analizinin Çerçevesi (Baş ve Artar, 1991)	78
Şekil 3.8. Dönüştürme Maliyetlerinin Bölümlenmesi (Baş ve Artar, 1991)	79
Şekil 3.9. POSPAC 'ın Organizasyon Yapısı Karar Mekanizması (Baş ve Artar, 1991)	85
Şekil 3.10. POSPAC Modelinde Toplam Verimlilik Yaklaşımı (Baş ve Artar, 1991)	85
Şekil 3.11. Verimlilik Önerilerini Değerlendirme Yaklaşımı (Baş ve Artar, 1991)	88
Şekil 3.12. Objektif Matris (Baş ve Artar, 1991)	93
Şekil 3.13. Planlama ve Bütçeleme İşleminde Ana Bileşenler (Mc Carthy, 1987)	97
Şekil 3.14. İzleme Kontrol (Mc Carthy, 1987)	98
Şekil 4.1. Johson Space Centre Performans Matrisi	134
Şekil 4.2. Yeterliliklere Bağlı Ücret Eğrileri	143

KISALTMALAR LİSTESİ

CSI = Customer Satisfaction Indexes (Müşteri tatmin indeksleri)

PTS = Belirlenmiş Zaman Standartları

OMAX = Objektif Matris Yöntemi

PDCA = Plan Do Control Act



ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No.
Çizelge 3.1. Anahtar Performans Alanlarına Örnekler (Akal, 1992)	63
Çizelge 3.2. Matrislerde Kullanılabilir Göstergeler (Akal, 1992)	91



TEŞEKKÜR

Organizasyonlardaki performans yönetim sistemleri ve performans değerlendirme metotları konusunda bana çalışma fırsatı veren ve tez çalışmam sırasında beni teşvik eden ve yönlendiren Hocam Sayın Y. Doç. Dr. H. İbrahim ERDEM ‘ e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, Tofaş ‘ta yapmış olduğum inceleme sırasında beni her türlü destekleyen Eşber EKİ ve Esin ASTARLIOğLU ‘na teşekkür ederim.



ÖZET

Stratejik amaçların, eyleme çevrilmesi, gelişimin izlenmesi ve sonuçların ödüllendirilmesi şeklinde kısaca tanımlanabilen performans yönetimi, etkin ve başarılı olma amacındaki örgütler için en önemli rekabet avantajıdır. Bu çalışmada, ülke ekonomisi ve işletmelerin yaşayabilirlikleri gibi bir çok açıdan büyük öneme sahip, yeni sayılabilecek bir yönetim yaklaşımı olan performans yönetimi incelenmiş ve performansın ancak bir sistem kurularak yönetilip denetlenebileceği ilkesine dayalı olarak performans yönetim sistemi konu edilmiştir.

Birinci bölümde performans kavramının çeşitli tanımları yapılarak işletmeler için taşıdığı önem vurgulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca performans boyutları belirtilmiştir. İyi bir performans yönetimi sisteminin uygulanmasının koşulu olarak performans ölçüm metotlarının kullanılması öngörülmüştür.

İkinci bölümde performans yönetiminin en önemli boyutu olan verimlilik konusuna değinilmiş ve verimliliğin artırılmasında kullanılan bir dizi teknik, strateji ve yaklaşımlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde performansın sistematik olarak nasıl ölçülebileceği üzerinde durulmuş, performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine değinilmiştir. Bu bölümde 5 ayrı ölçüm modelinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde öncelikle performans yönetim sisteminin tarihsel gelişimi incelenerek, performans yönetim sistemi yaklaşımı açıklanmıştır. Daha sonra performans yönetim sisteminin aşamaları incelenerek, sistemin kariyer planlaması ve organizasyonel yedekleme sistemleri, ödül ve ücret yönetimi ile ilişkiler incelenmiş, uygulamada doğabilecek sorunlar anlatılmıştır.

Beşinci bölümde ise Tofaş performans yönetim sistemi incelenmiştir.

SUMMARY

Over the last decade the business world has undergone incredible change. Advances in global communication and toppling trade barriers have opened borders to foreign investment and created an ever increasing number of potential markets.

Development and progression in the area of business culture has to keep pace and has now reached a point where more and more corporations are being driven to evaluate and reevaluate their performance.

The best way to improve the business performance is to improve the performance of people working within it. This is achieved through the application of Performance Management. Performance management is a process of “ translating strategic goals into action, monitoring progress and rewarding results”. It provides a structured but flexible approach to improving the performance of individual members of staff and sections, divisions, departments and the organization as a whole.

The performance management is based on the successful introduction and development of the five primary techniques :

- 1- Function and target setting
- 2- Pyramid performance monitoring
- 3- Structure and communications
- 4- Staff development and appraisal
- 5- Management information systems

Individual, departmental and overall performance can be best understood and measured through systemization of the whole process.

The resulting Performance Management System will concentrate on better communication of company objectives, developing individuals to help them achieve agreed targets, and fostering closer relationships between staff and managers. The use of open - learning resources is increasing and self - development is encouraged managers become more confident at encouraging individuals to consider alternative techniques and challenge established attitudes and assumptions by asking questions rather than delivering edicts.

The immediate benefits of Performance Management Systems are the change to clearly defined, observable objectives; a strong, direct connection between the rewards system and employee performance ; more articulation of discussions about customer needs, project budgeting, financial management and vital role played by employees.

This study, describes the concept of Performance Management, details its dynamics and shows how this concept can be practically applied to a company.

Chapter one gives a definition of performance and its importance for corporations, then gives its dimensions in the following order :

- 1- Effectiveness
- 2- Efficiency
- 3- Productivity
- 4- Quality
- 5- Innovation
- 6- Quality of work life
- 7- Profitability and budgetability

In chapter two, productivity, which is the most important dimension of performance has examined. Number of techniques, strategies and approaches is presented which can be employed in its improvement.

Chapter three provides an explanation of how performance can be systematically measured and appraised. It also defines the basic steps involved in designing and applying models to measure and appraise performance and specifies the procedure involved in evaluating the relevance of the seven dimensions listed in chapter one to use in performance measurements. Five performance measurement models are included in this chapter.

In chapter four first of all the history of performance management system has been looked over than by examining the steps of system, the relations with career and succession planning and reward management are explained.

In chapter five the Performance Management System of Tofaş have been analysed.

BÖLÜM 1 GİRİŞ

1.1. Performansın Tanımı

Performans kavramının pek çok tanımı olmakla birlikte en bilinen tanımları aşağıdaki gibidir ;

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

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

1.2. Performans Kavramı ve İşletmeler İçin Önemi

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı yada görevini yerine getirme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 1992) .

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

Örgütsel sistemler, öğeleri ve bunlar arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistemin öğeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilirler. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle

İşletme kendi içindeki alt sistemlerin yanı sıra bir de dış sistemlerle de ilişkilidir. Dış çevresel etmenler olarak adlandırılan bu sistemler; pazar, ekonomik koşullar, rekabet, girdi maliyetleri, teknoloji vb 'dir (Akal, 1992) .

Şekil 1.2. 'de ise işletmede performans kavramı bir ağaç modeli ile açıklanmaktadır. Bu model " verimlilik ağacı " olarak adlandırılmaktadır.

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

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

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

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

Performansı yönetimin zorluğu yönetimsel işlevin görünüşte anlaşılması zor olan tabiatıdır. Performansın çaba ve çabanın uygulandığı tavrın bir fonksiyonu olarak tanınması gereklidir. Bunu performans değerlendirmesinin görev performansı üzerinde odaklaşması izler (Drummond, 1993) .

Performans yönetimi usulen yapılandırılmış, bununla birlikte bir bütün olarak bireylerin ve örgütün performansını doğal olarak geliştirici esnek bir yaklaşım sağlar. Performans yönetimi şunların başarılı tanıtımı ve gelişime üzerine temellendirilmiştir :

- 1- İşlev ve hedef belirleme
- 2- Piramit performans izleme
- 3- Yapılandırılmış iletişim
- 4- Personel gelişimi ve değer biçme
- 5- Yönetim bilişim sistemleri (management information system) (Milsom , 1991)

İyi performans yönetimi için önceden gerekli olan şeylerden biri, önceden oluşturulmuş hedef ve amaçlar karşısında performans ölçülmesini sağlamak için yoğun odaklanmış yönetim bilgilendirilmesinin sağlanmasıdır (Milsom , 1992) .

İşletmelerin performans anlayışı ve gelişimi ise şöyle açıklanabilir ;

İşletmeler belli amaç ve görevleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Yöneticilerin temel görevi ise, örgütün amaçlarını ve görevlerini olası en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olmanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına görev belirlenir. Bu anlayışın doğruluğu işletmenin varlığı ve sürekliliği için çok önemlidir (Akal, 1992) .

Zaman içinde yönetimlerin performans anlayışı pek çok değişime uğramıştır. Kimi değerler önemini yitirirken yenileri ortaya çıkmış, önemleri artanlar olmuştur. Bu değişim kısaca, en düşük maliyetle en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışına, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kalite yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütüne geçiş olarak algılanabilir.

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

Bu değişim süreci içinde değişmeyip önemini yitirmeyen en eski ve tek boyut ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi kârını arttırmaktır. Ama kâr işletmede bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Peter Drucker 'a göre : Kâr bir neden değil sonuçtur ; kâr bir amaç değil bir kısıttır (Drucker, 1977) . Kârlılık işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme kârlı ise

topluma olumlu katkıları olabilir. Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin - eğitim, sağlık, savunma vb. - yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu nedenle toplumun ekonomik - politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler kârlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır (Akal, 1992) .

Bunun yanı sıra yaygın bir görüşe göre performansı artırma ve yönetimin temel amacı ilerleme söz konusu oldukça, kâr artışı başarının en uygun amacı olmayıp, göstergeler daha belirsiz ve öznel olarak ortaya çıkabilir. Fakat iş kültürü bağlamında bunlar oldukça önemlidir (Sheard, 1992) .

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan verimliliktir.

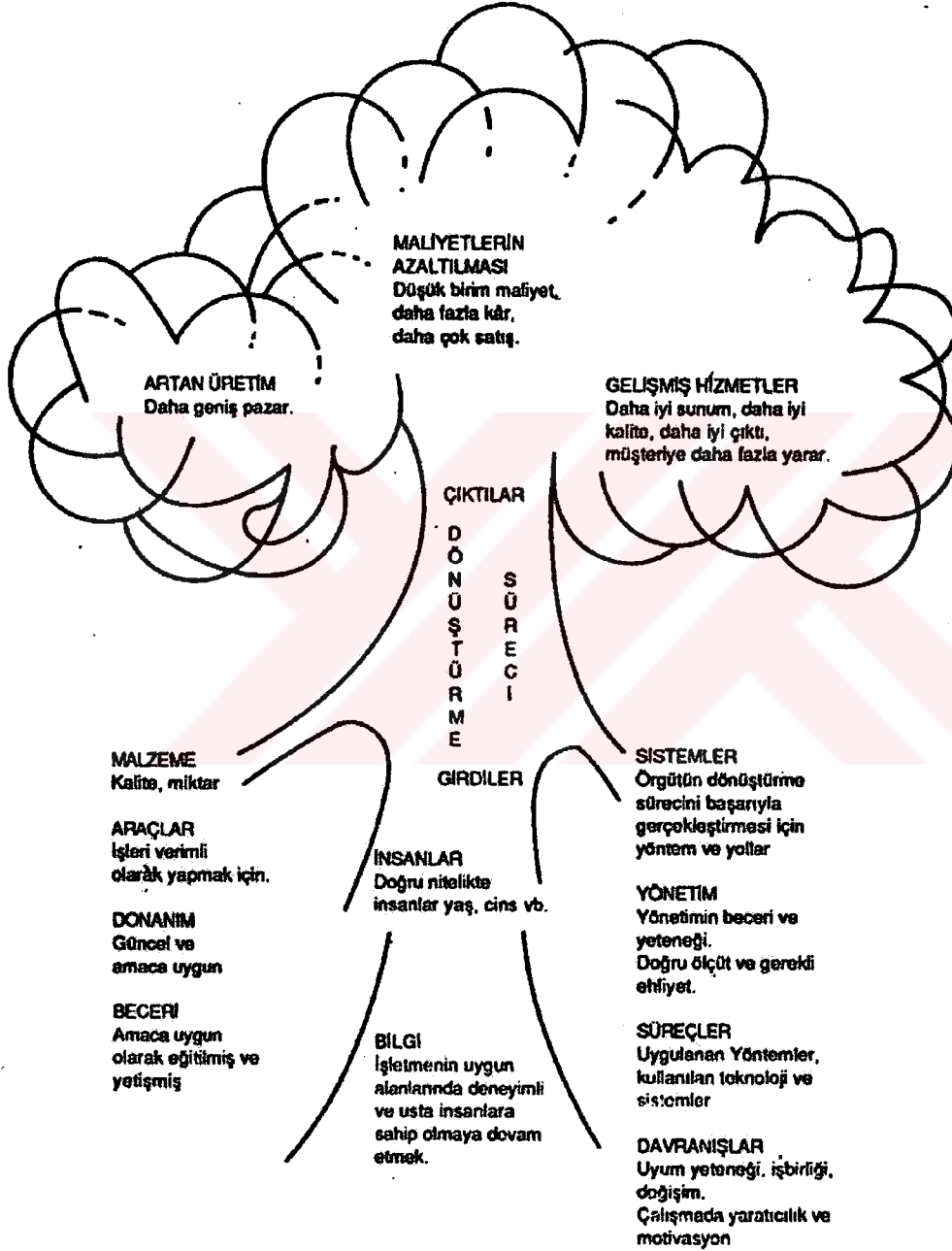
II. Dünya Savaşı sonrasında büyük talebe karşılık üretim kaynaklarının kıtlığı karşısında verimlilik kavramı en büyük çözüm olarak sunulmuştur. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi (verim) üzerinde yoğunlaşmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu işçilik ve malzemenin üretimde giderek bir sabit gider oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırıma verilen bir ağırlığın sonucudur. Özellikle endüstrileşmiş toplumlarda üretimde işçiliğin payı giderek azalmaya başlamıştır.

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

Bu arada rekabetçi kalabilmek için çalışanların enerjilerinin daha yüksek üretkenlik doğrultusunda çalışmalarını için yönetilmesi gereği ABD 'de savunulmakta olan bir görüştür. Yöneticilerin, çalışanların çabalarını örgütün hedeflerini destekler doğrultuda yönetmeleri gerekir. Performans yönetimi de üretkenlik takdirini arttırmak için bir stratejidir (Fay, 1990) .

Bu süreç içinde yönetimi en fazla doğrudan etkileyen değişim “ pazarlama devrimi - müşteriye yönelme “ dir. Yeni anlayış ; “ bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir “

olmuştur. Buradan yola çıkarak, “ iş nedir “ , “ ne, nasıl yapılmalıdır “ , “ iş gelişecek midir “ sorularının yanıtını müşteri de aramaya başlamışlardır.



Şekil 1.2. Verimlilik Ağacı (Akal, 1992)

Bu gelişim işletmelerde “ pazarlama “ ve “ verimlilik “ kavramlarını olanca ağırlığı ile gündeme getirmiştir.

Günümüzde birçok şirket performansını ölçmek için müşteri tatmin indeksleri (göstergeleri) (Customer Satisfaction Indexes) kullanmaktadır. CSI bir şirketin pazarlama, dağıtım ve üretim uzmanları için örgütün ürün kalitesi, dağıtım zamanı, yeri ve şekli, belgelenmenin doğruluğu gibi alanlarda örgütün performansını ölçebilir. Bunu gerçekleştirirken izlenecek adımlar şöyledir :

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

Ayrıca rekabet baskıları performansın yönetimi üzerindeki vurguda bir artışla sonuçlanan etkin üretim ve planlama ve kontrole ihtiyacı yükseltilmiştir (Wharton ve Reid, 1990) .

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

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir. İşletme yönetiminde öncelikle alacak konuları belirleyen bu boyutlar 1984 NASA Verimlilik ve Kalite Sempozyumunda şöyle sıralanmıştır :

- 1- Rekabet savaşı
- 2- Kalite ve verimlilik konusunda yönetimin katkısını sağlamak
- 3- Hedef ve sorumlulukları kaynaştırma
- 4- Yenilikçiliği ve risk almayı özendirme
- 5- Katılımcı yönetimi geliştirme

- 6- Bireysel yetenekleri açığa çıkarma, bürokrasiyi kontrol altına alma
 - 7- Yeni teknolojiyi destekleme - modernleşme
 - 8- İnsan sermayesini en çoklama - eğitim ve öğretimi geliştirici stratejiler hazırlama
 - 9- Kalite ve verimlilik uygulamalarını artırma, kalite ahlak ilmi oluşturma
- (Akal, 1992)

Tüm bu görüşler işletmelerin özellikle üretim ve pazarlama alanlarındaki stratejilerini ve politikalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Strateji ve politikaların performans yönetimi ve dolayısıyla performans ölçüm ve denetim sistemlerinde oynaması gereken rol göz önüne alındığında bu etkileşimin sonuçlarının ana başlıklar altında incelenmesinde yarar vardır. Bunlar :

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

Yeni yönetim ve üretim ilkeleri olarak benimsenen bu görüşler işletme yönetimlerinin performans kavramına bakış açısını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler işletmelere gelişme konusunda nerede odaklaşılacağı sorularının cevaplarının bulunmasında temel oluşturmaktadır. Bunlar strateji ve taktiklere yansıkça performans ölçüm ve denetim sistemleri de değişimler geçirmek durumunda kalırlar. Artık klasik sistemler (muhasebe, finansman, üretim, stok kontrolü, iş ölçme yöntemleri vb.) ile birlikte işletme performansını yeni anlayışlar çerçevesinde aksettirecek yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri içeren ve performansın geliştirilmesini amaçlayan daha dizgisel ölçüm ve denetim sistemleri kullanılmaktadır. Çünkü artık işletmelerin yaşayabilirliği ve

büyümesi sadece verim - maliyet - kâr gibi performans boyutları ile belirlenebilir olmaktan çıkmıştır. Yaşayabilirliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri doyumu, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik vb. değişik boyutlara yayılmıştır. Yüksek performansı amaçlayan çağdaş işletmeler hedeflerini, stratejilerini bu görüşlere uygun olarak gerçekleştirmekte ; ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadırlar.

1990 'ların stratejik ortamında küreselleşme, çok uluslu ve yerel kuruluşları yönetim işlemlerini yeniden düşünmeye zorlayacaktır. Dünya çapında (World - Class) örgütlerin rekabet avantajları, avantajın yedi boyutuna titiz bir dikkatten gelmektedir : Rekabetçi pozisyon, bilişim (information) teknolojisi, performans yönetimi, örgüt yapısı, kalite ve servis maliyeti, örgütsel beceri ve örgüt kültürü. Şirketler etkin olmak için kritik başarı etmenlerini ve maliyet - performans yürütücülerini ölçmelidirler. Birleştirilmiş (entegre) bir sistem ve yedi boyut yönetime bir örgüt içerisindeki tüm kaynakların etkileşimini ve bağlantılarını almada yardım edebilir (Knorr, 1990) .

“ Güçlü bir örgüt gördüğünüzde bunu tanıyabilir misiniz “ sorusunu yönelten Byrham, güçlülüğü; karar verme yeteneği, sorumluluğu alma, sonuçlarla ölçülme ve diğerlerinin ne yapması gerektiği söylenen bir çift el olmaktan çok, düşünceli ve faydalı bir insan olmak aracılığı ile gelen bir iş sahipliği ve kararlılık duygusu olarak tanımlar. Bu tanıma göre güçlü bir işletme olabilmek için bir takım faktörler gereklidir. Bunlardan birkaçı :

- 1- Öz saygı ve gururu yapıcı bir şekilde ödül ve tanınma sistemleri
- 2- Karar vermeye rehberlik edecek iyi anlaşılmalı ve kabul edilmiş görüş ve değerler
- 3- İş sorumluluklarının ve başarının ölçüm yöntemlerinin açıkça anlaşılmasını sağlayacak performans yönetim sistemleri
- 4- Sahiplenmeyi ve sorumluluk almayı sağlayıcı iş tasarımı
- 5- Örgütün planları, başarıları ve başarısızlıkları hakkında etkin iletişim
- 6- Kaliteli lider ve işçileri belirlemek için seçme ve promosyon sistemleri

Byham ‘ a göre güçlenme tümüyle yeni bir ortam ve tavır ortaya çıkarır (Byham, 1992) .

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

Geleneksel anlayışlarda ısrar eden, çevrenin koşullarına uymayan yönetimlerin var olduğu işletmeler ise önemli performans sorunlarıyla karşılaşmakta ve başarılı olamamaktadırlar.

1.3. Performans Boyutları

İşletme performansını, geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak düşünmeliyiz.

1- Şimdi Neredeyiz ?

Burada bilinmesi gereken, örgütün mevcut durumu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir. Gerçekçi bir yanıt bulabilmek için işin ve amacın doğru olarak tanımı gerekir. Ardından bu sonuçlara nasıl gelindiğinin izi sürülerek mevcut durumun değerlendirilmesi yapılabilir. Sorulara alınacak yanıtlar, işletmenin elde ettiği sonuçların temel amacına katkısını da ortaya koyabilmelidir.

2- Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik ?

Bu soru ile işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletmenin potansiyel gücü ile ne elde edilebilirdi, ne elde edilmiştir sorusu temel alınır. Burada örneğin pazar kısıtları, kurulu teknoloji kısıtları gibi koşulların varlığı kabul edilerek işletmenin kısa ve orta dönemde varolan yeteneklerini kullanabilme olanakları araştırılır. Alınacak yanıtlar mevcut ürünleri ve

üretim yöntemlerini geliştirmek, örgütlenmeyi iyileştirmek amacıyla alınması gereken önlemlere ve performansı geliştirme olanaklarına dikkati çeker.

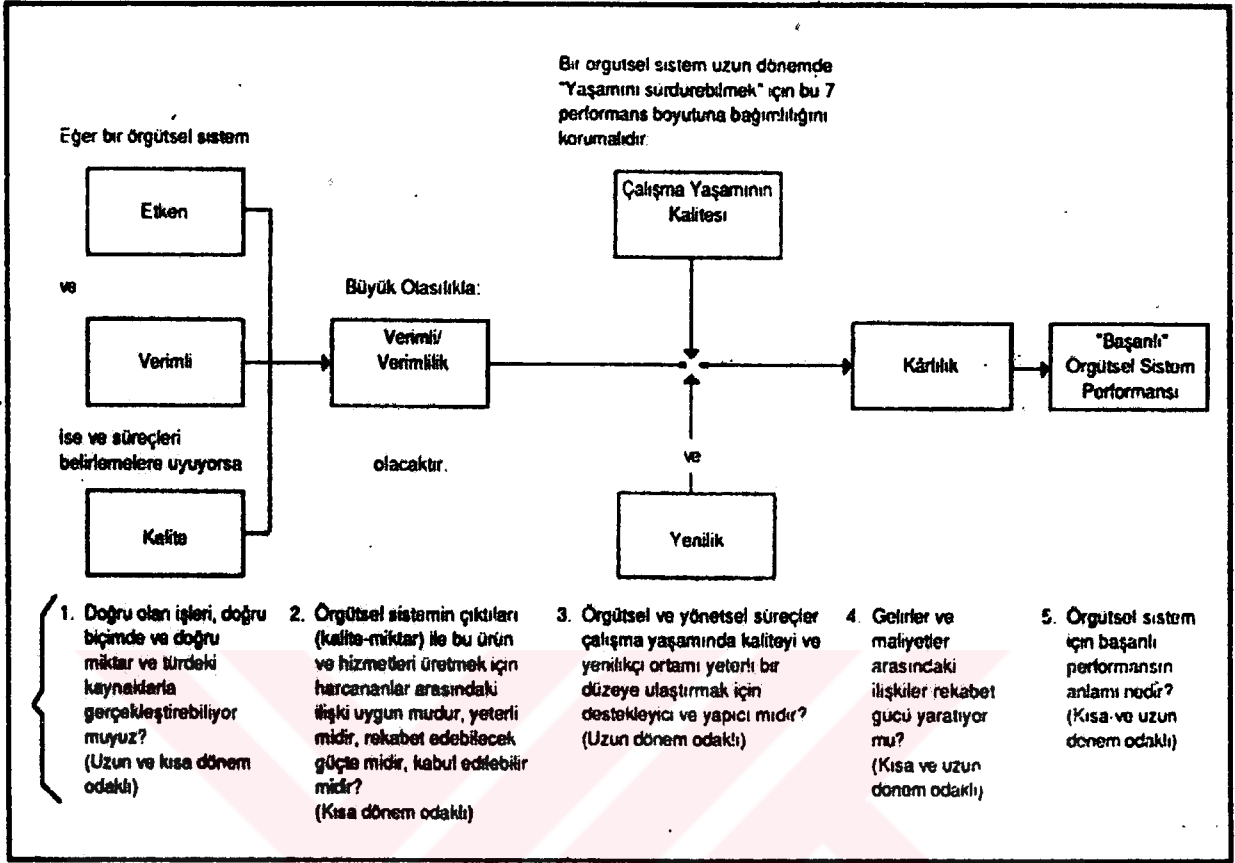
3- Nerede Olmalıyız ?

Bu soru uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir. İşimiz yada amacımız ne olacaktır yada ne olmalıdır sorularına alınacak yanıtlar, önceki iki ana sorunun yanıtları ile birlikte değerlendirilerek işletmenin gerçek amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşılabilceğinin göstergesi olacaktır.

Bu üç soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Ayrıca bu üç temel soru işletme performansının ne anlama geldiğini az çok açıklamaktadır. Ancak bu soru alanlarının yanıtlanabilmesi için nelerin, nasıl (hangi araçlarla) ölçülmesi yada değerlendirilmesi gerektiği henüz belirgin değildir.

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

Burada konu ile ilgili yerli ve yabancı yazıda en yeni olarak kabul gören yedi performans boyutlu sınıflandırmasına yer verilmiştir. Bu boyutlar aşağıda sıralanarak açıklanmıştır. Boyutların birbiri ile ilişkileri şematik olarak Şekil 1.3. 'te görülebilir.



Şekil 1.3. Performans Boyutları ve İlişkileri (Akal, 1992)

1.Etkililik (Effectiveness)

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

Tanımdan anlaşılacağı gibi etkililik " amaçlara yönelik " bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktıları ile ilişkilendirerek belirler.

Bu özelliği nedeniyle etkililik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur.

Etkililiğin konu aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır. Örneğin, kısa dönemli satış ya da kâr artışları gibi amaçlar, etkililik boyutu irdelenecek amaçlar olmalıdır. Etkililik, kısa bir ifadeyle fiili olarak gerçekleştirilen ürün miktarı ile hedeflenen veya planlanan ürün miktarı arasındaki ilişkiyi gösteren bir boyut olarak nitelendirilebilir.

Bu boyutun başka bir tanımı da “ doğru şeylerin yapılması “ dır. Burada “ şeyler “ ; hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Bu tanımda etkililik, işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada kalite, ürün ya da hizmetten sağlanan yarar (yararlı çıktı) ile belirlenir. Örneğin, müşteri beklentilerinin karşılanmasının işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik katkısı gibi.

Etkililik ile ilgili tanımlamalara bir açıklık getirmek için amaç, sonuç, çıktı, görev, etkinlik gibi kavramlar arasındaki bağıntıyı ortaya koymak gerekir. Etkililik daha öncede verildiği gibi, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesidir.

Amaçlara ulaşmak ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar ; etkinliklerdir. Etkinliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılarla elde edilen nicel ve nitel değerlerin ifadesidir. Kimi yazında sonuç “yararlı çıktı “ olarak da tanımlanmaktadır.

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

Çıktı ile sonuç arasında olan farklar etkililiğin ekonomik amaçlı örgütlerin yanı sıra özellikle sosyal ve hizmet amaçlı örgütlerde çok anlamlı bir performans göstergesi olmasına yol açar. Buradaki farklar, şu şekilde bir örnekle açıklanabilir ; satılan ürünlerin miktarı çıktıdır. Ancak satış yapılan müşterilerin ürünlere ilişkin değerlendirmeleri sonuçtur.

Buna göre etkililik tanımı ;

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (sonuç)}}$$

olarak verilebilir.

Burada verimlilik konusunda daha kapsamlı olarak girdinin çıktıya dönüşüm süreci irdelenmemektedir. Amaçlanan ile gerçekleştirilene karşılaştıran bir durum söz konusudur.

Etkililik teknik ve ekonomik alanda ölçülmek istendiğinde, kullanılan en yaygın göstergeler şunlardır :

$$\text{Üretim Etkililiği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Hedeflenen Üretim}}$$

$$\text{Ekonomik Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kâr}}{\text{Hedeflenen Kâr}}$$

Burada endüstriden alınan iki örnek göstergelerle üretim etkililiği ve ekonomik etkililik daha iyi açıklanabilir. Üretim etkililiğine bir örnek olarak, sarfedilen hammadde miktarı / sarf edilmesi öngörülen hammadde miktarı veya gerçekleşen hatalı üretim / öngörülen hatalı üretim gibi oranlar gösterilebilir. Ekonomik etkililik için ise gerçekleştirilen yatırım / planlanan yatırım veya sağlanan kâr / hedeflenen kâr oranları örnek olabilir.

Bu göstergelerle elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması gerekenden daha etkili, birden küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş demektir.

2. Verim ve Girdilerden Yararlanma - Etkenlik (Efficiency)

Bu kavram, bir işletmenin ürün yada hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını yada üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Daha net bir anlatımla, etkenlik, ürünleri yada hizmetleri üretmede kaynakların ne kadar etkin kullanıldığını gösterir.

Verim kimi yazarlarca “ işleri doğru yapmak “ olarak da tanımlanmaktadır. Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri, performans geliştirme süreci içinde “ şimdi biz neredeyiz “, “ daha iyi nasıl olabiliriz “ sorularını yanıtlama görevini yerini getirirler.

Verim, etkililikte olduğu gibi işletmenin çıktılarıyla değil, girdileriyle yani kaynak tüketimiyle ilgilidir. Amaçlara değil araçlara yöneliktir. Peter Drucker etkililik ve verim arasındaki bu ilişkiyi şöyle tanımlar : Etkililik başarı için temeldir, verim başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir.

Verim ile verimlilik arasındaki ilişki ise, açık ve doğrusaldır. Verim arttırıldıkça verimlilik artar. Burada farklı olarak verimlilik sadece kullanılan - tüketilen kaynaklarla elde edilen çıktı ilişkisini yani bu kaynakların üretim gücünü inceler. Verim ise işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi inceler.

Verim boyutunda, potansiyel kaynaklar ve kullanılan - tüketilen kaynaklar arasındaki ilişkiler genelde iki ayrı oranla incelenmektedir ; potansiyel kaynaklardan yararlanma düzeyi görel olarak irdelendiğinde Verim Oranları, mutlak olarak irdelendiğinde Girdilerden Yararlanma Oranları kullanılmaktadır.

Verim oranı,

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

eşitliği ile ölçümlenir.

Bu oranı somut bir örnekle açıklayabiliriz ; bir üretim biriminde verim oranı olarak, üretim için öngörülen iş gücü (kişi, adam - saat veya TL olarak) / üretim için kullanılan işgücü gösterilebilir. Girdilerden yararlanma oranını ise çalışan adam - saat / kullanılabilir adam - saat gibi bir örnek oranla tanıtmak mümkündür. (Aynı kavrama bir başka örnek de tahsil edilen alacaklar / toplam alacaklar oranı olabilir.)

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

Girdilerden yararlanma oranı ;

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

eşitliği ile ölçülmektedir.

Verim oranlarıyla yararlanma oranları arasında önemli bir ayırım vardır. Verim oranlarında gerçek girdi kullanımı standart ya da tahmini olarak hesaplanan optimum girdi kullanımlarıyla karşılaştırılmaktadır. Yararlanma oranlarında ise karşılaştırma, mevcut koşullarda varolan tüm kullanılabilir (potansiyel) girdi miktarı temel alınarak yapılmaktadır. Sonuçta girdilerden yararlanma düzeyleri belirlenir ama, bu yararlanmanın ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştiği açıklanamaz. Bu olgu verim oranlarıyla açıklığa kavuşturulur.

-- Teknik Verim Oranı (Randıman) :

Verim boyutuna dar bir bakış açısıyla yaklaşan başka bir oranda, teknik verim oranı yada daha çok kullanılan adıyla randıman oranıdır.

$$\text{Teknik Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdiler} - \text{Çıktılar}}{\text{Girdi}} \leq 1$$

eşitliği ile gösterilir.

Örnek bir teknik verim oranı olarak, üretim miktarı değeri / kullanılan malzeme miktarı değeri (veya kullanılan makine işgücü, hammadde vs. maliyetleri) verilebilir.

Bu eşitliğe göre oran birden büyük olmaz. Bire yaklaştıkça verimlilik artar ve maliyetler düşer. Girdilerin kullanıldığı süreçte çeşitli nedenlerle oluşabilecek girdi kayıpları ne kadar çok azaltabilirse teknik verim oranı da o derece artacaktır.

-- Ekonomik Verim

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

$$\text{Ekonomik Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdi} + \text{Kâr}}{\text{Girdi}} \geq 1 \text{ ' dir.}$$

Örnek bir ekonomik verim oranı (kazanılan para / yatırılan para) ' dır.

Bu eşitlikten yola çıkarak ekonomist ve muhasebeciler ,

$$\text{Kâr Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı} - \text{Girdi}}{\text{Girdi}} = \left(\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \right) - 1$$

eşitliğine ulaşmaktadır.

Bir kâr verimliliği oranı örneği ; bir üretim birimi için dönem bazında elde edilen kâr / dönem bazı maliyetler olabilir.

Burada verim yada verimliliğin bire eşit ya da birden büyük olması amaçlanmaktadır. Çünkü bütün işletmeler çıktı değerlerini en azından girdilerine eşitlemek ya da bunların daha fazla olmasını sağlayarak kârlı olmak zorundadır (Lawlor , 1985).

3. Verimlilik

Verimlilik yazında aynı temel ilkelere bağlı iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi çok geniş kapsamlı olup verimliliği ; doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaklaşım biçimi olarak açıklanmaktadır. Japon verimlilik merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalışan bu görüş, kavrama felsefi bir yaklaşımdır (Drucker , 1977) .

Böylesine geniş bir kavramın basit ilişkiler kurarak ve sonuçlarını yorumlayarak tanımlanması ve ölçülmesi olanaksızdır. Verimliliğin örgütlerle birlikte insanların yaşamlarını biçimlendiren bir davranış olarak ele alınıp incelenmesinin ise ne derece karmaşık ve zor olduğunu söylemeye gerek yoktur.

Verimliliğin böylesine çok geniş boyutlarda düşünülmesi tanımlama ve ölçme sorunlarını da birlikte getirdiğinden, konuya işletme düzeyinde yaklaşan çoğu uygulamacı ve araştırmacı, bir kavram düzenlemesine gitmeyi uygun görmüş ve bu kadar geniş kapsamlı verimlilik tanımı yerine “ işletme örgüt performansı “ kavramını kullanmaya başlamışlardır. Verimlilik ise örgüt performansını açıklayan yedi temel performans boyutundan biri olarak kabul edilmiştir.

Verimliliğin bu çerçevede yapılan tanımı yeni bir tanım değildir. Gündeme geldiği ilk günden bu yana değişmeyen klasik verimlilik mevcut üretim sürecinde uygulanan yöntemlerde, girdi miktarlarında, üretim kapasitesinde, çıktı karmaşasında oluşan tüm değişimlerin çıktı / girdi ilişkileri düzeyinde göstergesi olmaktadır. Bu değişimler kabaca üç biçimde görüntülenir :

- a - Aynı girdi ile daha çok çıktı sağlamak
- b - Aynı çıktıyı daha az girdi ile sağlamak
- c - Çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde arttırmak.

Bunların matematiksel açıklaması :

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

eşitliği ile yapılır.

Örneğin, bir dönemlik üretim miktarı (değeri) / bir dönemde kullanılan malzeme miktarı.

Bu oranın hesaplanmasında, ölçümü yapılan sistemin çıktı ve girdilerinin belirlenmesi için sistemin sınırlarının tanımlanmış olması ve dönem sürecinin belirlenmesi önemlidir.

Verimlilik işletme performansının odak noktasıdır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen işletmelerin yönlendirilmesi ve yönetimi olanaksızdır.

Teaque ve Eilen verimlilik boyutunun önemini anlatmada “ verimlilik niçin ölçülmelidir “ başlığı altında şunları belirtmişlerdir :

- 1- **Stratejik amaç**, işletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletmenin stratejisini saptamak için,
- 2- **Taktik amaç**, işletme performansını, işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek için,
- 3- **Planlama amacı**, çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görelî yararların karşılaştırılması için.

Verimlilik boyutunun önemi, verimlilik artışlarının yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından taşıdığı anlamda çok daha belirginleşmektedir.

Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalite, daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok gelir ve kâr demektir. Verimli bir yönetim ve çalışma ile sağlanacak bu yararların yönetim ve çalışanlar arasında paylaşılması doğaldır. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik artışından kaynaklanan maliyet azalmalarının karşılığını, kâr ve ücret artışları olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında ve bu paydan sabit yada düşük fiyatlarla müşterilerde yararlandığında verimliliğin olumlu sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir. Sonuç, halkın yaşam düzeyinde gelişme, azalan enflasyon, azalan işsizlik olarak gözlenmektedir.

4. Kalite

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

Günümüz rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite temel performans zinciri içinde yerini alır.

Kalite konusunda yapılmış olan pek çok tanımdan şu genel anlatımı ortaya koymak olasıdır ; kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, ürünlerin teknik belirlemelere uygunluğunu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992).

Kalite kavramı sadece ürün ve üretim etkinlikleri ile sınırlanmayıp bu anlayışın örgütün tüm alanlarında yaygınlaştırılması gerekir. Kaliteli ürün kadar kaliteli etkinlikler, kaliteli yönetim de önemli performans göstergeleridir. Ölçümlerde nicel göstergelerin (kalite maliyetleri, hatalı ürün yüzdesi) yanı sıra nitel göstergeler de (zamanlılık ; hizmetin uygun zamanda sağlanması, işletmeye ait pazar payı analizi, müşteri memnuniyeti vb.) yer almaktadır.

Örnek olarak süresi içinde bitirilen iş sayısı / toplam iş sayısı, hatalı üretim / toplam üretim, gibi oranlar verebileceğimiz gibi iletişim kalitesi, işlemlerin mevzuata uygunluğu, bütçe tahminleri doğruluğu şeklinde nitel göstergelerden de söz edebiliriz.

Dünya çapında kaliteye verilen önem çok büyüktür. Yöneticiler sürekli kalitenin uzun dönem başarı için vazgeçilmez olduğunun artık bilincindedirler. Kanada Xerox şirketinde yürürlükte olan bir uygulamada bunun gereği vurgulanarak “ kalite felsefesi “ görüşü benimsenmiş, en iyi müşteri tahmini esas alınmıştır. Burada uygulamanın sağlanması için şirketin kültürünü ve işleri yapma şeklini kökten değiştirecek bir plan amaçlanmıştır (Mc Camus ve David , 1990) .

5. Yenilik

Yönetim performansı incelenirken geleceği yaratmak zorunluluğu da göz önüne alınmalıdır. Yarının işletmesini sağlamak için gereken : yenilik, risk alma ve girişimciliktir.

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

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

İşletmeler açısından türsel olarak yenilikler şöyle sıralanabilir ;

- 1- Ürün ve hizmet yenilikleri
- 2- Üretim süreci veya üretim yöntemlerinde yenilik
- 3- Kullanma yenilikleri
- 4- Pazar yenilikleri

Kavrama ilişkin açıklamalar sonucunda yeniliğin ne denli önemli bir performans boyutu olduğunu anlamak kolaylaşır. Günümüzün rekabetçi ortamında yeniliği hedeflemeyen işletmeler hantal kalır, çevrede kabul görmez, değişen gereksinimlere yanıt veremez, rakiplerinden geri kalır, lider olamaz (Eren, 1986) .

Yenilikçi bir işletmede yenilik farklı ve büyük bir görev olarak örgütlenmelidir. Bu, klasik yönetim anlayışından farklı bir anlayış ve yaklaşım gerektirir. Öncelikle yenilikçilik ruhunun varlığı ve bir yenilik anlayışının kabul ettirilmesi gerekir. Bu anlayış

sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı kalmayıp işletme ile ilgili tüm konularda gözönüne alınmalıdır.

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

Bir işletmede yenilik boyutu ile ilgili göstergelerle örnek olarak üretim bölümü ile ilgili olarak, yeni üretim yöntemleri denemeleri, donanım ortalama yaşı, üretimine geçilen yeni ürün oranı gibi nicel veya nicel sayılabilecek noktalar gösterilebilir. Nitel olarak ise örgütün rekabet şansını attırmaya yönelik üretilen proje veya stratejiler ; proje çeşitliliği gibi örnek göstergeler sıralanabilir.

6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanıtma - takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.

Çalışanların çalışma yaşamına ilişkin düşünceleri ve davranışları işletme performansını önemli düzeyde etkiler. Bu nedenle çalışma yaşamının kalitesi kavramı temel performans boyutları arasındadır.

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

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

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

Çalışma ortamının ergonomik şartları çalışma yaşamının kalitesine ait nicel bir takım göstergeler işaret eder : çalışma ortamı sıcaklığı, nemi, gürültü seviyesi, titreşim durumu, aydınlatma, oksijen miktarı, dinlenme süreleri sıklığı ve süresi ve benzeri göstergeler bunlardan kolaylıkla ölçülebilir olanlardır. Örneğin bir üretim departmanında gürültü miktarı (dB) yada dinlenme sürelerinin toplam çalışma süresine oranı gibi.

Bu tip uygulamalar ve çalışanların karar vermeye katılımlarının ilk örnekleri Japon endüstrisinde görülmüştür.

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

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

Özet olarak çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranışlar ve uygulamaların listesi aşağıdaki gibidir :

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

Bu uygulamaların katkıları performans göstergeleri olarak ortaya çıkar.

7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kullanılan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanımla kâr, satışlar ile maliyetler arasındaki artı farktır. Kârlılık ise, gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bölünen bir oranın ifadesidir.

Kâr yada kârlılığın performans boyutu olarak alınması eleştirilen bir konu olabilmektedir. Ama konu biraz daha irdelendiğinde kâr ve kârlılığın bir işletme için olduğu kadar toplum içinde önemli olduğu için ortaya çıkar. Ancak kârlılık bir sonuç olarak kabul edilmelidir. Kârın diğer bir işlevi de belirsizlik riski için bir ödül olmasıdır. Diğer bir deyişle kâr geleceğin garantisidir. Kârlı işletmeler, diğer yandan, pek çok alanda topluma katkıda bulunabilirler.

Bu anlayış içinde işletmelerin davranışlarının belli bir denge gözetilerek kârın en çoklanması hedefine göre yönlendirilmesi anlamlı görülebilir. Sağlanan sonuç da bir performans göstergesi olarak kabul edilebilir.

Kâr ve kârlılık kolaylıkla ölçülebilen bir performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş çok sayıda gösterge bulunmaktadır.

Bir örnek oran olarak bir işletmenin satış bölümünde net kâr / satışlar ya da daha genel olarak kâr / toplam gelir verilebilir.

Kârlılık gibi maliyet ve gelir ilişkisini gösteren diğer bir kavram da bütçeye uygunluktur. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performansın ölçümünde

kullanılmalarının yanısıra hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemlerin alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmaktadır.

Örneğin, bir üretim biriminde harcamalar konusunda gerçekleşen miktar / btcelenen miktar oranı bteye uygunluğu yansıtır.

8. Diğer Performans Boyutları

Boyutlar daha da genişletilerek kamu (sosyal) sorumluluğu, ürün liderliği gibi yeni boyutlar kimi yazarlarca işlenmeye balamıtır.



BÖLÜM 2 VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI

Bir işletmede verimliliğin artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur; iyi yönetimle eş anlamlıdır. Verimliliği arttırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Gerçekte daha yüksek performans için gerekli koşulların yaratılması, verimlilik yönetiminin özüdür.

Verimlilik artışı aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu nedenle, verimlilik artışı için değişimi yönetmek gerekir, bu ise, değişimin güdülenmesi, yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi demektir.

Verimlilik yönetimine sistem yaklaşımı, iki kavrama dayanır : Dikkati çıktı üzerinde yoğunlaştırmak (sistemin sonuçları) ve örgütün tüm alt sistemlerini bir bütünde birleştirmek. Yönetim uygulamasına bu iki kavramın sokulması, yöneticilerin girdi ya da sürece yönelik yaklaşımlarının yerini sonuca yönelik yaklaşımın almasına yardım eder. Sonuçlara yönelik olma, verimlilik yönetim sistemi kurulması ve işletilmesine daha uygun bir ortam yaratır.

Herhangi bir verimlilik arttırma sürecinde, değişikliklere tam destek sağlamak çok önemlidir. Bu nedenle iyi verimlilik programlarının yöneticileri, iki temel, birbiriyle ilişkili, birbirini destekleyen etkinlik kullanırlar : Güdüsel ve Teknik

Güdüsel etkinlikler, insanda geliştirme arzusu yaratır ve bunun sürmesini sağlar. Teknik etkinlikler, insanların bir soruna çözüm aradıklarında ve buldukları çözümü uyguladıklarında, analitik, davranışsal, örgütsel ve teknik araçları sağlar. İyi bir yönetici bu iki etkinliği dengede tutarak sürekli kullanır. Ancak, yöneticiler çoğunlukla teknik temelli konularla uğraşır ve insan kaynağının performansını arttırmaya çalışmazlar.

İnsan kaynaklarının daha etkili kullanımının gerçek bir kazanç sağlayacağı hemen herkesçe kabul edilmekle birlikte, pek az kuruluş bu konuya eğilmektedir. Bu, teknik konularla uğraşmaktan çok daha zordur. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi süreklilik ve kârlılık gerektiren bir süreçtir (Propenko, 1987) .

Günümüzün insan kaynakları fonksiyonu ; yüksek kaliteli bir işgücünü çekmede, elde tutmada ve güdülemede öncülüğü almalıdır. Anahtar konular şunların nasıl yapılacağıdır :

- Örgütsel performans üretimi için örgütün her düzeyinde neye ihtiyaç duyulduğunu belirlemek,
- Her düzeyde performansı ölçmek ve ödüllendirmek,
- Örgütsel hiyerarşide yüksekte olanları memnun etmekten çok bireyler ve birimler üzerinde odaklanmak.

İlk adım, performansın güvenilirlikle tanıyıp ölçülebileceği uygun örgütsel düzeyi tanımlamak ve bu düzeyde onu ödüllendirmektedir. Her bir çalışan için, içinde olacağı performans birimi tanımlanarak, birey için neyin önemli olduğu ve neyin ödüllendirileceği açıklığa kavuşturulmalıdır (Greene, 1991).

Çalışanların değerinin biçildiği türde performans yönetimi olgusu iyidir, fakat hala amaca yönelik değildir. Yaklaşım davranışsaldır; performansından çok kişide odaklanır. Bu programlar tipik olarak, uyum sağlama, karar verme, inisiyatif, iletişim yeteneği ve kişisel çelişim gibi davranış ve özelliklerin değerlendirilmesini içerir. Bu gibi kişisel davranışlar üzerinde yoğunlaşmak, çalışanlar ve denetçiler kimin davranışının etkili olacağını belirlemek için uğraşırken kişilik çatışmalarına yol açabilir. Bu, çalışanları savunmacı ve yakın iletişim hatlarına sokan kişisel saldırılara neden olabilir.

Sistemi, vurguyu sonuçlar üzerine koymak üzere değiştirmek bu sorunları yok eder. Bu tip sistemler kişilik, kişisel davranış, özellikler ve tavırlar konularıyla ilgilenmezler. Kapsamlı olarak iş sonuçlarını yönetirken çalışanlarla iletişim hatları açar (Plachy ve Planchy, 1993).

Değişim sürecinin başlayabilmesi için bu engellerin kaldırılması gerekir. Tüm bu düşünceler, özellikle teknik yön ve insan davranış ve tutumları, uzun dönemli ve iyi bir verimlilik artışı stratejisini gerektirir.

2.1. Verimlilik Arttırma Stratejisi

İyi bir verimlilik arttırma stratejisi, verimlilik artışında sistem öğeleri ve çevreleriyle olan ilişkilerini gözönünde bulunduran bir sistem yaklaşımı gerektirir. Bu yaklaşım, sistemin performansını tanımlar ve değişmeyi etkilerken dengeyi de korur.

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

- İşletmenin ve rakiplerinin bugünkü ve gelecekteki güçlü ve zayıf yanlarının ışığında, rekabet edebilmek için gerekenleri, belli amaçlar haline dönüştürünüz.
- Ürün tasarımından, satış sonrası hizmetlere kadar tüm işletme sistemini gözden geçirip yeniden üzerinde düşününüz. Tüm girdi dizisini dikkate alınız; alışlagelmiş düşünce biçiminin sizi sınırlamasını engelleyiniz; sistem içinde birbirine bağımlı öğeleri her zaman akılda tutunuz.
- Yapılacak değişimin hem kaçınılmaz, hem de istenilir bir şey olduğunu varsayınız. Yeni teknolojiler kullanılabilir duruma geliyor, pazar ihtiyaçları ve kaynakları değişiyor ve rakipler etki ve tepki gösteriyorlar. Bu nedenle, sürekli gelişebilmek ve kendini ayarlayabilmek için sistem yenilikçi ve esnek olmalıdır.

İyi bir verimlilik artırma stratejisi en azından;

- Verimlilik artırma kavramının, açık ve kolay anlaşılabilir tanımını vermeli,
- Örgütsel gelişimin neden olduğunu açıklamalı,
- Cari işletme durumun ve varolan durumun nedenlerini değerlendirmeli,
- Mükemmeli sağlayacak modeller geliştirmeli,
- Verimlilik artırma politika ve planları geliştirmelidir.

Açık verimlilik kavramları olan işletmeler, açık amaçlar ve hedefler belirlemelidirler. Verimlilik artışının hedefi, daima örgütsel “gelişme” terimleriyle ifade edilmelidir. Genel amaç ve hedefler, verimliliğin nasıl arttırılacağına ilişkin ayrıntılı çalışma planlarıyla tamamlanmalıdır. Bu bağlamda, performansın değerlendirilmesinde belirlenebilecek en küçük gruplar için hedefler koymak yararlıdır.

Bir verimlilik artırma planı, örgütün strateji planlaması içinde yer aldığı zaman daha etkili olur. Bu planda, öncelikler belirlenmeli ve izlenebilmesi için yazılı olarak kayıtlı olmalıdır (Propenko, 1987).

2.2. Verimlilik Artışının Temel Yapısı

Alan Lawlor'a göre herhangi bir verimlilik artırma sürecinin dört aşaması vardır.

- (a) **Kabul etme:** Değişme ihtiyacını kabul etmeliyiz.
- (b) **Karar verme:** Gelişimin gerekli olduğunun kabulünden sonra, harekete geçme kararı almalıyız.
- (c) **Olanak tanıma:** Kararların uygulanabilmesi için olanaklar mevcut olmalıdır.
- (d) **Harekete geçme:** Son hedef olarak verimlilik artışı sağlayacak planları uygulamalıyız.

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

1. **Basamak:** İşletmenin amaçlarını belirleyip, önceliklere göre sıralayınız.
2. **Basamak:** Örgütsel sorumlulukları dikkate alarak, çıktı için kriter belirleyiniz (Her hedefi nicel olarak belirtiniz).
3. **Basamak:** Bir uygulama planı hazırlayınız (Uygulama öğelerinin ayrıntılarını belirleyiniz. Örgütsel değişimleri tanımlayınız. Bireylere görev veriniz. Uygulama prosedürlerini gösteren ayrıntılı etkinlik listeleri düzenleyiniz).
4. **Basamak:** Verimlilik artışının bilinen engellerini yok ediniz (İşlemlerde aşağıdaki türden görülür kusurları düzeltiniz: Kapasite darboğazları; yineleyen, savurgan iş bileşenleri ve maliyet harcamaları).
5. **Basamak:** Verimlilik ölçüm yöntem ve sistemleri geliştiriniz.
6. **Basamak:** Faaliyet planını uygulayınız (Varolan projelerde çok büyük verimlilik artışı sağlayacak değişiklikleri uygulayınız (Dikkati, çabuk sonuç vermesi olası, öncelikli iş öğelerin üzerinde toplayınız. Periyodik rapor verme ve ölçme sistemini adım adım başlatınız).

7. **Basamak:** Yüksek verimlilik sağlamak için işçi ve yöneticileri güdüleyiniz (İşçileri sorun çözümü, saptama konusunda eğitiniz. Planlama, eğitim, öğretim aracılığıyla değişime karşı korkuyu azaltınız).
8. **Basamak:** Verimlilik çabalarının hızını düşürmeyiniz (Birbiri ardından yeni verimlilik projeleri başlatmaya hazırlıklı olunuz).
9. **Basamak:** Örgütsel ortamı izlemeyi sürdürünüz.

Bu basamaklar, yalnızca bir tür kontrol listesi olarak kabul edilmelidir; özel koşullar ve görevler dikkate alınarak bu basamakların kapsamı daraltılabilir ya da genişletilebilir, ayrıca Ekvator, İran İslam Cumhuriyeti, Ürdün, Somali, Sri Lanka, Suriye Arap Cumhuriyeti, Venezüella, Zambia ve diğer gelişmekte olan ülkelerde kullanıldı. Uluslararası proje ekipleri de kendi performans etkinliklerini arttırmak için yaklaşımdan yararlandılar.

2.3. Verimliliği Arttıran Faktörler

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

- İşle ilgili
- Kaynakla ilgili
- Çevreyle ilgili

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

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

Dış faktörler, bir işletmenin dışında, iç faktörler ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir. Tüm bu faktörleri ele alabilmemiz için farklı kurumlar, insanlar, teknikler ve yöntemler gerekir. Örneğin, işletme yönetimini etkileyen dış faktörleri ele almayı planlayan herhangi bir performans artırma kampanyası, programın planlanması aşamasında, bu tür faktörleri dikkate almak ve diğer ilgili taraflarla güçbirliği yapmak zorundadır.

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

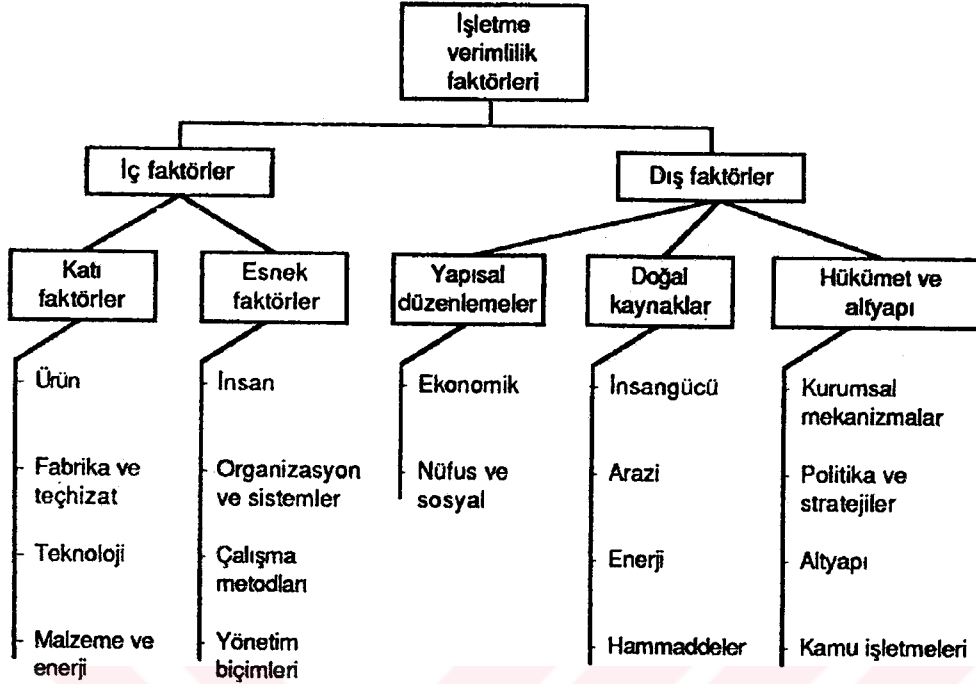
Bir kurum başka bir kurum için denetlenemeyen dış faktörler, birçok durumda iç faktörlerdir. Örneğin bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, hükümetler, ulusal ya da bölgesel kuramlar, birlikler ya da baskı grupları için iç faktörler olabilir.

Bir işletmenin dış faktörlerle de ilgilenmesi gerekir. Çünkü bunların kavranması, işletmenin işleyişini değiştirecek kimi etkinliklerin başlatılmasını sağlayarak, uzun dönemde verimliliği arttırabilir. Şekil 3.1. 'de verimlilik artışının temel kaynağı olan faktörlerin tümünü kapsayan bir şema verilmiştir.

İşletme verimliliğini etkileyen iç faktörler aşağıdaki gibidir ;

Kimi iç faktörler daha kolay değiştirilebileceğinden bunları iki grupta toplamak yararlı olur: Katı faktörler (kolay değiştirilemeyen), esnek faktörler (kolay değiştirilebilen). Bu sınıflama öncelikleri belirlemeye yardımcı olur.

a) Katı Faktörler: Bunlar ürünleri, teknolojiyi, teçhizatı ve hammaddeleri kapsar.



Şekil 2.1. İşletme Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli (Propenko, 1987)

- **Ürün:** Ürün faktör verimliliği, ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir. “Kullanım değeri” müşterinin belli kalitede ürüne ödemeye hazır olduğu miktardır. “Kullanım değeri” daha iyi tasarım ve spesifikasyonlarla artırılabilir. Dünyadaki pek çok işletme, teknik üstünlüğü pazarlanabilir ürünlere dönüştürmek için sürekli bir savaşım içindedir. Örneğin, önde gelen Japon firmaları pazardaki ürünlerin tasarımını sürekli olarak değiştirmektedirler.
- **Fabrika ve teçhizat:** Aşağıdaki konular verimlilik artırma programlarında çok önemli rol oynar:
 - İyi bir bakım sistemi kurulması;
 - Fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması;
 - Darboğazları gidererek ve düzeltici önlemler olarak fabrika kapasitesinin artırılmasıdır;

- Boş zamanların azaltılması ve var olan makine ve fabrika kapasitesinin daha etkin kullanılması.

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

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

- **Malzeme ve Enerji:** Malzeme ve enerji tüketimini azaltmak için harcanacak en ufak çaba ile dikkate değer sonuçlar alınabilir. Verimliliğinin yaşamsal önemdeki kaynakları arasında hammaddeler ve endirekt malzeme sayılabilir. Malzeme verimliliğinin önemli yönlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Malzeme Getirisi:** Kullanılan birim malzeme başına, yararlı ürün ya da enerji çıktısı.

- Fire ve ıskartaların kullanım ve denetimi

- Ana süreçte daha iyi kullanımı sağlamak için malzemelerin kalitesinin ön süreçlerde yükseltilmesi

- Düşük kaliteli malzeme ve ucuz malzeme kullanımı

- İthal ikamesi

- Stok devir oranının artırılması

- Aşırı stok tutulmasını engellemek için stok yönetiminin iyileştirilmesi

- Arz kaynaklarının geliştirilmesi

- b) Esnek Faktörler:** Bunların arasında emek gücü, örgütsel sistemler ve prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metodları sayılabilir.

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

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

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

Özetle, emek verimliliğini arttırmak için kullanılacak temel yaklaşım, yöntem ve teknikler şöyle sıralanabilir: Ücret ve maaşlar, eğitim ve öğretim, sosyal güvenlik, emeklilik ve sağlık planları, ödüller, teşvikler, katılım, sözleşme görüşmeleri, güdüleme, kariyer planlama, işe devam, devir iş güvenliği.

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

Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiçbir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkartmak için; sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır.

- **İş Metodları:** Özellikle sermayenin kıt, ara teknoloji ve emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş iş metodları verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur. İş metodu teknikleri, işin yapılanma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, iş yeri düzenini, malzeme manipülasyonunu ve makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar. İş etüdü, endüstri mühendisliği ve eğitim, iş metodlarını geliştirmenin temel araçlarıdır.
- **Yönetim Biçimleri:** İşletmenin kontrolündeki tüm kaynakların etkili kullanımından sorumlu olduğu için, kimi ülkelerdeki verimlilik kazançlarının % 75'inden yönetimin sorumlu olduğu şekilde bir görüş vardır. ABD'de bir uzman endüstrideki kalite ve verimlilik sorunlarının % 85'inin sistemin genel sorunları olduğuna; düzeltilmesinin işçilerin değil, yönetimin görev alanına girdiğini söylemektedir. Kusursuz yönetim biçimi yoktur. Etkililik, yöneticinin bir yönetim biçimini ne zaman, nereye, nasıl ve kime uyguladığına bağlıdır. Yönetim biçimi ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımı, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini, sermaye kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler.

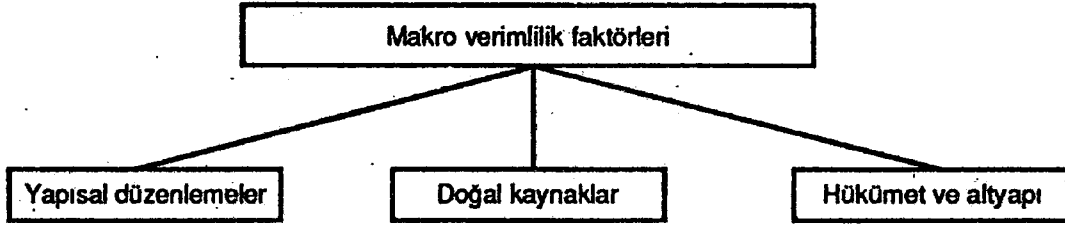
İşletme verimliliğini etkileyen dış faktörler ise şöyledir ;

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları; siyasi, ekonomik ve sosyal koşulları; iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde sağlama olanaklarını kapsar.

Bu faktörler bir işletmenin verimliliğini etkilemekte; ancak işletme bunları denetleyememektedir. Bu faktörler bilinmeli ve yönetim, verimlilik programlarının planlanması ve uygulanması sırasında bunları dikkate almalıdır. Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar tarafından denetim altına alınabilir. Tüketiciler, işçiler, yöneticiler, hükümet, farklı baskı

grupları ve kurumlarla, örgütsel altyapı arasındaki tüm siyasal, sosyal, ekonomik ve örgütsel bağları unutmadan, verimlilik artırma sürecini hızlandıran ya da engelleyen makro-verimlilik artırma faktörlerini tartışmak yararlı olacaktır. Verimlilik, reel gelir, enflasyon, rekabet gücü ve insan refahını büyük ölçüde etkilediğinden, politika koyucular verimlilik artış ve düşüşünün gerçek nedenlerini bulmak için yoğun çaba harcarlar.

Şekil 2.2'. de üç temel makro verimlilik faktörleri grubu verilmiştir.



Şekil 2.2. Temel Makro Verimlilik Faktörleri (Propenko, 1987)

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

b) Ekonomik Değişimler: En önemli ekonomik değişimler, istihdam kalıplarında, sermayenin bileşiminde, teknolojiye, ölçekte ve rekabet edebilme olanakları alanında söz konusudur. İstihdamda, tarımdan imalat sektörüne kaymalar gelişmiş ülkelerde herhangi bir sektördeki verimlilik artışlarını aşan ekonomi çapında verimlilik artışlarına neden olmuştur. Bu ülkelerde tarım alanında çalışanların sayısı

çok azaldığından, verimliliğin bu tarihsel kaynağının gelecekteki verimlilik artışına katkısı sınırlı olacaktır. Ancak, daha çok insan, düşük verimli tarım sektöründen imalat sektörüne geçeceğinden, çoğu gelişmekte olan ülkelerdeki bu nüfus kaymaları, gelecekteki yüksek verimlilik artışlarının kaynağı olacaktır.

İkinci tarihi yapısal değişim, imalat endüstrisinden hizmet endüstrisine geçiştir. Örneğin ABD’de tarım dışında çalışanların dörtte üçü, hizmet sektöründe çalışmaktadır. Hizmet sektöründeki verimlilik artışının gerisinde kalındığından, yapısal değişimin bu ikinci önemli dalgasının verimlilik üzerindeki etkisi tersine olmuştur. Bu, hızla tırmanan sermaye ve hammadde fiyatlarına kıyasla, emek fiyatlarının düşük tutulmasına yol açtı. Bu durum, sermaye ve enerjinin teçhizattan, emek gücü yatırımına kayışını hızlandırdı. Sermayenin bileşimindeki değişimler, nispi yoğunluğu, yaşı ve türü de verimliliği etkiler. Sermaye artışı tasarruf ve yatırımlara bağlıdır. Sermaye stoğunun yaşı, teknolojik değişimin yeni yatırım mallarına girmesi oranında, yeniliklerin dağılımını etkileyecektir. Ancak, işçi başına ortalamanın üzerinde sermaye girdisi kullanımının, işçi başına çıktıyı mutlaka arttıracığı söylenemez.

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

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

Ölçek ekonomisi veya üretimin ölçeği de verimlilik ve endüstriyel yapıyla yakından ilgilidir. Küçük ve orta boy işletmelere, uzmanlaşmaları ve uzun dönemli üretim yapmaları durumunda rekabet edilebilir duruma gelebilirler.

Endüstrinin rekabet gücü, hem ekonomiyi hem de tek tek işletmeleri etkiler. Avrupa Yönetim Forumu, endüstriyel rekabet gücünü “ girişimcilerin dış ya da iç

pazardaki rakiplerine kıyasla, fiyat ve fiyat dışı nitelikleri daha cazip bir paket oluşturan mallarını, tasarımılamak, üretmek ve pazarlayabilmek için, bugünkü ve gelecekteki yetenek ve fırsatları” olarak tanımlamaktadır.

c) Demografik ve Sosyal Değişim: Emek gücündeki yapısal değişimler, hem demografik hem de sosyaldır. Savaş sonrası hızla artan nüfus iş piyasasında 1960’lı yılların ortasında etkisini göstermeye başladı. Buna emek gücüne katılan kadın sayısının sürekli artışı eklendi. Verimliliği, iki farklı ve bir ölçüde birbiriyle çelişen baskı etkiler. Bir yanda gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin üretim maliyetlerini düşük tutmak için verimliliği artırma çalışmaları gerekir öte yandan rekabetin ücretler üzerindeki frenleyici etkisi, onları sermaye teçhizatına yoğun yatırım yapmak yerine, daha açık emek kullanmaya teşvik eder. Bu da verimlilik artışını yavaşlatır. Demografik değişimler, iş arayanları işçinin deneyim ve iş becerisini, mallar ve hizmetlere olan talebi etkiler. Nüfus yoğunluğu bölgelere göre değiştiğinden nüfustaki coğrafi kaymaların da verimliliği etkileme olasılığı vardır. Kültürel değerler ve davranışlar verimliliği arttırılabilir veya engelleyebilir. Örneğin, Çinliler çok çalışmanın erdemine olan inançları, girişimci ruhları ve tasarruf eğilimleri ile bilinirler. Japonlar, araştırma, kabullenme, özümleme ve değişen gereksinimlere ve koşullara uyum sağlama yeteneği ile ünlüdürler. Bu inançlar, tutumlar ve geleneklerin hepsi, yeni teknoloji ve ekonomik kalkınmayla değiştiğinden iyi incelemeleri ve anlaşılmaları gerekir.

d) Doğal Kaynaklar: En önemlileri, insan arazi, enerji ve hammaddedir. Bir ulusun bu kaynakları üretme, harekete geçirme ve kullanma yeteneği, verimlilik artışı sağlamada çok önemlidir.

İnsangücü en değerli doğal kaynaktır. Japonya, İsviçre gibi diğer doğal kaynaklardan yoksun çok sayıda gelişmiş ülke, kalkınmaları için tek önemli kaynağın insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi; davranış ve motivasyonu ve gelişmesi olduğunu farketmiştir. Bu faktörlere yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini arttırır. Sağlık ve boş zamanlara verilen önem, hastalıkların azalması,

yaşam süresinin uzaması ve artan canlılık çok büyük tasarruf sağlamış; genel emek kalitesi; sağlık koşullarının iyileştirilmesiyle yükselmiştir.

Arazi, uygun yönetim, kalkınma ve ulusal politika gerektirir. Örneğin, endüstriyel genişleme ve yoğun tarım, en temel malzeme girdisi olan arazinin saldırgan tüketicileri olmuştur. Verimliliği bilinçsizce artırma çabaları toprak erozyonunu hızlandırabilir. Bunun maskelenmesi için başvurulmuş gübre kullanımı çevre kirliliğini geliştirmiştir. Yeni arazi kullanma olanağının sınırlı oluşu var olan arazinin daha akılcı kullanımını gerektirmektedir.

- e) **Enerji:** Çok önemli bir kaynaktır. 1970'li yıllarda enerji fiyatlarında görülen çok ciddi artışlar, verimlilik ve ekonomik kalkınmadaki düşüşün tek önemli nedeniydi. Üreticiler enerji kullanımı ve sermaye yatırımlarını azaltınca, kullanılacak tek kaynak emektir. Bu nedenle de emeğe olan talep; enerji arzı, sermaye / emek bileşimini etkileyerek, verimliliği artırıp azaltabilir. Bu olgu, endüstriyel ve işletme yönetiminde bilinmeli, anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır.
- f) **Hammaddeler:** Önemli bir verimlilik faktörü olan hammadde fiyatlarında da dalgalanma görülür. Kolay elde edilen ve zengin madenler kullanılmış olduğundan, çıkarılması güç ve düşük kaliteli cevher kullanma durumu ortaya çıkmış bu da verimliliği azaltmıştır. Bu tür işlerde verimliliğin düşük olmasına karşın malzeme maliyetleri yükseldikçe bakım çalışmalarının maliyeti yeni malzeme almaktan ucuza geldiğinden onarım, yeniden kullanma ve geri kazanmanın ekonomik rasyonelliği çekicilik kazanmaktadır.
- g) **Hükümet ve Altyapı:** Hükümet politikaları strateji ve programları, verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bunlar; devlet dairelerindeki uygulamalar, yönetmelikler, taşıma ve iletişim, enerji, mali önlemler ve teşviklerdir. Verimliliği etkileyen yapısal değişimlerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinliklerin sonucudur. Ek olarak, aynı kaynaklarla daha çok hizmet verilmesini ya da aynı hizmetlerin daha

düşük maliyetle yapılmasını mümkün kıldığından, hükümetin verimliliği çok önemlidir (Propenko, 1987).

2.4. Verimlilik Arttırma Teknikleri

Verimlilik arttırma programlarının uygulanmasında kullanılan teknikler çoğunlukla, bilgi toplama , iş toplama ve iş etkililiğini arttırma amacına yöneliktir. Kullanılan yöntemler iki gruba ayrılır:

- Teknik yaklaşım-mühendislik teknikleri ve ekonomik analiz;
- İnsan açısından yaklaşım-davranışsal yöntemler;

Bu teknikler burada basitçe özetlenecek ve nasıl uygulandıkları anlatılacaktır.

1. Endüstri Mühendisliği Teknikleri ve Ekonomik Analizler

İş etüdü, metod etüdü, iş ölçümü, iş basitleştirme, pareto analizi, tam zamanında üretim yöntemi, değer analizi yolu ile yönetim, maliyet-fayda analizi, sıfır bazlı bütçe, maliyet-verimlilik tahsisi gibi teknikler bu tür analizler içindedir (Propenko, 1987).

a) İş Etüdü

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

Temel prosedür aşağıdaki gibidir:

- Etüd edilecek işin veya sürecin seçilmesi
- Analiz için veri elde edebilmek amacı ile olan biten herşeyin doğrudan gözlem yoluyla kaydedilmesi
- Kaydedilen durumun eleştirel olarak incelenmesi ve aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurularak, kaydedilmesi yapılan herşeyin tartışılması
- Tüm koşullar dikkate alınarak, en ekonomik yöntemlerin geliştirilmesi
- Kullanılmakta olan yöntemdeki gerçek iş miktarının ölçülmesi ve bu işin yapılması için standart zamanın hesaplanması
- Yeni yöntemin ve bu yöntem için gerekli zamanın tanımlanması
- Yeni yöntem ve zamanın kabul edilmiş standart uygulama olarak düzenlenmesi
- Yeni standart uygulamanın uygun kontrol yöntemleri ile sürdürülmesi

İş Ölçümü:

Bir iş ölçümü sistemi geliştirmek dört ayrı kronolojik adımı içerir. Bir iş standardı veya kotası kurulmalıdır. Bu kurulduktan sonra kotasının karşılandığını belgelemek için bir metod geliştirilmelidir. Belgeleme işlemi yönetimin çıktığı dizginleyen sorunları eleyerek üretkenliği artırmada iş standartlarını kullanmasını sağlar. Bu sorunlar bir şekilde düzenli olarak görüldüğünde, yönetimin üretim işlemlerinden bekleyebileceği gibi, sistemi canlı ve tahmin edilebilir kılan bir devamlılık işlemini harekete geçirirler. Dört adımın her biri ayrı olarak analiz edilebilmesine rağmen, tümü ayarlanmalı, "toplam iş ölçümü" sistemi denilen bir yapıyı kurmada birlik olarak çalıştırılmalıdırlar.

İş ölçümede bir işlem seçilmelidir. Ölçüm tekniği oldukça keyfi olabilir; üretim kotasını düzenlemede sadece geçmiş deneyimler kullanılabilir. Diğer taraftan çok karmaşık da olabilir; 0.0006 dakikaya dek ayrıntılandırılmış hareket parçaları toplamını kullanabilir. Karmaşıklığın derecesi iş ortamı tarafından belirlenir. Tüm işlemin dürtüsü, daha iyi bilgilendirme ve ardından da hesaplanabilirlik sayesinde maliyetleri iyileştirmek ve kontrol etmektir. İşlem başlatıldığında, üretkenliğin hedeflenmiş talebe uyduğunun kesinleştirilmesi için sürekli denetlenmelidir.

Kurma, belgeleme, kullanma ve iş standartlarını sürdürme toplam işleminin her birinin etüdü, her bir işlemin ayrı ve birleşik olarak üretkenliği arttırmak için bir toplam işlemi oluşturmada işlemlerini kavramayı sağlar (Maynard, 1992).

En önemli iş ölçüm teknikleri şunlardır:

- İş örnekleme,
- Kronometre ile zaman etüdü
- Önceden Belirlenmiş Zaman Standartları
- Standart veriler (Propenko, 1987)

Metod Etüdü

Metod etüdü (genellikle hareket etüdü, metod analizi veya metod mühendisliği olarak da adlandırılır), daha kolay ve etkin yöntemlerin geliştirilip uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi için var olan ve önerilen çalışma biçimlerinin sistemli olarak kaydedilmesi ve eleştirel olarak incelenmesidir. Bu çalışmalar süreç ve işlemlerin, yerleşik planlarının, fabrika ve ekipman tasarımlarının iyileştirilmesi, insan çabalarının ve yorgunluğunun, kullanılan malzeme miktarının makine ve insan gücünün azaltılması ve daha iyi fiziksel koşulların ve çalışma koşullarının geliştirilmesi için kullanılır. Metod etüdünün temel aşamaları Şekil 3.3.'te gösterilmiştir. Metod etüdü birçoğu kart, şema ve diğer kayıt tekniklerinden oluşan birkaç basit aracı birleştiren karmaşık bir tekniktir.

b) İş Basitleştirme

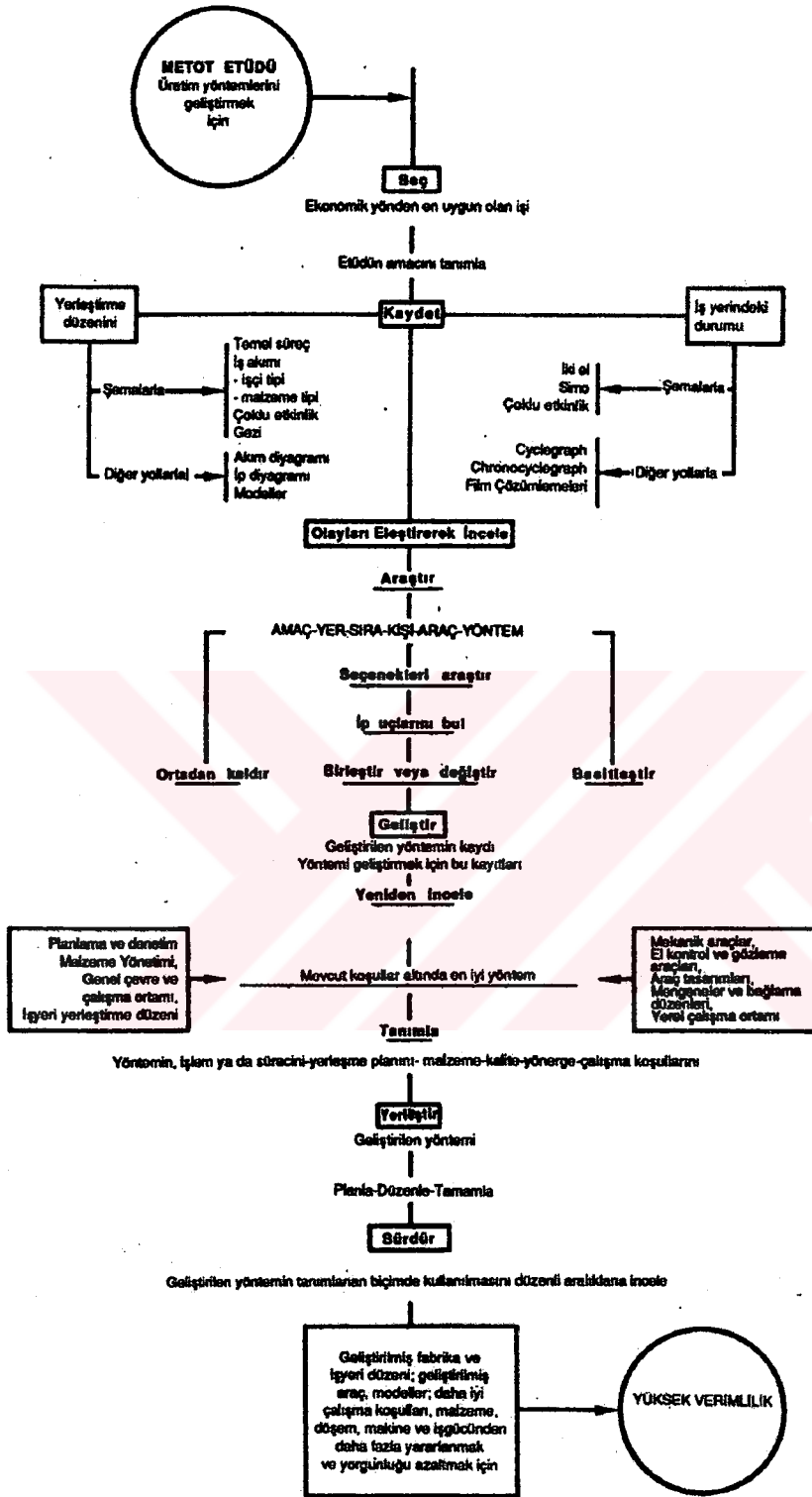
Bu yöntem, 1930'larda geliştirilmiş bir işlemler dizisi ve anlayış biçimidir. Ana felsefesi, işi bilfiil yapan kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğudur. Metod etüdünden temel farkı bu anlayıştır. Zaman etüdü, iş ölçümü ve metod analizi konusunda çalışan bir uzmanlar ordusu yerine, işçileri kendi işleri konusunda yaratıcı düşünmeye sevkedecek biçimde eğitip, gelişme sağlayabilmeleri için teşvikler vermek daha iyi sonuç verir. İş basitleştirme üç öğeden oluşmaktadır: Anlayış biçimi, model ve eylem planı. Bu

nedenle, işlerin en iyi nasıl yapılabileceğini kişilerin kendilerinin bilebileceği anlayışı, iş geliştirme çalışmalarında mevcut olmalıdır.

Tipik bir iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı basamak vardır:

- Geliştirilecek işin seçilmesi
- Tüm olguların derlenmesi
- Süreç şemasının yapılması
- Olası tüm sorular sorularak her ayrıntının üzerinde durulması
- Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi
- Yöntemin uygulanmaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi

Kullanılan araçlar arasında iş akımı şemaları, akım diyagramları ve hareket ekonomisi bulunmaktadır.



Şekil 2.3. Metod Etüdü İşlem Sırası (Propenko, 1987)

c) Pareto Analizi:

Genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun yüzde 80'inin harcanan çabanın yüzde 20'si ile ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken Pareto'nun adı ile anılan bu analiz en önemli birkaç konu veya sorun üzerinde dikkate yoğunlaştırdığından ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan, verimlilik analizi için yararlı bir araçtır. Pareto analizi istisnalarla yönetimin bir örneği olarak düşünülebilir (Propenko, 1987).

d) Tam Zamanında Üretim Yöntemi

Tam zamanında üretim yönetimi, gerekli birimlerin, gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretilmesi ya da sevkedilmesidir (Propenko, 1987).

Kavramlar, kaybı en küçükleme, stok düzeylerini düşürmek, üretim seviyeleri ve kanban kartlarını dengelemeyi içerir (Maynard, 1992).

Tam zamanında üretimin asıl amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile kuruluşun toplam verimliliğinin artırılmasıdır. Söz konusu sistem Japonya'da geliştirilip uygulamaya konmuştur ve gereksiz stokların ortadan kaldırılması, stok bulundurma maliyetlerinin en aza indirilmesi, yatırımın getiri oranının artırılması amaçlanmaktadır. Ancak, burada stok düzeyinin azaltılmasından daha da önemli olan, düşük stok düzeyinde çalışmanın zorunlu kıldığı imalat sürecindeki gelişmelerdir (Propenko, 1987).

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

Tam zamanında üretim, iş için tezgahların kurulmasındaki uzun işlemler için harcanan zamanın ortadan kaldırılmasını da zorunlu kılar.

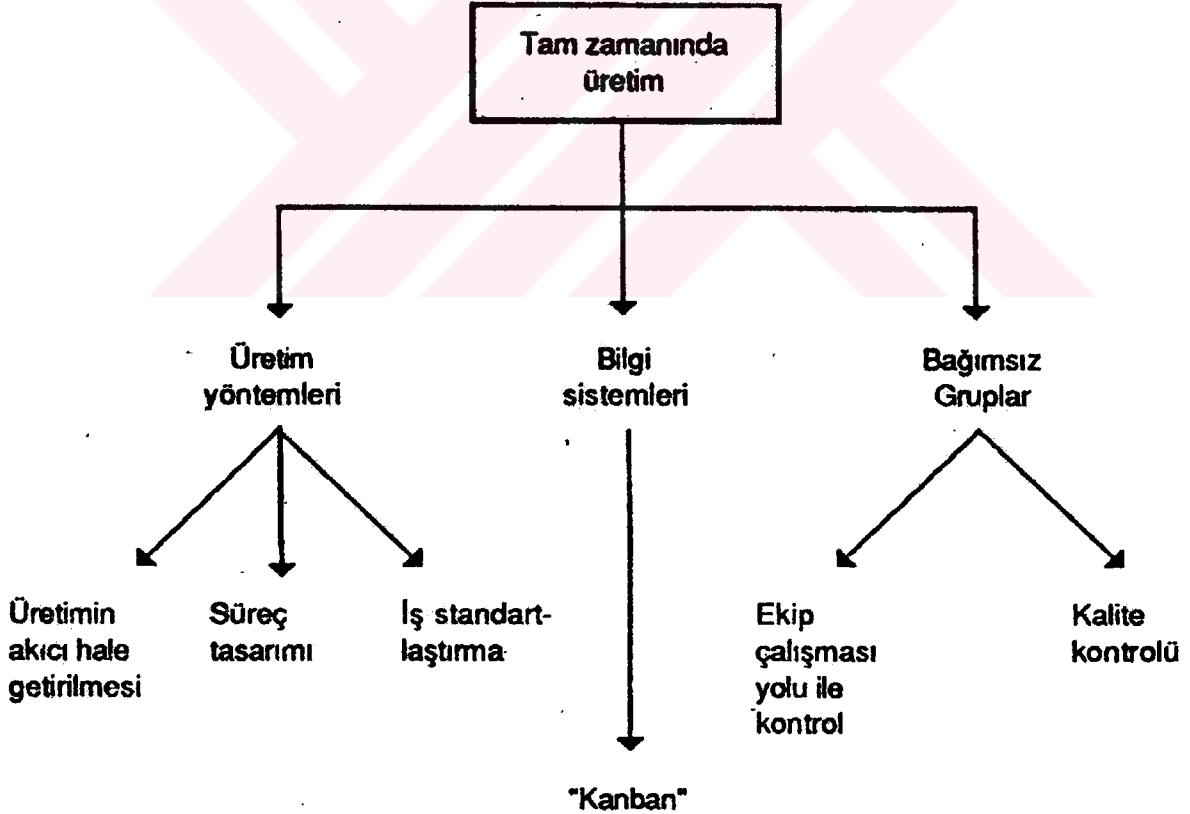
Temel ön koşul, malzeme gereksiniminin planlanmasını esas alan kapsamlı bir üretim kontrol sistemidir. Bu da sonuçta üretim ve malzeme kontrol sistemlerinin yeni bilgisayar sistemleri ile bütünleştirilmesini gerektirmektedir.

Kuruluştta bir üretim kontrol sisteminin tüm olarak işletilmesi konusunda yeterli disiplin veya yönetim kararlılığı yoksa, bu durumda tam zamanında üretim kolay bir seçenek değildir.

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

Tam zamanında üretim yönteminin uygulanabilmesi için yalnızca yönetimin kararlılığı yeterli değildir; aynı şekilde işçilerin tümünde kararlı olmaları gereklidir. Tüm fabrika söz konusu yöntemle çalıştırılmaya başlanmadan önce, bir olasılıkla fabrikadaki tüm üretim hatlarını içeren bir tam zamanında üretim pilot projesinin kurulması gereklidir.

Tam zamanında üretim yönetiminin temel amaçları üretim süreci, bağımsız gruplar ve özel bilgi sistemi (Kanban) arasında kurulacak hassas uyumdur (Şekil 2.4.).



Şekil 2.4. Tam Zamanında Üretim Çerçevesi (Proenko, 1987).

e) Değer Analizi Yolu ile Yönetim

Atıkların azaltılması yolu ile verimliliğin artırılması için önemli bir teknik de değer analizi yöntemi ile yönetimidir. Her ürün bileşenlerine ayrılabilir ve her bir bileşen bütün içindeki değeri açısından analiz edilebilir. Bu tür analizlerde değerler esas ölçütleri, bedeli, arzu edilebilirliği ve kullanımınıdır. Değer analizi yönteminde, ancak biraraya geldiğinde verimlilik açısından önemli olabilecek küçük ölçüde tasarruflar ve veya iyileştirmeler sağlanması amaçlanır. Bu yöntem, bankacılık, inşaat ve ayrıca kamu hizmetleri ve devlet yönetiminde önemli maliyet azalmaları sağlamıştır.

Değer analizi, bir ürünlerdeki veya hizmetlerdeki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla yönelik örgütlü ve yaratıcı yaklaşımdır. Sonuç olarak, değer analizi, yöntem yerine işlevi vurgulayan, aşırı veya gereksiz maliyetleri belirleyen, ürün veya hizmetlerin değerini arttıran, daha düşük maliyetle aynı ve daha iyi performans sağlayan ve ne kaliteyi ne de güvenilirliği azaltmayan bir maliyet düşürme yaklaşımıdır. Değer analizleri için kullanılacak bilgi; varsayımlar ve kanıtlardan çok olgulara önem vermelidir (Propenko, 1987).

g) Sıfır-Bazlı Bütçe

Bu yöntem, bütçelemeye daha çok bir endüstri mühendisliği yaklaşımıdır. Bu her bir bütçe programı için taleplerin her bir bütçenin bir analizi yapılarak daha önceki bütçelere bakmaksızın sıfırdan başlayarak tahmin edilmesidir. Sıfır-bazlı bütçelerin birkaç çeşitlenmesi vardır. Jenerik formda, her bir program için talepler analiz ve tahmin edilir ve programlar arasındaki "tradeoff"lar politik temel üzerine yapılır. Başka bir yaklaşım olarak, ABD Başkanı Carter 1976'da özel sektörde geliştirilmiş olan bir sıfır-bazlı bütçe türünü tanıtmaya girişti. Bu versiyonda programlar birbirine karşı değerleri bağlamında yarışırılır. Bilindiği gibi özel sektörde amaçlar; kâr, sermayenin stabilitesi ve pazar payına bağlıdır ve bir örgütün programlarının tümü bu amaçlara hizmet etmelidir. Hükümet programları bu gibi belirginleştirilmiş amaçlara sahip değildir. Bu yöntem işleme olan güven eksikliği nedeniyle uygulamada zarar görmüştür (Maynard, 1992).

Sıfır-bazlı bütçe yöntemi işin nasıl daha iyi yapılabileceğini ek olarak, harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu da yöneticilere yükler. Bu yöntem aşağıdakileri gerektirir:

- Etkinliklerin girdi ve çıktıları ilişkilendiren karar paketleri (birbirleriyle ilişkili kararlar kümesi) halinde sunulmasını,
- Her paketin sistematik analizle değerlendirilmesini,
- Tüm programların önemlerine göre sıralanmasını,

Söz konusu verimlilik artırma tekniğinin yöneldiği asıl amaç, genel masrafların azaltılmasıdır ve bu yöntem kaynakların genel etkinlikler arasında tahsis edilmesi, genel masrafların uygun biçimde bölümlendirilmesi ve her bir masraf bölümünün dikkatle analiz edilmesi için kullanılır (Propenko, 1987).

h) Maliyet-Verimlilik Tahsisi

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

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

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

harcamalarını mümkün kılar. Bu tekniğin teorik dayanağı aşağıdaki dört maliyet kategorisinin analizi ve yeniden tahsisidir:

- **Maliyet sakınma**-tahmin edilen ve bütçeye konulan ancak harcanmayan bir maliyet kaleminin başka yere aktarılması veya bütçeden çıkarılması
- **Maliyet düşürme**-bütçe konulmuş bu harcama aşamasında olan bir maliyet kaleminin düşürülmesi
- **Maliyet kontrolü**-harcamanın yapılması; ancak kalemin maliyetin bütçe standartları içinde tutulması
- **Maliyet etkinliği**-uzun dönemde performansı arttıracak veya maliyetleri düşürecek için bütçeye tahsis edilen harcamanın artırılması.

2. Davranışsal Teknikler

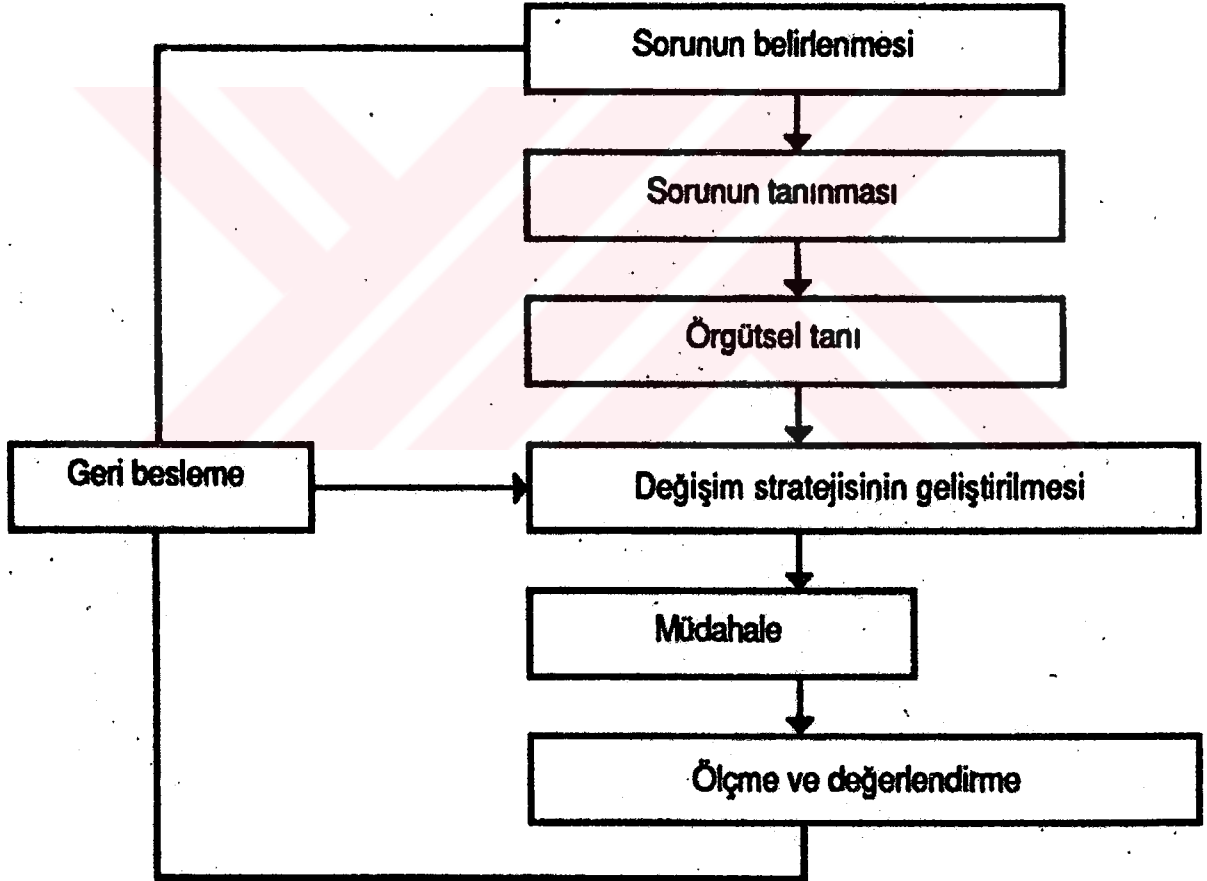
Bu tekniklerin başlıcaları, örgüt geliştirme beyin fırtınası, güç alanı analizi ve nominal gruplama tekniğidir. Sözü edilen teknikler basit olarak anlatılmaya çalışılacaktır.

a) Örgüt Geliştirme

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

Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin örgütlerle ilgili görüşlerinden yararlanır ve insan kaynaklarını geliştirmek ve örgütsel yenilenme ile ilgilidir. Örgüt geliştirme çeşitli tanımları örgüt, üyelerinin daha etkili olarak birbirini etkilemelerine yardımcı olmak gibi amaçlardan söz eder. Çalışma her zaman için tüm örgütü kapsamalı, daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirmeli, bireylerin amaçlarının örgütün amaçlarıyla bütünleşmesine olanak sağlanmalı ve gelişen bir süreç olarak düşünülmelidir. Örgüt geliştirme yararı kişinin ve örgütün çıkarlarının uzlaştırılıp, her ikisinin de başarıyla gerçekleştirilmesinde yatmaktadır.

Teknik; güncelliğini yitirmiş teknoloji, yetersiz finansman veya saldırgan dış güçler gibi sorunların üstesinden gelemeyebilir; ancak, örgütlerin bu olumsuz etkilerle daha etkili mücadele etmesini olanaklı kılar. Örgüt geliştirme, örgütlerin insanların, insanların da örgütlerin davranışlarını karşılıklı olarak etkiledikleri ancak, uygun bir tanı ve ustalıkla müdahalelerle her ikisinin de değiştirilebileceği varsayımına dayanmaktadır (Propenko, 1987). Şekil 2.5. tipik bir örgüt geliştirme süreci modelini göstermektedir.



Şekil 2.5. Tipik bir Örgüt Geliştirme Süreci Modeli (Propenko, 1987)

b) Beyin Fırtınası

Zamansız değerlendirmeler, genellikle fikir oluşumunu kesintiye uğrattığından, beyin fırtınası bu türden zamansız her değerlendirmenin kaçınıldığı, planlanmış bir fikir üretme sürecidir. Bu süreç yeni fikirlerin beslendiğı ve yeni anlayışların geliştiğı açık bir ortamda yürütölen sınırlandırılmamış bir tartışmadır. Kimin ne söylediğı konusunda hiçbir sınırlama olmaksızın, bir konunun tüm yönleri gözden geçirilebilir. Bu tür bir tartışmada, bir sorun üzerinde tek başına düşönen bir kişinin aklına gelemeyebilecek yararlı fikirler üretilebilir. Yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya çıkmakla kalmayıp aynı zamanda teknik etkili olarak uygulandıķça grubun kendisi de güç ve güven kazanır.

Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasına dair bazı ipuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Özgün bir sorun veya konu seçilir. Lider oturumdaki herkese düşöncelerini sorar.
- Eleştiriye izin verilmez.
- Konu dışına çıkılması, kim, neyi, nerede, nasıl, neden soruları sorularak önlenir.
- Fikirler açıkça görölebilecek şekilde not edilir.
- Anahtar fikirler seçilerek, önlemlerine göre sıralanır.
- Derinlemesine incelemek üzere bir ya da iki fikir seçilir.

Beyin fırtınası tekniğı; kalite kontrolü, performans artırma planlaması, iş etüdü ve benzeri birçok verimlilik artırma metodu önemli bileşenlerinden biridir (Propenko, 1987).

c) Güç Alanı Analizi

Bu, değiştirilmesi gereken bir durumun analizi için kullanılan bir araçtır. Güç analizi, harcanan çabayı ve karışıklığı en aza indirerek, kuruluş içindeki değişikliğı kolaylaştırır. Hangi düzenleyici basamağın uygulanması gerektiğı konusunda kararsızlığın olduğı durumlarda, güç-alan analizi tekniğı uygulanabilir. Teknik sorunu “yapılabilir”

boyutuna indirgeyip, grubun birlikte çalışmasını sağlar, tek tek kişiler ve büyük veya küçük gruplar tarafından kullanılabilir.

Güç alanı analizi, verili bir performans-verimlilik düzeyinin “harekete geçiren ve itici güçler” ile “kısıtlayıcı veya engelleyici güçler” arasındaki dengenin bir sonucu olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Propenko, 1987).

d) Nominal Gruplama Tekniği

Nominal gruplama, delil toplama (veri derleme), sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretme (eylem planlama) ve gelişmelerin değerlendirilmesi için katılımcı bir yaklaşımdır. Bu yöntem, verimlilik artırma sürecinin üç aşamasında kullanılabilir: Verimlilik tanısı, eylem planlama ve değerlendirme. Bu yöntemin dolaylı bir avantajı da kurum üyelerinin sık sık ve yoğun olarak işbirliğinde bulunmaları sonucu değişim sürecinin zenginleşmesi ve böylelikle de uygulama aşamasını kolaylaştırmasıdır.

Bu teknikte, üyeler kendi görüşlerini bağımsız olarak geliştirirler. Daha sonra bu görüşler, planlanmış bir düzen içinde alt grubun diğer üyeleri ile paylaşılır. Açıklığa kavuşturmak amacı ile öneriler tartışılır ve her alt grup, bulguları daha geniş bir üst gruba bildirir.

Daha hızlı oluşu, sürecin kapsadığı zamanın yakından denetlenmesini sağlama, daha ucuz olması ve daha kısa sürede daha çok kişinin katılımını sağlama nedeniyle, daha üstün bir yönetimdir.

Nominal gruplama, fikir üretme açısından beyin fırtınasına göre daha üstün bir tekniktir. Tüm üyelere eşit katılım olanağı vererek, herhangi birinin tartışmayı tek başına yönlendirmesini önlediğinden, daha büyük doyum ve bağlılık duygusu yaratır. Nominal gruplamanın katılımcıları, hemen müdahale gerektiren öncelikli konuları vurgulama olanağına sahiptir.

Nominal gruplama tekniğinin kendisi, tanı, eylem planlama ve değerlendirme olmak üzere üç klasik aşamadan oluşmaktadır. Sürecin yürütülmesi bir danışmanın hizmetini gerektirir.

BÖLÜM 3. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ (TASARIMI VE UYGULANMASI)

3.1. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerinin Tasarımı ve Uygulanmasında İzlenen Yaklaşım

Performans ölçümü, yöneticinin strateji analizi için bir başlangıç noktasıdır. Karşılaştırmalı bir analiz, yöneticinin belirlenmiş yatırım felsefesine ne kadar iyi hakim olduğunu gösterir. Bu, yöneticiye göstergeleri yakın olarak takip etmedeki kendine ait sonuçlar için tam olarak ne kadar yatırıma gerek duyduğuna dair fikir verir. İşletmeciler için uzun dönem performans ölçütleri, gözetimleri altındaki fonlar için ideal bir risk seçiminde ve tahsislerde vazgeçilmezdir (Lachner , 1993) .

Başarılı bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle konunun sistem yaklaşımı içinde ele alınması gerekir. Bu sistem yaklaşımı Sink ve Tuttle tarafından “performans geliştirme planlama süreci “ modeli ile açıklanmıştır. Bunu ana hatları ile Şekil 3.1. ‘de görmek olasıdır.

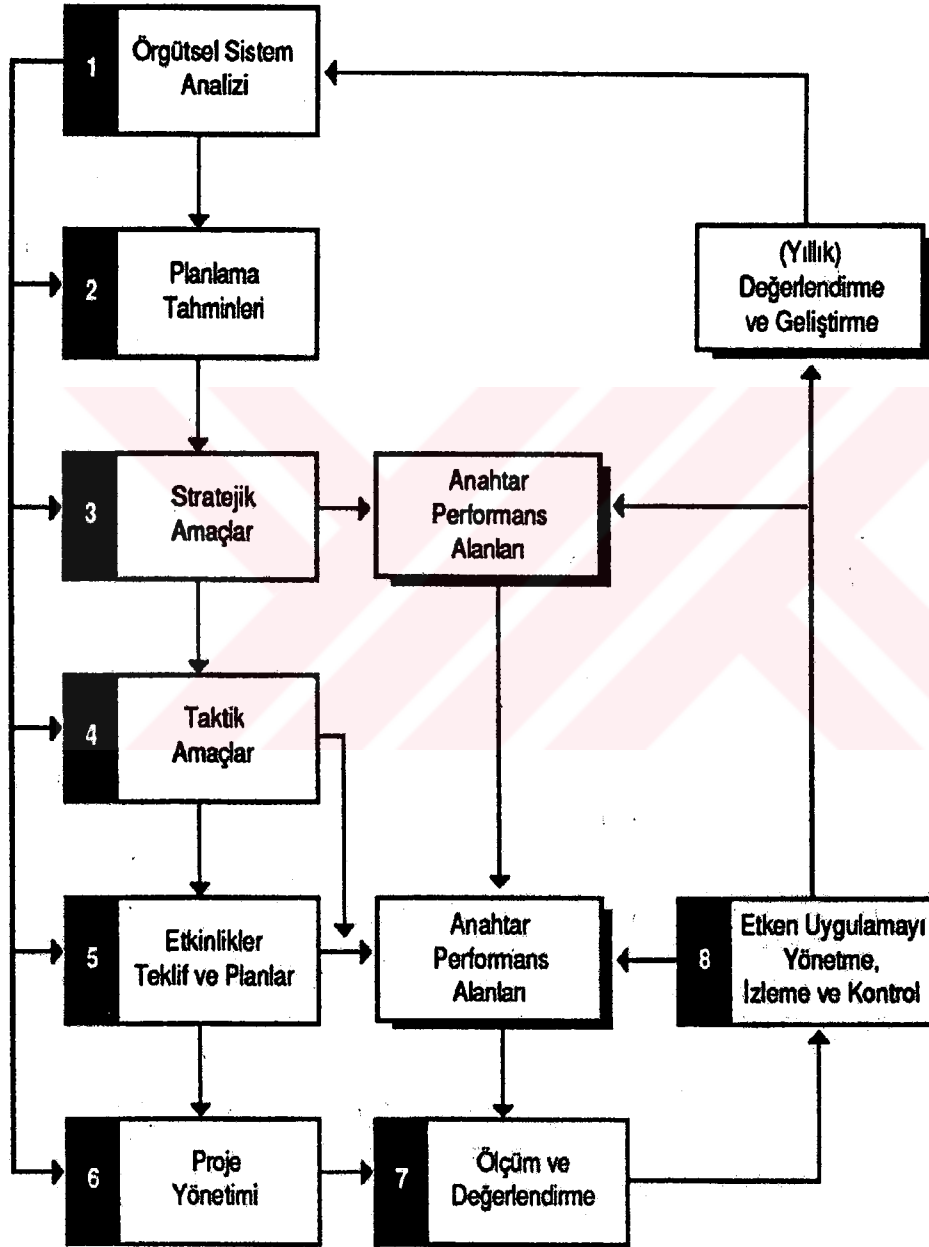
Bir performans değerlendirme sisteminin iş kalitesi, miktarı, hedef ve amaçların başarılması ve anahtar sorumlulukların yerine getirilmesi gibi nesnel olarak ölçülebilecek bileşenleri vurgulaması önemlidir.

Sistem işçi karakter ve kişiliği gibi öznel etmenlerle uğraşmamalıdır. Bireysel işçi hedefleri, tümüyle görevler ve örgütün hedefleri ile bağlantıda olmalıdır. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin ana çizgisi ; performansı görev ihtiyaçları ile aynı çizgide tutarak arttırmak, işçilerin görevlerini nasıl yerine getirdiklerini basit bir şekilde ölçmektir (Pratt, 1991) .

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

Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve

nesneleri belirlemekle başlayan, bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanından toplayarak hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayanarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir.

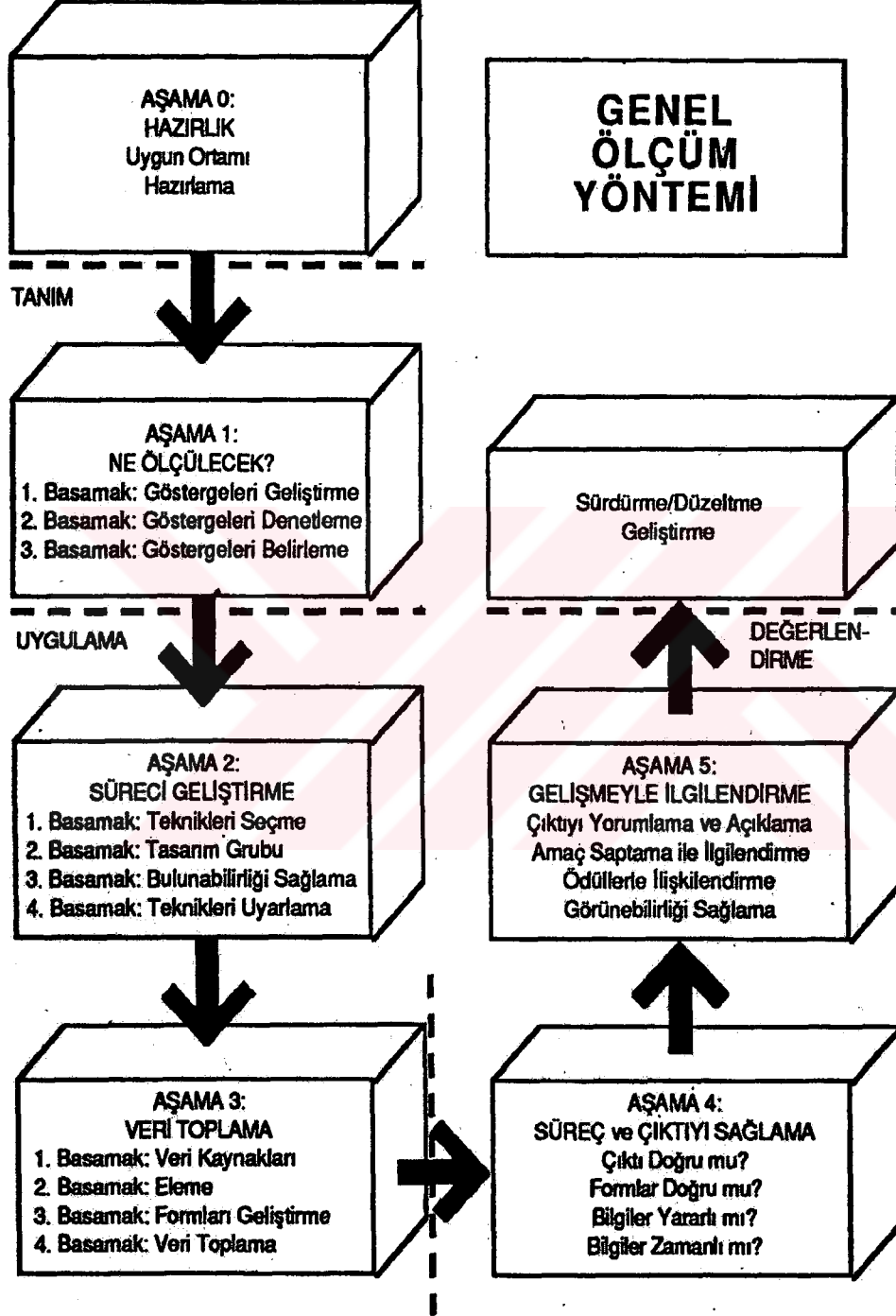


Şekil 3.1. Performans Geliştirme Planlama Süreci (Akal, 1992)

Bu tanıtım sınırları içinde bir işletmede performans ölçüm ve denetim sisteminin tasarımı ve uygulanmasında izlenen yaklaşım üç ana aşamada özetlenebilir :

- 1- Performans ölçüm ve denetim sistemi ile performans geliştirme planlama süreci arasında ilişki kurarak neyin ölçüleceğine karar verme ; performans alanlarının ve boyutlarının önceliklerini belirleme
- 2- Performans alanlarına ve boyutlarına göre performans göstergeleri belirleme, bu göstergeleri tanımlama ve nasıl ölçüleceğini saptama
- 3- Ölçüm sistemlerinin etkin kullanımını sağlama ; bu aşama hangi veriler toplanacaktır, veriler hangi kaynaklardan sağlanacaktır, veriler hangi yöntemlerle toplanacaktır, veriler bilgiye nasıl dönüştürülecektir, bilgiler nasıl yorumlanacaktır ve belgelenecektir gibi konuları içerir
- 4- Sistemin işlerliğini sürekli izleyerek denetleme ve geliştirme

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tasarımı ve uygulamasına ilişkin bu dört ana aşama Şekil 3.2. ' de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Genel Ölçüm Yöntemi (Akai, 1992)

3.1.1. Tanıtım ve Hazırlık

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

Çok önemli diğer bir çalışma da sistemin örgüt için önemini kavratmak ve bu konudaki inancı pekiştirmektir. Bu koşulu sağlamak için işletmede üst yönetiminden en alt düzeye kadar bir kültür değişimi yaratmak gerekebilir. Eğitimler, tartışmalar ve çalışanların sistem tasarımına ve uygulanmasına katılımı ile işletmelerde mutlak uygun ortam yaratılarak çalışmalara başlanmalıdır.

Sistemin tasarımına ve kullanımına yönelik bir çerçeve oluşturacak ön bilgiler şunlardır :

- İşletmenin görevi, ilkeleri ve uzun dönemli hedefleri nelerdir ?
- Ölçüm sistemlerinin uygulanacağı birimler hangileridir ?
- Bu birimlerin görevleri, hedef ve amaçları nelerdir ?
- İşletmenin tümüne ve ölçüm yapılacak birimlerin her birine ilişkin planlar var mıdır ?
- Birimlerin hedef ve amaçları işletmenin genel hedef ve amaçlarına uyumlu mudur ?
- Ölçüm sistemleri ile gerçekleştirilmek istenen nedir ?
- Ölçüm sistemlerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında kimler görevlendirilecektir ?
- Sistemle elde edilen bilgiler kime sunulacaktır ?
- Mevcut ölçüm sistemlerinin yararlı ve sakıncalı yönleri nelerdir ?
- Ölçme teknikleri için önceden saptanmış belli tercihler var mıdır ?
- Ölçümlerin hangi düzeylerdeki verilere dayalı olarak yapılması istenmektedir ?
- Ölçüm ilkelerine ilişkin bir ön belirleme var mıdır ?
- Ölçümlerin uygulanacağı birimlerde amacın gerçekleştirildiğini en başarılı biçimde gösterebilecek göstergeler nelerdir ?

- Ölçüm sistemlerinde kullanılabilir performans hedefleri var mıdır ?
- İşletmedeki diğer ölçüm sistemleri ile kurulması düşünülen ölçüm sistemleri arasında bir bağlantı düşünülüyor mu ? (Performans değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri vb.)

3.1.2. Çalışmaların Planlanması

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

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

3.1.3. Performans Ölçümlerinde Temel Alınacak Performans Boyutlarının Belirlenmesi

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

Birinci bölümde performans çok yönlü, geniş ve zengin bir kavram olarak tanımlanmış ve birbirleri ile ilişkili yedi boyutun fonksiyonu olarak açıklanmıştır.

Bu yedi temel kavram, performans ölçümlerinde hedef alınan analiz birimi için geliştirilecek performans göstergelerinin tabanını oluşturmaktadır. Örgütler bu çerçeveye bağlı kalarak yada genişletip daraltarak yeterli ölçütleri belirleyip neyin ölçüleceğini ortaya koyabileceklerdir. Ölçümlerde yedi boyuttan hangilerinin kullanılacağı işletmenin önceliklerine, hatta yönetim değer ve isteklerine göre belirlenir.

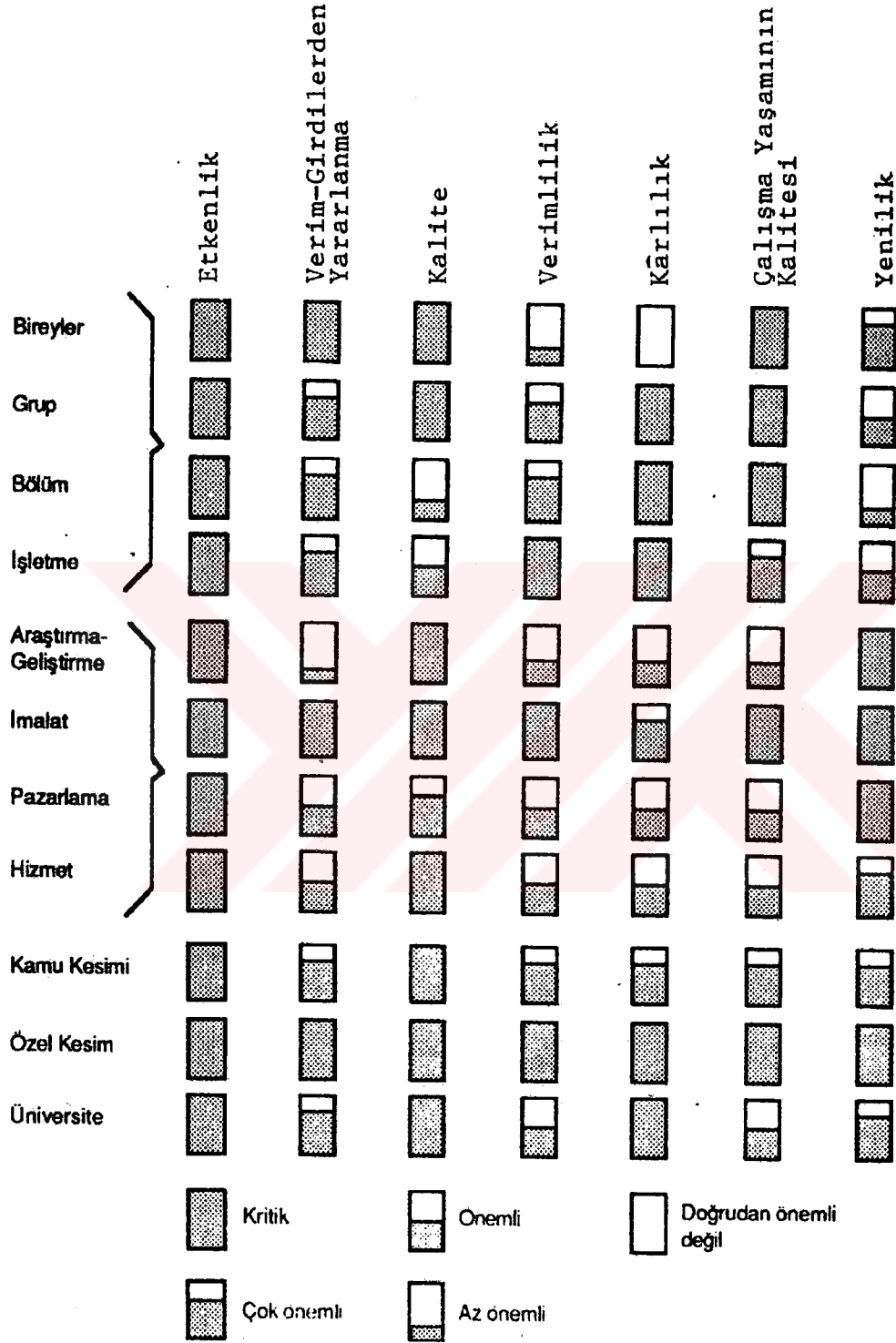
Ölçüm sistemlerinde bu kavram kargaşasının yaratacağı sorunları önlemek için her bir boyutunun (önemli görülen) tek tek ele alınarak çözümlenmesi, her biri için ayrı ölçütler geliştirilmesi yoluna gidilebilir. Sonra bu bağımsız boyutlar bir araya getirilerek bütünlük bir performans ölçüm sistemi oluşturulabilir.

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

Performans boyutlarının belirlenmesinde geçerli kimi ilkeler şunlardır :

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

Performans boyutlarının seçimi ile ilgili çok kesin ilkeler yoktur. Burada örgüt tiplerine göre performans boyutlarının göreceli ağırlıklarını genel bir çerçevede içinde gösteren bir çalışma örnek verilmiştir. Şekil 3.3. 'te görülenler özetlenecek olursa :



Şekil 3.3. Performans Boyutlarının Analiz Birimlerine Göre Önemleri (Akal , 1992)

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

-- Bireysel performans göstergesi olarak en aza önemli boyutlar verimlilik ve kârlılıktır.

-- Araştırma - geliştirme ve hizmet amaçlı örgütlerde etkenlik, kalite ve yenilik, verim, verimlilik ve kârlılığa göre çok daha önemlidir.

-- Üretim amaçlı örgütlerde etkinliklerin, dolayısıyla performansı etkileyen etmenlerinde çok çeşitli olması performans boyutlarındaki çeşitliliği arttırmaktadır.

-- Bazı sektörlerde önceliği olan boyutlar çok belirgindir, örneğin kamu kesiminde etkenlik ve kalite gibi.

-- Kimi sektör düzey ve işlevlerde işin yapısı ve özelliği bazı performans boyutlarının göreceli önemlerini azaltmaktadır.

3.1.4 . Anahtar Performans Alanları

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

Anahtar performans alanları, ilgili yazından anahtar sonuç alanları, başarı etmenleri, anahtar göstergeler olarak da adlandırılır.

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

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

-- Örgütün başarılı yada başarısız olduğunu açıklayan önemli noktalardır. Dönem sonlarında bu noktalarda gelişme olup olmadığını değerlendirmek için kullanılırlar.

-- Genellikle yönetim kontrolü dışındaki etmenlerden kolayca etkilenebilirler.

-- Beklenmeyen davranışları, işletmede hemen önlem alınmasını gerektirecek kadar önemlidir.

-- Doğrudan yada dolaylı olarak ölçülebilir özellik taşırlar.

Anahtar performans alanları üç grup altında toplanabilir :

A) Dış Anahtar Performans Alanları

Bu alanlar genellikle örgütün doğrudan kontrolü dışındadırlar. Örgüt bu alanlardaki davranışlara uyum sağlamak zorundadır. Örnekler ; teknolojik gelişmeler, ürün fiyatlarındaki değişim, sosyal sorumluluk, müşteri beklentileri.

B) İç Anahtar Performans Alanları

Bu alanlar örgütün başlıca risk noktalarıdır. Bu alanlarda etkinliklerin kontrolden çıkabilmeleri ve planlara göre sapma getirmeleri beklenebilir. Bu nedenle sürekli ölçümleri ve denetlenmeleri gerekir. Örnekler ; insan gücü kullanımı, kaynakların dağıtımı ve kullanımı, ürün kalitesi, yeni ürünler, yenilikler, çalışan davranışları ve gelişimi.

C) İstisnai Anahtar Performans Alanları

Bu alanlar genellikle fazla kontrol gerektirmeyen ve planlara uygun davranış gösteren alanlardır. Çok ender olarak planlardan sapma gösterirler. Bu sapsmaları belirlemek için ölçümlere gerek duyulur. Örnekler ; bütçe uygulamaları, kaynak harcamaları vb.

Performans geliştirme planlama sürecinde (Şekil 3.1.) iki ayrı düzeyde performans alanlarının belirlenmesi gerektiği görülmektedir. Bunlar :

- 1- Tüm işletmenin genel amaç ve hedefleri için anahtar performans alanları : Bu alanlar amaçların ve stratejik hedeflerin sağlanıp sağlanmadığının belirleyicisidir.
- 2- Taktik amaçlara ve etkinlik alanlarına yönelik daha özel amaçlı anahtar performans alanları : Bu alanlar etkinliklerin uygulama başarısını, performans üzerindeki etkisini gösteren noktalar olarak seçilmektedir.

Çizelge 3.1. 'de çalışanların gelişimi konusunda anahtar performans alanlarına örnekler verilmiştir. Başarılı bir performans yönetimi stratejisi uygulamasında anahtar, yürütmenin kritik safhalarında kullanmak için kolay kullanılabilir performans ölçme araçları uygulamalarını benimsemektir (Marden, 1991).

Bir çalışmanın gerek duyduğu denetleme türü, çalışanın gerçek yeterliliği ve çalışanın verilmiş bir göreve karşı ne hissettiği ve bunu yapma yeteneği de dahil olmak üzere bir dizi faktörle belirlenecektir. Bunu göz önüne alan Amerikan Kağıt Endüstrisi Teknik Birliği etkenlik, iletişim, beceriler ve gelişim üzerine bölümler içeren çok iyi bir performans değerlendirme süreci geliştirmiştir (Crane, 1991).

Öncelik Alan Stratejik Amaçlar	Anahtar Performans Alanları
1. Bölüm personelinin bölümde kalma oranını artırmak	Temel yıla göre: - anlaşmazlık oranı - ortalama çalışma süresi - ortalama deneyim süresinde 0.5 yıllık artış
2. Programları uygun yürütecek personel sağlamak	- Uygulanan bireysel geliştirme programları - Boş kadroların doldurulma %'si
3. Ödül programları uygulamak	- Her yıl için parasal ödül sistemi - Ödülleri % 10 artırmak. - "Ayn Çalşanını" seçmek.

Çizelge 3.1. Anahtar Performans Alanlarına Örnekler (Akal, 1992)

Kemensky 'ye göre bir performans ölçütleri sistemini yaratmada başlangıç adımı, göstergelerin güncel gelişimini başlatmadan önce, tasarı konularındaki çeşitliliği çözmektir. Bu konular politik, yönetsel ve teknik olarak gruplanabilir. Kemensky burada ABD genel muhasebe bürosu tarafından tanımlanan başarılı bir performans ölçüm sisteminin dört ana bileşenine yer verir :

- 1- Belirgin, açık, hedef ve amaçlar saptamak
- 2- İlerlemenin spesifik ölçütlerini (göstergelerini) geliştirmek
- 3- Eşit katılım sağlanmış yıllık hedefler oluşturmak
- 4- Periyodik olarak politika ve program düzeyini raporlamak (Kemensky, 1993)

Performans değerlendirmeye bakıldığında ; çok işlevli bir değer biçme yaklaşımının belirlenmiş performans standartlarını başarıya yönünde ilerlemeyi sağlamanın en etkili aracı olduğu görülür. Etkenliği sürdürmek için performans ölçüm sistemleri kriteri ve mevcut stratejik amaçlar üzerine kurulu standartlar, dinamik ve işin iç - dış çevresel koşulları ile değişebilir olmalıdır (Lockamy, 1993) .

Yeniden anahtar performans alanlarına döndüğümüzde bunların belirlenmesinden sonra bu alanlarda başarıyı özendirilecek ve geliştirecek bir performans ölçme ve geliştirme sisteminin tasarlanmasına geçilir. Ayrıntılı bir çalışma ile performans göstergeleri yada ölçüm modellerinin geliştirilmesine başlanır.

3.1.5. Göstergelerin Seçimi

Göstergelerin belirlenmesinde izlenecek temel yaklaşımdaki temel anlayış şöyle özetlenebilir :

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

-- Ölçümlerde ikinci önemli konu, “ önemli olanı “ ölçmektir. Zaman ve kaynak kısıtlamaları arasında gerçekten önemli olan göstergeleri seçmek zordur. Burada asıl vurgulanmak istenen kolay ölçülebilen göstergelere kaçışı önlemektir. Örneğin bütçeden sapma göstergeleri yerine memnun olmayan müşterilerin maliyeti gibi göstergeler çok önemli olabilir. Kuşkusuz her önemli göstergenin zor olması gerekmez.

-- Ölçümlerde kullanılacak göstergelerin seçiminde dikkat edilecek bir başka noktada göstergelerin performans planlama sürecinde hazırlanan taktik planlar ve proje planları uyarınca sağlanan sonuçların örgüt performansını etkileme düzeyini belirleyebilecek niteliklere sahip olmasıdır.

Göstergelerin seçiminde dikkat edilmesi gereken ilkeler ise şöyle sınırlanır :

- 1- Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır. Ancak bunları sağlamak için istenen amaçtan da uzaklaşmamalıdır.
- 2- Ölçülmesi istenen yada kullanıcının gereksinimine uygun göstergeler seçilmelidir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine, aynı amaca yönelik bir dizi gösterge geliştirilebilir.
- 3- Göstergeler durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir. Ölçülen olayın istatistiksel karakteri açıklıkla ve doğrulukla belirtilmelidir.
- 4- Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için o durumla ilgili bir dizi gösterge (gösterge ailesi) seçilmesi yeğlenmelidir.
- 5- Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur. Önceden planlanmış yada bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan yada hesaba alınmayarak eksik bırakılan gösterge olmamalıdır.
- 6- Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçları sürekli doğru sonuçlar vermelidir.
- 7- Göstergeler için kullanılan veriler çok daha fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır.

- 8- Göstergeler değişen işletme gereksinimlerine göre ayarlanabilir olmalıdır. Değişik amaçlara göre ayarlanabilmelidir. Aynı işletmede birbirine ters düşen amaçlar söz konusu olabilir. Bunlara yanıt veren göstergeler gerekir.
- 9- Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilere dayandırılmalıdır.
- 10- Performans gelişimlerini fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. O nedenle göstergeler maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine olanak vermelidir.
- 11- Ölçümlerde asıl amaç, amaçlara ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre iç etmenlere olduğu kadar dış etmenlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmelidir.
- 12- Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grup - takım göstergeleri yeğlenmelidir.

3.1.6. Göstergeleri ve Ölçüm Tekniklerini Geliştirmek İçin Kullanılan Denetleme Yöntemi

Ölçüm sistemlerinin tasarım aşamasında performans göstergelerinin seçimi tamamlandıktan sonra, sistem son biçimini almadan önce seçilen bir denetim aşamasından geçirilmesi uygun olur.

Bu aşamada ölçütler geliştirilirken izlenen aynı yaklaşım daha kısa ve net olarak uygulanır.

- 1- Ölçüm sisteminin geliştirildiği analiz biriminin ve bu birimin bağlı bulunduğu örgütün stratejisi gözden geçirilir. Yeterli bilgi yoksa tamamlanması gerekir.
- 2- Anahtar performans alanları ile performansın yedi boyutu arasındaki bağlılıkların tanımı yapılır. Örgütün yapısına göre (ya da analiz edilen birimin özelliklerine göre) hangi performans boyutlarına öncelik verileceği incelenir.

- 3- Bu iki aşamadan sonra hedef alınan sistemlerin her biri için yada tümü için kullanılması istenen göstergeler yeniden düzenlenir. Bir form hazırlanır.
- 4- Form üzerinde denetim işlemi yapılır.

3.1.7. Ölçüm Sistemini ve Modelini Belirleme

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

Modellerin kullanımı incelenerek, mevcut modellere gerekiyorsa ihtiyaçlara uyarlamalar yapılabilir .

Ölçüm sistemlerinin belirlenmesinde çeşitli etmenler gözönüne alınmalıdır. Başta şu iki etmenden söz edilebilir :

- Ölçüm sistemlerinin uygulanacağı hedef analiz birimlerinin niteliği
- Ölçüm hedef ve amaçları

İşletme düzeyinde analiz birimleri tüm işletme, bölümler, iş merkezleri, üretim kaynakları, çalışma grupları, hatta etkinlikler olarak belirlenebilir.

Ölçüm sistemlerinin tasarımında amaç ve kapsam farklılıklarını gözönüne alarak seçim yapılırken temel olarak üç değişik ölçüm sistemi yaklaşımı söz konusudur. Buna bağlı olarak ölçüm modelleri de farklılık gösterecektir.

Şekil 3.4. 'de bir örgüt yapısı içinde tasarılacak ölçüm sistemlerinin özellikleri görülmektedir. Burada ölçüm sistemleri kapsam ve amaç çeşitliliğine göre bireysel, ortak, karma ölçüm sistemleri olarak sınıflandırılmıştır.

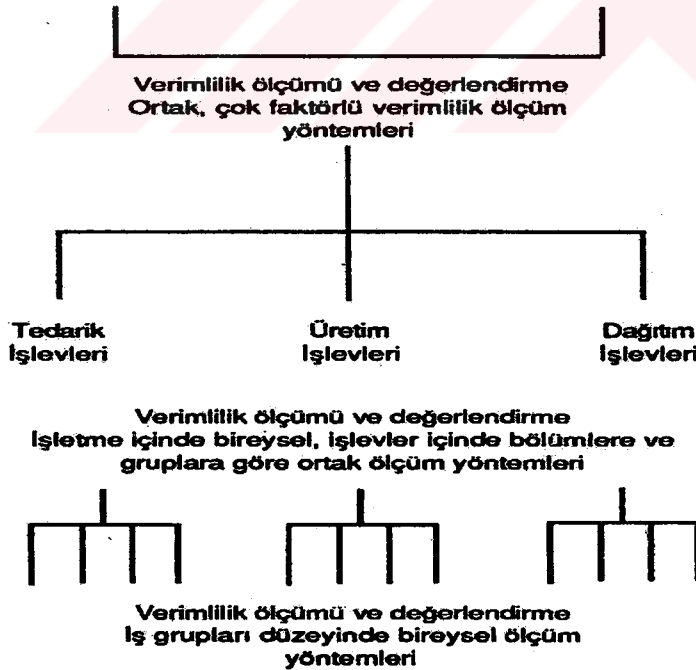
“ Bireysel sistemler “ örgüt içinde her alt sistem yada analiz biriminde kendi performanslarını ölçmek için geliştirilen bağımsız sistemlerdir.

“ Ortak sistemler “ tek bir plan çerçevesinde tüm birimler yada alt sistemlerin hedef ve amaçlarını eş güdümlenerek bütünlük bir özellik taşıyan toplam ölçüm sistemleridir.

Bu iki sistemin bir işletmede birlikte kullanıldığı durumlarda olabilir. Bunlar karma sistemlerdir. Ölçüm sistemlerinin yapısı karlaştırıldıktan sonra ölçüm modelleri tartışılabilir. Ölçüm modelleri iki açıdan tartışılabilir. Birincisi çeşitli kurumlar yada yazarlar tarafından geliştirilmiş modelleri, işletmenin gereksinimlerine tam yanıt veriyorsa aynen uygulama, yoksa eklemeler yada düzeltmeler yaparak işletme gereksinimlerine uydurma yoludur.

İkinci yaklaşım tamamen çalışma grubunun bilgi ve deneyimlerine ve işletmenin gereksinimlerine göre bir dizi göstergenin geliştirilmesi ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağıntılar kurularak çok yönlü bütünlük yada bireysel sistemlerin hazırlanmasıdır.

Ölçüm modelleri olarak toplam faktör verimlilik modelleri, çok faktörlü verimlilik modelleri, toplam performans modelleri, objektif matris yöntemi, amaçlara göre yönetim modelleri, finansal analiz modelleri, maliyet analiz modelleri vb. çok çeşitli modeller sayılabilir.



Şekil 3.4. Ölçüm Sistemlerinin Türleri (Akal, 1992)

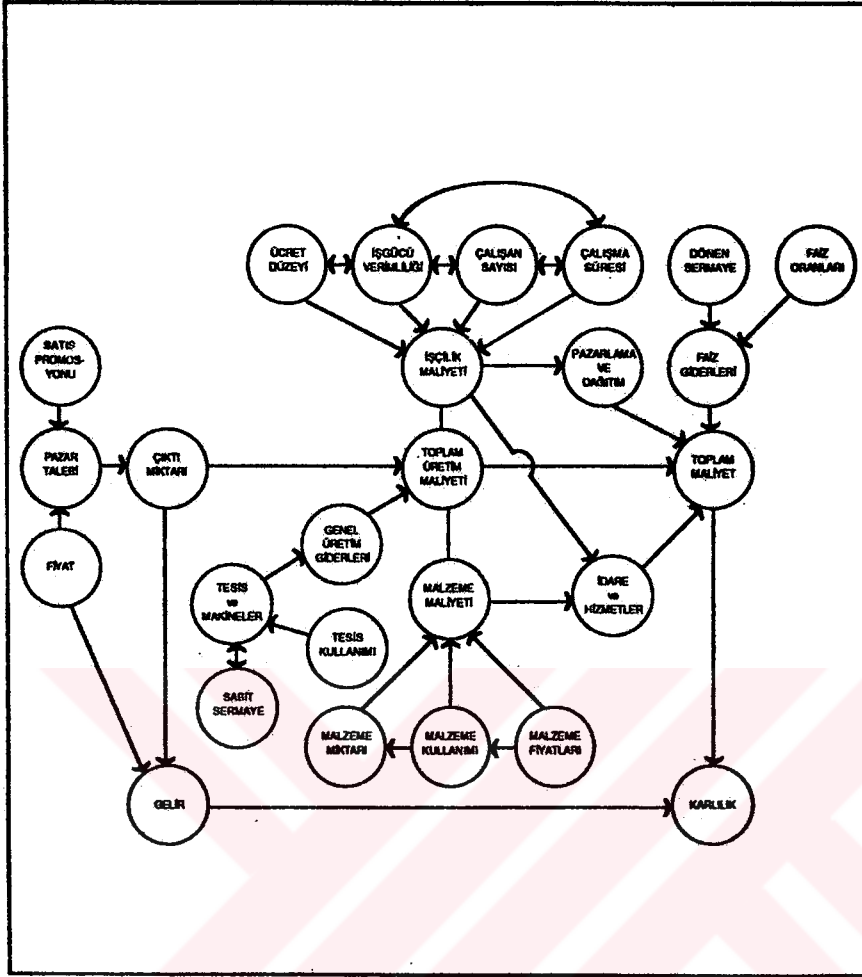
3.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme Modelleri

Son 10 - 20 yıl içinde işletme performansı kavramına kârlılık ve verimlilik boyutlarının yanısıra etkililik, kalite ve verim gibi daha yeni boyutlarında eklenerek bakılması performans ölçümlerinde de değişik ve yeni yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır.

Ölçümlerin uygulandığı analiz birimlerinin kapsamı bireyler ve iş ünitelerinden, çok geniş kapsamlı gruplara hatta çok gruplu örgütlenmelerde holdinglere dek genişletilmiştir. Diğer bir değişim yönü de yaklaşım birden çok performans boyutuna ağırlık veren basitten çok karmaşık yaklaşımlara kadar çok geniş bir alana yayılmıştır.

Bu modeller genellikle dinamik ve bütünleşik bir yapıda kurulan ve çoğunlukla bilgisayara dayanan ölçüm modelleridir. Temel görüş işletmede toplam performansı geliştirmek amacıyla belirlenen örgütsel amaçlara yönelik gelişmelerin ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesidir.

Toplam performans göstergeleri bir işletmenin performansını etkileyen temel ilişkilerin sonuçlarını toplam olarak değerlendirmek amacıyla gerçekleştirildikleri için çoğunlukla toplam maliyet ve toplam gelir oluşumunu analiz eden bir özellik taşırlar. Bu analizlerin konu alanlarından başlıcaları satış fiyatı, işgücü, malzeme, makine kapasiteleri ve maliyetleri ile bunların kullanımını içeren ilişkilerdir. Bu ilişkiler şekil 3.5. 'te gösterilmiştir. Ancak bir çok diğer etmenin etkilediği gerçek durum bundan çok daha karışıktır. Bütün bu ilişkilerin varlığı modeli karmaşıktır. Bunu önlemek için genellikle verimlilik ve kârlılık ilişkileri üzerinde yoğunlaşılır. Modellerin çoğu bu nedenle üst ve orta düzey yönetimler için kullanılabilir bir nitelik taşırlar.



Şekil 3.5. Performansı Etkileyen Etmenler Arasındaki İlişki (Akal, 1992)

3.2.1. Toplam Faktör Verimliliği, Çok Faktörlü Verimlilik Ölçüm Modelleri

Modeller içinde en iyi tanınanı ve en çok yaygınlaşanları Çok Faktörlü Verimlilik modelleridir. Bunlar kısmi verimlilik ölçümlerinin yetersizliklerini kapatarak yönetimin mali ve lojistik planlama işlevlerinin etkinliğinin ölçümüne ve geliştirilmesine yardımcı olan önemli karar araçlarıdır.

Modeller yönetime karar alma sürecinde aşağıdaki konularda veri ve bilgi sağlayabilmektedirler.

- Bütçe yada stratejik seçenekleri değerlendirmek,

- Atak bir bütçe hazırlamak, kaynak dağılımını geliştirmek, ortamdaki dalgalanmalara yanıt verebilmek,
- Geçmiş performansı öğrenmek,
- Kârlılığı sağlamak için yapılan iyileştirme çabalarının sonucunu değerlendirmek,
- İşletme içindeki birimlerin performansını ölçmek ve bunların toplam performansa katkılarını belirlemek,
- Kısmi üretim faktörlerinin (işgücü, malzeme, enerji, sermaye, veri ve bilgi) toplam faktör verimliliğine katkılarını belirlemek,
- Ürünlere göre verimlilik analizleri ile ürünlerin toplam performansa katkısını ölçmek,
- Kazanç paylaşma yöntemlerine temel oluşturmak için kârlılık, verimlilik ve kısmi faktörlerin katkısını belirlemek.

Modellerin ana özelliği verimlilik ve kârlılık analizlerini biraraya getirip, işletme performansını verimlilik-fiyat-kârlılık, üçgeni içinde değerlendirilmeleridir.

Bu modellerin hepsinde de temel görüş çok az farklıdır. Burada uygulanabilirlikleri doğrultusunda üç model anlatılacaktır.

A) REALST (Resource Allocation Strategy - Kaynak Dağıtım Stratejisi)

Jason Parson 'ın geliştirdiği bu model ilk kez Güney Afrika verimlilik merkezi tarafından uygulanmış bilgisayar destekli bir sistemdir. Model kâr değişimlerine yol açan verimlilik ve fiyat değişimlerinin etkilerini birlikte değerlendirmektedir.

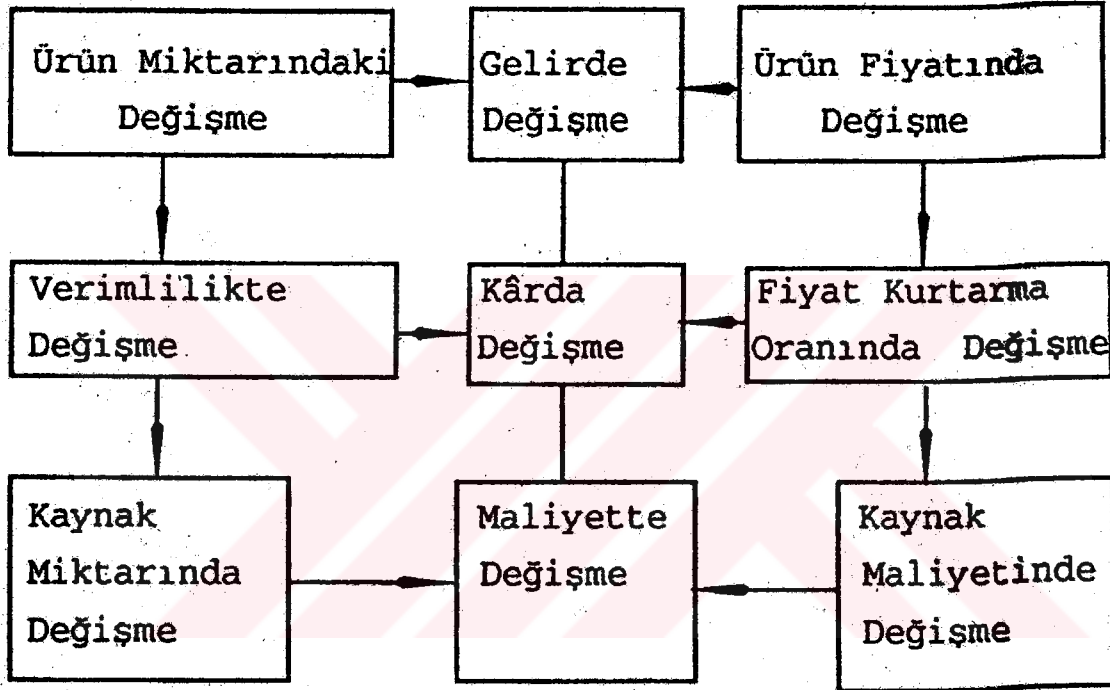
REALST 'in en önemli yararlarından biri her bir girdi kaynağının kâra olan katkısını ortaya koyarak işletmeye verimlilik hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklarının yeniden dağıtma aşamasında yol gösterebilmesidir. Sadece gelir ve maliyet verilerine dayandırılan işaretler, kâr değişimlerinin verimlilik değişimlerinden mi yoksa enflasyon ve fiyatlandırma politikalarından mı oluştuğunu gösteremez. REALST yaklaşımı ile yönetim kârı etkileyen kontrol edilebilir etmenleri belirleyip bunların kâra etkisini göstermektedir.

Bu uygulamalarla işletmenin uzun dönemli rekabet durumunu kontrol altına alabilme olanağı da yakalanmış olmaktadır.

REALST 'ta

$Kâr = Kârlılık (Parasal Değer) + Üretim Düzeyi (Parasal Değer)$
eşitliğine dayalı olarak incelenir.

REALST yönetiminin ana görüşü şekil 3.6. 'da görülmektedir.



Şekil 3.6. REALST Yönetiminde Kâr Değişiminin Kaynakları (Akal, 1992)

B) APC MODELİ (Amerikan Verimlilik Merkezi Modeli)

Bu model Amerikan Verimlilik Merkezi tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. "Toplam Faktör Verimlilik Ölçüm Modeli" olarak da adlandırılır.

Model kârlılığı iki temel bileşene göre değerlendirmektedir. Bunlardan biri verimlilik diğeri fiyat kurtarmadır. Verimlilik kaynak kullanımlarına ilişkin kısmi ve toplam verimliliğin, fiyat kurtarma ise girdi maliyetleri ile satış fiyatları arasındaki göreceli

değişiminin diğer bir deyişle işletmenini birim maliyet değişikliklerini fiyatlarla dengeleme yeteneğinin göstergeleri olarak kullanılmaktadır.

Modelin yapısını oluşturan ilişkiler aşağıdaki eşitliklerle belirtilmektedir.

ÇIKTI DEĞERİ	=	ÇIKTI MİKTARI	x	BİRİM FİYATI
↓		↓		↓
KÂRLILIK	=	VERİMLİLİK	x	FİYAT KURTARMA
↑		↑		↑
GİRDİ DEĞERİ	=	TÜKETİLEN MİKTAR	x	BİRİM MALİYET

Bu ilişkilerin matematiksel gösterimi ise şöyledir :

$$\text{Kârlılık} = \text{Satışlar} / \text{Maliyet} = (\text{Çıktı Miktarı} \times \text{Fiyat}) / (\text{Girdi Miktarı} \times \text{Maliyet})$$

$$\text{Kârlılık İndeksi} = \text{Verimlilik İndeksi} \times \text{Fiyat Kurtarma İndeksi}$$

APC Modeli verimlilik, fiyat kurtarma ve kârlılıktaki değişimlerin sonuçlarını parasal olarak da hesaplar. Bu parasal etkileşim şöyle gösterilmektedir :

$$\text{Kârlılık (Parasal Değer)} = \text{Verimlilik (Parasal Değer)} + \text{Fiyat Kurtarma (Parasal Değer)}$$

Bu ilişkiler temel alınarak modelde üç temel performans indeksi kullanılır :

Mevcut Dönem Üretim Miktarı /

Baz Dönem Üretim Miktarı

1- Verimlilik İndeksi = -----

Mevcut Dönem Girdi Miktarı /

Baz Dönem Girdi Miktarı

$$2- \text{ Fiyat Kurtarma İndeksi} = \frac{\text{Mevcut Dönem Çıktı Fiyatı} / \text{Baz Dönem Çıktı Fiyatı}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Fiyatı} / \text{Baz Dönem Girdi Fiyatı}}$$

$$3- \text{ Kârlılık İndeksi} = \frac{\text{Mevcut Dönem Çıktı Değeri} / \text{Baz Dönem Çıktı Değeri}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Değeri} / \text{Baz Dönem Girdi Değeri}}$$

Performans indeksleri işletmenin baz dönemi ve mevcut dönemine ait girdi ve çıktı kalemlerinin her birinin fiyat ve miktarları, veri alınarak hesaplanmaktadır.

APC modelinin REALST modelinden önemli farkı kârlılık hesabında görülmektedir. REALST dönemler arasındaki kârlılığı mutlak kâr değerleri üzerinden analiz etmekte, APC ise kârlılık oranı arasındaki değişimi esas almaktadır.

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

C) ÇOK FAKTÖRLÜ VERİMLİLİK ÖLÇÜM YÖNTEMİ

Bu, Oklahama Verimlilik Merkezi 'nce geliştirilmiş bir modeldir. APC modelinden bir yönde farklılık gösterir. Modelde tüm girdi faktörleri yerine sadece bir bölüm girdi faktörü kullanılmaktadır. Hesaplamalarda APC modelinde izlenen yöntem kullanılır.

3.2.2. Alan Lawlor Modeli

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

1- Hedefler (Objectives)

Temel hedefler ne ölçüde gerçekleştirilebilmiştir ?

2- Etkenlik (Efficiency)

Kaynaklar (işçilik, sermaye, hammadde, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi girdiler) yararlı çıktılar üretmek için ne ölçüde etken kullanılmıştır ? Yararlı terimi burada “ gerçekten gereksinilen “ anlamındadır.

3- Etkililik (Effectiveness)

Çıktı ve girdi arasında potansiyel olarak ne yapılabilirdi, ne yapıldı ?

4- Karşılaştırılabilirlik (Comparability)

Firmalararası, endüstrilerarası, ülkelerarası verimlilik karşılaştırmaları nasıl yapılabilir ?

5- Eğilimler (Trends)

Verimlilik performansının zaman boyutunda izlediği kavram nedir ? Azalan mı, sabit mi yoksa artan mı ?

Bu beş faktör aslında bir verimlilik ölçme sisteminin temel amaçlarıdır.

Lawlor sözü edilen beş amaca yönelik olarak “ birinci düzey verimlilik ölçümü (primary productivity measurement) “ ve “ ikinci düzey verimlilik ölçümü (secondary productivity measurement) “ olarak iki düzeyli bir verimlilik ölçüm sistemini ortaya koymuştur. Bu sistemin “ Verimlilik Analiz Çerçevesi “ başlıklı Şekil 2.7. ‘ de görülmektedir.

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

$$E = \frac{\text{Toplam Kazançlar}}{\text{Dönüştürme Maliyeti}} = \frac{T}{C}$$

Açıklamak gerekirse, dönüştürme maliyeti başına kazanç ne denli yüksekse, işletme o denli üretkendir. C terimini açtığımızda oran şu şekli alır :

$$E = \frac{T}{C} = \frac{T}{W + PS + K}$$

Burada W ; ücret ve maaşlar, PS ; dışarıdan satın alınan fayda ve hizmetler, K ; amortismanı belirtmektedir.

İkincil verimlilik kâr verimliliği ile (E_p) ilgili olup şu formülle gösterilir :

$$E_p = \frac{\text{Kâr}}{\text{Dönüştürme Maliyeti}} = \frac{P}{C}$$

Kâr, toplam kazançlardan dönüştürme maliyetleri düşürülerek bulunur. Bu durumda :

$$E_p = \frac{P}{C} = \frac{T-C}{C} = \frac{T}{C} - 1 = E - 1$$

Böylece toplam kazançlar verimliliği ile (E) kâr verimliliği (E_p) arasında bir ilişki bulunmuş olur.

Toplam kazanç verimliliği, bir örgütün etkinliğinin toplam (ya da genel) bir ölçüsüdür. E oranı ayrıca, dönüştürme etkinliğinin şu diğer iki boyutunuda gösterir :

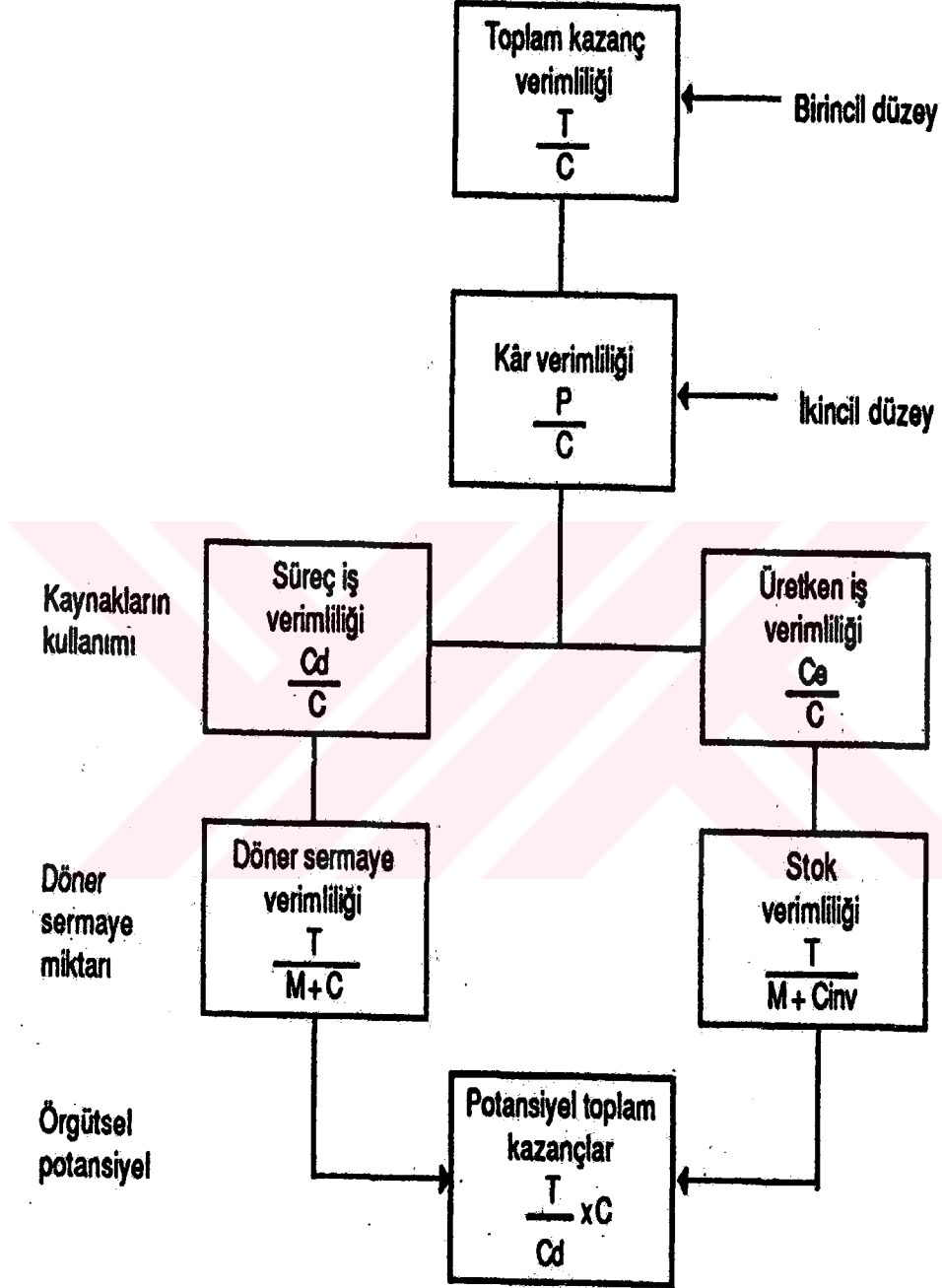
1- Girdinin çıktıyı yaratma oranı.

2- Verilen (belirli) bir çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi miktarı.

Daha az görülebilen bir bilgi kalemi de şudur :

Verilen (belirli) bir girdi ile elde edilecek potansiyel çıktı (etkililik ölçüsü) ikincil verimlilik ölçümleri bu gereksinime yanıt sağlamaktadırlar.





Şekil 3.7. Verimlilik Analizinin Çerçevesi (Baş ve Artar, 1991)

Dönüştürme maliyetleri iki ana kısımda ele alınabilir :

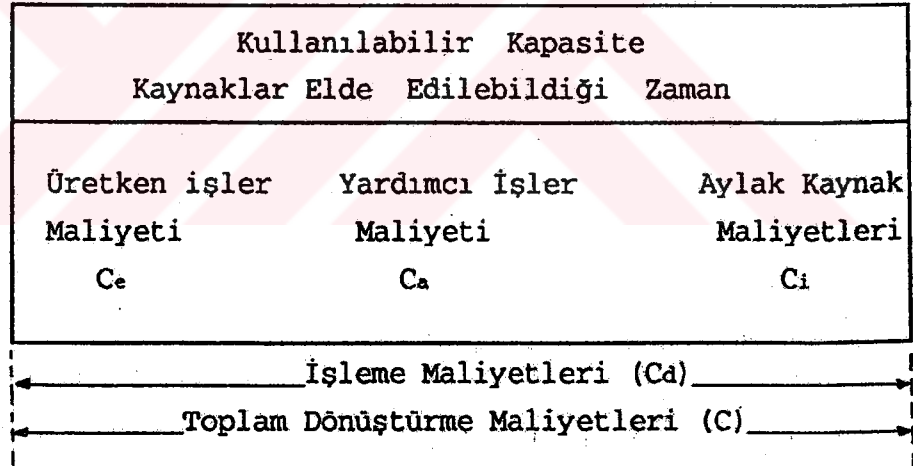
1- Kaynaklar (insan ve donanım) verimli biçimde kullanıldığında ortaya çıkan maliyetler.

İşletme maliyetleri (C_d) olarak adlandırılan bu maliyetler iki alt kısma ayrılabilir :

- Üretken işler maliyeti (C_e)
- Yardımcı işler maliyeti (C_a)

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

Bu maliyetler arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür (Şekil 3.8.) :



Şekil 3.8. Dönüştürme Maliyetlerinin Bölünmesi (Baş ve Artar,1991)

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

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

Daha temel bir kaynak verimliliği göstergesi de şöyle ifade edilebilir :

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

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

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

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

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

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

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

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

Sınai ve ticari işletmeler için döner sermayenin ve stokların etkin kullanımı, yönetsel öncelikler çizelgesinin ilk sıralarında yer almaktadır. Diğer önemli kavramlar da şöyledir :

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

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

$$T_{pot} = \frac{T}{\text{Toplan } C_d} \times C$$

Buradan toplam işlemde maliyet bileşenleri üzerinde durulması gereği ortaya çıkmaktadır. Üretken işler için ayrılan zaman ve yardımcı işler için ayrılan zaman kısımları arasındaki oranı üretken işler için ayrılan zaman kısmı lehine olabildiğince yükseltmeye çalışılmalıdır. Japonlar, yardımcı işler için ayrılan zamanın büyük bölümünü oluşturan hazırlık zamanları üzerinde durmaktadır. Burada anahtar esnek üretim hizmetlerinin hazırlık zamanlarını minimuma indirmeye yönelik yöntemlerdir.

Kapasite Kaynak Kullanımı ve Etkenlik : Lawlor modelinde bu üç terim çokça kullanılır. Bu üç terim birbiriyle karıştırıldığı için netleştirmekte yarar vardır.

-- **Kapasite :** Kullanıma hazır insangücü ve fiziksel kaynakların (tesis, donanım, araçlar, binalar, alan vb.) kullanılabilme süresine ilişkin belirlenen toplam saatlerdir.

-- **Kaynak Kullanımı :** Kullanılabilir kapasiteye görel olarak üretken ve yardımcı işler için harcanan zaman ve maliyetlerin kıyaslanmasıdır. İki ayrı kaynak kullanımı oranından söz edilebilir :

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

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

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

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

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Standart Süre}}{\text{Fiili Süre}}$$

İfadesinden de görüldüğü gibi etkenlik standart zamanlarla ilgilidir. Bu standartlar endüstri mühendislerince belirlenmektedir.

Kapasite, kaynak kullanımı ve etkenlik ; kaynak verimliliğinin farklı boyutlarıdır (Baş ve Artar, 1991) .

3.2.3. Norveç POSPAC Modeli

1982 yılı Norveç 'te " Verimlilik Yılı " olarak ilan edilmişti. POSPAC modeli, şirketlerin tek tek uygulayacakları verimlilik çalışmaları bakımından Norveç Hükümeti ile Norveç Yöneticileri Birliğinin kendi ulusal verimlilik kampanyalarında kullanılmıştır.

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

1. Aşama :
 - 1- Hazırlık ve Motivasyon
 - 2- Projenin Organizasyonu
 - 3- Geçmiş Deneyimlerin ve Amaçların İncelenmesi
2. Aşama : Verimliliğin artırılmasının önemi ve bunun nasıl yapılacağına ait planlama üzerinde çalışmak
3. Aşama : Faaliyetlerin uygulanması

4. Aşama : POSPAC modelinin kuruluşunun günlük rutin işlere adaptasyonu

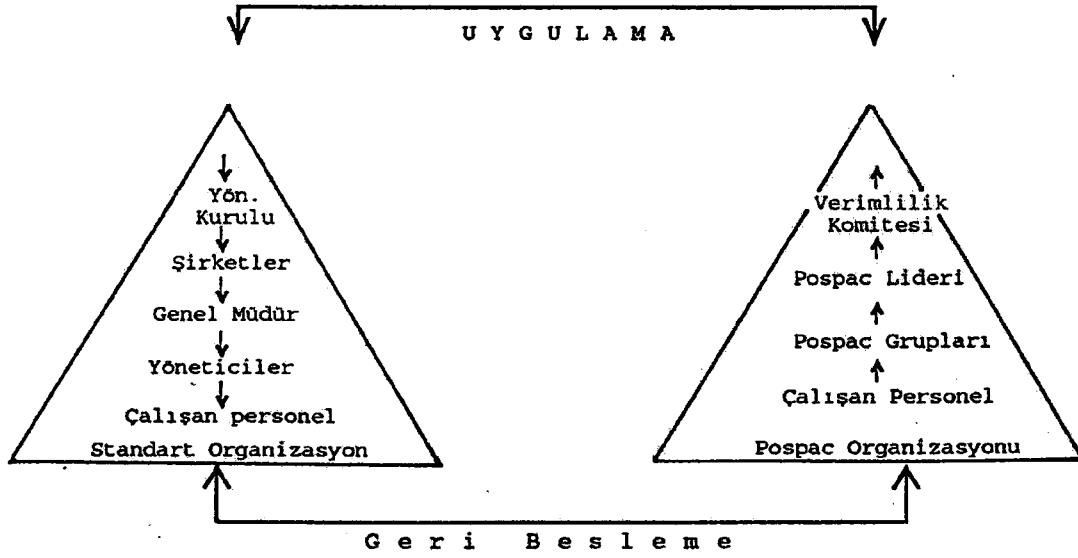
Birinci aşamadaki hazırlık ve motivasyon şunları içermektedir :

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

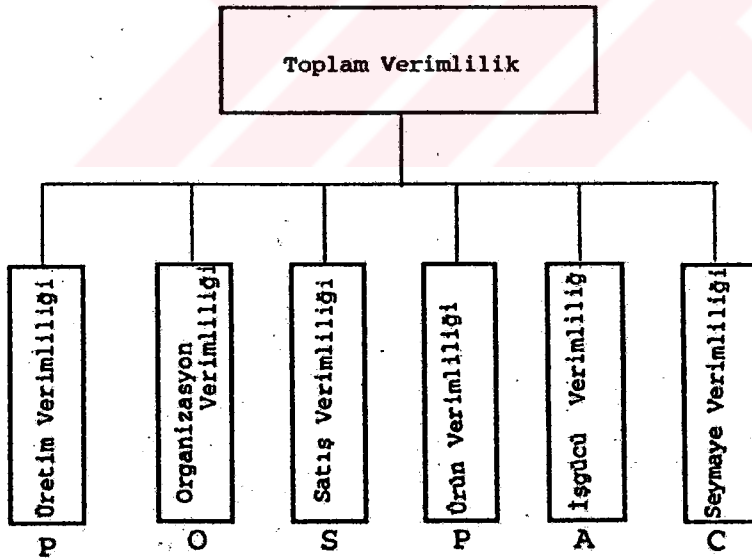
Projenin organizasyonu aşamasında şu noktalar üzerinde durulacaktır :

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

Şekil 3.9. 'da görülen organizasyon yapısı aynı zamanda modelin tanımlarını da kapsamaktadır. Modelin temelinde toplam verimlilik ölçümü esas alınmakta ve üretim, organizasyon satış, ürün, işgücü ve sermaye verimliliği kavramlarını içermektedir (Şekil 3.10.)



Şekil 3.9. POSPAC 'ın Organizasyon Yapısı Karar Mekanizması
(Baş ve Artar, 1991)



Şekil 3.10. POSPAC Modelinde Toplam Verimlilik Yaklaşımı (Baş ve Artar, 1991)

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

Genelde bu tür modellerdeki proje yönetimi, yönetim kurulu üyeleri, üst ve orta düzey yöneticiler verimlilik koordinatörü ile danışmanlardan oluşmakta ve toplam olarak on kişiyi geçmemektedir.

Birinci aşamanın geçmiş verilerin incelenmesi hedef belirleme şeklindeki son faaliyeti bu aşamanın önemli bir bölümünü oluşturur. Şunları içerir :

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

Modelin başlangıç noktası verimlilik tanımının yapılmasıdır. POSPAC modelinde :

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Girdiler}} = \frac{\text{Satışlar - Alışlar}}{\text{Toplam İşgücü + Sermaye Maliyeti}} \frac{\text{Maliyeti}}{\text{Maliyeti}}$$

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

Toplam verimliliğin ölçülmesi :

Katma Değer

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

Üretim Maliyeti

Katma Değer

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

Yönetim Giderleri

Katma Değer

$$S = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Satış Maliyeti}}$$

Satış Maliyeti

Katkı Payı

$$P = \frac{\text{Katkı Payı}}{\text{Satış Hasılatı}}$$

Satış Hasılatı

Katma Değer

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

Direkt İşgücü Maliyeti

Katma Değer

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

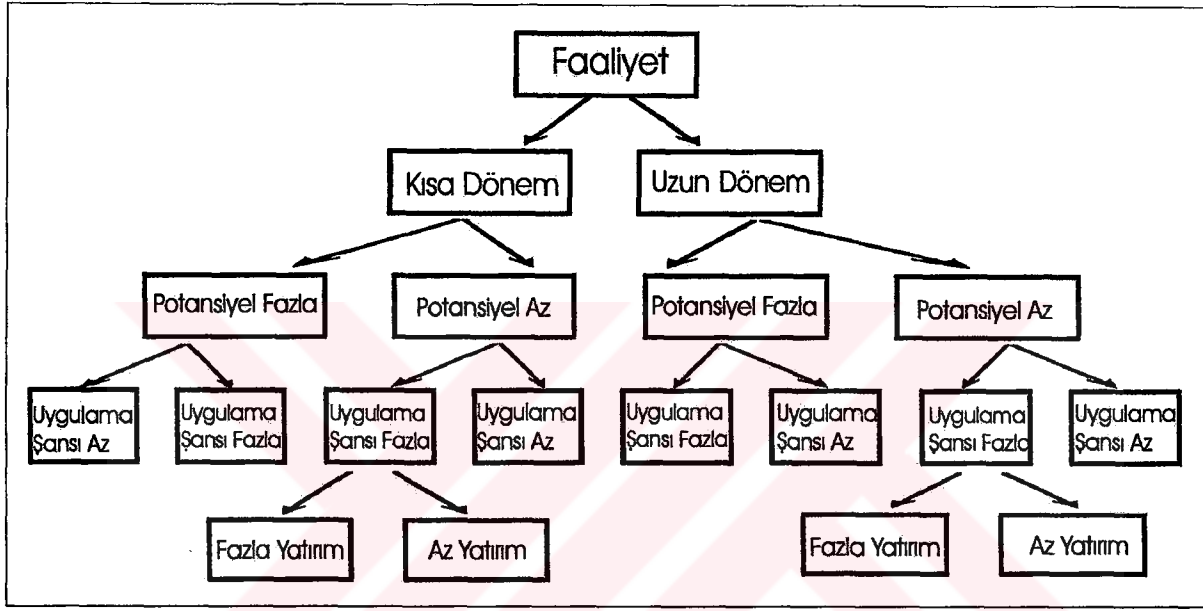
Sermaye Girdi Maliyeti

Modelin ikinci aşaması verimliliğin artırılmasının önemi ve artışın sağlanması için neler yapılacağını planlanması ile ilgilidir. Burada birbiriyle ilişkili dört faaliyet söz konusudur :

- 1- Çalışma gruplarının eğitilmesi ve çalışanlarınkine başlanması,
- 2- Çalışma gruplarına sürekli rehberlik ve yardım,

- 3- Çalışma gruplarındaki çalışma biçiminin belirlenmesi,
- 4- Çalışma gruplarının önerdikleri faaliyetleri biraraya toplama, önceliklerini belirleme ve bir iş programı hazırlamak.

Faaliyetlerin önceliklerinin nasıl belirleneceği ya da verimlilik önerilerinin nasıl yapılacağına Şekil 3.11. ışık tutabilir.



Şekil 3.11. Verimlilik Önerilerini Değerlendirme Yaklaşımı (Baş ve Artar, 1991)

Üçüncü aşama olan uygulama aşamasında ise şu dört ana faktör üzerinde durulmaktadır :

- 1- Öncelikleri belirlenmiş faaliyetlerin uygulanmasından kim sorumludur ?
- 2- Gereksiz zaman kayıpları olmadan en iyi uygulanmanın seçilip seçilmediğinden emin misiniz ?
- 3- Verimlilik kampanyaları proje organizasyonunda tüm gün çalışma esasına dayalı temel organizasyona geçerken amaçların yerine getirilmesi sorumluluğu nedir ?

4- Planlama ve elde edilen sonuçların kontrolü nasıl olacaktır ?

Dördüncü aşama POSPAC 'ın şirketin günlük rutin işlerine entegrasyonu aşamasıdır. Şirket içinde sürekli bir proses olarak izlenebilir verimlilik sisteminin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Burada şu sorulara cevap aranmaktadır ; Organizasyon içindeki düzeylerdeki faaliyetlerin planlanması, faaliyetlerin uygulanması, sonuçların kontrolü, incelemeler ve amaçlar gibi konuların sürekliliğinden kim sorumludur, önceden belirlenmiş olan rutin işler gerekli midir ?

Sonuç olarak, İskandinav ülkelerinde POSPAC 'ı uygulayan şirketler aşağıdaki noktaları belirtmişlerdir :

- 1- Yıllık satışların % 37 'si oranında toplam verimlilikte artış olmuş ve bu da kârlılıkta bir artışa yol açmıştır.
- 2- Verimliliğin artması için uygulanan yeni yöntemler, işçi - işveren ilişkilerini geliştirmiştir.
- 3- Şirketlerin her kademesinde verimliliği artırma çabaları tanıtılmıştır.
- 4- Verimlilik şirketler içinde bir yaşam biçimi olmuştur.

3.2.4. Objektif Matris Yöntemi (OMAX)

Bu yöntem 1970 yılında J.L. Riggs tarafından geliştirilmiş ve Oregon Verimlilik Merkezinde uygulanmasına geçilmiştir.

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

Bu yöntemde gerçek çıktı yerine bunun yerine geçebilecek diğer göstergelerin kullanımı özendirilmektedir. Gerçek çıktıların ölçülebildiği yerlerde böyle bir sorun çıkmaz ancak çıktının tanımlanmasının ve ölçülmesinin zor olduğu durumlarda bu özendirme yararlıdır.

Yöntemin ana özelliği, performansı belirleyen göstergelerin belirlenmesinde izlenen yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli ; örgüt grup yada bireysel çalışmalarda performansı

etkileyen etmenleri en iyi biçimde o çalışmayı yürütenlerin bilebileceği bu nedenle performans ölçütlerinin bu kişiler tarafından belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Hangi etkinliklerin ve çabaların örgüt performansını olumlu olarak destekleyeceğini, hangilerin etkisiz ya da önemsiz olduğunu çalışanlar çok daha kolay değerlendirebilirler. Özelliklerinin farklılığı nedeniyle her iş grubuna özgü performans etmenleri vardır. Ancak her örgüt için kullanılabilir ve birden çok etmeni içeren genel bir sınıflandırma yapmak da mümkündür. Bunlar ; kalite, miktar, zamanlılık, makine verimi, güvenlik, çalışma davranışları vb. başlıklar altında toplanabilir. Bu etmenler birçok oranla ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Önemli olan özellikle ortak sonuca (çıktıya) bilinen etkileri olan ve ölçülebilir davranış tiplerini ortaya koyabilecek oranların seçilmesidir.

Çizelge 3.2. 'de matrislerde üretime yönelik işler için kullanılabilir oranlardan örnekler verilmiştir.

A) Objektif Matris Formatı ve Çalışma Yöntemi

Şekil 3.12. aşağıda açıklamalar çerçevesinde incelenecek olursa yöntemin uygulanması açıklık kazanacaktır.

- 1- Performans Ölçütleri : Örgüt düzeyinde, grup ya da bireysel çalışmalarda performans göstergeleri olarak kullanılacak ölçütler belirlenir ve matrisin üst bölümüne yazılır.
- 2- Performans : Bir satıra ölçüm yapılan dönemin hesaplanan ölçüt değeri yazılır.
- 3- Ölçek : Matrisin bu orta bölümüne, her performans ölçütü için 0 'dan 10 'uncu düzeye kadar önceden hesaplanan performans değerleri yazılır. Matris başarısız (0 puan) ve üstün başarılı (10 puan) arasında 11 düzeye bölünmüştür. Her düzey 0 'dan 10 ' a kadar puanlanmıştır. 3 no' lu satır mevcut performans değerini gösterir.

Üretim Alanına İlişkin Oranlar

<u>Üretim Miktarı</u>	<u>Yeniden İşleme Süreleri</u>
<u>İşçilik Saatleri</u>	<u>Üretim Miktarı</u>
<u>Eşdeğerlenmiş Boşaltılan Yük Araçları</u>	<u>Bozuk Mal</u>
<u>İşçilik Saatleri</u>	<u>Toplam Üretim</u>
<u>Israf Edilen Malzeme</u>	<u>Yüklenen ya da Taşınan</u>
<u>Toplam İşlenen Malzeme</u>	<u>Yük Ağırlığı</u>
<u>Makine Çalışma Süresi</u>	<u>İşçilik Saatleri</u>
<u>Kullanılabilir Makine Süresi</u>	<u>Son Ürünün Ağırlığı</u>
<u>Boş Makine Süresi</u>	<u>Hammadde Ağırlığı</u>
<u>Programlanmış Çalışma Süresi</u>	<u>Enerji</u>
<u>Toplam İşçilik Süresi</u>	<u>100 Eşdeğer Birim</u>
<u>Toplam Çalışılabilir Süre</u>	<u>Kaza Maliyetleri</u>
	<u>Ücretli Saatler</u>

Çizelge 3.2. Matrislerde Kullanılabilir Göstergeler (Akal,1992)

Bu düzeyin üstündeki ve altındaki performans değerleri şu yöntemle hesaplanır : Her ölçütün mevcut performans değeri ile beklenen en iyi performans değeri arasındaki fark yediye bölünür. Bu değer mevcut performans değerine her düzey için kümülatif olarak eklenerek 4. düzeyden 10. düzeye kadar her düzeyin performans değerleri bulunur. Bu yöntemden farklı olarak işletme ayrıntılı bir çalışma yaparak her düzey için beklenen sonuçları bilinçli olarak tek tek belirleyebilir.

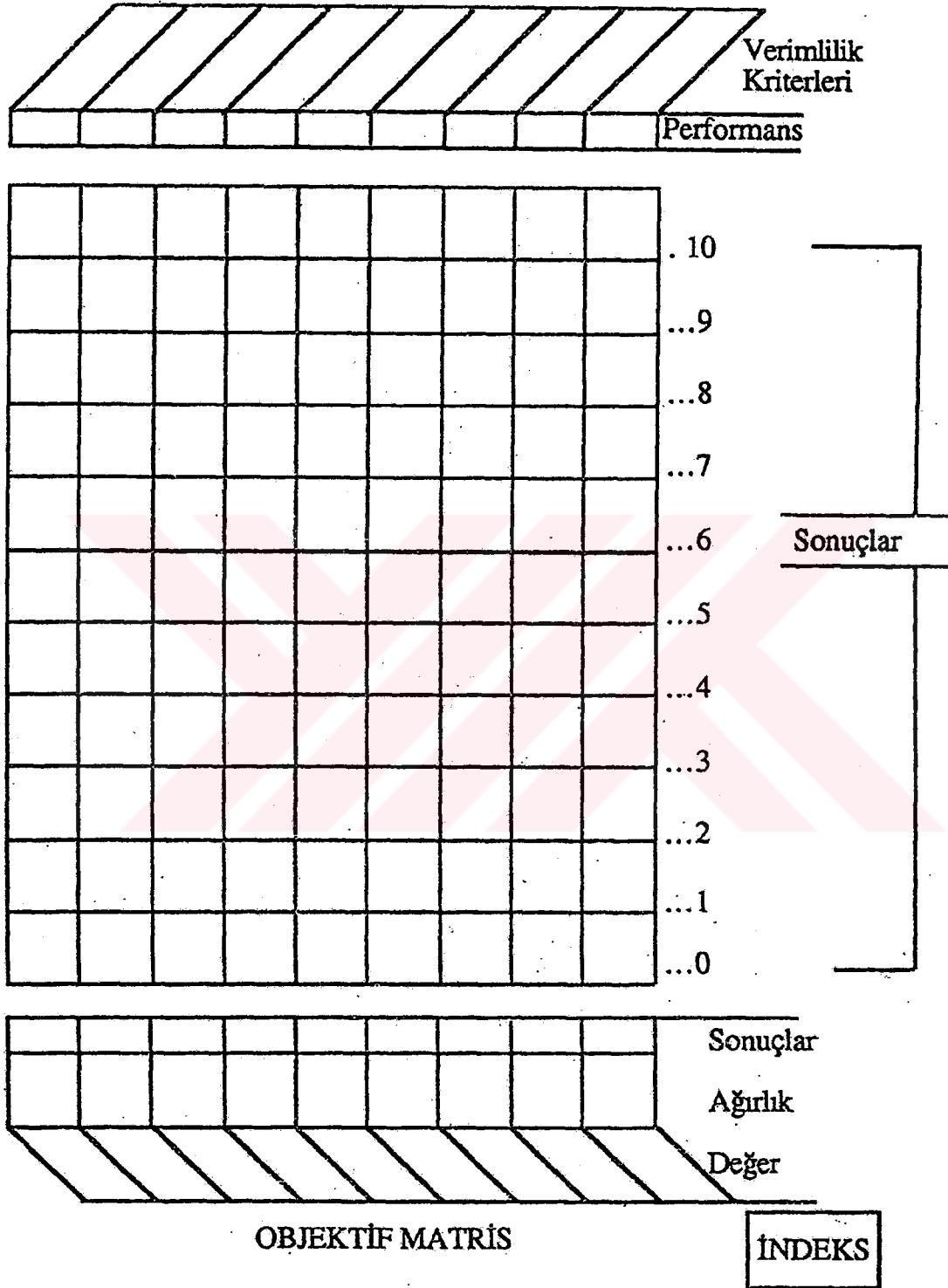
- 4- Puanlar : Matrisin altında yer alan bu ilk sıraya ölçütlerin performans sırasındaki değerlerinin karşılığı olarak matrisin içinde bu değerlere eşit ya da en yakın değeri gösteren düzeylerin puan değerleri yazılır.
- 5- Ağırlıklandırma : Her ölçütle ilgili olarak o ölçütün örgütün toplam performansına etkisini gösteren bir ağırlık değeri hesaplanır. Toplam ağırlık 100 'e eşitlenir.

- 6- Değer : Her ölçütün puanı, ağırlığı ile çarpılarak bu satırdaki yerine yazılır.
- 7- Performans Göstergesi : Her ölçüte ilişkin değerler toplanarak o dönemle ilgili toplam performans değeri hesaplanır. İlk dönemi izleyen dönemler için performans indeksleri de hesaplanır.

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

OMAX uygulamasının başarısı işletmede tüm örgüte yönelik hedef ve stratejilerin belirlenmiş, önceliklerin saptanmış ve performans geliştirmeye yönelik taktik planların hazırlanmış olmasına bağlıdır.

OMAX yöntemi tüm örgüte yönelik olarak uygulanabileceği gibi bölümler, grup çalışmaları, etkinlikler ve hatta bireysel çalışanlar düzeylerinde de rahatlıkla kullanılabilir.



Şekil 3.12 . Objektif Matris (Baş ve Artar ,1991)

3.2.5. MC Carthy Modeli - Performans Göstergeleri Kullanma Yöntemi

1982 'de İngiltere 'de Hazine Gümrük Servisi 'nce yayınlanan rapor ; etkinliği artırıcı, kayıpları saf dışı bırakıcı ve çalışanları vergi mükellefine olası en iyi karşılığı vermede teşvik edici ve yetkili kılan yönetim metotlarının bulunduğu bir yapı sağladı.

Amaç, tüm düzeydeki yöneticilerin aşağıdakilere sahip olmasıydı :

- Amaçlar ve varlıklara değer biçmede ve olası yerlerde bu amaçlara bağlı olarak performans çıktılarında keskin görüş,
- Çıktı ve paranın değerine ait bir kritik incelemeyi kapsayan, kaynakların en iyi kullanımını sağlamada iyi tanımlanmış sorumluluk,
- Sorumluluklarını etkin olarak denemede gerek duydukları uzman tavsiyesi, eğitim ve özellikle maliyetler hakkında bilgi.

Rapordan sonra 1984 başında kurum, tüm yönetim düzeylerinde ve bütçesel kontrol sisteminde, yapılandırılmış yönetim planlama sisteminde mükemmel bir ilerleme ortaya koymuştur. Burada, ulaşılmada güçlük çekilen amaçların başarılabilmesini değerlendirmeye yardım eden ve planlama - bütçeleme işlemleri için temel bilgi sağlayan, destekleyici yönetim bilişim ve performans gösterge sistemlerinin tanımlanması ve geliştirilmesiydi.

Yeni sistemin oluşturulmasında OR çalışanlarının uzmanlığı ve deneyimine başvuruldu. Yönetim raporlama sistemlerinin geniş bir yönetim işleminin bütünleyici bir parçası olarak geliştirilmesi üzerinde çalışmayı yönlendirmek konusunda Finansal Yönetim Ekibi ikinci ekip olarak yer aldı.

OR 'nin yeni sistemin uygulanması ve geliştirilmesinde en büyük katkısı, performans göstergelerinin bir yönetim aracı olarak kullanımını ortaya çıkarmada kullanılmıştır.

Geleneksel olarak kurumda, planlama ve kontrol öznel ve bir yöneticinin sorumlu olduğu bölümün işi için hissettiklerine dayalıdır. Bu yaklaşım, performansın nesnel

takdirini veya işlevsel ya da bölümsel başarıyı değerlendirmede sağlam bir temel oluşturamamıştır. Bunun üzerine kurumda üç kademeli bir yönetim planlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu sistem yönetim kurulu tarafından düzenlenen ve bakanlarca onaylanan, sürekli gelişerek çeşitli düzeylerdeki spesifik hedef ve amaçlara indirgenmiş olan bir kurul politikası çerçevesi içindeki tüm seviyelerdeki tüm yöneticiler kavramı üzerine temellendirilmiştir. Böylelikle kaynaklar, kıdemli yönetimin önemli saydığı faaliyetler üzerine yoğunlaştırılır.

Daha sonraki önemli gelişmeler her bir çıktı hedefi ve performans göstergesi ile ilgili bir iş stratejisine bağlı olarak bölümün üç ana işlevsel alanının (gümrük, vergi,VAT) her biri için gerekli kaynaklar üzerinde dikkati odaklamak üzere tasarlanmışlardır. İşlevsel planlar şunları birleştirecektir :

- Halk harcama araştırması dönemi boyunca resmi bir gözlem,
- Anahtar etkilik hedefleri / standartları ve bir sonraki yıl için ana operasyonel faaliyetler üzerinde spesifik amaçlar,
- Çalışanların önerileri,
- Faaliyet / çıktı veya ana operasyonel faaliyetler için performans gösterge hedefleri.

Kurumda bütçeler, beklenen çıktılar ve üst düzeyde geniş bir kurala dayalı ve tartışmanın ardından performans gösterge hedefleri başlangıç alınarak tayin edilir (Şekil 3.13).

Planı başarmaya çalışmada bölümün performansını sistematik olarak izlemek için bir mekanizma geliştirilmiştir. Yöneticiler, belli bir dönemde performansı önceki yıl ile karşılaştıran, plana uygunluğu bildiren, bir sonraki yıl için teklifler getiren raporlar hazırlar. Şekil 3.14 izleme ve kontrol işlemi özetler.

Tasarlanan sistemde amaç, planlardaki uzlaşmış yönetim amaçlarının başarısını yansıtan performans göstergelerini tanımlamaktır. Bu gibi göstergeler bir yöneticinin ne maliyetle ve neyi başarmasının beklendiği kavrayışını belirginleştirmesinde araç olurlar ve genellikle aşağıdaki biçimlerden birini alırlar :

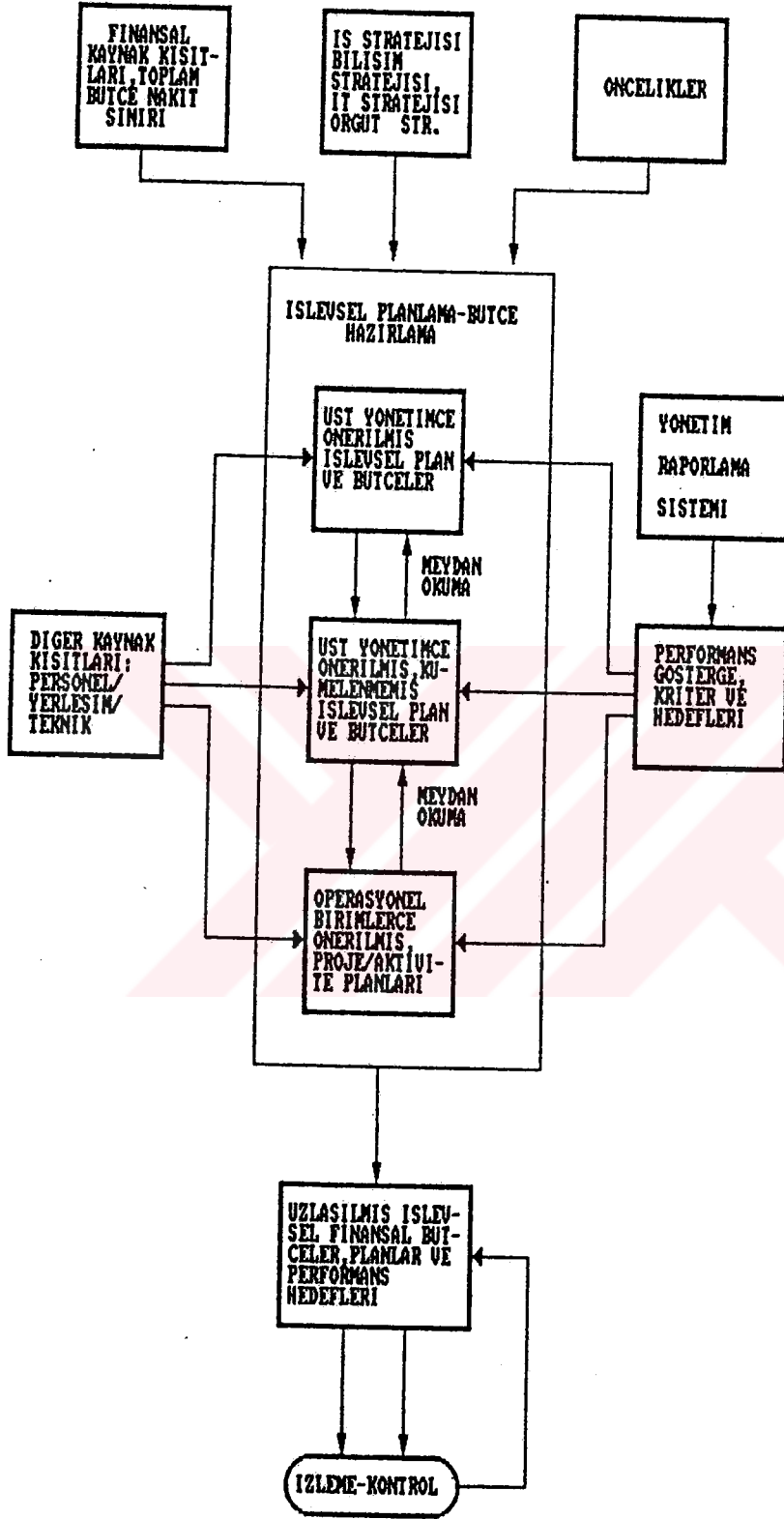
- Ekonomi Göstergeleri : Yöneticinin, aktivitenin planlanan bir seviyesini yatırmaya hazır olduğu kaynak miktarını göstermek üzere,
- Etkililik Göstergeleri : Beklenenle karşılaştırıldığında neyin başarılımış olduğunu gösterme üzere,
- Etkenlik Göstergeleri : Girdi (Üretim) ve çıktıları arasındaki ilişkileri göstermek üzere.

Yaklaşım, müdürler, çeşitli yöneticiler gibi yönetimin farklı seviyeleri ile yapılan, yapılandırılmış görüşme turlarından oluşur. Yönetimin gerçek ihtiyaçlarına karşılık veren ve uygulanması pratik olan bir sistem üretebilmek için sorumlulukları saptamak, anahtar amaçlar kurmak ve göstergeler belirlemek için büyük çaba harcanmaktadır.

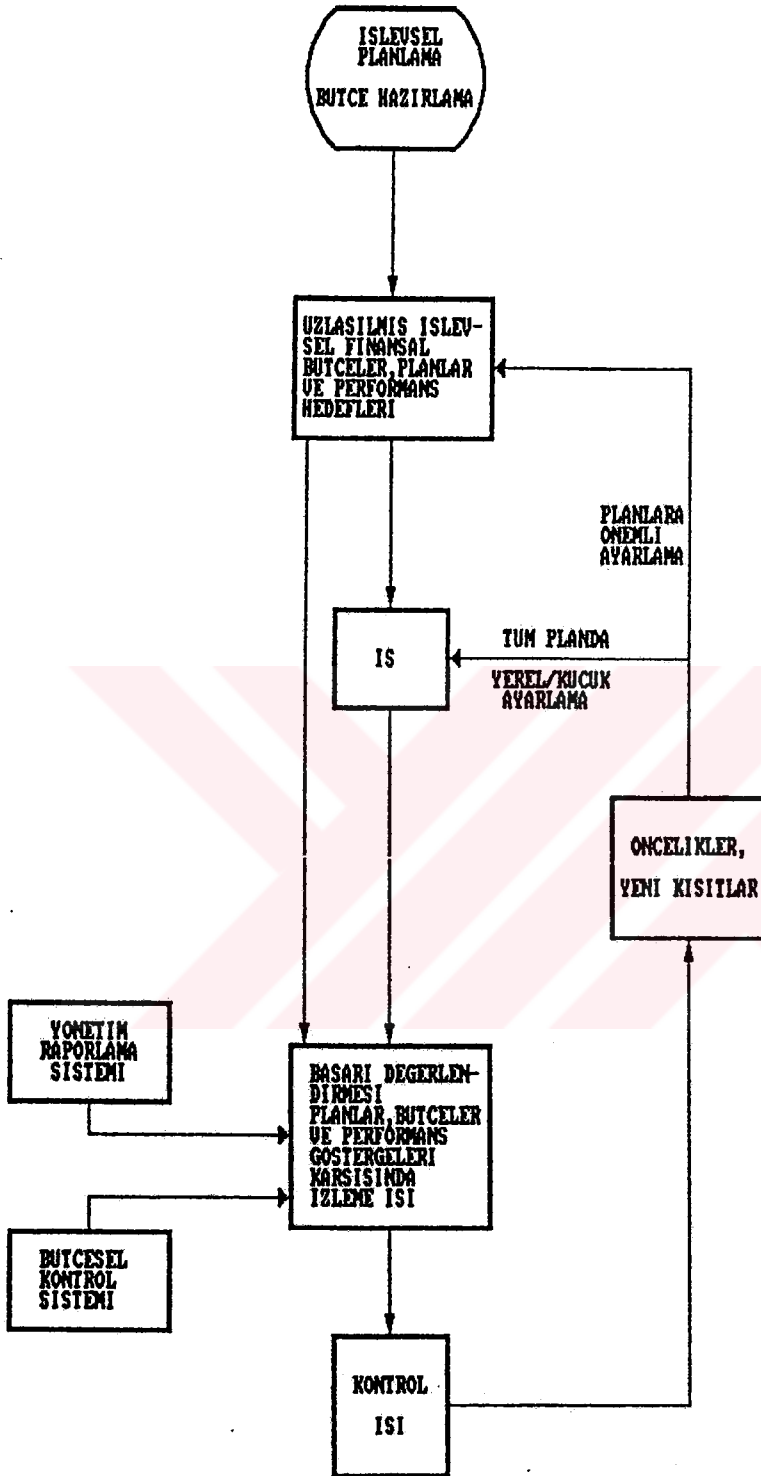
Sistemin işletilmesi sonucunda şu konularda ilerleme kaydedilmiştir :

- Açıkça tanımlanmış sorumluluk, amaç ve önceliklere dayalı etkin bir örgütsel yapının sağlanması,
- Planlama ve bütçeleme mekanizmalarının yapılan zaman skalaları ve tahminler bağlamında bütünleştirilmesi,
- Planlama, izleme ve kontrol için tutarlı bir hiyerarşik yapı varlığının ve bunun sıra ile hedef belirleme mekanizmalarının iyi tanımlanmış olmalarını gerektiren çıktı ve performans göstergelerini kapsamasının sağlanması.

Yeni sistem, anahtar operasyonel alanlardaki hedefler karşısında başarıyı izleme yardım eden performans göstergelerini yönetime sağlar. Bu sistem yöneticilerin bütçelenmiş kaynaklar içinde etken başarıyı sağlamak için kaynakların tahsis ve kullanımını sorgulamaları ve kontrol etmelerini mümkün kılar. (Mc Carthy,1987)



Şekil 3.13. Planlama ve Bütçeleme İşleminde Ana Bileşenler (Mc Carthy,1987)



Şekil 3.14. İzleme Kontrol (Mc Carthy ,1987)

BÖLÜM 4 PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ

4.1. Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Geçmiş yıllardaki performans değerlendirme süreci uygulamalarında bir çalışan, masasında “yapmış olduğun affedilmez hatayı görüşmek üzere derhal beni gör” diye bir not bulduğunda biliyordu ki performansı değerlendirilmek üzere idi. Eğer bir süre masasına not bırakılmaz ise herşeyin yolunda gittiğini anlıyordu. O zamanlarda, çalışanın yaptığı işe yönelik herhangi bir suçlamanın olmaması bir ödül / onurlandırma yerine geçmekteydi.

4.1.1. Davranışsal Değerlendirme

Zaman içinde çalışanın performansının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ihtiyacı hissedilmeye başladı ve ilk olarak organizasyon tarafından istenen bir takım davranışsal özellikleri temel alan “davranışsal değerlendirmeler” kullanılmaya başlandı. Çalışanlar işletmeye bağlılık, güvenilirlik, sadakat, liderlik, yönetsel beceriler ve organizasyon gibi davranışsal özelliklerine göre değerlendirmeye alındılar. Sistemsizliktense böylesine bir sistemin olması ileriye yönelik bir adımdı, ancak bu sistemde de problem yaratan üç önemli nokta ortaya çıktı : (Weber, 1995)

- “Değerlendirmelerde kesin tanımlamalar yoktu.” ; örneğin liderlik özelliği ile organizasyon ne kastediyordu? Çalışanları ile birlikte toplantılar yapmayı, bu toplantılarda onlara konuşma şansı tanımadan sadece kendisi konuşmayı mı, açık kapı politikası uyguladığını her fırsatta dile getirmeyi mi; çalışanlara yetki devretmeyi ve onları geliştirmeyi mi kastediyordu?

İyi tanımlanmış, anlaşılır açıklamalar olmadığı için bu tip değerlendirme, performans değerlendirmesinin temel amacı olan “çalışanların kendilerinden ne beklendiğini açıkça bilmeleri” ne ters düşüyordu.

- “Değerlendirmeler işe özel değildi” ; her ne kadar bu değerlendirme, çalışanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir miktar ipucu verse de, çalışanın neyi başarması gerektiği konusunda çok büyük bir boşluk vardı.
- “Değerlendirmeler objektif değildi” ; bu durum daha çok, örneğin ; oldukça dağınık bir yönetici çalışanın organizasyon özelliği ile ilgili değerlendirdiğinde rahatsızlık verici bir hale geliyordu.

4.1.2. Hedeflerle Yönetim

Bütün bu sorunlar Hedeflerle Yönetim prensiplerinin oluşumu için bir çeşit itici güç oldu. Hedeflerle Yönetim Sistemi, çalışanın değerlendirme periyodu içinde ulaşması gerekli genellikle ölçülebilir hedefler oluşturur. Bu hedefler çalışanın yaptığı işle doğrudan bağlantılıdır ve hem çalışan hem de yöneticisi çalışandan bekleneni kesin olarak bilir. Değerlendirme periyodunun sonunda ulaşılan sonuçlar ilk başta konulan hedeflerle karşılaştırılır ve çalışan hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilir (Weber , 1995).

Hedeflerle Yönetim, üç önemli nedenden dolayı davranışsal değerlendirmeye göre önemli bir ilerleme idi :

1. Ölçülebilir çıktıların kullanılması ile değerlendirme sürecinin subjektifliği azaltılmış olur.
2. Genel davranışların, işe özgü belirlenen ölçüler ile değiştirilmesi çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilmelerini sağladı.
3. Çalışanın ulaşması istenen hedefler doğal olarak organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedeflere bağlantılı olduğu için her çalışan organizasyon misyonunun gerçekleşmesindeki payını açıkça gördü.

Aynı zamanda, organizasyon içinde herkes aynı yönde, aynı hedefe doğru ilerlemeye başladı.

4.1.3. Hedeflerle Yönetim Sisteminin Uygulamada Getirdiği Sorunlar

Hedeflerle Yönetim Sistemi uygulanmaya başladıktan sonra bir takım sorunlar oluşmaya başlamıştır (Weber , 1995).

İlk sorun; Hedeflerle Yönetim’de hedeflerin tamamen sayısal ölçülere dayanıyor olmasıdır :

Her ne kadar sayısal ölçüler objektif olsa da, bunların adil ve anlamlı oldukları belirli değildir. Örneğin; bir alan yöneticisine verilen hedef; “raporlanan kaza miktarını %5 düşürmesi” ise bu gerçekten objektif midir? Hedefin ölçümü; geçen yıl oluşan ve raporlanan kaza miktarının bilinmesine; raporlanan kaza miktarının hesabında aynı porsedürün uygulanmasına, vs. bağlıdır. Bu hedef işe yönelik ve aynı zamanda organizasyon için anlamlı bir hedeftir. Oluşan kaza sayıları İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği denetçileri için veya çalışana ödenen tazminatlar açısından önemlidir.

Peki bu performans ölçüsü adil midir? Bir ölçünün adil olup olmadığını anlamanın en temel kriteri, ulaşılması beklenen çıktı üzerinde kişinin nereye kadar kontrol imkanı olduğudur. Yukarıdaki durumda, A alanının yöneticisi iş güvenliğini öncelikli olarak ele alır, pekçok iyileştirme çalışmaları başlatır ancak şansı oldukça kötü gider ve çalışanları sık sık kaza yaparlar. B alanının yöneticisi ise iş güvenliği ile ilgilenemeyecek kadar yoğun olduğunu ileri sürerek pek ilgilenmez; buna rağmen şansı iyi gider ve sorumlu olduğu alanda oldukça az kaza meydana gelir. Bu yöneticinin alanında, hiçbir çaba göstermemiş olsa da raporlanan kaza miktarı %10’a düşer.

Hedeflerle Yönetim sisteminde hangi yöneticinin çalışmalarından dolayı ödüllendirileceği açıktır.

Bir başka hedefi değerlendirirsek; “Ortalama bir işlem süresi ile 60 gün içinde 220 ücret çalışmasını sonuçlandırın”. Bu aslında bir hedef bile olamaz. Hazırlanan raporların eksiksiz, doğru, kullanılabilir olup olmadığı; müşterinin beklentilerini karşılayıp

karşılamaadığı bilinmediği sürece bu hedefin ne çalışan ne de organizasyon için bir değeri olamaz. Yılsonu raporunda; 1993'te 367 klasifikasyon çalışması yapıldığı; bunun geçmiş yıla göre %62 oranında yüksek olduğu belirtiliyor. Raporda ayrıca, bu başarının ek personele ihtiyaç duymadan gerçekleştirildiği de belirtilmiş. Bunları okuyan herhangi biri ne gibi sonuçlar çıkarabilir? Örneğin:

- 1993'te tüm çalışanlar %62 daha fazla çalıştı.
- Çalışanların yarısı %124 daha fazla çalışırken, diğer yarısı eskiden çalıştıkları düzeyde çalıştılar.
- Grubun 1992'de işleri pek iyi değildi, ancak 1993'te işler açıldı.
- Grup 1993'te 1992'ye göre %62 daha fazla talep ile karşılaştı.
- 1993'te gerçekleştirilen çalışmalar 1992'ye göre çok rutin ve kolaydı.

Bunlardan hangisi bu sonuca ulaşılmasındaki gerçek neden olabilir? Düşünün ki bu grubun yöneticisi 1993 yılında gerçekleştirilen çalışmaların sonucuna göre değerlendirildi; herhalde bu artış yönetici açısından oldukça etkileyici olmuştur. Peki 1994'te ulaşılan sonuçlar, daha az talep olması sonucu veya çalışmaların çok fazla karmaşıklığından dolayı düşerse ne olacak?

Hedeflerle Yönetim Sistemine yönelik bir başka sorun ise; sayısal olarak belirlenmiş çıktılar bir süre sonra çalışanlar için bir kısır döngü haline gelebilir.

Örneğin; "Tebrikler, denetleme grubu değerlendirme periyodu içinde, hedeflenen 120 finansal denetlemeyi gerçekleştirdi. Bu sonuçtan öylesine etkilendim ki önümüzdeki yıl için sizlere hedef olarak 130 denetleme veriyorum". İki yıl önce Denetleme grubu 110 denetlemeyi gerçekleştirebilmek için çok çalıştı. Geçen yıl, 120'ye ulaşabilmek için ellerinden gelen tüm çabayı gösterdiler ve şimdi patron 130'u hedef olarak göstermekte. Bu tip kısır döngüler, çalışanların moralini düşürmektedir. Grup biliyor ki kısa bir süre sonra kendilerine verilen hedef ne yaparlarsa yapsınlar ulaşamaz bir hale gelecek. Eğer bu yılkinin de tuttururlarsa gelecek yıl hedef daha da yükselecek ve hedefe ulaşamadıkları takdirde değerlendirmede yüksek bir puan alamayacaklar.

Hedeflerle Yönetim Sisteminin oluşturduğu bu durum, çalışanların hedefe ulaşabilmek için işin kalitesini düşürmelerine neden olabilir.

Bu şekilde uygulanan Hedeflerle Yönetim Sisteminin organizasyonlarda oluşturduğu problemler aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

- “Çalışanların işlerini oldukça dar çerçevelerde tanımlamalarına neden olur.” Buna yönelik verilebilecek bir örnek: “Benim görevim, performans değerlendirme formumda belirtilen yedi hedefi gerçekleştirmektir. Gönüllü olarak hiçbir projeye katılamam, bunun için zamanım yok. Ayrıca stratejik planlama veya işe yeni girmiş bir çalışana yardım etmek için de zamanım yok. Ben, bu yedi hedefe ulaşmam için maaş alıyorum ve yapacağım tek şey de bu hedeflere ulaşmaktır.”
- “Sadece kişisel performansı değerlendirir.” Toplam Kalite yolunda ilerleyip bu felsefeyi soluyan bir ortam oluşturabilmek için işbirliği ve takım çalışması kişisel başarıların önüne geçmek zorundadır. Oysa Hedeflerle Yönetim Sistemi, kişisel başarılar üzerine kurulmuştur. Hatta, Hedeflerle Yönetime dayalı ücret sistemleri ile işbirliği ve takım çalışması tamamen geri plana itilmektedir. Birlikte çalıştığı kişiye yardım etmesi kendi yaptığı işin sonuçlarının yetersiz görünmesine neden olabilecekse, hiç kimse bir diğerine yardım etmez.
- “Süreçler değil sonuçlar üzerinde odaklanır.” Elbetteki sonuçlar önemlidir, ancak sadece sonuçlar üzerinde yoğunlaşmak iki önemli problem ortaya çıkartır.

1. Normalden fazla çalışarak ya da farklı alanlarda kullanılması gereken kaynakları kendi hedeflerimize yönlendirerek çalışmak, kısa süreli başarı getirir. Toplam Kalite yaklaşımına hakim olan düşünce; “işlerin yapılış tarzı geliştirildiğinde elde edilen sonuçlar da doğal olarak iyileşmektedir.”

2. Eğer bir kişi süreçte iyileştirme yapabileceğine inanırsa bunu kesinlikle diğer çalışanlarla paylaşmaz. Çalışanlar birbirleri ile sürekli bir rekabet halindedirler ki para söz konusu ise bu daha da ön plana çıkar.

- “Genelde yıllık çevrim içinde işler.” Hedeflerle Yönetim Sisteminin döngüsü içinde hayat her yıl 1 Ocak sabahı başlar ve 31 Aralık gecesi sona erer. “Gelecek yılı gelecek yıl düşünürüz, sonraki yılı ise sonraki yıl düşünürüz” mantığı hakimdir.

Değerlendirme periyodunun son günlerine doğru, çalışanlar hedeflerine ulaşabilmek için akıl almaz bir çalışma temposu içine girerler. Bu koşuşturma, geniş perspektifte düşünebilmeyi, organizasyonun vizyonunu, misyonunu gözönünde bulundurmayı tamamen imkansız hale getirir.

Yıllık değerlendirme çevrimi, yöneticilerin çalışanlarının eğitimine, gelişimine, süreç geliştirme takımları içinde yer almalarına karşı isteksiz olmalarına yol açar. Neden? Çünkü; çeşitli takımlar içinde yer almak, eğitimlere katılmak çalışanların değerlendirme periyodunun sonunda ulaşmak zorunda oldukları hedeflerden uzaklaşmalarına sebep olur.

4.2. Performans Yönetim Sistemi Yaklaşımı

Bahsedilen sistemlerin olumsuz etkilerine karşı 80’li yıllarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, yönetim içinde stratejik bir birim olarak yer alması öngörüldü ve Performans Yönetim sistemi geliştirildi.

Şirketlerin Performans Yönetim Sistemine geçişlerinde etken olan ana sebepler;

- Süratle değişen iş dünyasının hızına ortak bir kurumdaşlık (çalışan olma) bilinci ile ayak uydurabilmek,
- Müşteri odaklı bir kültür yaratabilmek,
- Rekabet ortamı içinde çalışanları geliştirerek şirketin performansını yükseltmek ve pazardaki yerini sağlamlaştırmaktır.

Performans yönetimi, bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Armstrong, 1991).

Performans yönetim sistemi ile ilgili akıldan çıkarılmayacak en önemli nokta; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır.

İyi bir performans yönetiminin var olması çalışanların;

- amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- yaptıkları işin takımlarının ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması demektir.

Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans Yönetim Sisteminin temel prensibi de bu gerçeğe dayanmaktadır.

4.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

◆ Sürekli gelişime ve öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çeker. Öğrenen organizasyonlar 90'lı yılların en çok tartışılan yönetim felsefelerinden birisidir. Bu felsefe, insanlarda kullanılmayan büyük bir potansiyel olduğunu, eğer çalışanların bireysel gelişimi canlandırılabilirse bu potansiyelin ortaya çıkarılabileceğini söyler. Amaç; ortaya çıkan bu potansiyeli takım çalışmasında eriterek, sinerjik bir etki yaratmak ve böylece inanılmaz büyük bir gücün sahibi olmaktır (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1996).

- ◆ Yılda bir kez yapılan subjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.
- ◆ İstenen şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmesini sağlar.
- ◆ Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.
- ◆ Yeterlilik kavramının ve yeterlilik analiz tekniklerinin gelişmesini sağlar. Bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörür.
- ◆ Performans Yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.
- ◆ İşleyişi hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geri bildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile sona erer.
- ◆ Hedeflerin yaygınlaştırılması aşaması şirket hedeflerinin belirlenmesi ile başlar. Hedefler aşağıya doğru yaygınlaştırılır, kaynak ihtiyacı belirtilerek tekrar yukarı geri bildirimde bulunulur. Böylece hedeflerin doğrulanması ve kaynak tahsisi açısından ortak görüş oluşması sağlanmış olur.

4.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans Yönetim Sisteminin en genel amacı çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır (Armstrong, 1992).

- ◆ Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
- ◆ Çalışanın yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak.
- ◆ Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapısal ve açık ilişkiler kurmak.
- ◆ Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak.

- ◆ Sürekli geri bildirim ile, performansa yönelik doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak; çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek.
- ◆ Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak
- ◆ Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak.
- ◆ Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme / onurlandırma sistemlerini ilişkisini kurmak.
- ◆ İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek.

4.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Getireceği Faydalar

Çalışana Faydaları :

- ◆ Kendisinden tam olarak ne beklediğini bilir.
- ◆ Kendi performans planının oluşturulmasına katılır.
- ◆ Hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- ◆ Yöneticisi ile birlikte sürekli bir çevrim içinde gelişimini inceleyerek gelişim düzeyini öğrenir.
- ◆ Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendisi değerlendirebilir.
- ◆ Yöneticisi ile mevcut işini ve gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışır.
- ◆ Tüm çalışanlarla eşit şartlarda, adil ve sürekliliği olan bir değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanır.
- ◆ Kendi kariyer rotası üzerinde söz sahibi olur.

Yöneticiye Faydaları :

- ◆ Takımın her üyesinden ne beklendiğini açıkça ifade edebilir.
- ◆ Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir ve çalışanın gelişmesini sağlar.
- ◆ Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- ◆ Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.
- ◆ Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.

Organizasyona Faydaları :

- ◆ Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar.
- ◆ Bireysel katkıların ayırıldığını sağlar.
- ◆ Kariyer planlamasına olanak verir.
- ◆ Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar.

Organizasyonun başarısı, yöneticinin ve tüm çalışanların ortak performansına bağlıdır. Eğer çalışanın performansı gelişirse, organizasyonun performansı da gelişecektir.

4.3. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

1. Hedef Belirleme:

Şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları ve yeterliliklerle ilgili hedeflerin belirlenmesi.

2. Yönlendirme/Geri Bildirim:

Hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi.

3. Değerlendirme:

Kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi.

4. Gelişim Planlama :

Gelişmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi. Gelişim planlarının hazırlanması.

4.3.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır.

Hiçbir şey, açıkça belirlenmiş bir yön ve ölçülebilir hedeflerden daha motive edici olamaz. Her insan doğal olarak birlikte çalıştığı, yaşadığı kişilerin kendisinden ne beklediğini bilmek ister. Herkes için “başarı”ya ulaşmak farklı bir anlam taşır. Birisi kendini ömür boyu güvende hissetmek için bir işe sahip olmak ister; bir diğeri parlak bir kariyer elde etmek; bir başkası iş arkadaşlarının ve üstünün takdirini kazanmak için çalışır ya da ücretinin performansına bağlı olduğunu bilmek ve böylece olabilecek en yüksek ücreti almak ister. Sebep her ne olursa olsun, bu kişiler kendilerinden ne beklediğini bilmedikleri takdirde “başarı”yı hissedemezler, ulaşıp ulaşamadıklarını anlayamazlar (Benson ve Kappus , 1992).

Hedef, “belirli bir periyod içinde gerçekleştirilmesi gereken spesifik faaliyetler ve / veya görevlerdir.” (Fiat, 1992).

Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışanın firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisiyle birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır (Armstrong , 1992).

Hedeflerin biliniyor olması, çalışanın zamanının önemli bir bölümünü hangi konularda yoğunlaştıracağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini sağlar.

Çalışanlara ya da takımlara verilecek hedeflerin sayısı onların kapasiteleri, bilgileri, tecrübeleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişecektir. Hedefler on taneden fazla ise; çalışanın çabasının ve konsantrasyonunun dağılmasına neden olabilir (Benson ve Kappus 1992).

Yönetici, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanın da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanın ulaşması gereken sonuçları doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir.

Çalışanın katılımını sağlamak için, tecrübesine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona da bazı sorumluluklar verilmelidir. Örneğin; tecrübeli ve yüksek düzeyde performans gösteren bir çalışan kendi başına hedeflerine yönelik bir taslak oluşturabilir. Tecrübeli ancak orta düzeyde performans gösteren bir çalışan ise, form üzerine aktarılmadan önce yönetici ile birlikte hedeflerini belirleyebilir. Tecrübesiz ya da bilgisi yetersiz bir çalışan içinse yönetici bir taslak hazırladıktan sonra çalışanın görüşlerini alarak son şeklini getirebilir.

Eğer kişiler kendi hedeflerini belirleyebilirlerse daha iyi çalışırlar, kişiler sınırlandırılmadıklarında fakat yönlendirici bulmakta kendilerine yardımcı olduğunda daha yaratıcı olabilmektedirler. Yaratıcı çalışanlar sayesinde ise; problemlere değişik ve işe yarayan çözümler getirilebilir.

Esnekliğin ön koşullarından biri, çalışanların kendi sorumlu oldukları alanlarda karar vermeye yetkili olmalarıdır. Elbette, yeni bir yol tutturulduğunda bazı engellere takılma tehlikesi vardır. Eğer küçük bir hata otomatik olarak gelecekteki kariyer umutlarının sona ermesi anlamına gelirse, hiç kimse risk alacak cesareti gösteremeyecektir. Dolayısı ile her işgörenin soru sormasına, hata yapmasına ve yararlı gelişmelere dikkat çekmesine izin verilmelidir.

Öğrenen Organizasyonlarda stratejiler belirlenirken, çalışanlar işletmeyi zarara uğratmayacak küçük çapta riskler alabilirler. Hata yapmak öğrenmenin en iyi yolu olarak kabul edilir (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1996).

Belirlenen hedefler taştan oluşturulmuş, asla değişmez cümleler olmamalıdır (Fiat, 1992). Yıl içinde firmada veya pazarda hatta ülke ekonomisinde meydana gelebilecek değişimlere karşı duyarlı olmak ve gerekli olduğu takdirde hedefleri bu değişikliklere göre tekrar gözden geçirmek gerekir. Herhangi önemli bir değişiklik hissedilmese bile hedefler, yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak (örneğin üç ayda bir) gözden geçirilerek geçerlilikleri tartışılabilir.

Hedef belirlemenin temel aşamaları aşağıdaki gibidir ;

1. Hedeflerin Özellikleri “ SMART “ Hedefler

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkidir. Bu nedenle; “SMART” Hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısı ile firmanın başarısı için önemlidir (Benson ve Kappus, 1992).

“SMART” hedeflerin özellikleri:

- **Specific - Özgün ve Uzlaşılmış:** Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.
- **Measurable - Ölçülebilir:** Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır.
- **Achievable - Ulaşılabilir ve Zorlayıcı:** Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir.
- **Related - İlişkin:** Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.
- **Time-Bound - Zaman Sınırlı:** Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Örneğin; “C markasının İç Anadolu’daki pazar payını %60 veya daha fazla arttırarak ve D markasının Marmara’daki satış hacmini %25 arttırarak 1 Ekim’e kadar iki kritik pazardaki pazar payını ve satış hacimlerini dengelemek.”

Bir hedef cümlesinin; sonuçlandırma tarihini yani “Ne zaman” sorusunun cevabı ile değerlendirme/ölçüm kriterini yani “Nasıl” sorusunun cevabını veriyor olması gereklidir. Bu iki soruyu cevaplayamayan bir hedef, ulaşılmak istenen bir arzudan öteye gidemeyecektir.

2.Yeterlilikler

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren hedeflerden başka, çalışanın kariyer rotasına ve yeterliliklerine yönelik hedefleri de vardır.

Organizasyonun vizyonunun ve misyonunun gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesini sağlamak gereklidir (Weber, 1995).

Yeterlilik, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile her bir görev için kritik olarak tanımlanan beceri ve davranışlardır (Armstrong , 1994).

Teknik Yeterliliklerin tanımlanmasında yöntem olarak “uzman panel” önerilmektedir. Uzman panel, şirket içinde işleri çok iyi tanıyan ve söz konusu işte mükemmel performans sergileyen kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, İnsan Kaynakları tarafından terminoloji ve kullanılacak formlar ile desteklenerek bir araya gelip sözkonusu işe ait bilinmesi gereken tüm bilgi ve becerilerin üzerinde çalışmalarda bulunurlar. Teknik yeterliliklerin organizasyondaki her iş için tanımlanması gerekir.

Davranışsal Yeterlilikleri davranış, alışkanlık veya daha derinde yatan kişilik özelliklerinin kişilerin çalışma şekline ve performansına yansımaları şeklinde düşünmek mümkündür. Davranışsal yeterliliklerin tanımlanmasında başlangıç noktası, şirketin mevcut kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği şirket profilidir. Şirketin stratejik planlarında ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir insan yapısı ile çalışması gerektiğini ortaya koyması gereklidir. Bu anlamı ile yeterlilikler, değişim yönetiminin en önemli destekleyici araçları haline gelerek, dinamik ve şirketi ileriye götüren bir yapıya kavuşabilirler.

Stratejik planlar ile bağlantılı ve değişimi getirecek olan davranışsal yeterlilik tanımlarının İnsan Kaynakları veya Personel bölümlerinin teknik terimlerinden arındırılarak mümkün olduğunca basit, herkesin katılımı ile tanımlanmış ve herkes tarafından kullanılabilir olması sağlanmalıdır. Bu amaçla, Üst Yönetimin yeterliliklerin oluşturulmasında çalışmalara katılarak kendisine doğrudan bağlı pozisyonların, stratejik önemi artan kritik pozisyonların davranışsal yeterliliklerini tanımlaması gerekir. İnsan Kaynakları veya Personel bölümleri bu çalışmalarda uzmanlık desteği vererek, tanımların sahiplenilmesini sağlamalıdır.

Davranışsal yeterliliklerin tanımlanmasında Üst Yönetimin yönlendirilmesi için davranışsal yeterlilikler havuzu oluşturularak çalışmaların daha verimli geçmesi sağlanabilir.

Yeterlilik modelini tasarlarken baz alınabilecek üç temel yaklaşımdan söz edebiliriz. Şirketler kendi modellerini oluştururken bu yaklaşımlardan birini ya da kendilerine daha uygun olacağını saptadıkları bir bileşimi kullanabilirler (KOÇ 2000 Stratejik Planlama ve Politika Yaygınlaştırma Modeli İle Entegre Performans Yönetim Sistemi, 1996).

1) GENEL: Şirketteki bütün işlere uygulanabilir olduğu düşünülen bir grup yeterliliğin şirket genelinde kullanılmak üzere seçilmesinden yola çıkılır. Bu modelde, her işe uygulanabilecek yeterliliklerin seçilmesi yaklaşımı bazı işler için gerekli olabilecek önemli yeterliliklerin modelin dışında kalmasına neden olabilir. Ancak performans geliştirmede ortak bir dil yaratılmasında ve yeni çalışma biçimlerinin, kültür değişiminin desteklenmesinde iyi sonuçlar verebilir.

2) İŞE ÖZGÜ: Her işe özgü yeterliliklerin belirlenerek kullanıldığı bu modelde, her işin gerektirdiği farklı yeterlilikler seçilir. Yeterliliklerin tanımlanması uzun ve detaylı bir çalışma gerektirir, sağlıklı uygulanabilmesi için şirkette çok iyi bir performans yönetim standardının oluşmuş olması gereklidir. Her gereksinime uygun olarak detaylandırılabilmesi için işlerdeki farklılıkları tümüyle yansıtabilir. Ancak uygulamada, zaman içerisinde mekanikleşme olasılığı vardır ve oldukça pahalı bir yöntemdir.

3) İŞ AİLESİNE ÖZGÜ: Bu modelde ise, aynı iş ailesinde yer alan işler için aynı yeterliliklerin kullanılması öngörülür. Çalışanların aynı iş ailesi içerisinde sık sık yer değiştirdiği durumlarda istikrara yönelik katkı sağlar. Fonksiyonel uzmanlaşma isteğini azaltabilir.

Sorumlu olduğu alanda meydana gelen raporlanan kaza miktarını %5 düşürmekle görevli, alan yöneticisine geri dönelim: açık, anlaşılır iş güvenliğine yönelik “davranışların” belirlenmesi yöneticinin kazaları azaltabilmesi için yeterli olacaktır. İşgüvenliği ile ilgili örneğin şu davranışlar ele alınabilir (Weber, 1995):

- * Takım liderlerinin, alanda görevlendirilmeden önce kaza-önleme eğitimini almış olmalarını sağlamak,
- * Tüm çalışanların, en azından yılda bir defa, kazaların önlenmesine yönelik bilgilendirme eğitimini almalarını sağlamak,
- * Kazaların meydana gelmesine neden olabilecek durumların veya araçların belirlenebilmesi için oluşan kazalarla ilgili raporların dosyalanmasını ve bu raporların analiz edilmesini sağlamak,
- * Kazalara neden olan sebeplerin araştırılıp, iş güvenliğine yönelik önlemlerin geliştirilmesini sağlayacak takımları oluşturmak,
- * Diğer alanlarla / departmanlarla bilgilerini, süreçte ulaştığı gelişmeleri paylaşmak vs...

Örneği tekrar geri dönersek; iş güvenliğini öncelikli olarak ele alan yönetici bu durumda, alanında meydana gelmiş olan kaza miktarının yüksek olmasına rağmen, diğer yöneticiye göre daha yüksek bir değerlendirme puanı alacaktır. Uzun dönemde, iş güvenliğini sağlamaya yönelik bu davranışların tüm yöneticiler tarafından sistematik bir şekilde uygulanması kaza miktarlarının da düşmesini sağlayacaktır.

Kritik nokta; uygulanması arzu edilen davranışların organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile örtüşürülebilmesidir.

Çeşitli firmalarda kullanılan yeterlilikler:

- PROCTER & GAMBLE:**
- Öncelikleri saptama becerisi
 - Düşünme ve problem çözme
 - İnişiyatif kullanma ve sonuçlandırma
 - Liderlik
 - Birlikte çalışma
 - İletişim
 - Yaratıcılık ve yenilik getirme
 - Teknik bilgi

- BP:**
- Stratejik düşünce
 - Kişisel ve organizasyonel motivasyon
 - Etki
 - Takım yönetimi
 - Analitik düşünce
 - Başkalarını düşünme
 - İletişim
 - Kararlılık
 - Uyum yeteneği

- WH SMITH:**
- Planlama ve organizasyon
 - Motivasyon
 - Liderlik
 - Analitik Düşünce
 - Takım üyeliği
 - Yazılı iletişim
 - Sözlü iletişim
 - Karar verme

İngiltere ve İrlanda Cumhuriyet'nde; "The Clydesdale Bank", "The National Irish Bank", "The Northern Bank" ve "The Yorkshire Bank"ı işleten National Australia Group'ta Performans Kriterleri için gerektirdiği nitelikleri ve işin gerektirdiği nitelikleri ve yeterlilikleri içermektedir. National Australia Group'ta tanımlandığı üzere; yeterlilik işin gerektirdiği nitelikler için başarı ile yapılması için sahip olunması gereken bilgi, beceri ve tecrübedir. Yeterlilikler ise; çalışanların gösterdiği kişisel özelliklerdir (Armstrong , 1994).

National Australia Group'ta kullanılan Performans Kriterleri:

1. "Profesyonel ve Teknik Bilgi"

İş ile ilgili profesyonel/teknik bilgi ve becerilere sahip olmak ve kullanabilmek.

2. "Organizasyon ve İş Bilgisi"

Organizasyonla ilgili gerekli bilgilere sahip olmak, işe yönelik genel konuları bilmek.

3. "İnsanlarla İlişkiler ve İletişim"

Diğer çalışanlarla birebir ve takım halinde iletişim içinde olabilmek; gerekli mesajları yazılı ve sözlü alıp verebilmek.

4. "Etkileme Becerisi"

Diğer çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkileyebilmek.

5. "Kritik Düşünebilme"

Karşılaşılan konularla ilgili yorum yapabilmek, problemleri tanımlayabilmek ve çözümlenmek; hızlı düşünerek hızlı çözümler üretebilmek.

6. "Kişisel Yönetim ve Öğrenme"

Kendini harekete geçirme, yönlendirme, kontrol altında tutabilme ve yeni davranışları öğrenebilme becerisi."

7. "Başarma Azmi"

Sonuçlara ulaşabilmek için harekete geçebilmek, kendini geliştirmek ve ilerlemek için azimli olmak.

8. "İnisiyatif Sahibi Olma"

Yeni fikirler ve görüş açıları yaratmak; değişik olasılıkları görebilmek ve yapıcı bir çerçevede içinde mevcut uygulamaları tekrar gözden geçirmek.

9. “Stratejik Perspektif”

İleriye yönelik, geniş bir perspektif ile düşünebilmek; büyük resmi analiz edebilmek ve farklı görüş açlarına değer vermek.

10. “Değişime Yatkınlık”

Sürekli ve karmaşık değişime ayak uydurabilmek; esnek olmak ve belirsizliklerle başa çıkabilmek.

Çalışanlara yardımcı olmak amacı ile, her performans kriterini detaylı olarak açıklayan bir performans kılavuzu hazırlanmıştır. Çalışanlar her görev düzeyinde kendilerinden net olarak ne beklediğini bu kılavuz yardımı ile öğrenebilmektedir. Bu standartlar daha sonra, değerlendirme aşamasında da kullanılmaktadır. Kılavuzdan bir örnek:

Performans Kriteri: “Başarma Azmi”

Sonuçlara ulaşabilmek için harekete geçebilmek; kendini geliştirmek ve ilerlemek için azimli olmak.

MEMUR	ŞEF	YÖNETİCİ	ÜST YÖNETİCİ	GENEL MÜDÜR
<p>* Kendi iş alanı içinde daha fazla sorumluluk almak ister; zor görevlere karşı isteklidir.</p> <p>* Bir sorunla karşılaştığında ne yapması gerektiği söylenmeden harekete geçer.</p> <p>* İşini daha iyi yapmak için yeni yöntemler araştırır.</p> <p>* İş sonuçlarına ulaşması için ona güvenilir.</p> <p>* Ürettiği iş sonuçları yüksek düzeydedir.</p>	<p>* Kendi iş alanı içinde daha fazla sorumluluk almak ister; zor görevlere karşı isteklidir.</p> <p>* Bir sorunla karşılaştığında ne yapması gerektiği söylenmeden harekete geçer.</p> <p>* İşini daha iyi yapmak için yeni yöntemler araştırır.</p> <p>* İş sonuçlarına ulaşması için ona güvenilir.</p> <p>* Ürettiği iş sonuçları yüksek düzeydedir.</p> <p>* Takımını ve takımın çalışmalarını etkin olarak organize ve kontrol eder.</p>	<p>* İş için "başarının" ne olduğunu kesin olarak bilir; sorunlarla başa çıkabilir.</p> <p>* Kendi başına karar verebilir; kişisel performans standartlarını belirler.</p> <p>* Zor veya sıkıcı sorunlarla karşılaştığında hızlı çözümler üretebilir.</p> <p>* Sonuçlara ulaşabilmek için eldeki kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlar.</p>	<p>* Sürekli değişen prosedürler ve sistemlere rağmen ana yapının gözönünde tutulmasını sağlar;</p> <p>operasyonel bir bakış açısı yaratır; çalışanlar için iyi bir lider örneği sergiler.</p> <p>* Takımın iyi veya kötü performans düzeyinin sorumluluğunu üstlenir.</p> <p>* Belirsizlikler ve engeller karşısında yapıcı ve pozitif hareket eder.</p> <p>* Değişik projeler ve faaliyetler için uzun dönemli planlar yapar.</p>	<p>* Değişik takımlarla ve farklı projelerde karmaşık konular üzerinde çalışıyor olsa da sonuçları gözardı etmez.</p> <p>* Hatalarla başa çıkma konusunda proaktiftir; zorlayıcı hedefler oluşturmak için isteklidir.</p> <p>* Yapıcı hareket eder; zor kararları alır. Her türlü engele karşın bu kararların kabul edilmesi için gerekli çalışmaları yapar.</p> <p>* Her türlü belirsizliğe karşı uzun dönemli faaliyet planları hazırlayabilir.</p>

3. İç / Dış Müşteri Memnuniyeti

Bir işletmenin en önemli varlığı müşterileridir. Müşterisi olmayan işletme için satış, kâr veya zarardan sözedilemez. Dış müşteri memnuniyeti, işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgili olduğundan iç müşteri memnuniyetinden ayrı düşünülemez.

İşletmedeki dış tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün / hizmet verenler iç tedarikçi; ürün / hizmet alanlar içi müşteri olarak adlandırılır (5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliği, 1996).

İşletmelerdeki her çalışan, doğrudan dış müşterilere hizmet vermese de çalışanların çoğu süreçlerin akışı içinde dış müşteriye ürün/hizmet sunanlar için çalışmaktadır. Örneğin müşteri siparişi gerçekleştirme sürecinde; üründe kullanılacak malzemelerin teminindeki gecikme üretim, test, paketlenme, sevkiyat ve montaj süreçlerinde gecikmeye neden olacak, bütün bunlara bağlı olarak müşterinin sipariş zamanında teslim edilemeyecektir.

Toplam Kalite de müşteri memnuniyetini hedef alan bir yaklaşımdır; öyleyse müşteri memnuniyetini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayacak metodların geliştirilmesi kritik bir konudur.

Organizasyonun müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik hedefleri ile yöneticilerin çalışmaları arasında doğal bir bağ oluşmalıdır.

Organizasyonda müşteri memnuniyetini hedef alan bir modele geçiş için planlama yapmak şarttır. İlk geçiş yılı için yöneticilerin performans hedefleri arasında şunlar ele alınabilir (Weber, 1995).

- * İç ve dış müşterilerin tanımlanması,
- * Müşterilere sunulan hizmetlerde ortaya çıkan ihtiyaç ve beklentileri belirleyebilmek için sistematik bir sürecin oluşturulması,
- Müşteriden geri bildirim alabilmeyi garantileyen sistematik bir sürecin oluşturulması,
- * Başlangıç değeri olarak kullanabilmek amacı ile müşteri memnuniyetinin mevcut değerini ölçen sistematik bir sürecin oluşturulması.

İlk yılın sonunda, yönetici planlamaya yönelik gerçekleştirmesi gerekli çalışmalarda ulaştığı noktaya göre değerlendirilir. İkinci yıl için belirlenen hedefler ise şöyle olabilir:

- * Çalışanların Toplam Kalite metotları ve araçları ile ilgili eğitilmesi,

- * Müşteriden alınan geri bildirimlere göre, müşterilerin öncelikli beklentilerini belirlemeye yönelik çalışacak takımların oluşturulması,
- * Takımların önerilerinin pilot bölgelerde uygulamaya alınması, başarılı olması halinde standartlaştırarak uygulamaya alınması.

İlerleyen yıllarda yönetici nihai hedefi olan müşteri memnuniyetini karşılama düzeyine göre değerlendirilir. İlk yıl belirlenen müşteri memnuniyetinin başlangıç değeri bu değerlendirmede standart olarak kullanılacaktır. Süreç geliştirme çalışmaları sürdürülürken planla-yap-kontrol et-uygula (P.D.C.A. Plan-Do-Control-Act) çevrimi de devam edecektir.

Müşteri memnuniyetinin geçerli bir değerlendirme kriteri olabilmesi için; kullanılan bilgilerin güvenilir, gerçekçi olması ve yöneticinin kontrol altında bulundurabileceği süreçlerden elde edilmesi gereklidir.

4. Sürekli Geliştirme

Toplam Kalitenin belirleyici özelliklerinden birisi; organizasyonları üretimin ve müşteri memnuniyetinin istenen düzeye çıkarılmasına katkıda bulunacak sistemleri ve süreçleri sürekli geliştirmeye zorlamasıdır. İddia edildiğine göre; normalin üzerinde çalışıldığında veya tüm kaynaklar hedefe yöneltildiğinde istenen hedefe kısa bir süre için ulaşılır ancak bu gelişme süreklilik taşımaz. Aksine işin yapılış şeklinde, yani süreçte geliştirme yapıldığında ulaşılan düzey ise sürekli'dir (Weber, 1995).

Bir organizasyonda süreç ve sistemlerin geliştirilmesine katılımı arttırabilmek için yapılabilecek şeylerden birisi; yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarında geliştirmeler yapabilmeleri için sorumluluklarını tanımlayan performans ölçüleri geliştirmektir. Yöneticilerin kaliteye yönelik gelişimleri uygulamalarına, bu bilgileri ve uygulamaları diğer yöneticilerle paylaşmalarına göre değerlendirilmeleri de katılımı arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların da takım çalışmalarına ve işbirliğine katılımlarını değerlendirmeyi sağlayacak ölçüler bulunmalıdır. Örneğin; kişileri içinde buldukları takımın genel başarısı oranında değerlendirmek.

Performans değerlendirme süreci, katılım ve paylaşımı güçlendirmelidir.

5. Politika Yaygınlaştırması

Japonların “Hoshin Kanri” diye adlandırdığı bu yaklaşımın terim anlamı “hedeflerin ve araçların yönetimi” dir (Arçelik , 1995).

Politika yaygınlaştırması stratejilerin, hedeflerin ve planların organizasyon içine dağıtıldığı interaktif bir süreçtir.

Politika yaygınlaştırması her seviyede ve her fonksiyonda hedefleri, gerekli faaliyet planlarını ve ilgili performans göstergelerini belirtir. Bu yaygınlaştırma içinde spesifik görevler belirli takımlara verilir ve böylece bunlar kişilere yıllık hedefler olarak kolayca dağıtılır. Bu, kişinin değerlendirilmesinde iş sonuçlarını ilgilendiren kısmı oluşturur.

Politika yaygınlaştırması geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak sonuçlarla beraber bu sonuçlara ulaşmada kullanılan yöntem ve araçlara da önem verir. Şirket içindeki iletişimi kolaylaştırırken, hedefler arasındaki tutarsızlıkları da ortadan kaldırır.

Kısaca, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik gelişimlerle ilgili hedeflerin organizasyon içinde herkes tarafından anlaşılmasında en önemli araçtır.

Öğrenen Organizasyonlarda çalışan vizyonu hep beraber oluştururlar ve kendi vizyonlarını, şirket vizyonuna adapte ederler. Şirket ve bireyin hedefleri arasında uyum sağlandığı için çalışanlar, şirket hedeflerini en az kendi hedefleri kadar önemli görürler; bu hedeflere ulaşmak için sürekli geliştirme yaklaşımı içinde hareket ederler (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1996).

Politika yaygınlaştırmasının amacı aşağıdaki gibidir ;

1) Şirketin uzun vadedeki hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve organizasyon içinde tutarlı bir şekilde yaygınlaştırılan stratejilerin gelişmesini kolaylaştırmak.

2) Şirket içinde her düzeydeki çalışanın, kendi takımının kritik hedeflerinin ve bunlarla ilgili faaliyetlerin tanımlanması ve formüle edilmesi aşamasında yer almasını sağlamaktır.

Politika yaygınlaştırmasının temel ilkeleri ise şöyledir ;

Katılımcılık; çalışanların kendi işleri ile ilgili hedefleri ve öncelikleri belirlemesini öngören bir süreçtir. Çalışanlar, yöneticilerle beraber dikey onaylama süreci içinde yer alırlar. Yatay kontrol süreci ise değişik takımlar arasında hedefler ve önceliklerle ilgili ortak bir anlayış sağlamak için geliştirilmiştir.

Kişisel Girişimcilik ve Sorumluluk; politika yaygınlaştırmasının katılımcı yaklaşımında hedefleri belirleme ve teklif etme, bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçların tesbiti ve diğer ilgili takımlarla entegrasyon (yatay, dikey) takımların kendi sorumluluğundadır. Geleneksel planlama sistemlerinde ise hedeflerin belirlenmesi bir ya da iki düzey yukarıdaki yönetim tarafından gerçekleştirilir.

Süreç Odaklı; geleneksel planlama sistemlerinde sonuçların üzerinde yoğunlaşan bir anlayış vardır. Politika yaygınlaştırması yaklaşımı ise hedef belirlemeyi öngörürse de bu hedeflere ulaşmanın yollarını ve gereken araçları da gözönünde bulundurur. Hedeflere yönelik ilerlemeleri periyodik olarak değerlendirerek yöntemleri de gözden geçirmiş olur. Sonuçlar ile sonuçlara ulaşmak için gereken araç ve yöntemler arasında bir denge oluşturur.

Sürekli Geliştirme; politika yaygınlaştırması yaklaşımı belirli performans ölçütlerinde sürekli gelişme sağlayarak organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Görüşme; politika yaygınlaştırması çevriminin başlangıcında formal bir görüşme söz konusudur. Bu, hedeflerin belirlenmesi ve ardından gelen planlamalar için önemli bir aşamadır. İlk formal görüşmeden sonra süreç boyunca sürekli görüşmeler vardır. Hedeflere yönelik ilerlemelerin değerlendirilmesi, yetersiz kalan ilerlemelerdeki temel sorunların kaynakları ve bunları düzeltici faaliyetlerin planlanması bu görüşmeler sırasında yapılır.

4.3.2. Yönlendirme / Geri Bildirim

1. Geri Bildirim Gücü

“Diyalog, onların konuşması bizim yanıt vermemizdir. Veya yanıt vermeyip bir gülümseme ile - ama bildiğini ifade eden bir gülümseme ile - başımızı sallayarak sorunlarını anladığımız, tam olarak anladığımızı ve karşılıklı konuştuğumuz takdirde sorunu çözebileceğimizi anlamalarını sağlamamızdır. Çünkü, birisi ile konuşmak, yani diyalog, güven oluşturur ve güven de bizim herşeyden çok gereksinimimiz olan şeydir” - Stefan HAYM (HAGEMANN, G).

“Bireyin, kendisini işletmenin gerekli bir üyesi olarak hissetmesi önemlidir. Biz çalışanlar, yönetici ile aynı takımda yer almak isteriz” -Bir çalışan.

Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün önemli bir parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar.

Bir yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır.

Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın “Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekliyim...” düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir faktördür.

“Patronumdan tek bir sözcük bile duymadım. Bir yılbaşı hediyesi yerine, gerçekten birkaç kişisel söz ve yaptığım iş hakkında biraz yorumu tercih ederdim; böylece nerede olduğumu anlayabilirdim.” -Bir çalışanın yılbaşı dileği.

Geri bildirim çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini göstermek için birkaç örnek verebiliriz; (HAGEMANN, G.)

Örnek 1:

Büyük bir yönetim danışmanları firması yeni bir kavram geliştirmek istedi. İdari yönetici, üçüncü bir şahıs aracılığı ile yeni bir modeli oluşturmaları için iki uzmanla anlaşma imzaladı. Onlarla kendi konuşmadı ve fazla bilgi vermedi. Uzmanlar hafta içinde kendi işleri ile meşgul olmak zorunda kaldıklarından ortak bir plan hazırlamak için hafta sonlarını kullandılar. İşi zamanında bitirebilmek için, ücret dışı zamanlarda da çalıştılar. Yönetici kendilerine bir türlü zaman ayıramadığından yaptıkları projeyi posta ile gönderdiler. İdari yöneticiden başka hiçbir söz duymadılar. İşi almalarını sağlayan ve yöneticinin sırdaşı denebilecek olan üçüncü kişi onları kaçamak yanıtlarla, birşeyin yöneticinin umduğu gibi olmadığını ima edencesine baştan savmaya çalıştı, ama hiçbirşeyi açıkça ortaya koymadı. Uzmanlar hayal kırıklığına uğramışlar ve zamanlarını bir hiç uğruna boşa harcadıklarını düşünmüşlerdi. Birkaç ay içinde ikisi de istifa ettiler. İstifa etme nedenleri; yalnızca kendi yaşadıkları değildi, daha çok bu yaşadıkları deneyimin işletme içindeki davranış biçimini ortaya çıkarmasıydı... ilgisizlik farksızlığa, küçümsemeye ve cezalandırmaya işarettir. Motivasyon ölür.

Örnek 2:

Avrupa'nın yüksek teknoloji üreten Siemens, Philips, Olivetti ve Bull gibi firmaları hayatta kalma çabası içindedirler. Japon malları her zaman daha ileri ve daha ucuzdur. Bu, otomobil sanayii için daha da fazla geçerlidir.

Toyata, özellikle Mercedes, BMW, Volkswagen, Fiat, Peugeot, General Motors, Ford ve Chrysler için başağrısı yaratmaktadır. Toyota'nın başarısının sırlarından biri ekip çalışması ve açık iletişimidir. Yönetici ile personel birbirleri ile konuşurlar. İşçiler yenilik önerileri yapmaya özendirilirler ve gerekli olduğu zaman tüm montaj zincirini durdurma yetki ve gücüne sahiptirler. Sonuç olarak da işlerine karşı sorumluluk duyarlar ve kendilerini yüksek kaliteye adanlar. Bu maliyetleri de azaltır.

Avrupalı ve Japon firmalar arasındaki temel farklılık, insanların birbirine davranış biçiminden kaynaklanır. Japon yöneticiler işgörenleri dinlerler ve onları en önemli bilgi kaynağı olarak kabul ederler. Her biriyle kalitenin ve üretim yöntemlerinin nasıl daha iyi

bir hale getirilebileceğini tartışırlar. Ekip çalışmasını ve karşılıklı anlayışı teşvik etmek için, her genç yöneticinin satış bölümünde ve montaj zincirinde iki ay çalışması gerekir. Kaliteli işin takdir edildiği de, Toyota işgörenlerinin, çeşitli alanlarda 380 saatlik bir eğitimden geçtikten sonra orta derecedeki yöneticiler kadar maaş almalarından görülebilmektedir. Amerikalı ve İngiliz işgörenlerinin, vatandaşları yerine Japon firmaları için çalışmak istemelerinde hayret edilecek bir şey yoktur...

Çalışanlar arasında geri bildirim gücünü ölçmek için yapılmış pek çok ankette “Performansınızın yöneticiniz tarafından değerlendirildiğini bilmek sizin için önemli mi? sorusuna cevapları neredeyse %100 “Evet” oluyor. “Performansınızın düzeyini biliyor musunuz?” diye sorulduğunda ise; Performans Yönetim Sistemini uygulayan tecrübeli yöneticilerin çalışanları dahil “Evet” diyenlerin oranı %50-%60’larda kalıyor (Benson ve Kappus., 1992).

Günlük yaşamda pek çok kez bazı işler ertelenmek hatta iptal edilmek zorunda kalır. Çalışanların yönlendirilmesi, onlara geri bildirimde bulunmak da genelde ertelenen işler arasına katılır. Ancak bir üst düzey yöneticinin belirttiği gibi; “Çalışanlara gösterdikleri performansa yönelik kendi görüşlerinizi bildirmek için firmada yapılması gereken en önemli iştir.”

2. Görüşme Dönemleri

Performans Yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geri bildirimde bulunmayı gerektirir.

Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmemelidir.

Performans dönemi içinde üç tür geri bildirim metodu kullanılmalıdır (Benson ve Kappus., 1992) ;

1. Anında Geri Bildirim; çalışanın herhangi bir aktivitesi sonucunda hemen yapılan bildirimdir. Örneğin, çalışanın yaptığı bir sunuşun ardından koridorda ona performansı ile ilgili düşüncelerin bildirilmesi.

2. Ara (İnformal) Görüşmeler; performans dönemi içinde her iki ya da üç ayda bir, o güne kadar yapılan anında geri bildirimler gözönünde bulundurularak çalışana performansı ile ilgili geri bildirimde bulunmaktır.

3. Yılsunu (Formal) Performans Değerlendirmesi; planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Eğer, çalışanın performansının anında değerlendirilmesi ve ara görüşmeler yapılıyor ise yılsununda yapılan formal değerlendirme daha etkin olacaktır.

Görüşmelerdeki geri bildirim hedef revizyonu için önemlidir. Bu revizyonlar çeşitli dış etkenlerden dolayı veya iç / dış müşterinin geri bildirim sonucunda ortaya çıkar. Neden kriterlere dayalı, sistematik bir performans görüşmesi? (Armstrong., 1994)

- ◆ Yöneticinin çalışan ile birlikte hedefleri ve geliştirme ihtiyacını belirlemesi
- ◆ Hedefler, beklentiler ve kaynak ihtiyacı konusunda ortak bir görüşün oluşması
- ◆ Çalışanların potansiyelinin belirlenmesi, yeterliliklerin tanımlanması
- ◆ Kişilerin kendi performansları hakkında geri besleme almalarının sağlanması
- ◆ Performanslarının yönlendirilmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve bilgi aktarımı için rehberlik edilmesi
- ◆ Kariyer ve eğitim planlamalarına gereken zeminin hazırlanması içindir.

3. Görüşme Sürecinde Sorumluluklar

Görüşmelerin verimli geçmesi ve rahat bir iletişim sağlanabilmesi için iki tarafın da toplantılara hazırlanması gerekir. Bu hazırlık geri bildirim de kolaylaştıracaktır (Armstrong., 1992).

Yöneticiye Düşen Sorumluluklar:

Görüşme Öncesi;

- ◆ Bu değerlendirmeden ne elde etmek istiyorum?
- ◆ Çalışanın iş tanımını nedir? Değişiklik var mı?
- ◆ Çalışan kendisinden ne beklendiğini tam olarak biliyor mu?
- ◆ Çalışan bu yönde potansiyelini kullanıyor mu?
- ◆ Önceki yılın değerlendirme sonucu / hedefler, ana sorumluluklar, standart / hedefler nelerdi?

Çalışanın mevcut performansı hakkında bilgi sahibi olun. Geçmiş gözönünde bulundurarak tahminlerde bulunulursa yanılma ihtimali yüksektir.

Mümkün olduğunca çalışanlarınız ile birlikte performansları hakkında görüşün. Örneğin; satış süreçlerine veya sunuşlarına katılın, onları izleyin.

- ◆ Çalışanın bölümüne katkısı nedir ve ne olmalıdır?
- ◆ Çalışma hedeflerine ulaşması için ne şekilde geliştirebiliriz?
- ◆ Hangi noktaları ele almak istiyorum? Kanıtlar nelerdir?
- ◆ Çalışanın gösterdiği iyi alanlar nelerdir? Hangi sorularla bu alanlar ortaya çıkarılabilir?
- ◆ Hangi yeni hedefler belirlenebilir?
- ◆ Görüşmenin rahatsız edilmeden geçmesini sağlayacak bir ortam ayarlandı mı?
- ◆ Görüşme sırasında nasıl oturacağız?

“Unutulmamalı ki; yöneticinin masası çalışan ile arasında bir engel ve otorite simgesidir..”

Görüşme ;

- ◆ Görüşmenin tarihini ve yerini kontrol edin.
- ◆ Görüşmeyi önemli bir neden olmadıkça ertelemeyin.
- ◆ İlgili formların bulunduğu dosyayı yanınıza alın.

- ◆ Eksik form ya da eksik doldurulmuş sütunları üzerinde konuşmak üzere not edin.
- ◆ Görüşmeyi sakın ve dikkati dağıtacak unsurların olmadığı bir ortamda yapın.

Yöneticilik makamı tek taraflı bilgi akışı ile özdeşleştirildiğinden büronuzda görüşme yapmaktan kaçının. Görüşmeyi hiyerarşik düzeni hissettirmeyecek şekilde, mümkünse yanyana oturarak yapın.

- ◆ Samimi bir atmosfer yaratın ve karşınızdaki kişiyi rahatlatın. Dürüst, açık, içten, ön yargısız ve duyarlı olun.
- ◆ Yönetici/çalışan arasındaki saygı dengesini koruyun.
- ◆ Görüşmenin amacını belirtin.
- ◆ Performansı gerçekten iyileştirecek, kişiliğe değil işe yönelik önemli noktaları vurgulayın.
- ◆ Subjektif ve duygusal olmayın, değerlendirmelerinizi belirli kriterlere göre yapın.
- ◆ Yapacağınız geri bildirim spesifik özen gösterin. “Mesajım nedir?” “Mesajımı desteleyecek kanıtlarım neler?” “Bu mesajı verdiğim ne tür etkiler yaratabilirim?” sorularının cevaplarını düşünün. Bir söylentiye dayanarak çalışana olumsuz geri bildirimde bulunmak iyi yönetim demek değildir. Hatta, düzeltici faaliyetlerin, alternatiflerin neler olabileceğini göstermeyen olumsuz geri bildirim bile iyi yönetim demek değildir.
- ◆ Kişinin güçlü olduğu ve gelişme gereken yönlerini spesifik örneklerle açıklayın.
- ◆ Değerlendirmeden önce tanımlayın. Önce, ne gördüğünüz tanımlayın ardından bununla ilgili ne düşündüğünüzü açıklayın.
- ◆ Çalışanın değiştirebileceği noktalar üzerinde durmaya dikkat edin. Çalışanın hiçbir şekilde kontrol altında tutamayacağı bir alanda onu kritik etmek sonuç vermeyecektir.
- ◆ Mümkünse olumsuz geri bildirim övgü ve pozitif geri bildirim ile birlikte verin. Örneğin; “X konusunda böylesine başarılı olman çok güzel, ancak Y konusunda da aynı başarıyı gösterememiş olman kötü değil mi?” %100 negatif mesaj vermeye gayret edin.

- ◆ Olumsuz performansı değerlendirirken konuya “biz” diye başlamak yönetici ile çalışan arasındaki ortaklığı artıracaktır. Örneğin; “düşük bir performans gösterdin” demek yerine “X ürününün geçen ayki satışlarında %4 geriledik...”
- ◆ Çalışanın kendi performansı ile ilgili düşüncelerini açıklamasına fırsat tanıyın. Bırakın olumsuz noktalarla ilgili çözüm önerileri geliştirsin. Unutmayın ki; işi yapan o işi en iyi bilendir.
- ◆ Görüşmenin iki yönlü olmasını, çalışanın kendini değerlendirmesini sağlayın, görüşünü alın. Çalışanın kendini değerlendirmesi çekingenliğini azaltır; kendi hakkında olumlu olduğu kadar olumsuz değerlendirme yapmasını sağlar ve yöneticiye karşı savunma tepkilerini azaltır.
- ◆ İlk aşamada hedefin belirlenmesini, diğer aşamalarda eksiklerin giderilmesini ve yeterliliklerin geliştirilmesi için gelişme planının hazırlanmasını çalışanla birlikte yapın.
- ◆ Başarı kriterleri ve zamanlama konusunda açık olun.
- ◆ Çalışanın performans gelişimine önem verdiğinizizi ve ilginizi hissettirin.
- ◆ Değerlendirmenin özetini yapın ve anlaşmaya varılan konuları kontrol edin.
- ◆ Bir sonraki görüşmenin tarihini kesinleştirin.
- ◆ Görüşmeyi olumlu, teşvik edici bir şekilde sona erdirin. Bu şekilde sona erdirilmiş bir görüşmenin, kişinin performansını pozitif bir şekilde etkileyeceğini unutmayın.

Yöneticinin Görüşme Sürecinde Yapabileceği Hatalar:

- ◆ Görüşmeye hazırlıksız girmek.
- ◆ Görüşmenin telefonla vs. kesilmesi.
- ◆ Sadece hatalar ve başarısızlıklar üzerinde yoğunlaşmak; başarılı tamamen gözardı etmek.
- ◆ Dinlememek; sabırsızlık, saldırganlık ve kavga etmek.
- ◆ Spesifik ve performansı geliştirmeye yönelik olmayan, soyut ve yoruma açık geri bildirimde bulunmak.

- ◆ Olumlu veya olumsuz noktalar üzerinde takılmak - önyargılı olmak, çalışanın sadece iyi veya kötü yönlerine odaklanmak.
- ◆ Çalışanın sadece son günlerde ulaştığı sonuçlarla ilgilenmek; bütün performans değerlendirme periyodu içindeki genel durumu gözardı etmek.
- ◆ Çalışana sürpriz yapmak - daha önce hiç ele alınmamış başarısızlıklar, olumsuzluklardan söz etmek.
- ◆ Performansı değil kişiliği değerlendirmek.
- ◆ Tutulamayacak sözler vermek.

Çalışana Düşen Sorumluluklar:

- ◆ Verilen hedeflerle ilgili sonuçları bulunduran dökümanı yanınıza alın.
- ◆ Dönem içinde yaşadığınız sorunları saptayın ve bunları görüşme sırasında yöneticiniz ile tartışın.
- ◆ Yöneticinizi dikkatle dinleyin. Söyledikleri yeterince açık değilse kendisinden görüşlerini tekrarlamasını isteyin.
- ◆ Yöneticinizin sizden işinizle ilgili beklentilerini öğrenin.
- ◆ Hangi konularda ve ne şekilde gelişme sağlamanız gerektiğine ilişkin görüşünüzü belirtin ve yöneticinizin görüşlerini alın.
- ◆ Yetersiz olduğunuzu düşündüğü noktalarda belirli örnekler vermesini isteyin ve ortak bir görüşe varın.
- ◆ Anlaşmaya varılan hedeflerin bir özetini yapmasını isteyin.

Görüşmenin Başarısı Neye Bağlıdır?

- ◆ Yönetici ve çalışanın davranışlarına,
- ◆ Değerlendirme sisteminin yönetici ve çalışanlar tarafından anlaşılmasına ve
- ◆ Sistemin bilinçli uygulanmasına.

4.3.3. Değerlendirme

Yıllık Performans Değerlendirmesi; planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir (Benson ve Kappus., 1992).

Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yıllık değerlendirme görüşmesinde, çalışan yıl sonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları metotlarına bir girdi olarak alınır.

Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları (hedefler) ve yeterlilikleri gözönünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler de her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanısıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerinin oluşturulmasında kullanılır.

İç müşteri olarak ürün / hizmet sunulan diğer birimler - çalışanların değerlendirmeleri alınırken eş düzeyde olanların ve üstlerin geri bildirimlerini de almak gereklidir.

Klasik piramit organizasyonlarda herhalde çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri düşünülemez. Herşeyin ötesinde iyi bir patronun lakabı “demir yumruktur” ve ceza vermemesi düşünülemez; o, karşı konulmaz bir otoritedir. Ancak Toplam Kalitenin yeşermeye çalıştığı ortamlarda yöneticinin oynaması gereken rol liderlik ve danışmanlıktır. Bu anlamda, çalışanlarına liderlik hizmeti sunan yöneticinin iç müşterileri elbetteki çalışanlarıdır ve onlardan alınacak geri bildirim hem yönetim sürecini geliştirmede kullanılacak önemli bir araç olacaktır, hem de yöneticilerin liderlik ve

danişmanlık rollerindeki performanslarını değerlendirmede kullanılabilecektir (Weber, 1995).

Aynı bakış açısı ile, organizasyon içinde değişik departmanlar birbirleri ile müşteri-tedarikçi bağlantısı içindedirler. Bu aynı zamanda departmanı içi ve departmanlar arası eşdüzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm departmanlarda uygulanmalıdır.

Eşdüzeyde alışanların birbirini değerlendirmesi ile süreç geliştirmesinde önemli adımlar atılabilir. Örneğin; satın alma departmanı, üretimde çalışanların talep ettiği malzemeleri istenen miktar ve zamanda tedarik ediyor mu? Bunu cevaplayabilmenin en kolay yolu sormaktır.

İ müşterilerin birbirini değerlendirmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir nokta; organizasyon içinde hissedilir bir güven duygusu oluşmadan kesinlikle astların ya da eşdüzeydekilerin birbirini değerlendirmemesi gerekir. Gerekli güven oluşmadan başlayan gelişkin olmayan değerlendirmeler kişiler arasında yanlış anlamalara, endişelere yolaçabilir ve bu da kalite yolunda oldukça büyük bir geri adıma sebep olabilir. Ayrıca bu değerlendirmelere başlamadan önce güvenilir veri toplama ve ölçme sistemlerinin oluşturulması ve test edilmiş, gerekli düzenlemelerin yapılmış olması gerekir. Zamanla bu değerlendirme i müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesi ölçmede ve kaliteyi geliştirmede kullanılan önemli bir araç haline gelecektir.

Kalitenin varolduğu ortamlarda geliştirme öncelikleri ve hedefler daima uzun dönemlidir. Bu durumda ne yapılmalıdır? (Weber, 1995).

* Yöneticilerin sorumlu olduğu önemli uzun dönemli projeler, formal değerlendirmenin dışında tutulabilir.

* Organizasyon tamamen uzun dönemli projeleri gözardı eder; çünkü yöneticilerin sorumlulukları Hedeflerle Yönetim Sistemi ile oldukça dar bir şekilde tanımlanmıştır ve uzun dönemde sonuç elde edebilmek için kredileri yoktur.

Her ikisi de kullanılamaz çözümlerdir. Uzun dönemli projelerin hedefleri basamaklara bölünmeli ve her değerlendirme periyodu sonunda bu basamaklarda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmelidir. Örneğin; planlama aşamasının ilk yıl sonuna kadar bitmesi tahmin ediliyor ise, o yıl için yöneticinin hedefleri arasına planlama ile ilgili olanlar ilave edilmelidir. Bir sonraki yıl, diğer aşama değerlendirilir, vs... Bu değerlendirme tarzı ile organizasyon uzun dönemli düşünmeye ve sürekli gelişmeyi, öğrenmeyi bir ilke olarak kabullenmeye yönlendirilir.

Performans Matrisi: (Lachman Das of Johnson Controls World Sevices Incs., 1994).

Johnson Space Center'da Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Yöntemi, Performans Matrisinin kullanılmasına dayanmaktadır.

Şekil 6.1.'de gösterilmekte olan Matris'in kullanımı şu şekildedir:

Dönem başında;

- ◆ İlgili performans kriterleri belirlenir.
- ◆ Her bir performans indikatörünün ağırlığı diğer performans kriterlerine göre saptanır.
- ◆ Her bir performans indikatörü için ulaşılabilecek performans düzeyine göre çalışanın alacağı puan skalası hazırlanarak, bu skala üzerinde "Temel Performans Düzeyi" ve "Hedef Performans Düzeyi" belirlenir.

Her ayın sonunda:

- ◆ Ulaşılmış sonuçlar matrise yazılır.
- ◆ Puan skalası üzerinde ilgili puan işaretlenir.
- ◆ Çalışanın aldığı puan performans indikatörünün ağırlığı ile çarpılarak performans değeri bulunur.

KRİTER	MALİYET			GÖREVIŞGÜCÜ			SONUÇ				PERF.	
	Tahm. % 110 u içinde %Tesis Bakım Sıntı	Tahm. % 120 u içinde % Revizyon Sıntı	Tahm. % 110 u içinde %Proje Çalışması Sıntı	1 Adamlık Toplam İşe %	Derhal Çözüm Bulma Grubunun Toplam İşe %	1 Adamlık 1 & 2 Adamlık İşe %	Tesis Bakım Saatlerinin Toplam Bakım Saatlerine %	Plansız Öbire Tamamlanan Tesis Bakım %	24 Saat İçinde Tamamlanan 1. Öncelikli İşler %	5 Gün İçinde Tamamlanan 2. Öncelikli İşler %		
MEVCUT PERFORMANS	73	55	96	76	16	86	28	91	71	75		
HEDEF PF.DÜZEYİ	90	80	90	60	25	65	58	90	100	90	10	
	82	74	86	58	24	63	54	84	90	83	9	
	74	68	78	56	23	61	50	78	80	76	8	
	66	62	72	54	22	59	46	72	70	69	7	
	58	56	66	52	21	57	42	66	60	62	6	
	50	50	60	50	20	55	38	60	50	55	5	
	42	44	54	48	19	53	34	54	40	48	4	
TEMEL PF.DÜZEYİ	34	38	48	46	18	51	30	48	30	41	3	
	26	32	42	44	17	49	26	48	20	34	2	
	18	26	36	42	16	47	22	36	10	27	1	
	10	20	30	40	15	45	18	30	0	20	0	
MEVCUT PF.PUANI	8	6	10	10	1	10	3	10	7	8		
AĞIRLIK	12	8	12	12	10	10	10	8	10	8		
PF. DEĞERİ	96	48	120	120	10	100	30	80	70	64	DEĞER : 738	
KÜMÜLATİF SONUÇLAR	EYL	EKM	KSM	ARLK	OCK	ŞBT	MRT	NSN	MYS	HZR	TMMZ	AĞTS
	350	488	684	772	676	678	736	738				

HEDEF : 1000

Şekil 4.1. Johnson Space Center Performans Matrisi

Kullanılan Performans İndikatörleri:

- ◆ Değişik direkt ve endirekt işler için kullanılan işgücü
- ◆ Tesis bakım maliyetlerinin toplam bakım maliyetine oranı
- ◆ Revizyon maliyetinin toplam bakım maliyetine oranı
- ◆ 1-adamlık işler için harcanan ortalama işgücü
- ◆ 2-adamlık işler için harcanan ortalama işgücü
- ◆ Derhal çözüm bulma işleri için harcanan işgücü
- ◆ Direkt saatlerin toplam saatlere oranı
- ◆ Zaman kullanımı oranı (verimliliğin çalışılması gereken saatlerce oranı)
- ◆ İş performansının oranı (standart zamanların verimliliğe oranı)

- ◆ Standart zamanların çalışılması gereken zamana oranı
- ◆ Tamamlanan tesis bakım faaliyetlerinin plana göre durumu
- ◆ 24 saat içinde tamamlanan 1. öncelikli işler
- ◆ 5 gün içinde tamamlanan 2. öncelikli işler.

4.3.4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük bir önem taşır.

Hedeflerle Yönetim Sistemine yönelik önemli eleştirilerden birisi; anlık, kısa dönemlik sonuçlar / başarılar üzerinde durmasıdır. Bazı yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını ancak, hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmalarına göz yumamayacaklarını belirtiyorlar. Aynı neden takım çalışmalarının oluşturulamaması için de gösterilmektedir (Weber, 1995).

Toplam Kalite ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir.

Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır.

Kazuori INAMORI'nin söylediği gibi, "İster araştırma-geliştirme, ister işletme yönetimi ya da başka bir iş konusu olsun etkin güç her zaman insandır. İnsanların kendi arzuları, kendi zihinleri ve kendi düşünüş biçimleri vardır. Eğer çalışanlar büyüme ve teknolojik gelişme hedeflerine ulaşmak için yeterince motive edilmez, geliştirilmezlerse... açıkçası ne büyüme olacaktır, ne verimlilik artışı ne de teknolojik gelişme."

Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığı ile beceri kazanabilirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedilemez (SENGE, P.) .

İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda;

- ◆ Çalışanları, organizasyon içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.
- ◆ Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve organizasyon içinde hareket ettirmeyi katar.
- ◆ Yöneticilerin, her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerini sağlar.
- ◆ Adayların potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirir.
- ◆ Çalışanların ilerleme imkanlarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.
- ◆ Becerilerin geliştirilmesine önem verir.

Gelişim Planlaması aşamasında yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası gözönünde bulundurularak bir plan ortaya hazırlanır. Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur.

Yönlendirme ve geri bildirim, çalışanın mevcut işi ve sorumlulukları üzerinde odaklanırken gelişim planlaması bireyin geleceğe yönelik potansiyeli gözönünde bulundurarak organizasyonun, yöneticinin ve çalışanın gelecekteki başarısı için hazırlanır.

Gelişim planları yalnızca eksik olan yönleri geliştirmeye yönelik eğitim planları değildir. Çalışanların kuvvetli oldukları alanları geliştirmelerine yarayacak geliştirme planları da olabilir. Ayrıca geliştirme yalnızca eğitim yoluyla değil, projelere dahil etme, çalışma gruplarında ve özel projelerde görevlendirme veya iş rotasyonu ile de yapılabilir.

Kişisel Gelişim Planlarının Özellikleri:

1. Birey ihtiyaçlarına yönelik hazırlanır.
2. Gerçekçi olur.
3. İstenen sonucun ne olduğu planlama aşamasında tanımlanır.

4. Performanstaki ilerlemenin saptanma şekline planlama aşamasında karar verilir.
5. Yönetici, çalışana sürekli geri bildirimde bulunur.

Gelişim planlarının hazırlanmasındaki sorumluluklar şöyledir ;

Yöneticiye Düşen Sorumluluklar

- ◆ İşin gerektirdiği teknik bilgi ve davranışsal yeterliliklerin neler olduğunu gözden geçirir. İşin değişen gereksinimlerini belirler.
- ◆ Kişinin performans değerlendirme sonuçlarına göre bir gelişim programı hazırlar. Geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, davranışsal yeterlilik ve kişinin olası kariyeri için gerekli olacak uzun vadeli gelişim noktalarını içerecektir.
- ◆ Verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varır.
- ◆ Çalışanın kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapar.

Çalışana Düşen Sorumluluklar

- ◆ Kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirler.
- ◆ Organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumluluklarını gözden geçirir.
- ◆ Bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirler.
- ◆ Kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlar.
- ◆ Öncelikli hareket planlarını oluşturur.

4.4. Performans Yönetim Sisteminin Kariyer Planlaması ve Organizasyonel Yedekleme Sistemleri ile İlişkisi

Kariyer Planlama, çalışanların kariyer hedefleri ile şirket hedeflerinin uyumunu dikkate alarak çalışanların ilerde üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden planlamayı amaçlar. Yapılan planlar dahilinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması da kariyer planlama sürecinin bir parçasıdır (Sherman ve Bohlander , 1992)

Kariyer Planlaması organizasyon içinde sadece dikey yönde ilerleme olarak düşünülmemelidir. Yatay hareketler de kariyer planlamanın önemli araçları arasındadır. Yatay hareketler çerçevesinde aynı seviyede farklı görevler yapılacağı gibi, çalışma grubu veya coğrafi bölge olarak farklılık gösteren ancak aynı içerik ve ücrete tabii görevler de yapılabilir. Dikey hareketler ise genellikle ücret ve statüde yükselmeyi getirir. Çalışanların becerilerinden daha etkin faydalanılmasını sağlayan dikey hareketlerin özellikle eğitimlerle desteklenmesi gerekir.

Kariyer Planlamaya performans ile ilgili girdi Performans Yönetiminin “Gelişim Planlama” aşamasından gelir. Çalışana bu yönde verilmesi gereken eğitimler planlanır. Performansı, kariyer beklentisi ve organizasyonel hareketler kişiye yatay, dikey ve çapraz olarak ilerleme fırsatı verir. Performans Yönetim Sistemi, bu özelliği ile çalışanların motivasyonunun sürekliliğini sağlar.

Kariyer Planlamanın başarı ile uygulanabilmesi için organizasyonun sahip olması gereken başlıca koşullar (MAYO, 1991) :

- ◆ Sistem, şirket hedef ve stratejilerini destekler yapıda olmalıdır.
- ◆ Çalışanların bireysel hedefleri, şirket hedefleri ile bütünleşmiş olmalıdır.
- ◆ Şirketteki işlerin gerektirdiği yeterliliklerin ve seviyelerinin belirlenmiş olması gerekir.
- ◆ Şirket hedefleri doğrultusunda güncel tutulan bir performans değerlendirme sistemi olmalıdır.
- ◆ Performans Değerlendirme Sistemini ve çalışanların kariyer planlarını destekleyecek doğru gelişim planlamalarının yapılması gereklidir.

- ◆ Çalışanların gelişim planlarına ve kariyer planlarına gerekli kaynak ayrılmalı, üst yönetim bu planları desteklemelidir.
- ◆ Çalışanlar, kendi kariyerlerinin sorumluluğunu taşımalıdır.
- ◆ Çalışan, kendi performansını ve yeterliliklerini değerlendirebilmeli; gelecekle ilgili beklentilerini belirleyebilmeli ve bunları yöneticisi ile paylaşabilmelidir.
- ◆ Çalışan ve yönetici arasında iki yönlü ve sürekli bir iletişim ortamı olmalıdır.

Şirketlerin sürekli aynı başarı düzeyini sürdürmesi açısından en önemli sistemlerden birisi de Organizasyonel Yedekleme Sistemidir. Kariyer Planlama organizasyonun üst kademelerinde ve kritik pozisyonlarda organizasyonel yedeklemeyi destekler.

Şirket içindeki kilit kadroların belirlenmesi ve bu kadrolara uygun kişilerin sistematik olarak izlenmesi Organizasyonel Yedeklemenin esasını oluşturur. Kilit pozisyonlara aday olabilecek çalışanlar organizasyonel yedekleme ile belirlenir ve gelişimleri sağlanır. Bu sayede, organizasyonun kritik roller üstlenen çalışanlarında değişim olması halinde (istifa, emeklilik, terfi / atama vs..) bu pozisyonu dolduracak kişi hızlı ve etkin bir şekilde belirlenebilir.

Organizasyonel Yedekleme sürecinde kişilerin Performans Yönetim Sistemi ile belirlenen kariyer rotaları göz önünde bulundurulur. Performans Yönetim Sisteminin bu sisteme en önemli katkısı, izlenmekte olan yeterliliklerin organizasyonel gelişim açısından düşünülen pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle karşılaştırma olanağı vermesidir.

4.5. Performans Yönetim Sisteminin Ödül ve Ücret Yönetimi Sistemleri ile İlişkisi

Yöneticilerin günlük yaşamlarında sürekli başa çıkmak zorunda oldukları krizler, acilen tamamlanması gereken raporlar ve kısıtlı bir zaman içinde sonuçlandırılması gereken çalışmalar vardır. Bu kargaşanın içinde hataları görmeyi, onlarla başa çıkmayı öğrenirken iyi ve olumlu sonuçları doğal kabul edip önemsemeyiz. Ancak unutmamaları gereken bir şey vardır: “İyiye gözdü ederseniz başarıya ulaşamazsınız”.

Çalışanlar, arzulanan sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırılmayı ya da ödüllendirilmeyi isterler. Çalışanların sürekli motivasyonunu sağlanması amacı ile, Performans Yönetim Sistemi ödül yönetimi sistemi ile desteklenmelidir.

Ödül sistemi dahilinde organizasyonlar kendi kültürlerine bağlı olarak farklı ödüller ve bu ödülleri verme tarzları seçerler. Yönetimsel ödüllendirme metotları genellikle yöneticilerin seçimine bağlıdır (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1996).

Bunlar arasında şunları sayabiliriz;

- ◆ Özel bazı görevlerin başarı ile gerçekleştirilmesi halinde çalışana ilgi duyduğu konuya göre iki kişilik bir akşam yemeği, tiyatro-müzikal-konser biletleri, vs. gibi farklı ödüller verilebilir. Bu ödüller de örneğin bir takım toplantısında, tüm yöneticilerin hazır bulunduğu bir yerde açıklanarak çalışan aynı zamanda onurlandırılabilir.
- ◆ Firmaya dikkate değer bir miktarda katma değer kazandıran çalışmalarda bulunan çalışanlara 1 haftalık ücretleri kadar ikramiye vermek ya da bir geziye göndermek.
- ◆ Yöneticinin sadece bir teşekkürü bile, eğer doğru zaman ve şekilde yapılırsa çalışan için çok şey ifade eder.
- ◆ Çalışanın iş alanının genişletilmesi, sorumluluklarının artırılması, karar verme yetkisi verilmesi, "sorumlu" yapılması; yöneticinin çalışan ile daha çok bilgi paylaşması - "Yarın sabahki toplantıyı biliyorsun. İşte o toplantının gerçek nedenini seninle paylaşmak istiyorum..." gibi.
- ◆ Çalışana, ona yazılmış teşekkür mektubu göndermek - bu mektubun bir kopyasının da çalışanın kişisel dosyasında bulundurulmasını sağlamak.
- ◆ Çalışanın yöneticisinin elinden başarılarının takdir edildiğini belirten bir plaket, sertifika ve küçük bir anı hediyesi alması.
- ◆ Yöneticinin çalışana zaman ayırması, onu dinlemesi ve görüşlerini alması; yeterliliklerini zorlayacak hedefler vermesi; işi ile ilgili konuların yanısıra ilgi duyduğu alanlara yönelik konferanslara ve toplantılara katılmasını sağlaması; kendisinin

işyerinde olmadığı zamanlarda onun yerine çalışmasını istemesi; daha üst düzeylerdeki yöneticilere sunuş yapmasını sağlaması...

şirket hedeflerinin herkese iletilmesi, çalışanların belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmeleri için geliştirilmeleri ve çalışanlarla yöneticileri arasında güçlü ilişkiler oluşturulabilmesi üzerinde yoğunlaşan bir Performans Yönetim Sistemi kuran Zeneca Pharmaceuticals da Ödül Sistemi ile Performans Yönetimini bütünleştirmiştir (Armstrong, 1994).

Şirkette geliştirilen Ödül Yönetimi Sisteminde, her fonksiyon/departman kendi hedefleri ve önceliklerini gözönünde bulundurarak kendisine özel bir ödül planı hazırlar. Plan, daha önceden belirlenmiş bütçe limitleri içinde gerçekleştirilir. Departman yöneticilerine performansın nasıl ölçülmesi gerektiğini anlatan kılavuzlar dağıtılarak performansa yönelik bilgi toplama ve değerlendirme için uygulayabilecekleri bir süreç tavsiye edildi. Yöneticilere, ayrıca bir ödül portföyü verilerek, kendilerine en uygun türü, skalayı ve zamanlamayı seçerek kullanmaları istendi. Ödül Yönetiminin yöneticilere verdiği mesaj: “Çalışanlarımızı tanıyın ve ne tür ödüllere değer verdiklerini bilin.”

Organizasyonda “ödüllendirme sistemi”nin arzu edilen etkinlikte gerçekleşebilmesi için üç temel şartın organizasyonun kültüründe yer alıyor olması gerekir (Benson ve Kappus, 1992).

1. Performans Yönetim Sisteminin uygulanıyor olması - yöneticilerin beklentileri belirlemesi, geribildirimde bulunması, çalışanları yönlendirmesi ve performanslarını değerlendirmesi.
2. Kendi bireysel becerilerini de kullanarak ödüllendirmeyi organizasyonun kültürüne yerleştirebilecek liderler.
3. Parasal ödüllere olanak tanıyan orta ve üst düzey yönetim bütçeleri.

Performansa dayalı ücret ise ödül sisteminden farklı olarak performans yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak algılanmamalıdır. Sürecin öncelikli amacı; hedeflerin

ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Ücretle ilişkilendirilmesi ise ancak; doğru şartlarda uygulanması halinde sözkonusu olabilir. Pekçok organizasyon sürece ücreti dahil etmemiş, yeterli hazırlığı yapmadan dahil edenler de istedikleri sonucu alamamışlardır.

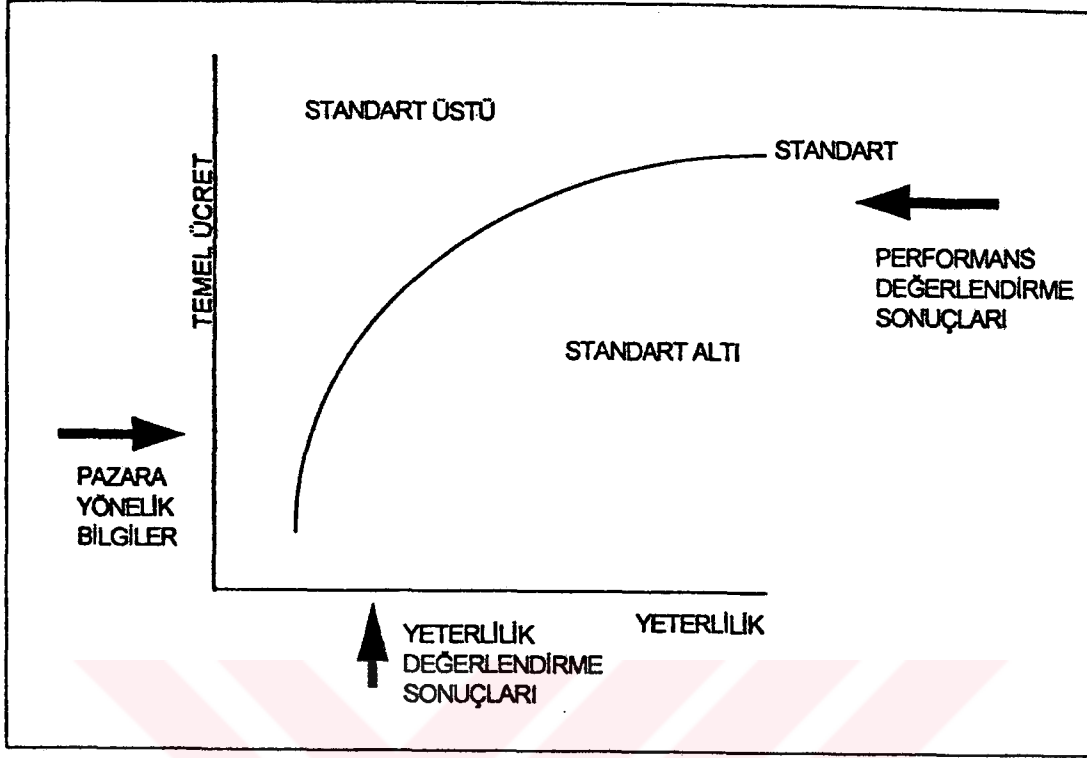
Performansa dayalı ücret uygulaması, ücretleri performansa ve / veya yeterliliklere bağlamaktadır. Ücrete yönelik değerlendirme, yılsonunda yapılan performans görüşmesi sırasında veya sadece ücret değerlendirme için belirlenmiş farklı bir zamanda yapılabilir (Armstrong , 1994).

Performansa dayalı ücretleri, onların şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katılımlarına ve yeterliliklerine göre belirleyebilmek.

- ◆ Şirket kültürünün “sonuç ve performans odaklı” hale gelmesini sağlamak veya kalite, müşteri odaklılık gibi şirket için kritik konuların geliştirilmesi,
- ◆ Yüksek düzeyde performans, yaratıcılık, kalite ve takım çalışmasını destekleyen mevcut kültür ve değerlerin güçlendirilmesi.

Bazı organizasyonlar, her ne kadar paranın iyi bir motivasyon aracı olup olmadığına kesin bir karar veremeseler de, çalışanların şirkete katkıları oranında ücret almaları fikrini benimsemişlerdir. Performansa dayalı ücret uygulamasını destekleyen en güçlü görüşlerden birisi de, çalışanların şirketin ulaştığı sonuçlara yönelik sorumluluk almaları ve ulaşılan sonuçları sürekli geliştirme bilinci içinde olmaları gerektiğidir.

Çalışanların performansları ile ücret sisteminin bütünleştirildiği örnek uygulamalardan birisi; “Yeterliliklere Göre Ücret Sistemi”dir. Bu sistemde çalışanların temel ücretleri belirlenir. Bunun üzerindeki kısmı ise gösterdikleri performans ve yeterliliklerine göre almaktadırlar. Çalışanlar kendilerini ve performanslarını geliştirdikleri sürece ücretleri de artacaktır. Ayrıca işe yaptıkları katkı kadar ücret alacaklarından çalışan ile çalışmayan arasındaki ücret dengesi de kendiliğinden oluşacaktır (Armstrong , 1992). Şekil 4.2.’de Yeterliliklere bağlı ücret eğrileri görülmektedir.



Şekil 4.2. Yeterliliklere Bağlı Ücret Eğrileri

Ücretlerin performansa yönelik belirlenmesine karşı ileri sürülen görüşler arasında ise;

- ◆ Bireysel performansın objektif olarak ölçülmesinin zorluğu,
- ◆ Çalışanları yaratacılık, kalite, uzun dönemli düşünme ve hareket etme gibi konular yerine kısa sürede sonuç olarak ücretlerini arttırabilecekleri konulara ağırlık vermelerine neden olabilir.
- ◆ Çalışanların bireysel performansları üzerinde fazla durulması, takım çalışmasını yokedebilir.

4.6. Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesindeki Olası Problemler

Performans Yönetim Sistemi kapsamında hedef belirleme sürece karşılıklı görüşmelere dayandırıldığı için hedeflere ulaşamaması halinde, bir performans problemi

olduğu düşünölmelidir. Bu problemlerin kaynakları ise belli başlıklar altında toplanabilir (Armstrong , 1994).

◆ Problem departman dışındaki bir kişiden kaynaklanabilir.

1. İç ve/veya dış baskılardan dolayı iş gereksinmelerinde önceden görölemeyen değişiklikler olması.
2. Önceden belirlenmiş verilmesi planlanmış kaynakların mevcut bulunmaması
3. İşbirliğinin yapılamaması
4. Dışarıdan ilgisiz kişilerin işlere karışması

◆ Problem yöneticiden kaynaklanabilir.

5. Çalışana beklentilerini - hedefler, standartlar, öncelikler - açıkça ifade edememesi
6. Çalışana yeterli bilgi, destek, rehberlik ve motivasyonu verememesi
7. Çalışandan beklentilerini çok yüksek tutması (ulaşlamayan hedefler koyması)
8. Çalışana verdiği işleri ve belirttiği öncelikleri rastgele bir şekilde değiştirmesi

◆ Problem kişinin kendisinden kaynaklanabilir.

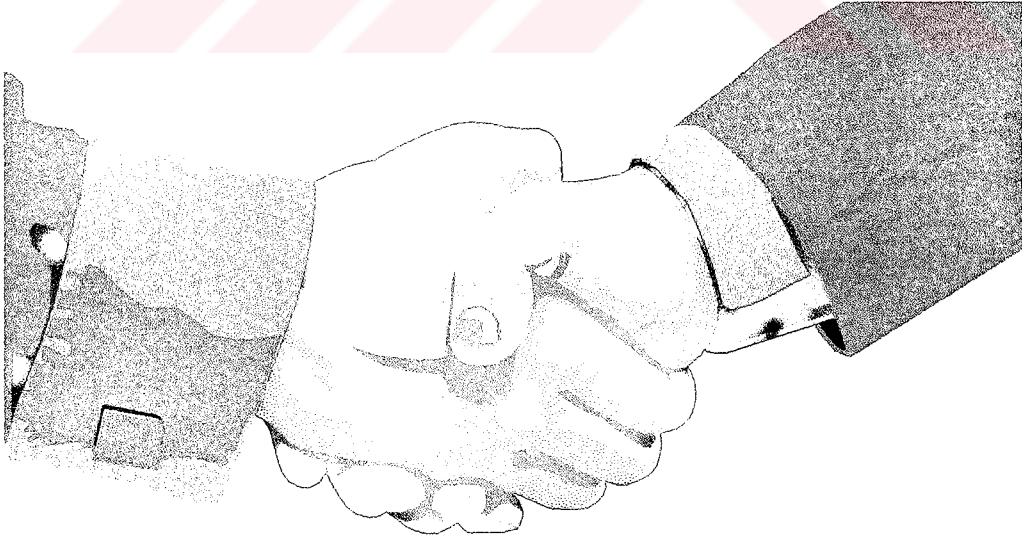
9. Bilgi ve beceri eksikliği
10. İşleri ve hedefleri iyi anlayamaması
11. Sisteme olan güvensizlik
12. Çaba ve uygulama eksikliği
13. Politikalara ve/veya prosedürlere uymaması
14. İlgi eksikliği
15. Olumsuz ve işbirliğinden uzak bir tutumda bulunması
16. Öncelikleri doğru algılayamaması
17. Dikkatsizlik.

BÖLÜM 5. TOFAŞ PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

TOFAŞ Türl
Otomobil
Fabrikası
A.Ş.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

KILAVUZU

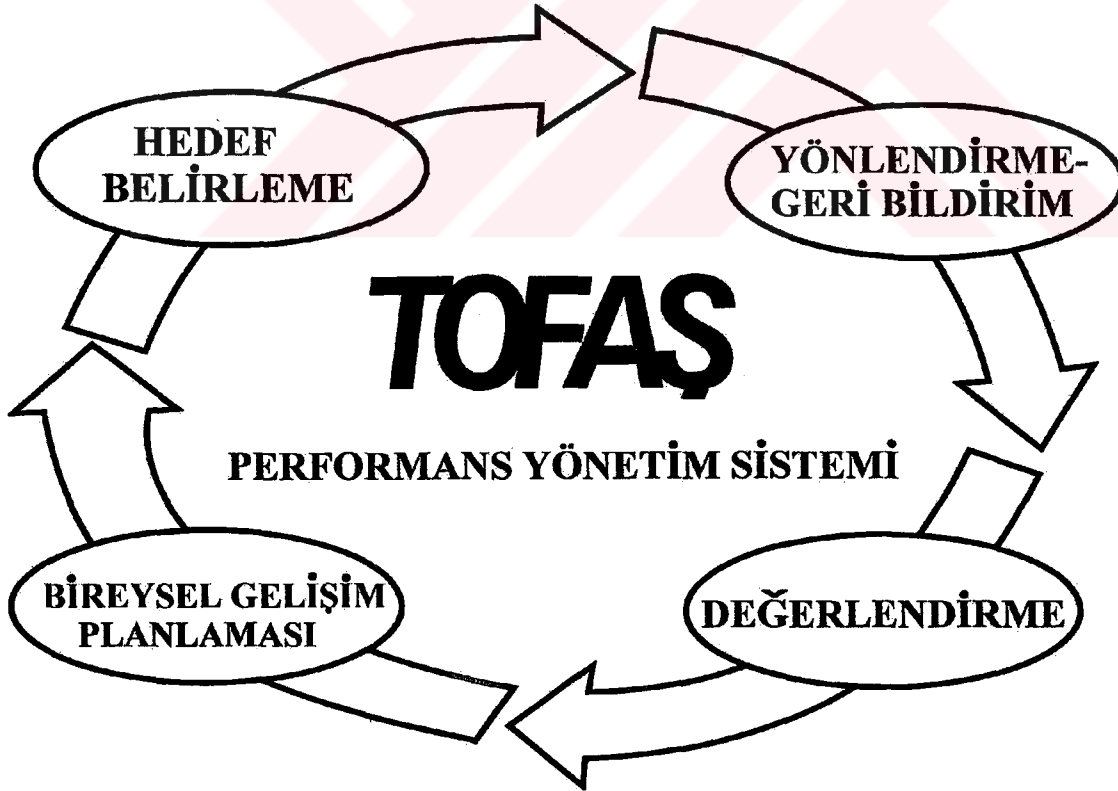


PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans Yönetimi Şirket hedefleri konusunda ortak bir anlayış oluşturulması, çalışanların performansının, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik yönetilmesi ve geliştirilmesi yaklaşımıdır.

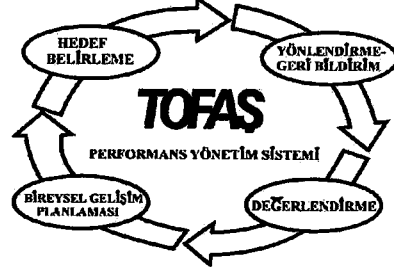
Performans Yönetim Sistemi sürekli geri bildirim ile çalışanın, sürecin ve şirketin sürekli gelişmesini hedefler.

Performans Yönetim Sistemi hedeflerin belirlenmesi ile başlayan, yönlendirme - geri bildirim, değerlendirme ve bireysel gelişim planlaması ile sürekli olarak devam eden bir çevrimdir.



PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ALT SÜREÇLERİ

1. HEDEF BELİRLEME ALT SÜRECİ



1.A. HEDEF BELİRLEME

Hedef; “belirli bir periyod içinde gerçekleştirilmesi gereken, ölçülebilir, spesifik faaliyetler ve / veya görevlerdir.”

Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışanın belirlenen performans dönemi içinde ulaşılması gereken sonuçların yönetici ve çalışan tarafından birlikte oluşturulmasıdır.

HEDEFLERİN ÖZELLİKLERİ

Hedeflerde yaşanan belirsizlik çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkidir. Bu nedenle hedefleri belirlerken aşağıdaki özelliklere sahip olmalarına dikkat edilmelidir:

- 1- “SPESİFİK”
- 2- “UZLAŞILMIŞ”
- 3- “ZORLAYICI VE ULAŞILABİLİR”
- 4- “İLİŞKİLİ”
- 5- “ÖLÇÜLEBİLİR”
- 6- “ZAMAN SINIRLI”

◆ **Spesifik** : Herhangi bir yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde gerçekleştirilecek faaliyetler, elde edilmesi beklenen sonuçlar, açık ve iyi bir şekilde tanımlanmalıdır.

◆ **Uzlaşım** : Çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler çalışanın hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.

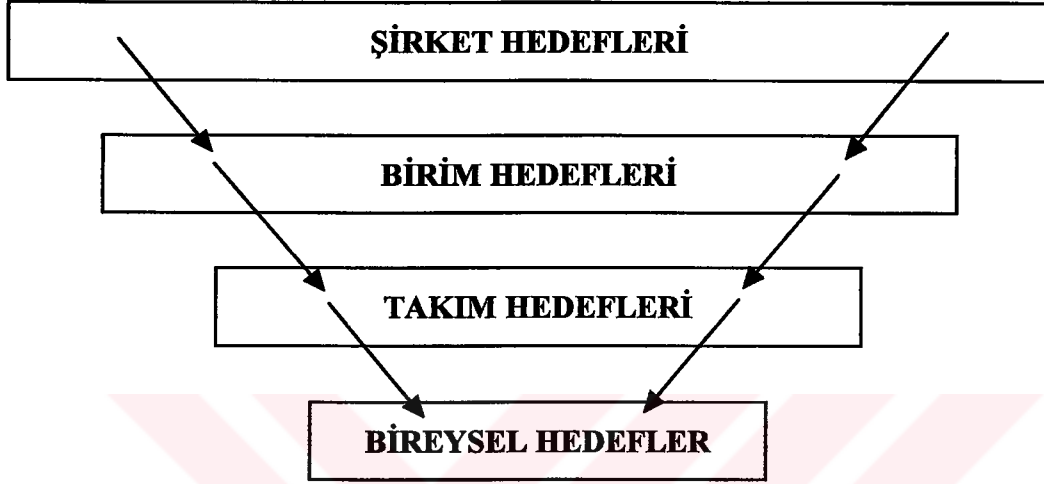
◆ **Zorlayıcı ve Ulaşılabilir** :Çalışanların kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya çalışanların kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir.

◆ **İlişkili** : Şirket planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

◆ **Ölçülebilir** : Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır.

◆ **Zaman Sınırlı** : Her hedefin bir zaman sınırı olması gerekir.

“HEDEF BELİRLEME” ; Politika Yaygınlaştırması ile şirket hedef ve stratejilerinin çalışanlara indirildiği aşamadır.



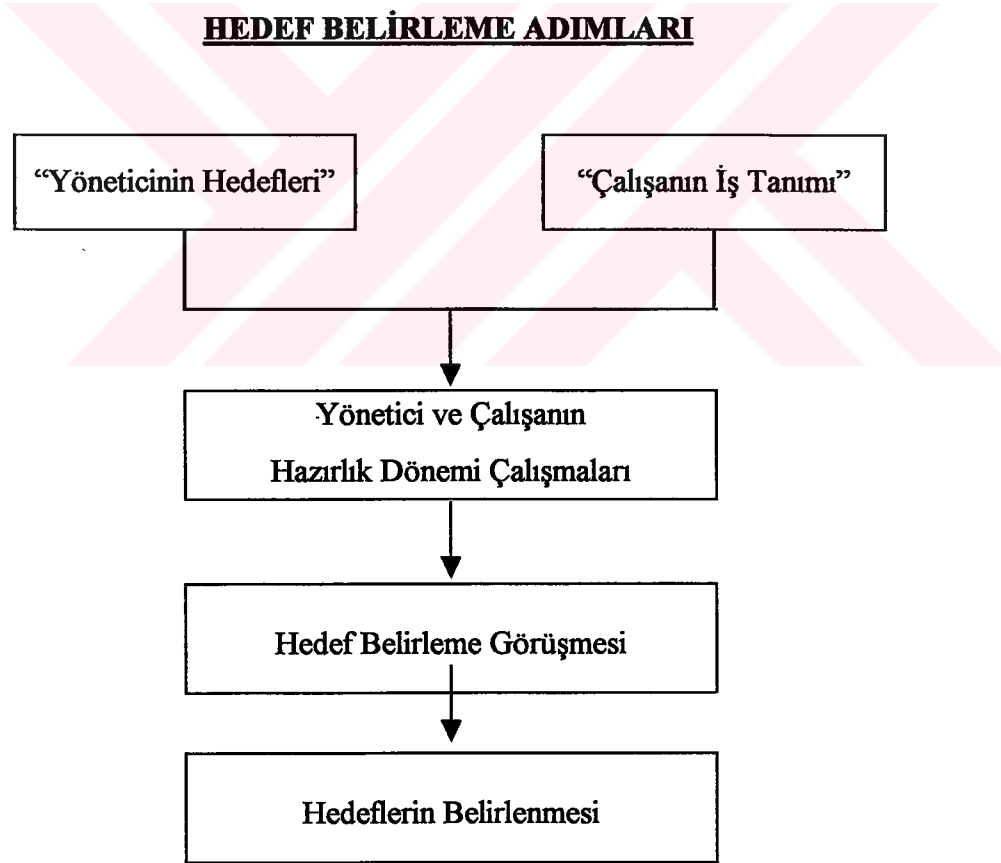
Şirketin değerleri, vizyonu ve misyonu, çalışanlardan, müşterilerden ve toplumdan alınan geri bildirimler, yıllık özdeğerlendirme sonuçları, pazar ve rakiplerin durumu gözönünde bulundurularak belirlenen şirket hedef ve stratejileri; tüm şirket çalışanlarının ortak hedefleri haline gelir ve her çalışan kendi üzerine düşen hedeflere ulaşarak şirketin başarısını sağlamakla yükümlü olur.

Belirlenen Şirket Hedeflerini alan yöneticiler kendi birim hedeflerini oluştururlar. Daha sonra bu hedefleri astlarına dağıtır, onların kendi hedeflerini oluşturmalarını sağlarlar ve yaygınlaştırma, Şirket Hedefleri en alttaki çalışanın Bireysel Hedeflerine indirilene kadar devam eder.

Çalışanların hedefleri çalışan ile yönetici tarafından ortak bir karara varılarak belirlenir. Hedef belirleme öncesi hem yönetici hem de çalışan hedeflerin belirlenmesi için gerekli olabilecek tüm bilgileri toplar, gerekli hazırlıkları yapar.

Çalışanların yer alacağı projeler için “**Proje Hedeflerinin**” belirlenmesi :

Çalışan ve yönetici birlikte projenin, çalışanın kendi biriminden gelen hedeflerine etkisini incelerler. Eğer proje çalışanın kendi hedeflerini gerçekleştirme engeli olabilecek ağırlıkta ise; çalışanın hedefleri arasına projeden gelen hedefleri de dahil edilir.



TOFAŞ - “HEDEF BELİRLEME”

YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
<p>◆ Kendi Hedeflerini belirler ve çalışana bildirir.</p>	<p>“YÖNETİCİNİN HEDEFLERİ” “İŞ TANIMI” (EK - 5a)</p>
HAZIRLIK DÖNEMİ ÇALIŞMALARI	
<p>◆ Kendi hedeflerini, çalışanın İş Tanımını, bütçeyi, kendi tedarikçisi ve müşterisi olan diğer birimlerin hedeflerini gözden geçirip çalışana yansıyacak faaliyetleri belirler.</p> <p>◆ Çalışanın görev aldığı çeşitli proje liderleri ile birlikte çalışanın bu çalışmalara yönelik faaliyetlerini belirler. (Bknz.: “Proje Hedefleri Belirleme”)</p> <p>◆ Öncelikleri, kısıtları, kaynak ihtiyaçlarını belirler.</p> <p>◆ Ölçüm kriterlerini, mevcut durumu ulaşılması gereken sonucu (hedefi) belirler.</p> <p>◆ Çalışanın hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak gelişim ihtiyaçlarını belirler.</p>	<p>◆ Yöneticisinin Hedefleri ve kendi İş Tanımını inceleyerek kendi sorumluluğundaki faaliyetleri belirler.</p> <p>◆ Yer aldığı çeşitli proje çalışmalarına yönelik muhtemel faaliyetlerini belirler. (Bknz.: “Proje Hedefleri Belirleme”)</p> <p>◆ Öncelikleri, kısıtları, kaynak ihtiyaçlarını belirler.</p> <p>◆ Ölçüm kriterlerini, mevcut durumu ulaşılması gereken sonucu (hedefi) belirler.</p> <p>◆ Belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için kendisi - birimin bilgi birikiminin gelişimine yönelik ihtiyaçları belirler.</p>

YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
	<p>◆ Hedeflerine yönelik hazırladığı Taslağı, tedarikçi - müşteri ilişkisi içinde olduğu birimlerle birlikte gözden geçirir.</p> <p>Tedarikçi - müşterilerinden aldığı geri bildirim ile taslağı, yönetici ile görüşmek üzere son haline getirir.</p>
HEDEF BELİRLEME GÖRÜŞMESİ	
<p>◆ Kendi hazırladıkları Taslak Hedefler üzerinde tartışılır ve çalışanın faaliyetlerini, öncelik sırasını, her bir faaliyet için ölçüm kriterini, mevcut durumu ve ulaşılması gereken hedefleri tesbit ederler. Hedef sayısının her bir çalışan için 8 adedi geçmemesi önerilmektedir.</p> <p>◆ Hedeflerin birim hedefleri, İş Tanımı, bütçe, diğer birimlerin hedefleri ve Şirket Hedefleri ile bütünleşmesini sağlarlar.</p> <p>◆ Çalışanın belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklar ve gelişim ihtiyaçları üzerinde anlaşılır.</p> <p>◆ Lider pozisyonu için gerekli olan “Liderlik Yeterlilikleri” ve Şirket Kültürünü temel alan Yeterlilik üzerinde anlaşılır.</p> <p>◆ Lider pozisyonu için gerekli olan “Liderlik Yeterlilikleri” ve Şirket Kültürünü temel alan Yeterlilik üzerinde anlaşılır.</p> <p>◆ Yönetici ve çalışan, belirledikleri hedefleri Performans Değerlendirme Formu’ndaki (EK - 5b) ilgili bölümlere öncelik sırasına göre yazarlar ve onaylarlar.</p>	

- ◆ Onaylanan formun orijinali yöneticide kalır. Çalışanda da formun bir kopyası bulunmak zorundadır.

TOFAŞ - “PROJE HEDEFLERİ BELİRLEME”

“Proje Hedefleri”; çalışanın kendi birim hedeflerini gerçekleştirmesine engel olabilecek ağırlıkta ise; proje içinde yer alan her çalışan için bir **Performans Değerlendirme Formu** açılır.

“Projede yer alan tüm çalışanların hedefleri AYNI olacaktır.”

Proje yılbaşında ortaya çıkmış ise çalışanın hedefleri;

- ◆ Yönetici ve çalışan tarafından proje hedefleri de gözönünde bulundurularak belirlenir ve kendi birimine ait **Performans Değerlendirme Formu’na** yazılır.

Proje yıl içinde ortaya çıkmış ise;

- ◆ Çalışanın hedefleri proje hedefleri gözönünde bulundurularak gözden geçirilir ve mevcut hedeflerde gerekli düzenlemeler yapılır. Kendi birimine ait **Performans Değerlendirme Formu’nda** gerekli hedef revizyonları yapılır ve proje hedefleri de ilave edilir.
- ◆ Çalışanın mevcut hedeflerinde yapılan revizyonlar, birim içindeki diğer çalışanların hedeflerinde de revizyon gerektiriyorsa bu çalışanların da hedefleri tekrar gözden geçirilir. **Performans Değerlendirme Form’larında** gerekli hedef revizyonları yapılır.

YÖNETİCİ	PROJE LİDERİ/FASİLİTATÖR
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plana göre ve profile uygun çalışan(lar)ını projeye atar 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proje Planı ve Eleman Profilini hazırlayarak ilgili yöneticilerden eleman talep eder. ◆ Projede yer alan çalışanların Performans Değerlendirme Formu’nda ilgili bölümler doldurulur ve proje lideri / fasilitatörü ve çalışan tarafından onaylanır.

I.B. YETERLİLİKLER

Yeterlilikler ; “ şirket hedeflerini gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile tanımlanan beceri ve davranışlardır. “

Performans Yönetim Sistemi içinde 1997 yılında, öncelikli olarak TOFAŞ çalışanlarının ortak bir şirket kültürü içinde biraraya gelmeleri amaçlanmıştır. Bu düşünce ile Performans Yönetim Sistemine katılan tüm beyaz yakalı çalışanların “ Şirket Kültürünü Temel Alan Yeterlilikler “ de arzulanan düzeye ulaşması istenmektedir. Ayrıca kendisine bağlı çalışanları olan herkes, “ Liderlik Yeterlilikleri “ nde de arzulanan düzeye ulaşmakla sorumludur.

“ ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜ TEMEL ALAN YETERLİLİKLER “

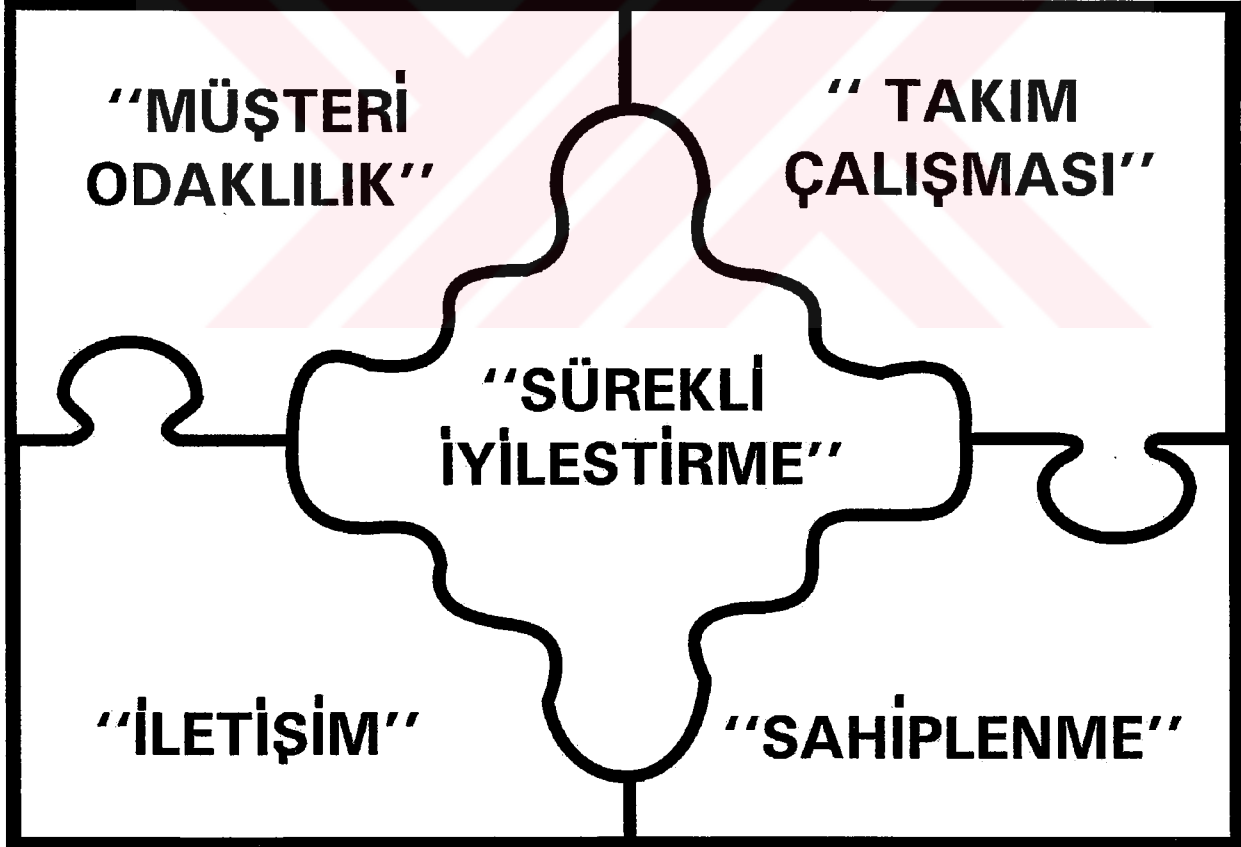


“ LİDERLİK YETERLİLİKLERİ “

“ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜ TEMEL ALAN YETERLİLİKLER”

TOFAŞ'ta çalışmakta olan tüm personelin hedeflerine ulaşmak için çalışırken şirketin kültürünü yansıtan yeterlilikler göstermesi beklenmektedir.

Çalışanlar, işlerini bu yeterlilikler çerçevesinde yaptıkları takdirde hem TOFAŞ'ın, şirket olarak arzuladığı noktaya ulaşmasına yardımcı olacaklar hem de dünyada geçerli olan “değerler” ışığında kendilerini geliştireceklerdir.



TANIMLAR:

“I” : Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi sürekli olarak istenen seviyede değil, davranışın istenen öğeleri eksik.

“III” : Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi sürekli olarak istenen seviyede.

MÜŞTERİ ODAKLILIK :	
(I)	(III)
<p>◆ İç ve dış müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçları ile ilgili değildir, müşterisinin neler beklediğini bilmez ve araştırmaz. Kendisine gelen talepleri eğer kendi programı içinde değilse karşılamaz.</p>	<p>◆ İç ve dış müşterilerini tanır; müşterilerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını araştırır, aldığı geri bildirimleri düzenli olarak değerlendirir; beklentileri şirket politika ve hedefleri doğrultusunda sonuçlandırır.</p>

TAKIM ÇALIŞMASI :	
(I)	(III)
<p>◆ Kendi görevi dışında başka işlerle ilgilenmez; katılmaya, paylaşmaya, öğrenmeye ve öğretmeye karşı isteksizdir; ortak hedeflere ulaşmak için girişimlerde bulunmaz.</p>	<p>◆ Takım içinden ve dışından kişilerle, önceden hedeflenen ortak sonuçlara ulaşmak için sürekli yardımlaşma içinde, geçerli bilgiyi toplayarak birlikte çalışır.</p>

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME:	
(I)	(III)
<p>◆ Değişime ve yeniliklere karşı çıkar; uygulama çalışmalarına katılmaz / katkıda bulunmaz; iş sonuçlarını geliştirmek için gerekli bilgileri toplamaz.</p>	<p>◆ Değişim ve yeniliğin gerekliliğine inanmış olarak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirir, değişimleri benimseyerek uygular, işinin sürekli geliştirilmesi için sürekli iyileştirme yaklaşımı ile çalışır.</p>

İLETİŞİM :**(I)**

- ◆ İşin sonuçlarına ulaşmak için iletişim kurma gereği doğduğunda karşısındakini dinleme özelliği göstermez ve karşısındaki tarafından anlaşılacak için çaba harcamaz; geri bildirimde bulunmaktan kaçınır.

(III)

- ◆ Birlikte çalıştığı kişileri tanımaya, onları anlamaya ve onlar tarafından anlaşılmaya yönelik olarak her ortamda iletişim kurmayı sürdürür; iletişim kurma sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyabilir ve yapıcı geri bildirimde bulunur.

SAHİPLENME :**(I)**

- ◆ İş sorumluluklarından kaçır. Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini başkalarına ya da çevresel koşullara yükler.

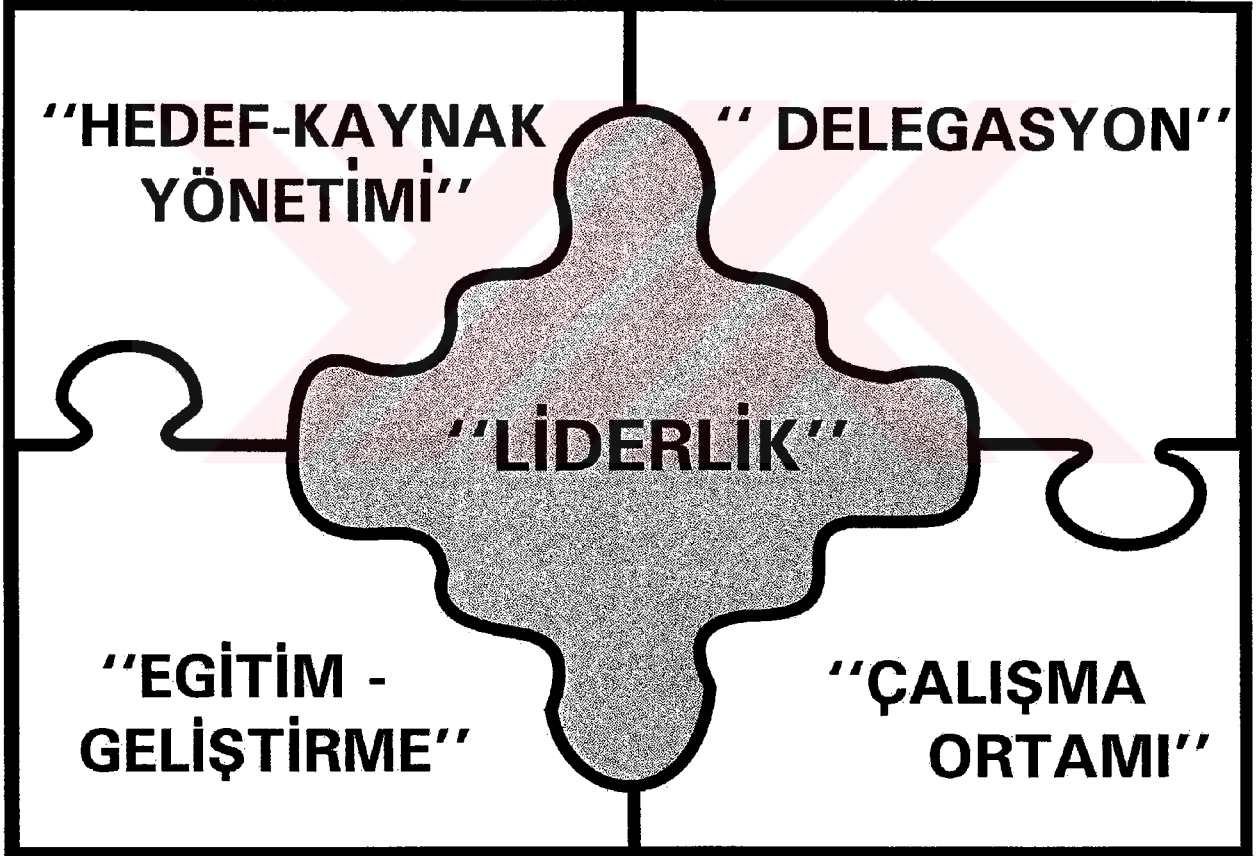
(III)

- ◆ Şirketin hedeflerine ulaşması için etki alanının içinde gerçekleşen faaliyetleri, amaç ve sonuçları benimser; hedeflere ulaşabilmek için başkaları tarafından yönlendirilmeyi beklemeden gerekli bilgileri toplayarak harekete geçer.

“LİDERLİK YETERLİLİKLERİ”

Liderlik yeterlilikleri, kendisine bağlı çalışanları olan tüm “lider”ler için, “Şirket Kültürünü Temel Alan Yeterlilikler” ile birlikte geçerlidir.

Liderlerden; kendi hedeflerine ulaşmak için çalışırken bu yeterlilikler doğrultusunda hareket etmeleri beklenir. Performans dönemi sonunda da, bu yeterliliklerin her birinde sahip oldukları düzeye göre değerlendirilirler.



TANIMLAR:

“I” : Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi sürekli olarak istenen seviyede değil, davranışın istenen öğeleri eksik .

“III” : Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi sürekli olarak istenen seviyede.

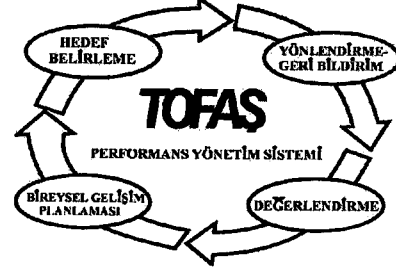
HEDEF - KAYNAK YÖNETİMİ :	
(I)	(III)
<p>◆ Doğru bütçe ve hedef saptama konusunda yeterli değildir; saptanan hedeflere ulaşmak için sorumluluğu altındaki kaynakları etkili şekilde kullanamaz.</p>	<p>◆ Bütçesini yapar / yapılmasına destek olur. Hedeflerini saptar; işlerin saptanan hedeflere ulaşacak şekilde ilerlemesi için mevcut insan ve araç kaynağını etkin bir şekilde kullanır.</p>

DELEGASYON :	
(I)	(III)
<p>◆ Sorumluluğu altında çalışanlara kendi işlerine yönelik gerekli kararları almaları ve faaliyetleri gerçekleştirmeleri için gerekli yetkiyi vermez.</p>	<p>◆ Hedeflenen sonuca ulaşmak için uygun işbölümü ve kontrol yöntemleri belirler; çalışanların kendi işlerine yönelik gerekli kararları alması ve faaliyetleri gerçekleştirmesi için onlara gerekli yetki ve sorumluluğu verir; çalışmalarında destek olur.</p>

EĞİTİM - GELİŞTİRME :	
(I)	(III)
<p>◆ Sorumluluğu altında çalışanların geliştirilmesi yönünde zaman harcamaz.</p>	<p>◆ Sorumluluğu altında çalışanların uzmanlık seviyelerinin ve kapasitelerinin geliştirilmesi yönünde ihtiyaçlarını tespit eder, eğitimleri için gerekli faaliyetleri ilgili kişi ve birimlerle organize eder ve sonuçları izler.</p>

ÇALIŞMA ORTAMI :	
(I)	(III)
<p>◆ Çalışma ortamının çalışanlar için uygun düzeyde olup olmadığı ile ilgilenmez ; çalışanların işgüvenliği kurallarına uyarak çalışmalarını konusunda gerekli duyarlılığı göstermez.</p>	<p>◆ Çalışma ortamının çalışanlar için, işin yapılmasına yönelik en uygun düzeyde olmasını; çalışanların emniyeti açısından önleyici tedbirlerin alınmasını ve işgüvenliği kurallarına uyulmasını sağlar.</p>

II. YÖNLENDİRME / GERİ BİLDİRİM ALT SÜRECİ



Performans Yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geri bildirimde bulunmayı gerektirir.

Performans dönemi içinde yılda iki kez formal görüşme yapılması gereklidir; ancak sistem içinde bu görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç / dış müşteriler arasında sürekli bir geri bildirim söz konusudur.

Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmemelidir.

Yöneticilerin anında, kendiliğinden, doğal geri bildirimlerde bulunması ve bunları zamanında not alarak formal görüşme dönemlerinde bu notlara başvurması, görüşmelerin etkinliğini arttıracaktır.

Görüşmelerdeki geri bildirim hedef revizyonu için önemlidir. Bu revizyonlar çeşitli dış etkenlerden dolayı veya iç / dış müşterinin geri bildirim sonucunda ortaya çıkar.

“ARA GÖRÜŞME”LERDE ;

- ◆ Çalışanın hedefe yönelik ilerleyişi gözlemlenir,
- ◆ Hedeflerden sapmalar varsa, bunlar incelenir, aksaklıkların nedenleri irdelenir,
- ◆ Hedeflere yönelik ilerleyebilmek için gerekli düzeltici faaliyetler belirlenerek planlanır,
- ◆ Çalışanın gelişmesi gereken yönleri gözden geçirilir,
- ◆ Gerekli görüldüğü takdirde faaliyetlerde, önceliklerde ve hatta hedeflerde düzenlemeler yapılır.
- ◆ Temmuz ayında tamamlanan Ara Görüşmeler sonunda; her çalışan için ihtiyaç duyduğu eğitimler belirlenir. Eylül ayında; Birim eğitim ihtiyaçları “Bütçe Çalışmaları”nda kullanılması için Eğitim Kalite Sistem Prosedürüne göre Eğitim Sorumluluğu’na gönderilir.

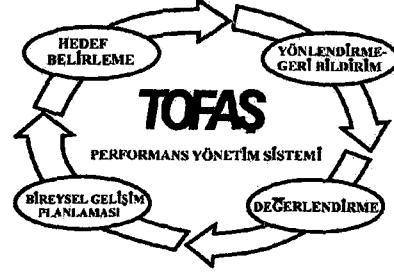
Yapılan herhangi bir değişiklik, **Performans Değerlendirme Formu’nun** “Ara Görüşme Sonucu” bölümünde belirtilir, yönetici ve çalışan tarafından onaylanır ve yıl sonu görüşmesi / değerlendirme için yönetici ve çalışan tarafından referans olarak kullanılır.

Görüşmelerin verimli geçmesi ve rahat bir iletişim sağlanabilmesi için iki tarafın da toplantılara hazırlanması gerekir. Bu hazırlık geri bildirim de kolaylaştırıcaktır.

“FORMAL GÖRÜŞME DÖNEMLERİ VE KAPSAMLARI”

GÖRÜŞME DÖNEMİ		KAPSAMI
<p>I. GÖRÜŞME</p> <p style="text-align: center;">“ARA GÖRÜŞME”</p>	<p>7. AY - “TEMMUZ”</p>	<p>1.) Çalışanın hedeflerine yönelik ilerleyişi gözden geçirilir ve gerekli düzenlemeler yapılır.</p> <p>2.) Değerlendirme sonunda Eylül ayında; Birim Eğitim İhtiyaçları “Bütçe Çalışmaları”nda kullanılması için Eğitim Kalite Sistem Prosedürüne göre Eğitim Sorumluluğu’na gönderilir.</p>
<p>II. GÖRÜŞME</p> <p style="text-align: center;">“YILSONU GÖRÜŞMESİ / DEĞERLENDİRME”</p>	<p>12. AY - “ARALIK”</p>	<p>Bu görüşmenin amacı;</p> <p>1.) Yıl içinde çalışanın gösterdiği performansı değerlendirilir.</p> <p>2.) Çalışanın bir sonraki yıl için hedefleri belirlenir. (Bknz.: “Değerlendirme Alt Süreci”)</p>

III. DEĞERLENDİRME ALT SÜRECİ



Yılın sonunda ulaşılan sonuçlar, yönetici ve çalışanın birlikte katıldıkları “Yıl Sonu Görüşmesi” nde değerlendirilir. Değerlendirme görüşmesi öncesi her iki taraf da gerekli ön hazırlıkları yapmakla sorumludur.

TOFAŞ - “PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ”

YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Çalışanın belirlenmiş olan hedeflerini ve yıl sonunda ulaştığı sonuçları analiz eder, ◆ Çalışanın yer aldığı çeşitli proje çalışmalarından dolayı çalışanı değerlendiren proje liderlerinin gönderdiği “Performans Değerlendirme Formu”nu inceler. ◆ Sonuçlara ulaşmada pozitif veya negatif etkisi olmuş faktörleri inceler, 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Yıl içinde hem kendi birimi hem de yer aldığı çeşitli proje çalışmalarında elde ettiği sonuçları belirler (Bknz.: “Proje Katılım Değerlendirme”). ◆ Hedeflerle elde ettiği sonuçlar arasında farklılık varsa nedenlerini belirler.

YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Çalışanın Liderlik ve Şirket Kültürüne yönelik yeterlilik düzeyini inceler. ◆ Çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık noktalarını belirler. ◆ Çalışanın performansının gelişimine faydası olabilecek iş ve eğitim ile ilgili faaliyetleri çıkartır. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Yeterliliklerle ilgili kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini belirler. ◆ Kendisinin ve çalışanlarının bilgi birikimlerinin gelişimine yönelik ihtiyaçları belirler ve gelecek yıl için gerekli faaliyetleri yöneticiye bildirmek üzere hazırlar.
DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ	
<p>Birlikte;</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Çalışanın hedeflerini ve yıl sonunda ulaştığı sonuçları analiz eder, Proje Liderinin gönderdiği Performans Değerlendirme Formu'ndaki bilgileri de kullanarak sonuçları yöneticinin oluşturduğu Performans Değerlendirme Formu'nun "Sonuçlar" bölümüne yazarlar. ◆ Sonuçlara ulaşmada pozitif veya negatif etkisi olmuş faktörleri inceler, hedeflerden sapmalar varsa; sapmaları ve nedenleri ile ilgili bilgileri "Sapmalar ve Nedenleri" bölümünde belirtirler. ◆ Her bir hedef için "5 birimlik değerlendirme skalası" üzerinde numerik bir değer belirler ve bu değeri "Hedefler" bölümünde işaretlerler. ◆ Tüm hedeflerin değerlendirilmesinden sonra "Hedef Değerlendirme Sonucu"nu "5 birimlik değerlendirme skalası" üzerinde belirlerler. <p>Çalışan, lider pozisyonunda ise hem Liderlik Yeterliliklerini hem de Şirket Kültürü Yeterliliklerini; lider pozisyonunda değil ise sadece Şirket Kültürü Yeterliliklerini analiz ederler; " I / II / III" seviyelerinden hangisine isabet ediyorsa ilgili bölümleri işaretlerler.</p>	

Yeterliliklerin her birini değerlendirdikten sonra, “**Yeterlilik Değerlendirme Sonucu**”nu “3 birimlik değerlendirme skalası” üzerinde belirlerler.

- ◆ Çalışanın genel performansını “**hedefler/yeterlilikler matrisi**”ni kullanarak değerlendirirler, “5 birimlik değerlendirme skalasını” kullanarak bir değer verirler ve “**Genel Değerlendirme**” bölümüne yazarlar.

Burada belirlenen Performans Puanı, her yılbaşında belirlenen “Liyakat Zammı”nda çalışanın liyakat puanı olarak kullanılacaktır.

- ◆ Çalışanın kuvvetli yönlerini inceler ve “**Kuvvetli Yönler**” bölümünde belirtirler. Bu bölümdeki bilgiler çalışanın mevcut işinde gelişimi, gelecekte alacağı yeni sorumluluklar ve kariyer planının hazırlanmasına yardımcı olacaktır.

- ◆ Çalışanın gelişmeye açık noktalarını inceler ve “**Gelişmeye Açık Yönler**” bölümünde belirtirler. Bu bölümdeki bilgiler, çalışanın mevcut işinde gelişimi için ve gelecekte alması düşünölen yeni sorumlulukları istenilen düzeyde yürütebilmesi için yararlı olacaktır.

- ◆ Çalışanın performansının gelişimine faydası olabilecek iş ve eğitim ile ilgili faaliyetleri belirler ve çalışanın Bireysel Gelişim Planı olarak “**Öngörölen Gelişim Faaliyetleri**” bölümüne yazarlar.

Bu bölümdeki bilgiler çalışanın Eğitim Planına bir girdi olacaktır. (Bknz.: “Bireysel Gelişim Planlama Alt Süreci”)

- ◆ Yönetici veya çalışan, form üzerinde yer almayan bir konu ile ilgili görüş bildirmek isterlerse; buun “**Not**” bölümüne yazarlar.

- ◆ Çalışan ve yönetici tarafından form onaylanır.

- ◆ Onaylanan formun orjinali yöneticide kalır. Eğer çalışan; proje çalışmalarında yer almış ise; bu projelere yönelik formların da orjinali yöneticide kalır.

Çalışan da isterse kendi kopyası üzerinde değerlendirme sonuçlarını yazar.

- ◆ Onaylanan Form (lar) ın; SON SAYFASI gerekli çalışmalar için Personel ve Organizasyon Müdürlüğü'ne gönderilecektir.

TOFAŞ - “PROJE KATILIM DEĞERLENDİRME”

PROJE LİDERİ / FASILİTATÖR VE ÇALIŞAN

Proje Lideri / Fasilitatörü ve Çalışan, değerlendirme öncesi gerekli ön hazırlıkları yaparlar (Bknz.: “Performans Değerlendiremsi - Görüşme Öncesi Hazırlık Çalışmaları”). Daha sonra birlikte;

* * Proje çalışmalarında grup içinde yer alan tüm çalışmalar aynı hedeflere sahiplerdir. Aynı şekilde “hedefler”e yönelik tüm proje çalışanlarının değerlendirmeleri de aynı olacaktır.

- ◆ Proje hedeflerine yönelik grubun ulaştığı sonuçları incelerler ve sonuçları her bir çalışmanın **Performans Değerlendirme Formu**’nun “**Sonuçlar**” bölümüne yazarlar.
- ◆ Sonuçlara ulaşmada pozitif veya negatif etkisi olmuş faktörleri inceler, hedeflerden sapmalar varsa; sapmaları ve nedenleri ile ilgili bilgileri “**Sapmalar ve Nedenleri**” bölümünde belirtirler.
- ◆ Her bir hedef için “5 birimlik değerlendirme skalası” üzerinde numerik bir değer belirler ve bu değeri “**Hedefler**” bölümünde işaretlerler.

- ◆ Tüm hedeflerin değerlendirilmesinden sonra “**Hedef Değerlendirme Sonucu**”nu “5 birimlik değerlendirme skalası” üzerinde belirlerler.

** Çalışanların değerlendirilmesinde farklılığı “Yeterlilikler” yaratacaktır. Her çalışanın hedeflere ulaşırken göstermiş olduğu “yeterlilik”leri aynı anda değerlendirilecektir. “genel” değerlendirme de yeterliliklerden etkileneceği için çalışana özel olacaktır.

- ◆ Proje Lideri, Fasilitatör tarafından hem Liderlik Yeterlilikleri hem de Şirket Kültürü Yeterliliklerine göre değerlendirilir.
- ◆ Proje Grubunda çalışanlar ise; sadece Şirket Kültürü Yeterliliklerine göre değerlendirilir ve “ I / II / III” seviyelerinden hangisine isabet ediyorsa ilgili bölümler işaretlenir.
- ◆ Yeterliliklerin her birini değerlendirdikten sonra, “**Yeterlilik Değerlendirme Sonucu**”nu belirlerler.
- ◆ Çalışanın genel performansını “**hedefler / yeterlilik matrisi**”ni kullanarak değerlendirirler, “5 birimlik değerlendirme skalasını” kullanarak bir değer verirler ve “**Genel Değerlendirme**” bölümüne yazarlar.
- ◆ Proje Lideri / Fasilitatör, çalışan ile ilgili görüşlerini “**Kuvvetli Yönler**” ve “**Gelişmeye Açık Yönler**” bölümlerinde belirtir; “**Öngörülen Gelişim Faaliyetleri**”ni yazar.
- ◆ Proje Lideri / Fasilitatör ve çalışan formu onaylarlar. Proje Lideri / Fasilitatör, onaylanan formu, çalışanın yöneticisine çalışanın Performans Değerlendirmesi için gönderir. (Bknz.: “Performans Değerlendirmesi”)

DEĞERLENDİRME SKALALARI

“HEDEFLERİN” Değerlendirildiği “5 Birimlik Değerlendirme Skalası”;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. Yetersiz, belirgin şekilde beklenenin altında
2. Neredeyse yeterli, beklenenin biraz altında
3. Yeterli, bekleneni yansıtıyor
4. İyi, beklenenin üstünde
5. Çok iyi, beklenenin çok üstünde

“YETERLİLİKLERİN” Değerlendirildiği “3 Birimlik Değerlendirme Skalası”;

I	II	III
---	----	-----

- I. Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi sürekli olarak istenen seviyede değil, davranışın istenen öğeleri eksik.
- II. Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi zaman zaman istenen seviyede zaman zaman değil; değişkenlik gösteriyor.
- III. Ulaşılması istenen yeterlilik düzeyi sürekli olarak istenen seviyede.

“GENEL DEĞERLENDİRME”

Hedefler ve Yeterlilikler değerlendirmesi sonucunda Genel Değerlendirme; “Hedefler / Yeterlilikler Matrisi” kullanılarak “5 Birimlik Değerlendirme Skalası” üzerinde belirlenir.

“HEDEFLER YETERLİLİKLER MATRİSİ”:

HEDEF	“1”	“2”	“3”	“4”	“5”
YETERLİLİK					
“I”	1	1	1	2	3
“II”	1	1	2	3	4
“III”	1	2	3	4	5

Görüldüğü gibi, hedeflerin genel değerlendirmesinde yeterliliklere yönelik değerlendirmenin etkin rolü vardır. İlgili yeterliliğin istenen düzeyde olması elde edilen başarıyı doğrular. Eğer yeterlilik istenen düzeyde değilse; elde edilmiş olan başarının değeri de düşer.

ÖRNEK UYGULAMA

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

HEDEF DEĞERLENDİRME SONUCU

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

YETERLİLİK DEĞERLENDİRME SONUCU

I	II	III
---	----	-----

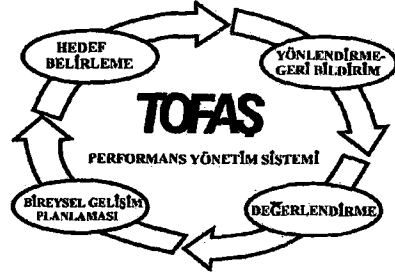
GENEL DEĞERLENDİRME

	“1”	“2”	“3”	“4”	“5”
“I”	1	1	1	2	3
“II”	1	1	2	3	4
“III”	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

The diagram illustrates the process of general evaluation. It shows a performance evaluation form with three sections: Target Evaluation Result (HEDEF DEĞERLENDİRME SONUCU), Competency Evaluation Result (YETERLİLİK DEĞERLENDİRME SONUCU), and General Evaluation (GENEL DEĞERLENDİRME). The target evaluation result is a scale from 1 to 5, with 4 circled. The competency evaluation result is a scale from I to III, with III circled. The general evaluation is a scale from 1 to 5, with 3 circled. A matrix (HEDEFLER YETERLİLİKLER MATRİSİ) is used to determine the general evaluation score based on the target and competency scores. The matrix shows that for target 4 and competency III, the general evaluation score is 3.

IV. BİREYSEL GELİŞİM PLANLAMASI ALT SÜRECİ



Bireysel gelişim planlaması, Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır. Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve gelişimi organizasyonun gelişimi için büyük bir önem taşır.

Yönetici ve çalışan; yıl içinde ve yıl sonunda yaptıkları görüşmeler sonucunda çalışanın gelişmesi gereken yönleri konusunda ortak bir karar varırlar. Çalışanın gelişmesi istenen noktalar hem mevcut işine yani çalışana o yıl verilecek hedeflerin başarılmasına, bir önceki yıl görülen eksikliklerin giderilmesine yönelik; hem de kariyer planı çerçevesinde sahip olması gereken niteliklere bağlıdır.

Bireysel Gelişim planları sadece eksik olan yönleri geliştirmeye yönelik eğitim planları değildir. Çalışanların kuvvetli oldukları alanları geliştirmelerine yarayacak geliştirme planları da olabilir. Geliştirme eğitim yoluyla olabileceği gibi şirket içi ve dışı proje gruplarında görevlendirme veya iş rotasyonu ile de yapılabilir.

BİREYSEL GELİŞİM PLANLARININ ÖZELLİKLERİ:

- ◆ Çalışanın ihtiyaçlarına yönelik hazırlanır.
- ◆ Gerçekçi olur.
- ◆ İstenen sonucun ne olduğu tanımlanır.
- ◆ Performanstaki ilerlemenin saptanma şekline karar verilir.
- ◆ Yönetici, çalışana sürekli geri bildirimde bulunur.

GELİŞTİRME İÇİN KULLANILABİLECEK TEKNİKLER:

1. Yönlendirme ve danışmanlık,
2. Şirket içi ve dışı proje gruplarında görevlendirme,
3. Transfer/Rotasyon,
4. İş zenginleştirme,
5. Seminerlere, kurslara ve fuarlara katılım.

Değerlendirmelerin bittiği; yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alan Bireysel Gelişim Planı, **Performans Değerlendirme Formu'nun "Öngörülen Gelişim Faaliyetleri"** bölümünde oluşur. Gelişim planları bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur. Çalışanın Eğitim Planı hazırlanırken bu bölümden de faydalanılır.

BİREYSEL GELİŞİM PLANLARININ HAZIRLANMASINDA ROLLER VE SORUMLULUKLAR

YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
<ul style="list-style-type: none"> ◆ İşin gerektirdiği teknik bilgi ve yeterliliklerin neler olduğunu gözden geçirir. İşin değişen gereksinimlerini belirler. ◆ Çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına göre bir gelişim programı hazırlar. Bu program; geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, yeterlilik ve çalışanın kariyeri için gerekli olacak uzun vadeli gelişimi içerecektir. ◆ Verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varır. ◆ Çalışanın kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirler. ◆ Organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumluluklarını gözden geçirir. ◆ Bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecektir kaynakları belirler. ◆ Kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlar.

BÖLÜM 6. SONUÇ

Bilimin egemen olduğu bir yüzyılda değişim ve rekabet, başarılı olmak isteyen organizasyonların ayrılmaz bir parçası olmuştur. Rekabet edebilmek için değişmek, değişmek ve gelişmek için bilgiye ihtiyaç vardır. Bilgiye ise yaratıcı, kendini sürekli geliştiren ve öğrenen organizasyonlar ulaşabilmektedir.

Organizasyonlar bu özelliklere nasıl sahip olacaklardır ? Pek çok metot denenmiş ve sonunda cevabın “ çalışanlar “ olduğu bulunmuştur. Artık, düşünen, yaratan, her gün yeni bir şeyler öğrenen, paylaşan, katılımcı, kendini ve sınırlarını tanıyan ve genişletmeye çalışan çalışanlar, organizasyonlar için değişim rüzgarında en önemli yardımcılarıdır. Bu sebeple, çalışanların da tıpkı dış müşteriler gibi önemsenmeli, beklentileri araştırılmalı ve karşılanmalıdır. Bu karşılamayı sağlayacak olan sistem Performans Yönetim Sistemi ‘dir.

Performans Yönetim Sistemini inceleyen bu tez çalışmasında sistemin organizasyonlarda yaratacağı gelişmelerde anlatılmıştır. Organizasyon içinde yer alan tüm çalışanların ortak bir amacı paylaşmaları, bu amaca yönelik kendi üstlerine düşen görev ve hedefleri kendileri belirlemeleri ve katılımları doğrultusunda değerlendirilmeleri onların organizasyona bağlılığını arttıracaktır.

Çalışanlar hedef belirleme sürecinde yer aldıklarında organizasyonun amacına ulaşması gibi oldukça ağır bir sorumluluğu yüklenmektedirler. Bu, onları motive edecek; kendileri için gerçekçi, zorlayıcı ancak ulaşılabilir hedefler belirlemelerine, bu hedeflere ulaşabilmek için kendilerini hem teknik hem de davranışsal açıdan sevk edecektir.

Organizasyon içinde yer alan yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi, destek olması, ihtiyaç duyduklarında gerekli bilgi ve yardımı vermesi, onlara kendi kararlarını vererek bunun sorumluluğunu taşıyacakları yetki ve sorumluluğu veriyor olması çok önemlidir. Yöneticileri ile sürekli, açık, çift yönlü iletişimde bulunan çalışanlar güçlenecek ve yaratıcı olacaklardır.

Yıl içinde sürekli devam eden iletişim ve geri bildirim meyvelerini yılsonu değerlendirmesinde vermelidir. Çalışanlar kendi kendini değerlendirmeli, iç / dış müşterilerden ve yöneticilerden de geri bildirim alarak ortak bir performans değerlendirme sonucuna ulaşılmalıdır.

Ulaşılan sonuç, gelişim planlarına, ücret yönetimine, kariyer planlamaya, organizasyonel yedekleme çalışmalarına ve ödül yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarına girdi olmalı, çalışanların ve organizasyonların geliştirilmesi için kullanılmalıdır.



KAYNAKLAR

Akal, Z. (1992) , İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, No : 473 , Ankara.

Armstrong, M. (1991) , A Handbook of Personnel Management Practice, Fourth Edition, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M. (1992) , Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M. (1994) , Performance Management, Kogan Page Limited, London.

Band, W. (1990) , Create a Customer Satisfaction Index (CSI) to Improve Your Performance, Sales and Marketing Management in Canada, Vol : 20 İss : 7, pp.58-59.

Baş, M. , Artar, A. (1991) , İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yayınları No : 435, Ankara.

Benson, W. , Kappus, E. (1992) , Managing People, Your Competitive Edge in The 90 's , Avantos Performance Systems, Inc.

Byham, W.C. (1992) , Would You Recognize an Empowered Organization If You Saw One ? , Tapping The Network Journal, Vol : 3 İss : 2, pp.10-13.

Crane, J.G. (1991) , Getting The Performance You Want, Association Management, Vol : 43 İss : 2, pp.24-30.

Drummond, H. (1993) , Measuring Management Effectiveness, Personnel Management, Vol : 25 İss : 3 , pp.38-41.

Eren, E. (1993) Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Fay, C.H. (1990) , Performance Management As a Strategy to Increase Productivity, Compensation and Benefits Management, Vol : 6 İss : 4, pp.346-353.

Greene, R.J. (1991) , A 90 's Model for Performance Management, HR Magazine, Vol : 36 İss : 4, PP.62-65 .

Hagemann, G. (1993) , Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım Dizisi : 8 , Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti.

Kemnsky, J.M. (1993) , Program Performance Measures : Designing a System to Manage for Results, Public Productivity and Management Review, Vol : 16 İss : 4 , pp.359-402 .

Knorr, R.D. (1990) , *Managing Resources for World - Class Performance*, Journal Of Business Strategy, Vol : 11 Iss : 1 , pp. 48-50 .

Lachner, D. (1993) , *Performance Tracking Comes to The Continent Global Investor*, Journal of Busines Strategy, Vol : 11 Iss : 63 pp. 31-33 .

Lockamy, A. (1993) , *How to Compete in Your Industry*, Production and Inventory Management Journal, Vol : 34 Iss : 1 , pp. 1-5 .

Marden, D. (1991) , *Measurement Tools Key for Application Life Cycle*, Computing Canada, Vol : 17 Iss : 22 , pp.47 .

Mayo, A. (1991) , *Managing Careers-Strategies For Organizations*, Institute Of Personnel Management, London .

MC Carthy, S.P. (1987) , *Performance Indicators as a Tool Of Management in HM Customs and Excise*, Journal Of Operations Research Society, Vol : 38 Iss : 10, pp. 941-948 .

Milsom, J. (1991) , *Performance Management Four Years on (Part I) Management Sevices*, Vol : 35 Iss : 1 , pp. 20-24 .

Milsom, J. (1992) , *Performance Management Four Years on Management Services*, Vol : 35 Iss : 2, pp. 24-28 .

Plachy, R.J. , Plachy, S.J. (1993) , *Focus on Results Not Behaviour*, Personnel Journal, Vol : 72 Iss : 3, pp. 28-33 .

Pratt, H.J. (1991) , *Principles of Effective Performance Mangement*, ARMA Records Management Quartely, Vol : 25 Iss: 1, pp. 28-31 .

Propenko, J. (1992) , *Verimlilik Yönetimi (ILO, 1987)*, MPM Yayınları No : 476, Ankara .

Sheard, A. (1992) , *Learning to Improve Performance* , Personnel Management, Vol : 24 Iss : 11, pp. 40-45.

Sink, D.S. , Tuttle, T.C. (1992) , *The Performance Management Question İn The Organization of The Future*, Industrial Management.

Smith, B. (1993) , *Beyond Chit - Chat : Programs Reflect Chancing Times*, HR Focus (PER) Vol : 70 Iss : 2 , pp. 13.

Weber, A.J. (1995) , *Quality Progress*, pp. 65-69 .

Wharton, T.J. , Reid, R.D. (1990) , Manufacturing Planning and Control : How Well Are We Doing ?, Production and Inventory Management Journal , Vol : 31 Iss: 3 pp. 51-56 .

Arçelik Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu, (1995) .

Fiat Performans Değerlendirme Kılavuzu, (1992) .

Koç 2000 Stratejik Planlama ve Politika Yaygınlaştırma Modeli İle Entegre Performans Yönetim Sistemi, (1996) .

5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri , (1996) .

Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Kasım 1996, Sayfa : 22-27





EKLER

İŞ TANIMI

EK - 4a: TOFAŞ İş Tanımı - Örnek

İŞ ÜNVANI : ÜRETİM MÜHENDİSLİĞİ ŞEFİ

**MÜDÜRLÜK/
ÜRETİM BİRİMİ** : GÖVDE ÜRETİM BİRİMİ

SERVİS : ÜRETİM MÜHENDİSLİĞİ

KISIM / TÜT :

İŞİN AMACI:	
Üretim Biriminin ürün kalitesinin, maliyetlerinin ve verimliliğinin sürekli iyileştirmesi amacıyla, gerekli metod ve üretim araçları konusunda Temel Üretim Takımlarına teknik destek vermek.	
ANA SORUMLULUK ALANLARI	PERFORMANS KRİTERLERİ
1. İŞÇİLİK HESAPLARI Üretim programlarının zamanında gerçekleştirilmesi amacıyla, standart süreleri sürekli güncel tutarak, işçi ihtiyacını belirlemek ve işgücü kullanımını azaltıcı, verimliliği artırıcı çalışmaları planlamak ve gerçekleştirmek.	- Zamana Uygunluk - Hatasızlık - Hat Doygunluğu - Standart sürelerdeki iyileşme oranı.
2. İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI Ürün/Proses kalitesinin/maliyetlerinin ve güvenilirliğinin sürekli iyileştirilmesi ve devamlılığının sağlanması amacıyla Temel Üretim Takımında kalite metod ve araçlarının yaygınlaştırılması ve doğru uygulanması çalışmalarını yürütmek ve ortaya çıkan problemlerin giderilmesi amacıyla ilgili birimlerle işbirliği içinde çalışarak tedbirlerin alınmasına destek vermeyi sağlamak.	- Uygulama Getirisi - Kalite Göstergeleri - Maliyet
3. DEĞİŞİKLİKLER Değişiklik taleplerinin karşılanması amacıyla Üretim Şefliği ile beraber ürün üzerinde yapılan değişiklikleri ve yeni devreye alınacak parçaları izleyerek değişikliklerin zamanında devreye alınmasını ve üretimi devam eden parçalarla ilgili işlem kartlarının sürekli güncel tutulmasını sağlamak.	- Zamanında devreye alma - Hatasızlık
4. Bakım Üretim biriminin verimliliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması için Temel Üretim Takımlarına bakım ve teknik uzmanlık desteği vermek.	- Zamana uygunluk - Bakım kayıpları

ONAY

**Personel ve Organizasyon
Müdürlüğü**

İlk Amir

İŞ TANIMI

5. YATIRIMLAR Üretim Birimlerine delege edilmiş yatırımların gerçekleştirilmesi, yeni yatırımlarla ilgili Endüstriyel Planlama ve Ar-Ge Müdürlüğüne uzmanlık desteği verilmesi ve Temel Üretim Takımı ve uzmanlarla işbirliği yaparak tesis/makinanın devreye alınmasını sağlamak.	- Zamana uygunluk - Hatasızlık - Bütçeye uygunluk
6. ÜRETİME DESTEK ARAÇLAR Üretim Biriminin üretim kapasitesinde ve verimliliğinde sürekliliğin sağlanması ve artırılması için aparat/mastar/teçhizat/taşıyıcı ve diğer donanımların yapım ve iyileştirme taleplerini belirlemek ve temin veya imal edilmesini sağlamak.	- Zamana uygunluk - Hatasızlık - Bütçeye uygunluk - Talebin karşılama süresi
7. YARDIMCI MALZEME Temel Üretim Takımlarının üretim araçlarının yedek parçası ve diğer spesifik yardımcı malzeme taleplerinin karşılanması için ihtiyaç analizleri yapmak, yedek parça ve yardımcı malzeme tüketimini azaltıcı çalışmalar yapmak, stok optimizasyonu için ilgili birimlere destek vermek.	- Zamanında Temin - Hatasızlık - Bütçeye Uygunluk - Sarf Maliyetlerindeki İyileşme

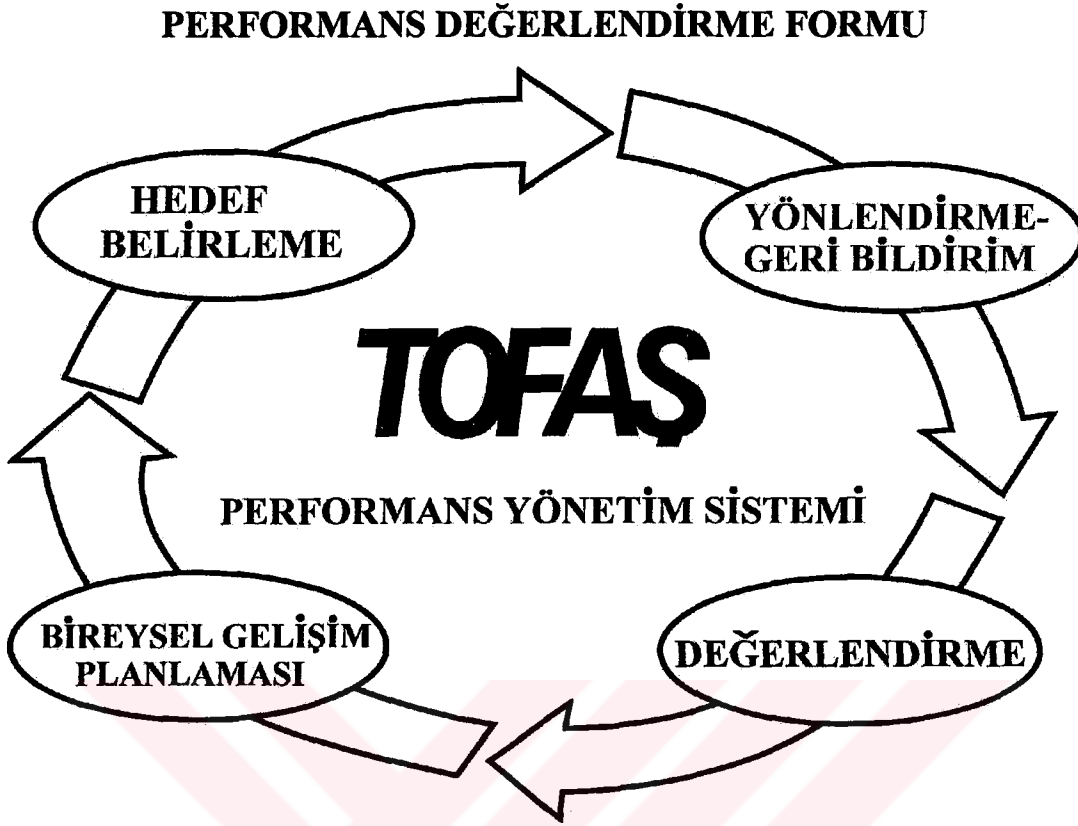
İŞ İLİŞKİLERİ			
ASIL DIŞ TEDARİKÇİLER	ASIL GİRDİLER	ASIL ÇIKTILAR	ASIL DIŞ MÜŞTERİLER
- İmalatçı Firmalar ASIL İÇ TEDARİKÇİLER - Üretim Şefliği - Üretim Programlama Srv. - Ürün Yönetimi Servisi - Yardımcı Malzeme Srv. - End.Plan. ve AR-GE Müd. - Satınalma Yard.Malz.Srv. - Üretim Kayn. Analiz Srv. - Kalite Pres Karoseri Srv. - Kalite Teknik İrtibat Srv. - Kalite Final Servisi - Pres Üretim Mühendisliği	- Üretim Programları - Bakım/Onarım talepleri - Yeni aparat-mastar-teçhizat iyileştirme talepleri - İyileştirme önerileri - Değişiklik mektupları - Değişiklik talepleri - Yatırım planları - İşlem kartları - Resimler, şartnameler - Kalite normları, göstergeleri - Yardımcı malzeme talepleri - MGD Raporları - TOT Raporları	- Bakım/Onarımı yapılmış tesis/makina - Aparat-mastar-teçhizat temini iyileştirme faaliyetleri - Değişikliklerin devreye alınması - Devreye alınan tesisi/makina - İşlem kartları - Direkt işçilik hesabı - Kapasite analizleri - Delege edilmiş yatırımların gerçekleştirilmesi - Yardımcı Malzeme taleplerinin karşılanması	- İmalatçı Firmalar ASIL İÇ MÜŞTERİLER - Üretim Şefliği - Ürün Yönetim Servisi - Üretim Kay. Analiz Srv. - End.Plan. AR-GE Müd. - Kalite Pres Karoseri Srv. - Pres Üretim Mühendisliği

ONAY

 Personel ve Organizasyon
 Müdürlüğü

İlk Amir

EK - 4b : Tofaş Performans Değerlendirme Formu



BİRİM :

YIL :

ÇALIŞANIN ADI-SOYADI :

ÜNVANI :

YÖNETİCİNİN ADI-SOYADI :

ÜNVANI :

PROJE ÇALIŞMASI

PROJE LİDERİ-FASİLİTATÖR:

PROJE İSMİ :

KATILIM SÜRESİ :

1. HEDEFLER

FAALİYET	ÖLÇÜM KRİTERİ	MEVCUT DURUM	HEDEF
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
HEDEFLERİN KARARLAŞTIRILMASI	TARİH	YÖNETİCİ	ÇALIŞAN

2. ARA GÖRÜŞME SONUCU

ARA GÖRÜŞME SONUCU	TARİH	YÖNETİCİ	ÇALIŞAN

3. DEĞERLENDİRME HEDEF DEĞERLENDİRME SONUCU:					1	2	3	4	5																								
SONUÇ	SAPMALAR VE NEDENLERİ				HEDEFLER																												
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
					1	2	3	4	5																								
3A. YETERLİLİK		I	II	III	DEĞERLENDİRME REHBERİ																												
I. LİDERLİK "HER SEVİYEDEKİ LİDER İÇİN"					HEDEFLER																												
- HEDEF-KAYNAK YÖNETİMİ					1. Yetersiz, belirgin şekilde beklenenin altında																												
- DELEGASYON					2. Neredeyse yeterli, beklenenin biraz altında																												
- EĞİTİM-GELİŞTİRME					3. Yeterli, bekleneni yansıttıyor.																												
- ÇALIŞMA ORTAMI					4. İyi, beklenenin üstünde																												
					5. Çok iyi, beklenenin çok üstünde																												
II. ŞİRKET KÜLTÜRÜ "TÜM ÇALIŞANLAR İÇİN"					YETERLİLİK																												
- MÜŞTERİ ODAKLILIK					I. Yeterli değil, davranışın istenen öğeleri eksik																												
- TAKIM ÇALIŞMASI					II. Zaman zaman kuvvetli, zaman zaman zayıf (Değişken)																												
- SÜREKLİ İYİLEŞTİRME					III. Sürekli olarak kuvvetli.																												
- İLETİŞİM																																	
- SAHİPLENME																																	
					<table border="1"> <thead> <tr> <th>HEDEF</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>YETERLİLİK I</th> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <th>II</th> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <th>III</th> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>					HEDEF	1	2	3	4	5	YETERLİLİK I	1	1	1	2	3	II	1	1	2	3	4	III	1	2	3	4	5
HEDEF	1	2	3	4	5																												
YETERLİLİK I	1	1	1	2	3																												
II	1	1	2	3	4																												
III	1	2	3	4	5																												
					"HEDEFLER-YETERLİLİK MATRİSİ"																												
YETERLİLİK DEĞERLENDİRME SONUCU:					I	II	III																										

4. GENEL DEĞERLENDİRME

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4A. ÇALIŞANIN KUVVETLİ YÖNLERİ**4B. ÇALIŞANIN GELİŞMEYE AÇIK YÖNLERİ****5. ÖNGÖRÜLEN GELİŞİM FAALİYETLERİ****6. NOT**

	TARİH	YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
DEĞERLENDİRME SONUCU			