

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SÜREÇ YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME
VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

BUĞRA ALP BULDUR
1712012

Danışman: DOÇ.DR. YONCA GÜROL

İstanbul, 2006

ÖZET

Yönetim için gerekli olan veriler ancak doğru yöntemlerle güvenilir verilerin değerlendirilmesi sonucunda sağlanabilirler.

Bu çalışma ile, süreç yönetimi performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi ve kullanım açısından kolaylık sağlayan bir yöntemin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu yöntem, insan kaynakları, işe alım ve yerleştirme süreci için uygulanmak istenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde süreç yönetimi ile ilgili tanımlamalar ve süreç yönetimi gelişimi ele alınmaktadır. Süreç yönetiminin, temel unsurları, gelişimi, diğer disiplinler ile ilgisi incelenmektedir. Süreç yönetiminin bir yönetim yaklaşımı olarak kullanılması ve süreç yönetimi üzerinde durulmuştur.

Süreç performansının değerlendirilmesi ile ilgili bölümde, süreç değerlendirmenin amacı, değerlendirme sürecinin alt basamakları detaylandırılmıştır. Süreç değerlendirme yöntemlerinden en sık kullanılanlar belirtilmiş ve geliştirilen “Yüzde Ağırlıklandırma Yöntemi” ile karşılaştırmaları gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise “Yüzde Ağırlıklandırma Yöntemi”nin, Inter Partner Assistance Yardım ve Destek Hizm. Ltd.Şti İnsan Kaynakları Bölümü “İşe Alma ve Yerleştirme Süreci” üzerinde uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Süreç haritasının oluşturulması ve süreç adımlarının performans kriterlerinin belirlenmesinin ardından, bu kriterler “İkili Karşılaştırma Matrisi” ile karşılaştırmalı olarak, puanlanmıştır. Bu puanlama, süreçler hakkında bilgi sahibi olan kişiler, o süreç içinde çalışan kişilerden oluşturulan ekipler ve süreçlerin izlenmesinden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilmiş ve süreç performans puanına katkıları hesaplanmıştır.

Seçilen süreç haritası detayında izlenerek oluşturulan bu sistem Ağustos ve Eylül 2005 gerçek puanlarını kapsamaktadır.

Takibeden bölümde ise ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde kriterlerin incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Yöntemin amacı olarak, değerlendirilen sürecin performans puanı detaylı şekilde incelenmiştir.

ABSTRACT

The only way of obtaining meaningful data for management is to collect and evaluate the data with reliable methods.

The aim of this project is to have a general observation on process performance management and a suggestion of an easy applicable method. This method is planned to be used in recruitment and placement process of human resources management department.

The first part of this project includes, the definitions and the evolution of process management. The formation and the inter-disciplinary properties of process management is detailed in the following part. Also as a management tool, the steps of process management are being explained particularly.

In the second part, the aim of process evaluation is mentioned and follows the steps of process evaluation has been explained. The most recently used evaluation methods are compared with the new developed method (as a proposal of this thesis), Percentage Weighted Evaluation Method.

In the application part, Percentage Weighted Evaluation Method is improved and be used in one of the most critical processes "Hiring and Placement Process" of HR Department of world wide Inter Partner Assistance of AXA Group. First, process map has been designed and detailed in base of performance criteria. The performance criteria are weighted by using "dual comparison matrix" by the people who are informed about these processes, the teams which are formed from the people working in these processes, and the units which are responsible for monitoring these processes.

As the process that the method will be applied, the real values for the selected criteria of August and September 2005 are being used.

Finally, the results are monitored and be explained in terms of development chances. As a conclusion, the final performance score of the explained process is being detailed.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM - SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

1. SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	2
1.1. Süreç ve Süreç Yönetimi Tanımlamaları	2
1.1.1 Süreç Kavramı ve Tanımı	2
1.1.2 Sürecin Özellikleri	6
1.1.3 Sürecin Temel Unsurları	8
1.1.4 Süreç Hiyerarşisi	9
1.2. Süreç Yönetimi ve Süreç Yönetiminin Gelişimi	12
1.2.1 Süreç Yönetimi Tanımı	12
1.2.2 Süreç Yönetiminin Evrimi	13
1.2.2.1. Klasik Dönem Yönetim Yaklaşımı	13
1.2.2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları	15
1.2.2.3. Modern Organizasyon Yönetim Yaklaşımları	16
1.2.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımı	17
1.2.3 Süreç Yönetiminin Diğer Yönetim Disiplinleri ile İlişkisi	19
1.2.3.1. Süreç Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	19
1.2.3.2. Süreç Yönetimi ve Değişim Mühendisliği İlişkisi	22
1.2.4 İş Süreçlerinin Yeniden Düşünülmesinin Gerekliliği	23
1.2.5 Süreç Yönetiminin Hedefleri	25
1.2.6 Süreç Yönetiminin Aşamaları	26
1.3. Süreçlerin Yönetilmesi Süreci	26
1.3.1 Süreç Sahibinin ve Süreç Takımının Belirlenmesi	26
1.3.2 Sınır ve Arayüz Belirleme	29
1.3.3 Müşteri - Üretici - Tedarikçi Modeli	31
1.3.3.1. İç Müşteri – İç Tedarikçi Tanımları	33
1.3.3.2. İç Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Memnuniyetin Ölçülmesi	34
1.3.4 Süreç Tanımlama	35
1.3.4.1. Süreç Haritasının Hazırlanması	35
1.3.4.2. Süreç Katılımcılarının Belirlenmesi	36
1.3.4.3. Kontrol Noktalarını Belirleme	37
1.3.4.4. Ölçüm	38
2. SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ	40
2.1. Sürecin Değerlendirilmesi	40
2.1.1 Süreç Değerlendirme Kriterleri	40
2.1.1.1. Sürecin Etkinliği	41
2.1.1.2. Sürecin Verimliliği	41
2.1.1.3. Süreçlerin Uyarlanabilirliği (Esneklik)	42
2.1.2 Süreçlerle İlgili Bilgi Toplama	43
2.1.3 Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Bilgi Kaynakları	43
2.2. Süreç Analizi	46
2.2.1 Süreç Analizi Tanımı	46
2.2.2 Süreç Analizinin Adımları	47
2.3. İstatistiksel Proses Kontrol (İPK)	48
2.4. Altı Sigma	49

2.5. Süreç Durumu Belirleme.....	51
2.6. Performans Matrisi.....	52
2.6.1 Matrisin Uygulanması	53
2.7. Yüzde Ağırlık Yöntemi.....	55
2.7.1 Yüzde Ağırlık Yönteminde Kullanılan Tanımlamalar:	55
2.7.2 Süreçlerin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi.....	56
2.8. Yöntemlerin Karşılaştırılması	58
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ	61
3.1. İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Yeri ve Önemi.....	61
3.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	62
3.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler.....	63
3.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar.....	64
3.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu	64
3.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları.....	65
3.1.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Başlıca Görevleri	66
3.2. İKY'de İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi.....	70
3.2.1 İnsan Kaynağını Bulma	73
3.2.1.1. İşgücü Kaynakları.....	74
3.2.1.2. İnsan Kaynağı Bulmada Yetki ve Sorumluluklar	80
3.2.2 İşgücü seçimi ve Önemi	81
3.2.3 İşgücü Seçim Süreci.....	83
3.2.3.1. Başlangıç Görüşmesi.....	84
3.2.3.2. Başvuru Formunu Doldurma	84
3.2.3.3. Psikolojik Testler.....	85
3.2.3.4. Mülakat (İş Görüşmesi).....	86
3.2.3.5. Geçmişin araştırılması (Referans Denetimi)	86
3.2.3.6. Sağlık Kontrolü	88
3.2.3.7. İşe Alma Kararı	89
3.2.4 İşe Yerleştirme	89
İKİNCİ BÖLÜM - ACIL YARDIM VE DESTEK ORGANİZASYONU SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	
1. İşletme Hakkında Bilgi	91
2. Süreç Seçimi	91
3. Uygulamanın Amacı	92
4. Uygulamanın Aşamaları	92
4.1 Süreç Haritasının İncelenmesi.....	92
4.2 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Hedef Değer Açıklamaları	93
4.3 İkili Karşılaştırma Matrisi ve Performans Kriterlerinin Ağırlıklandırılması	96
4.4 Süreç Karnesinin Oluşturulması.....	97
4.5 Toplam Süreç Puanına Ulaşılması.....	98
5. Genel Değerlendirme	98
SONUÇ	100
KAYNAKÇA.....	101
EKLER.....	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Süreç geliştirme ve süreç yönetiminde roller ve sorumluluklar.....	31
Tablo 1.2 İhtiyaçlar – sorumluluklar matrisi	37
Tablo 2.1 Süreç durumu belirleme.....	51
Tablo 2.2 Performans matrisi.....	54
Tablo 4.1 Performans kriterleri ağırlıkları.....	96
Tablo 4.2 Performans kriteri örnek hesaplama tablosu.....	97

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 İş Süreci.....	4
Şekil 1.2 İşletmenin ve dış çevreyle olan etkileşimi.....	5
Şekil 1.3 Sürece değer katan ve katmayan faaliyetler.....	6
Şekil 1.4 Süreç hiyerarşisi.....	11
Şekil 1.5 Hedef performans ilişkisi.....	21
Şekil 1.6 Süreç yönetimi aşamaları.....	26
Şekil 1.7 Dış müşteri, dış tedarikçi ve firma ilişkisi.....	33
Şekil 1.8 İç müşteri - iç tedarikçi ilişkisi.....	34
Şekil 1.9 Süreç ilişki haritası.....	35

GİRİŞ

Süreç yönetimi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın İş Mükemmelliği Modeli'nde yer alan dokuz kriterden birisidir. Ayrıca ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı da önemli ölçüde süreç modeline dayandırılarak hazırlanmıştır. Bu her iki neden, organizasyonların süreç yönetimi konusuna ilgi duymalarına yol açmıştır. Süreç yönetimi kimi kuruluşlarda fonksiyonel örgüt yapısına uygun olarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için, kimi kuruluşlarda ise bir yönetim tarzı olarak ele alınmaktadır. Süreç yönetimi; fonksiyonel örgütlenmeye bağlı kalınarak süreçlerin sistematik iyileştirilmesi olarak ele alındığında "Süreçlerin Yönetimi", bir yönetim tarzı olarak ele alındığında ise "Süreçlerle Yönetim" olarak adlandırılabilir.

"Süreçlerin Yönetimi", mevcut fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarına uygulanabilirken, "Süreçlerle Yönetim" başta örgüt yapısı olmak üzere, pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Süreçlerle yönetimde geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapısı değişmekte, görevler ve kadro unvanları süreçlere göre yeniden şekillenmektedir. Süreçlerle yönetim anlayışının uygulanabilmesi için kuruluşta süreç yönetimi anlayışının var olması gerekmektedir.

Bir organizasyonun en kritik ve stratejik bölümlerinden olan İnsan Kaynakları süreçleri için, süreç yönetimi ve süreç etkinliği daha da büyük önem kazanmaktadır. İnsan Kaynakları süreçlerinden ise, kaynağın temini, diğer deyişle İşe alma ve Yerleştirme süreci organizasyonun temel yapıtaşını oluşturan iş gücünün etkin seçilmesi ve yerleştirilmesi ile ilgili yapılacak hataların ileride maliyeti çok büyük sonuçlara neden olabileceği sonucuna ulaşmak güç değildir.

Bu çalışmada, süreç performansının değerlendirilmesine yönelik bir yöntem önerilmektedir. İlk bölümde süreç tanımı ve süreç yönetimi incelenmiştir. İzleyen bölümde ise, süreç performansının değerlendirme yöntemleri incelenmiştir. Üçüncü kısımda İnsan Kaynakları fonksiyonlarından İşe Alım ve Yerleştirme ile ilgili genel bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Son bölümde, İşe Alım ve Yerleştirme süreci üzerine önerilen bir yöntemle, bir süreç performans değerlendirme çalışması gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

1. SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. Süreç ve Süreç Yönetimi Tanımlamaları

1.1.1 Süreç Kavramı ve Tanımı

Girdilerin, istenilen çıktılara dönüştürülmesi işlemlerinin tümüne süreç denir. Süreçte oluşan bu dönüşüm, girdilere değer katar ve sistemdeki alıcılar için daha etkili ve faydalı bir ürün meydana getirir. Diğer bir ifadeyle, süreç, yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı işlemlerin, birbirinden etkilenir aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir.¹

Süreç kavramı değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır:²

- İlerleme, süren bir şey
- Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim
- Belli bir sona ilerleyen eylemler ve işlemler serisi

Başka bir tanım ise;

“bir veya birkaç girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır.”³ şeklindedir.

Yukarıda verilen ve benzeri tanımlardan hareketle bir süreç en sade biçimiyle şöyle tanımlanabilir: "Belli girdileri içeren, ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir.”⁴

¹ Gary Born, Process Management to Quality Improvement, Chichester : Joh Wiley & Sons., 1994, s 23.

² Haluk Erkut, Süreçlerle Yönetim, Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yayın, No:2., 1998. s.14.

³ M. Hammer ve J. Champy, Değişim Mühendisliği, İstanbul : Sabah Yayınları, 1997, s12.

⁴ Erkut, a.g.e., s.15.

İş süreçleri;

- Birbirleriyle ilişkili tekrar eden faaliyetler olup yatırımın kaynaklarını yararlı kılar;
- Hedef ve amacı belirler;
- Belirlenmiş ve ölçülebilir sonuç veya ürünlere ulaşmayı amaçlar;
- İç ve dış müşterileri vardır.

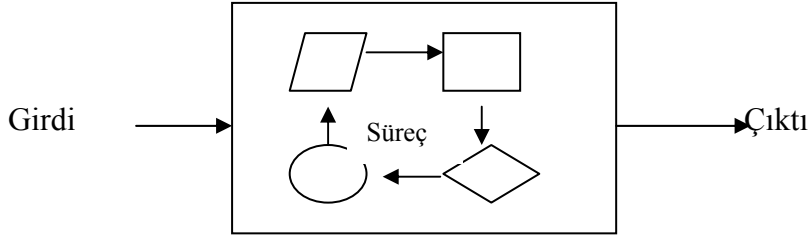
Webster, süreci bir faaliyetler serisi olarak tanımlamaktadır. Süreç, girdilerin birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Sürecin soluna girdiler, sağına da artan değerler konulur.⁵ Bu değer, müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir. Ancak bu süreçlerin bazıları işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçlerdir. Bu süreçler çoğu kez fonksiyonlar arası alanda yer alır. Aşağıda bunlardan bazıları verilmiştir.⁶

- Tedarikçilerin yönetimi
- Hammadde ve malzeme kabulü
- Ürün ve hizmet teslimi
- Bütçeleme ve planlama
- Faturalama ve alacakların tahsili
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme
- İş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi
- Üretim
- Mühendislik
- Sipariş kontrolü
- Tasarım
- Pazarlama
- Yasal konuların yönetimi

Her sürecin işletme içinde veya dışında bir müşterisi vardır. Her süreç, müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Aşağıda şema olarak bir süreç gösterilmiştir:

⁵ Joseph R. JABLONSKI, Implementing TQM, Technical Management Consortium Inc., New Mexico USA, 1994, s.34.

⁶ TÜSİAD – KalDer Ödülü, Özdenetim El Kitabı, 1995, s.56.



Şekil 1.1: İş Süreci

Kaynak: Erkut, a.g.e. s.16.

Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Buna “doğru gitme yüzdesi” denir. Eğer müşteri gereksinimleri %100 tatmin edilemiyorsa, süreç yeniden gözden geçirilir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Eğer süreç doğruysa, çıktılar da doğru olacaktır.⁷

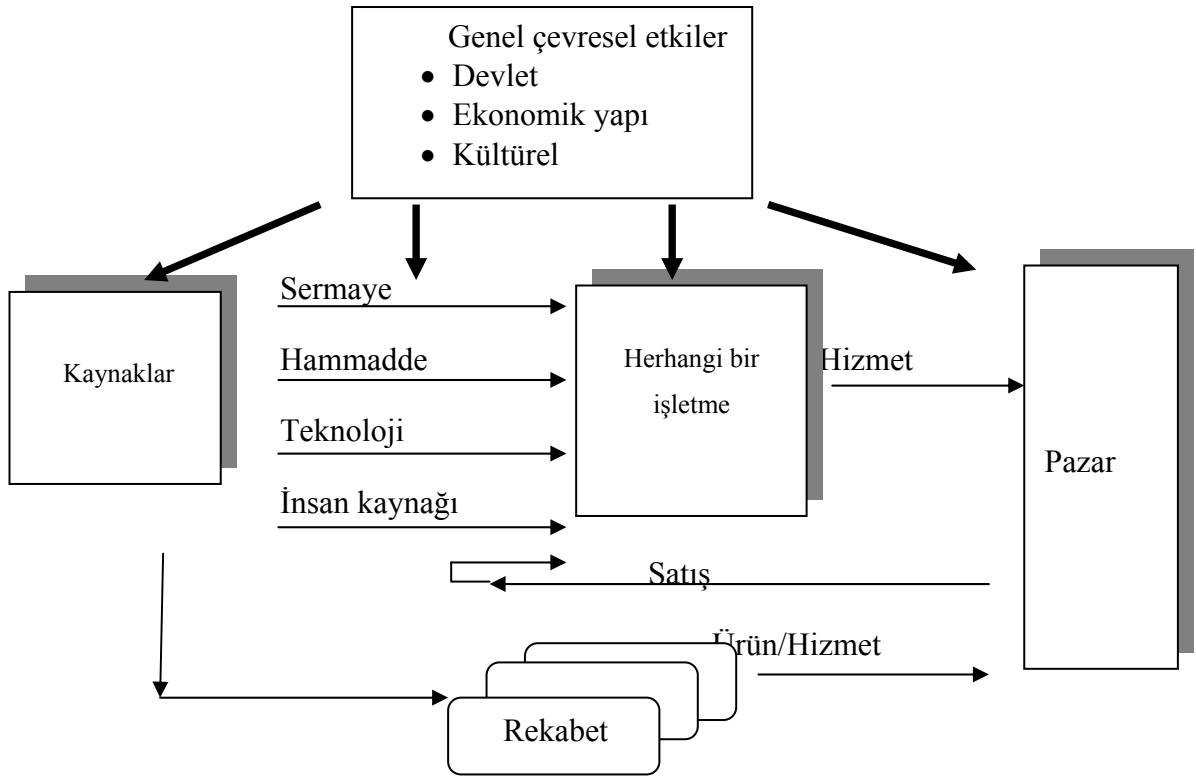
İş süreçlerini üçe ayırabiliriz:

A) Temel süreçler; değer katan faaliyetlerdir. Müşterinin isteklerinin şirketin içinden geçerek gerekli tedarik maddelerinin satıcıya ulaştırılması gibi faaliyetlerdir.

B) Destek süreçleri; direkt olarak değer katmayan aktiviteler olup, temel süreçlere destek olmaktadır. Bu aktiviteler finansal ve personel yönetimi gibi konuları içerir.

C) Geliştirme süreçleri; temel ve destek süreçlerinin daha yüksek bir performansa ulaştırılmaları için yapılan faaliyetlerdir.

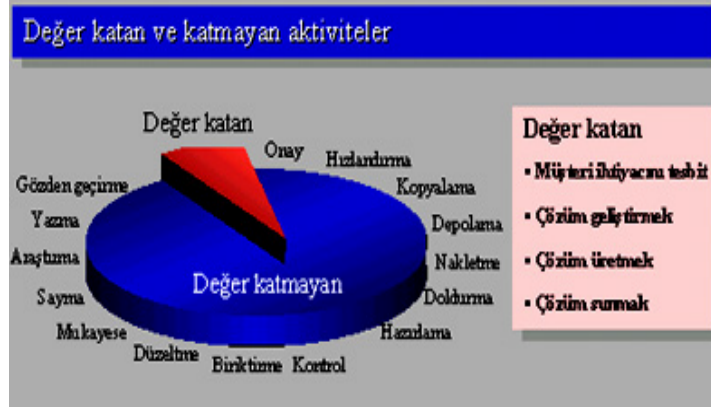
⁷ Mina ÖZEVREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 1998, s.23.



Şekil 1.2: İşletmenin ve dış çevreyle olan etkileşimi

Kaynak: Haluk Erkut, Esneklik/ Değişim Modeli Projesi, Mess İşveren Gazetesi, 2000, Sayı 729, s.9

Müşteriye değer katan faaliyetler, müşteri için önemli olanlardır. Müşterinin ihtiyaç duyduğu, istediği, para ödemeye gönüllü olduğu ürün veya hizmetlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, araştırma-geliştirme, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi değer yaratan faaliyetlere örnektir. Değer katmayan faaliyetler ise, şirket içinde günlük işler, evraklar ile fonksiyonel departmanlar arasında ilerleyen kopyalama, onaylama, doldurma, hazırlama kontrol gibi faaliyetlerdir.



Şekil 1.3 Sürece değer katan ve katmayan faaliyetler

Kaynak: Erkut, Esneklik/ Değişim Modeli Projesi a.g.e., s.10

1.1.2 Sürecin Özellikleri

Sürecin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁸

- Tekrarlanabilir olma
- Tanımlanabilir olma
- Ölçülebilir olma
- Katma değer yaratmak
- Kesinlikle bir sorumlunun bulunması
- Fonksiyonlar arası yapı
- Hiyerarşinin tersine yatay organizasyonu gerektirme

Tekrarlanabilir olma: Tekrarlanabilir olan bir döngü standartlaştırılabilir. Bir taraftan işlem basitleştirme ve standartlaştırma çalışmaları yapılırken, diğer taraftan süreç üzerinde kontrol noktaları tanımlanabilir ve istatistiksel olarak karar vermeye yönelik analizler yapılabilir. Süreklilik gösteren bir döngü üzerinde yapılacak en küçük bir geliştirme faaliyeti bir kazanç olarak gösterecektir. Bir sürecin tekrarlanabilir olması neden önemlidir? Süreç üzerinde çalışmalar yapmak belli bir kaynağın bu çalışmalara ayrılmasını gerektirmektedir. Süreç üzerinde gerçekleştirilecek her türlü teşhis, geliştirme ve standardizasyon faaliyetinin kendini geri ödemesi gerekmektedir. Başka bir deyişle süreç üzerinde organizasyona ekonomik bir getirisi olmalıdır. Bu nedenle süreçler belirlenirken tekrarlanan işlemler süreç olarak tanımlanır.

⁸ R Bozkurt, Süreç İyileştirme, Ankara, MPM Yayınları, 2003, s.12.

Tanımlanabilir olma: Organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetleri, süreçler olarak tanımlamaya başlayınca ortaya çıkan en belirgin sorun, bu süreçler arasındaki ilişkinin yani hiyerarşinin tanımlanmasıdır. Süreçlerin sınırlarının belirlenmesi, hem süreç çıktılarının ve bu çıktıları kullanan müşterilerin hem de girdilerin ve bu girdileri sağlayan tedarikçilerin belirlenmesi açısından gereklidir.

Ölçülebilir olma: Prosesin performans ölçüt / göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Ölçemediğimiz hiçbir şeyi kontrol edemeyiz. Tanımlanan süreçlerin ölçülebilir olması, kontrol ve geliştirme çalışmaları sırasında gösterilen çabanın ne kadar etkin olduğunu belirleyebilmek açısından önemlidir. Bunun yanısıra, kritik parametrelerini ölçülebilir hale getirdiğimiz bir sürecin, istenen çıktıları üretme ve müşterilerini memnun etme performansını değerlendirebiliriz.

Kesinlikle bir sorumlunun bulunması: Sürecin çıktılarının her koşulda beklentiler doğrultusunda olmasından sorumlu olan bir kişi bulunmalıdır. Bu kişi, sürecin içinde çalışan ve sürecin çıktılarından en çok etkilenen kişi olmalıdır.

Katma değer yaratmak: Prosesin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Fonksiyonlar arası yapının bulunması: Sadece bir noktada başlayıp biten faaliyetler dizisi, bir süreç olarak tanımlanamaz. Süreç kavramının temelinde arayüz yönetimi yaklaşımı yatmaktadır. Süreç yönetimi metodolojisinin amaçlarından biri de süreci oluşturan adımlar arasında ilişkiyi tanımlamaktır.⁹

Hiyerarşinin tersine yatay organizasyonu gerektirme: Organizasyonda süreç yaklaşımıyla faaliyetleri gruplandırırken geleneksel yönetim sisteminin etkisinde kalıp, hiyerarşik bir yapıyı gerektiren tanımlamalar yapmaktan kaçınılmalıdır. İşin yapıldığı yerde kararlar alınmalı, işin ve çıktılarının kontrolü otomatik olarak yapılmıyorsa işi yapan kişi tarafından gerçekleştirilmelidir.

⁹ Melan Eugene H., Process Management Methods For Improving Products and Service, Mcgraw Hill.,1993, s.132.

1.1.3 Sürecin Temel Unsurları

Girdi, girdiyi sağlayan tedarikçi, çıktı, çıktıları kullanan müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile süreç aktiviteleri, sürecin temel unsurlarını oluşturmaktadır.¹⁰

A. Girdi: Girdiler, bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı ve katma değer yaratacağı ve dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır. Bunları üç başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Somut fiziksel girdiler (malzeme, para, enerji vb)

Destek: Soyut hizmet girdileri. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler (ulaşım, eğitim, beslenme)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli girdiler (müşteri beklentileri, ekonomik araştırmalar)

B. Çıktı: Çıktılar, bir sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Bunlar üç başlık altında toplanabilir:

Kaynak: Somut fiziksel çıktılar (ürün, enerji vb)

Destek: Soyut hizmet çıktıları. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. (fotokopi, sağlık, taşıma)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli çıktılar. (ücret değerleri, üretim programı değerleri)

C. Tedarikçi: Girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

D. Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır.

E. Süreç Performans Ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (hurda oranı, zamanında teslim edilen sipariş oranı)

¹⁰ Erkut, a.g.e. s24.

F. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri: Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet konusunda tanımlanmış özelliklerdir.

G. Süreç Aktiviteleri (Dönüşüm): Süreçler, girdileri çıktılara dönüştürürler. Dönüşüm, bir eylem, bir işlem, bir hareket anlamına gelmektedir. Dönüşüm sonucunda girdilerden daha farklı, daha değerli çıktılar elde edilir. Genel olarak dört tür dönüşümden bahsedebiliriz: ¹¹

- Fiziksel Dönüşüm: Hammaddenin veya yarı mamulün, ilgili bilgileri kullanarak daha değerli bilgileri dönüştürmesidir. Fiziksel dönüşüm bir durum değişikliği olarak düşünülebilir.
- Konumsal Dönüşüm: Bir malzemenin veya herhangi bir nesnenin bir yerden başka bir yere taşınması ve depolanması anlamına gelmektedir.
- Değersel Dönüşüm: Değer ile ilgili bir dönüşümdür. Örneğin bankacılık, sigortacılık değersel dönüşüm sağlayan süreçlerdir.
- Bilgisel Dönüşüm: Verilerin azaltılması, çoğaltılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi yoluyla daha anlamlı çıktı olarak üretilir. Eğitim süreci bilgisayar dönüşümü için uygundur.

1.1.4 Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini tanımlar. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsarlar. Süreçler küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık olabilirler. Bir fonksiyonun içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi, ürün ve hizmet yaratan tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilir. Süreçler büyüdükçe bir fonksiyon sınırını aşır, fonksiyonlar arası ve hatta şirketler arası niteliğe bürünürler. Bu nedenle, bir organizasyondaki süreçler en üsten en alta doğru, bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik olarak sınırlanırlar.

İşler kümesini içinde bulunduğu daha büyük bir grup içindeki yeriyle ilişkili olarak incelediğimizde bunun alt proses adı verilen daha büyük bir alanın bir parçası olduğunu, daha

¹¹ Erkut, a.g.e.s.18.

da genelleştirirsek, birbiriyle ilişkili alt prosesler ve yine birbiriyle ilişkili ana proseslerin de toplam bir üretim sistemini meydana getirdiğini görebiliriz.

Ana prosesler, alt proseslerin, işlerin ve görevlerin oluşturduğu hiyerarşik sistemi göstermektedir. O zaman, bir ana proses bir imalat sisteminin alt sistemi veya bileşeni olarak düşünülebilir. Sırasıyla ana prosesler çeşitli sayıdaki alt proseslerden, alt prosesler de değişik sayılardaki işlerden meydana gelmektedir. Günümüzde ana proseslerin büyük kısmı oldukça karmaşık yapılara ve çok sayıda alt proseslere sahip olup, organizasyon içerisinde yer alan fonksiyonel bölümlerin çoğuyla etkileşim halindedir. Bu tür prosesler bazen çapraz-fonksiyonel (cross-functional) prosesler olarak adlandırılabilir. Örneğin, bir imalat şirketinde gelen siparişlerin işlenmesi, bu firmanın pazarlama prosesinin bir alt süreci olarak görülebilir. Siparişin alınması işleminde yer alan fonksiyonlar yalnızca satış işlemleri olmakla kalmayıp bileşim sistemi, üretim planlama ve kontrol ve alıcılar hesapları gibi fonksiyonları da ilgilendirdiğinden, bu işlem çapraz-fonksiyonel bir alt süreçtir.

Pratikte alt prosesleri, prosesler olarak adlandırmaya yönelik bir eğilim söz konusudur. Belirli bir iş referans olarak alındığından böyle olmaktadır. Örneğin, bir kontrol fonksiyonunda yapılan işlerin toplamının bir süreci teşkil ettiğini ve bu işlerin diğer bileşenlerinin de bir alt süreci oluşturduğunu düşünebilir. Diğer yandan da, bu bileşenlerden birinin sorumlusu olan yönetici kendi yaptığı işi bir proses olarak görebilir.

Süreç hiyerarşisi 4 seviyede tanımlanmaktadır.¹²

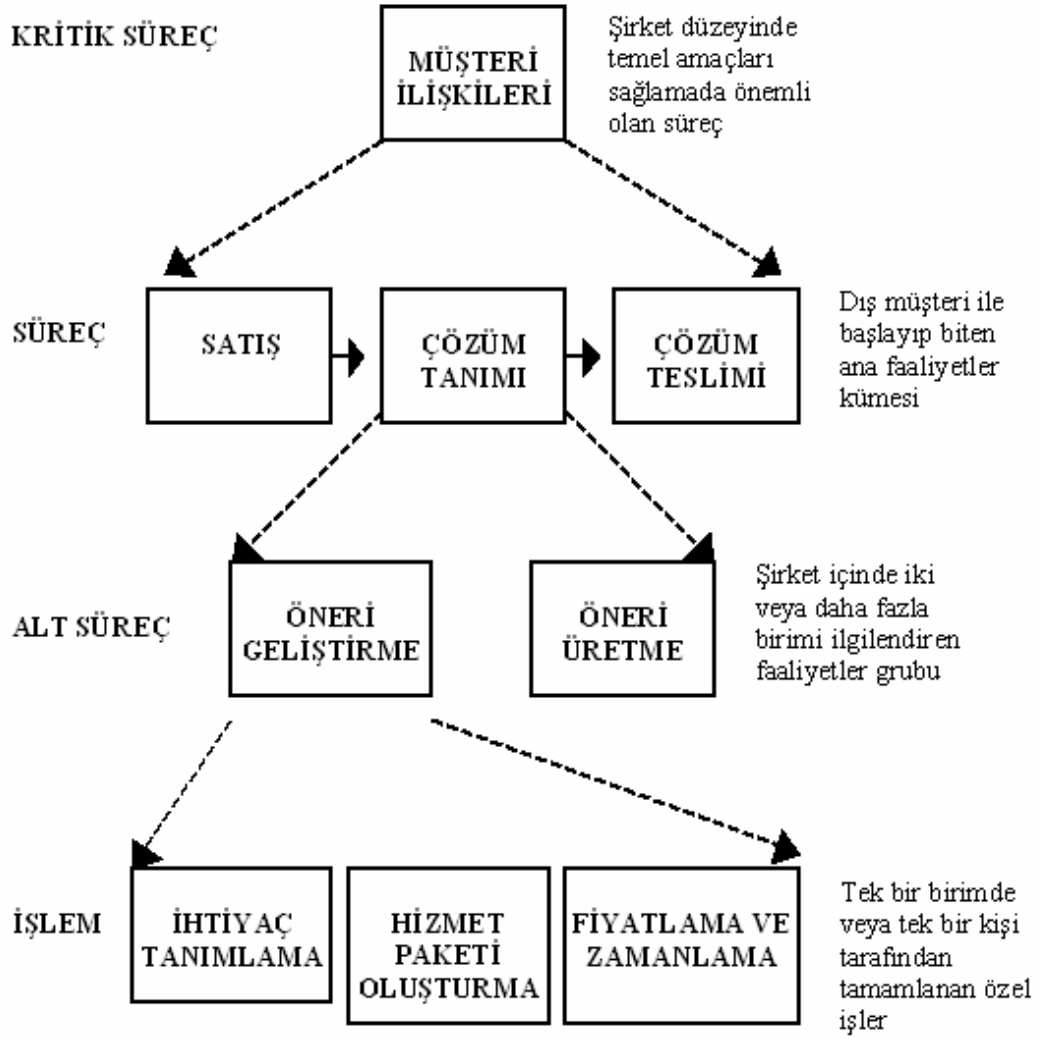
Ana süreçler: Ana süreçler, içinde bulunulan endüstriyel sektör ve iş alanında, rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi için kritik niteliğe haiz süreçlere verilen addır. İş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyede süreçlerdir. (Örnek: Pazara sunma ana süreci)

Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir. (Örnek: Pazar araştırma süreci, Pazarlama süreci, Satış süreci)

Alt süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. (Örnek: Satış süreci; satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması ve satışın gerçekleştirilmesi alt proseslerini içerir.)

¹² Okay Işıl, İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1999, s.26.

Süreç aktiviteleri: Aynı fonksiyon içinde veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. (Örnek: Siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi proses aktivitelerini içerir.)



Şekil 1.4 Süreç Hiyerarşisi

Kaynak: Erkut, a.g.e. s.22

1.2. Süreç Yönetimi ve Süreç Yönetiminin Gelişimi

1.2.1 Süreç Yönetimi Tanımı

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreçlerle yönetim ise, yönetim işini süreçlerle, yani süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir.¹³ Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilir. Hem geleneksel, hem de yeni yönetim yaklaşımları kapsamında uygulanabilir. Süreçlerle yönetim ise, yönetim anlayışını, bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bu anlayışın uygulanabilmesi, yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Ancak, süreçlerle yönetim anlayışına geçebilmek için, süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkin bir şekilde yönetiliyor olması zorunludur. Bu bakış açısı altında süreç yönetimini süreçlerle yönetimin bir aşaması olarak düşünebiliriz.

Süreçlerle yönetim, fonksiyonel departmanların yerine süreçlerin ve departman yöneticileri yerine süreç sahiplerinin olduğu yönetim anlayışıdır. Fonksiyonel bazlı örgütlerde tüm çalışmalar bağlı olunan fonksiyon içinde başlatılmakta, geliştirilmekte, desteklenmekte ve odaklaşmaktadır. Genellikle yöneticiler kendi performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğu yüklenmemektedir. Süreçler, fonksiyonların sınırlarını aşmaktadır. Fonksiyonlar dikey, süreçler yataydır. Yani, bir sürecin sadece o fonksiyon dahilinde optimize edilmesi ve bunu gerçekleştirirken fonksiyonun önündeki ve arkasındaki kısımların göz önünde bulundurulmaması ve etkilerinin hesaplanmaması bütünüyle sürecin daha kötü işleyişine sebep olabilir.

Geleneksel organizasyonlarda karşılaşılan bir diğer eksiklik, hedefin sadece o fonksiyon içindeki işlerin tamamlanması olmasıdır. Bütünsel bir süreç hedefinin olmaması da fonksiyonlar arası bariyerlerin oluşmasına ve işlerin ilerleyişinde ara stokların oluşmasına yol açar. Bir sürece katılan insanlar kendi birimlerine doğru içe ve patrona doğru yukarı bakmaktadırlar, ama hiçbirisi dışarıya yani müşteriye bakmamaktadır. İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırmaktadır. Uzmanlaşmış yapılar, pazardaki değişimlere tepki vermekte yetersiz kaldığından süreçlerin parçalara ayrılması, bunların tekrar birleştirilmesi için yapıstırıcılara (denetimci, kontrolör, yetkili, müdür) ihtiyaç duymaktadır. Bu da genel giderleri artırmaktadır.

¹³ İşilay, a.g.e.,s.29.

Süreç odaklı yönetimin sonuçları şu şekilde olacaktır.¹⁴

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine değişir.
- İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.
- İnsanların rolleri değişir - kontrol edilenden yetkilendirilene
- İşe hazırlanma değişir - yetiştirmeden eğitime
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir - faaliyetten sonuçlara
- İlerleme kriteri değişir - performanstan yeteneğe
- Değerler değişir - koruyucudan üretkene
- Yöneticiler değişir - amirden antrenöre
- Organizasyonel yapı değişir - hiyerarşiden sadeliğe
- Üst düzey yöneticiler değişir - skor tutucudan lidere

1.2.2 Süreç Yönetiminin Evrimi

Yönetim bilimi, süreç yönetimine hiç de kolay yollardan ulaşmamıştır. Geçirdiği evreler itibariyle, yönetim yaklaşımının onyıllar boyunca gelişimini izlemek süreç yönetimini kavramamızı kolaylaştıracak ve bize mevcut ve geliştirilecek noktalarla ilgili ipuçları sağlayacaktır. Bu evreleri kısaca özetleyebiliriz:

1.2.2.1. Klasik Dönem Yönetim Yaklaşımı

Klasik organizasyon teorisinin üç temel teori üzerine kurulduğu ve bu teorilerin birbirini tamamlayan nitelikte olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı, ikincisi Henry Fayol'un geliştirdiği yönetim süreci yaklaşımı ve üçüncüsü Max Weber'in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımıdır. Klasik yönetim kuramlarının insan ve örgüte ilişkin temel varsayımları iki başlık altında şöyle sıralanabilir:

¹⁴ M. Hammer ve J. Champy, a.g.e., s.59-s.73.

A) Klasik yönetim kuramının insana ilişkin varsayımları¹⁵

- İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.
- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve sıkı bir denetime ihtiyaç duyarlar.
- İş görenler birinci planda maddi gereksinimlerini tatmin etmek için çaba gösterirler.
- Ortalama bir iş gören başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duyar ve detaylı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştırmayı başaramaz.
- İş gören için iş güvenliği, karar verme ve iş başarma özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

B) Klasik yönetim kuramının örgüte ilişkin varsayımları¹⁶

- Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamiyle teknik bir sorun olup kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.
- Örgütte işlemler en ince ayrıntısına kadar belirlendiği taktirde işçiler daha üretken biçimde çalışır ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik artar.
- Gelecek hakkında kesin bilgiler edinmek ve bu bilgilere dayanarak örgütsel eylemlere ilişkin ayrıntılı planlar hazırlamak mümkündür ve gereklidir.
- Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil fakat işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.
- Uzmanlaşma her işçinin belli bir işte uzmanlık kazanmasını mümkün hale getireceğinden bireysel dolayısıyla örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.
- Örgütte otorite ve karar verme yetkisi en yüksek kademe olan yöneticide toplanmalıdır.
- Yönetim fonksiyonları insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel prensiplere uygun olarak yerine getirilmelidir.

¹⁵ N. Genç, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, . s.51.52

¹⁶ Erkut, Yönetim Bilimleri Ders Notları, İTÜ, 1998

1.2.2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları

Neoklasik teorinin doğuş ve gelişmesine öncülük yapan düşünürlerin hemen hemen hepsi psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik davranış bilimleri alanlarından geçmişlerdir. Neoklasik teori bir örgütün etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermeye çalışmıştır. Bu yaklaşım geleneksel kuramların ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna birde insanın yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi boyutunu ilave etmiştir.¹⁷

Neo-klasik teorinin dayandığı temel felsefe ve yaklaşımlar aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

- Neo-klasik teori, insan faktörünü “veri” olarak kabul eden klasik teoriden farklı olarak onun örgütün işleyişi üzerindeki etkisini belirleyerek bir değişken olarak analizlere katmıştır.
- Neo-klasiklerin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık motivasyon, insan davranışları, kararlara katılma ve tatmin kavramları üzerinde durmuştur.
- Akılcı-iktisadi insan modeli yerine, sosyal insan modeli benimsenmiştir ve işletme de bu teori sosyal bir sistem olarak düşünülür.

Neo-klasik teori büyük ölçüde, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve bunların alt disiplinlerini oluşturan endüstriyel psikoloji disiplinlerinin katkılarıyla, geniş bir felsefeye dayanan örgütsel davranışa dönüşmüştür.¹⁸

Neo-klasik teorinin yönetim düşüncesine getirdiği yenilikler, ilkeler bazında şöyle özetlenebilir:

- İş bölümü ve uzmanlaşmanın verimlilik artışındaki rolü kabul edilmekle birlikte; aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi ve iş değiştirme kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.
- İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması; işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate alması gerektiği öne sürülmüştür.

¹⁷ Genç, a.g.e.s.45.

¹⁸ D.A.Garvin, “The Processes of Organization And Management”, Sloan Management Review, 1998, s.43.

- Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri hususlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine, ürün yada bölge ölçütüne dayalı bölümlendirme tercih edilmiştir.
- Klasik teorinin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-klasik teori çalışanları tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir.
- Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından daha uygun görülen az kademeli organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öngörülmüştür.

1.2.2.3. Modern Organizasyon Yönetim Yaklaşımları

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, iki kuramın işletmedeki insan ögesine çok değişik açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. Bu teorinin oluştuğu 1950-1960'lı yıllarda geliştirilen yöneylem araştırması, sayısal karar teknikleri gibi yenilikler de bu kuram üzerinde büyük etki yapmıştır. Bu kuram “sistem kuramını” ve “durumsallık kuramını” içermektedir.¹⁹

Sistem yaklaşımı veya sistem kuramı tek başına bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntem ve bir yaklaşımdır. Sistem, belirli parçalardan (alt birimlerden veya alt sistemlerden) oluşan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan ve belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan bir bütün olarak tanımlanabilir.²⁰

Sistem yaklaşımının temelinde “sistem” olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleşmesi vardır. Bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Sistem yaklaşımının yönetim düşüncesine getirdiği en önemli yenilikler ve katkılar şöyle özetlenebilir:

Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak ve açık anlaşılır biçimde tanımlayarak ele almalarını gerektirir.

¹⁹ Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Yayınları., 2002, s.33.

²⁰ Richard M. Hodgetts, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Yayınları, İstanbul 1999, s.29.

Sistem yaklaşımının, 1970’li yıllardan itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla, örgüt çevresi içindeki durumuna göre değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu yolla durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Adından da anlaşılacağı gibi bu yaklaşım, işletme yönetiminde içinde bulunan “durum”lara veya “koşullar”a ağırlık veren bir yaklaşımdır.²¹ Bu model, her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlamaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran bir yaklaşımdır.

1.2.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımı

Bilgi çağı olarak adlandırılan ve bilginin en önemli üretim faktörü olarak ortaya çıktığı günümüz dünyasında, modern iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler yoğun olarak bir yandan yeni bilgi üretimini teşvik eder ve kolaylaştırırken, öte yandan da bu yeni bilgilerin dünyanın dört bir yanına kısa sürede ulaşımını sağlamaktadır. Refah artışı sanayi ekonomisinin hızlandırılmasından çok, büyük ölçüde bilgi elde edilmesi ve bu bilginin üretim araçlarına uygulanmasından gelmektedir.²²

Yaşanan değişim süreci toplumları, toplumları oluşturan bireyleri, sosyal kurumları ve sistemleri yukarıda da belirtildiği üzere sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre etkilemekte ve bunların da yeni şartlara uyum sağlayacak şekilde değişmesi yönünde baskı yapmaktadır. Bilgi üretiminin artması ve bireylerin bu bilgi kaynaklarına erişebilirlikleri ölçüsünde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci gerek üretici gerekse tüketici kimliğiyle bireylerin yeteneklerinin ve beklentilerinin artmasına neden olmaktadır.²³

Demokratikleşme ve insan hakları bütünü içerisinde yer alan tüketicilerin haklarının korunması ve haksız rekabeti önleme düşüncesi çerçevesinde geliştirilen ISO 9000, ISO 14000 gibi belgelendirme sistemleri değişimde başrolü oynamaktadır. Tabii bunda kapalı pazarların yavaş yavaş uluslararası rekabete açılmasının da payı büyük olmuş, ihracat yapan

²¹ şimşek, a.g.e. s.43.

²² Erkuť, “Esneklik/ Deęiřim Modeli Projesi”, a.g.e.,s.11.

²³ şimşek, a.g.e., s.45.

bir çok üretici gerçek pazar koşulları ile karşılaşınca kurumsallaşmak gereği duymuş ve bu da ilk adım olarak kalite güvencesi sistem standartlarında vücut bulmuştur. Kimi zaman uzak görüşlülükten kimi zaman ise mecburiyetten müşteri memnuniyeti artık kısa vadeli kârın önüne geçmekte ve kuruluşlar, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamanın ve pazar paylarını arttırmanın uzun vadede kendilerine çok daha büyük kazançlar sağlayacağını görmekteyiz.

Yukarıda değişik açılardan irdelediğimiz gelişmeler aynı toplum bireylerini yalnız tüketici olarak değil, birer çalışan olarak da etkilemektedir. Sabah kartını basan ya da yoklama cetvelini imzalayan, fiziksel olarak mevcut, fakat rekabetçi ortamın gerektirdiği yaratıcılık ve girişimcilikten yoksun, ekip çalışması, arkadaşlarına ve işe saygı gibi kavramlara yabancı, özetle ruhen demotive olmuş bir kadro ile "Müşteri memnuniyetinin" sağlanması mümkün değildir. Bu bağlamda müşterinin mutluluğunun, çalışanların mutluluğuna bağlı olduğu belki yeniden keşfedilmektedir. Kuruluşun misyon, politika, strateji ve hedeflerinin çalışanlarının katılımıyla belirlenmesi ve çalışanların birey olarak hedefleriyle şirket hedeflerinin çakıştırılması önem kazanmaktadır. Daha çok insan daha çok bilgi kullanır duruma geldikçe ve katı hiyerarşik yapılardan uzaklaştıkça, daha iyi eğitilmiş, daha bağımsız karar alabilen ve yeniliklere daha açık bir işgücü profili ortaya çıkacaktır ki, bu da toplumun gelişimi ile paraleldir.²⁴

Çağdaş yönetim anlayışının çıkış noktası da yukarıda vurgulanan yönde olmuştur. Yeni iş ortamı klasik yöneticilik anlayışının dışında yeni becerilere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Çalışanlardan çoğunun bilgi işlemekle uğraştığı, bilgi yoğun bir ortama sahip bir şirket geçmiştekinden çok farklı yönetilmek zorundadır. Taylorist bir yaklaşımla sanayi üretimini örgütlemek zamanı için önemli bir gelişme olup, bununla montaj hattı, seri üretim ve dağıtım mümkün kılınmıştır. Ancak günümüzde çalışanlardan daha çok yaratıcılık, bağımsız karar alabilme beklenmekte, bireyin ve şirketin başarısı bu faktörlere bağlı olmaktadır. Bilgi çağı üretiminde çalışanların motivasyonu daha çok ön plana çıkmakta, tartışmasız bir itaat arzu edilen bir özellik olmaktan çıkmaktadır.²⁵

Bir yandan yoğun rekabetle müşterilerin alternatiflerinin çoğalması, diğer yandan bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler şirketlerdeki karar alma süreçlerinin

²⁴ Şimşek, a.g.e., s.45.

²⁵ Erkut, "Esneklik/ Değişim Modeli Projesi", a.g.e., s.11.

her geçen gün daha hızlı çalışmasını zorunlu kılmaktadır.²⁶ Artık müşteri ile yüzyüze olan satış ya da servis elemanının müşterinin taleplerini mümkün olduğunca çabuk cevaplayabilecek bilgiye, yetkiye ve hatta donanıma sahip olması beklenmektedir. Müşteri ile temasta olan satış ve servis gibi birimlerin esnekliğini ve müşteriyi tatmin edebilme ölçüsünü artırabilmek için aynı şekilde üretimdeki bir makinanın başındaki çalışanın da örneğin makinasındaki basit bir arızayı kendi giderebilecek ya da kendi üretim kalitesini değerlendirebilecek bilgiye yetkiye ve donanıma sahip olması gerekir.. Diğer bir deyişle çağdaş yönetim anlayışı bağlamında sürekli olarak gündeme gelen düşük hiyerarşi ve yetki delegasyonu kuruluşun hareket kabiliyetini ve esnekliğini artırır. Dolayısıyla eğitim ve insana yatırım özellikle bilgi yoğun alanlarda gittikçe ön plana çıkmakta, kuruluşlar rekabet güçlerini arttırmak için bu konuya yönelmektedirler.

1.2.3 Süreç Yönetiminin Diğer Yönetim Disiplinleri ile İlişkisi

1.2.3.1. Süreç Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplam kalite yönetimi "İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanabilir.²⁷ Bu tanım içerisinde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade eder. Müşteri, işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün yada servisi kullanan kimsedir. Bunlardan organizasyon içinde yer alanlara iç müşteri, bu ürün yada servisleri para ile satın alanlara ise dış müşteri adı verilir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tesbit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. "*Müşteriler için üstün değerler yaratma*" kavramı TK yönetiminde son yıllarda değişen rekabet koşullarının etkisi ile tartışılmaya başlanmış olup, kuruluşların pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaları için sistematik analiz yöntemlerini içermektedir.²⁸

²⁶ Zülfü Dicleli, "İşi Yeniden Yaratmak". İstanbul, 1996, s.56.

²⁷ M. Imai, "Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı" Brisa Yayını., 1994, s.45

²⁸ Özevren, a.g.e., s.65.

Toplam Kalite Yönetimi'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedeni, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefleyerek her aşamada oluşması olası hataları önlemesidir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler v.b. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu, maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Bunun için; gelişme ve yaratıcılığa yönelik olarak tüm çalışanların katkısını sağlamak; analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişinde yönetimin, tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır.²⁹ Şirketlerde ve kurumlarda değişim ihtiyacını doğuran verimlilik artışı ve kriz dönemleri dış etkilerin sonucunda oluşmaktadır. Yönetimde değişim döngüsünde yer alan dış etkiler çeşitlendirilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç hem de insani unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve "kalite"ye ulaşmaktır. Doğal olarak kalite, burada geleneksel anlamın dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkündür. İşletmedeki her birey, grup, departman, süreç kendinden bir sonraki aşamayı, süreci müşteri olarak kabul etmeli ve çalışmasını iç müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişim içerisindeki birimlerden oluştuğu göz önüne alınırsa bu faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerektiği ortaya çıkar. Bu yönlendirme temelde yönetimin görevidir. Bu da "Toplam Kalite Yönetimi" ismini alır.

Toplam kalite yönetiminin müşteri üzerinde yoğunlaşma, süreç odaklı olma ve performans artırmayı amaçlama gibi amaçları, süreç yönetimi felsefesini barındırmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde yer alan iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıyla değer katmayan aktiviteler atılır ve değer katan aktiviteler basitleştirilerek yeni süreç ortaya çıkartılır. Değer

²⁹ Imai, a.g.e.,s.48.

katan aktiviteler, müşteri tarafından karşılığı ödenmeye hazır olunan aktivitelerdir. Temel prensipler :³⁰

- Sürekli gelişme yolunda hiçbir şey tabu değildir, her şey yeniden gözden geçirilebilir, değişebilir.
- Açık fikirli, öğrenmeye hazır, değişikliğe gönüllü, vizyon sahibi olunmalıdır
- Sürekli gelişme bir hayat tarzı olmalıdır.
- Rekabet edebilirlik temelde bir insan aktivitesidir.

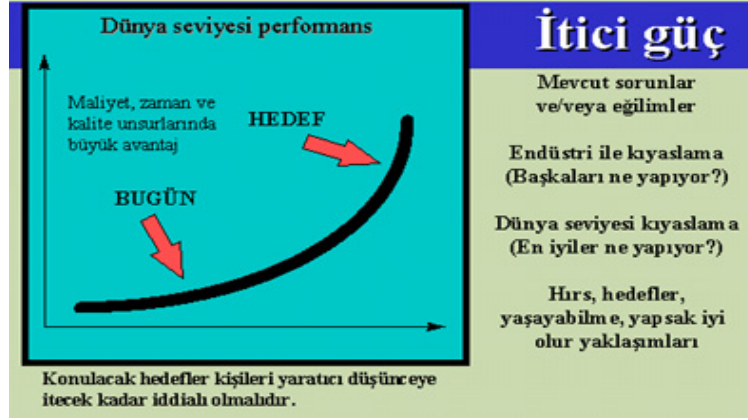
Hedefin önemi tüm kişi ve kuruluşlarca iyi anlaşıldığında ve kabul edildiğinde, organizasyonların sonuca gitmekte gösterecekleri yaratıcılık ve başarı şaşırtıcı boyutlara ulaşır.

TKY, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında her şey müşteri içindir anlayışıyla yola çıkar. Süreç yönetimi ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki maddelerde görülebilmektedir:³¹

- TKY sorun giderme aracıyla, aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar, süreç yönetimi ise birçok adımsal iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşır.
- Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının egemen olduğu şirketlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.
- Toplam Kalite Yönetimindeki kalite çemberlerinin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almıştır.
- TKY, tüm organizasyonu kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanır.

³⁰ Morris Daniel C. ve Brandon Joel S., Reengineering Your Business, New Jersey : McGraw Hill., 1993, s.67.

³¹ Imai, a.g.e. S.50



Şekil 1.5: Hedef performans ilişkisi

Kaynak: M. Imai, a.g.e., s.50.

1.2.3.2. Süreç Yönetimi ve Değişim Mühendisliği İlişkisi

Değişim mühendisliği, 1980'lerde Japon rakipleri tarafından köşeye sıkıştırılan Amerikan otomotiv endüstrisinin otomobil tasarım fonksiyonu ile montaj hattı otomasyonunun bütünleştirilmeye çalışılmasıyla başlamıştır. 1988'de Hammer'in iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (Business Process Reengineering – BPR) anlamında ortaya çıktı. Hammer değişim mühendisliğini, yönetimdeki etkisini göz ardı ederek, teknik yönüyle süreçlerin geliştirilmesiyle ele almıştır (Süreç Yönetimi). Daha sonra Hammer ve Champy'nin "Reengineering The Corporation" adlı kitabında değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performans ölçülerinde çarpıcı atışlar sağlayacak iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal tasarımı olarak tanımlanmıştır.³²

Örgütler, Adam Smith'in 1776'da yazdığı "Ulusların Zenginliği" adlı kitabında belirttiği iş bölümü ilkesini yönetim ve üretim anlayışına uygulayarak sabit ve yüksek olan talebi karşılamaya çalışmışlardır. Ancak günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Örneğin; pazar büyümesi, müşteri talebi, ürün dayanıklılık süreleri, teknolojik değişim hızı veya rekabet türü. Dolayısıyla Adam Smith'in dünyası ve iş yöntemleri artık geride kalmıştır. Çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan bilgi, rekabet, müşteri ve değişim yeni bir iş dünyası yaratmıştır. Bu ortamda başarılı olmak için şirketlerin yaptıkları işi neden yaptıklarını sorgulamaları, üretim, satış, tedarik ve hizmet süreçlerini

³² Erkut, a.g.e. s.12.

detaylı bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Bu ortam, şirketlerin değişim mühendisliğinin ilk evresi olan süreç yönetimine dayanarak işlerini yürütmelerini gerekli kılmaktadır.³³

Değişim mühendisliğinin ikinci aşaması ise süreçlerle yönetim aşamasını içermektedir. Süreçlerle yönetim, yönetim kavramlarının ve yaklaşımlarının değişen koşullara ayak uydurulamaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel departmanların yerine süreçlerin ve departman yöneticileri yerine süreç sahiplerinin olduğu yönetim anlayışıdır. Değişim mühendisliğinin temel prensipleri ise şunlardır.³⁴

- Pek çok iş, tek bir iş halinde birleştirilir.
- Kararları elemanlar verir.
- İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- Mutabakat en aza indirgenmiştir.

1.2.4 İş Süreçlerinin Yeniden Düşünülmesinin Gerekliliği

Çalışan sayısının artması sonucu yapılan yatırımlar, departmanların oluşturulmasını gerektirmektedir. Aynı ayrı olan birimler, departmanları oluşturmaya başlamıştır. Çalışanları organize etmek ve işleri departmanlara bölmek avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz.³⁵

- Çalışanlar, çalıştıkları bölümde ustalaşmaya başlar. Çeşitli beceriler kazanırlar ve uzmanlık düzeyleri artar.
- Bölümleri merkezileştirmekten dolayı maliyetlerde düşme olur.
- İşyeri daha güvenli bir hale getirilir. Herkes nereye bağlı olduğunu bilir ve neler yapması gerektiğinin bilincindedir.
- Organizasyon şeması daha kolay tanımlanabilir ve hazırlanabilir.

Dikey organizasyonlarda iletişim düşüktür. Çalışanların performansları sorumlu oldukları departmanlarındaki çalışmalarıyla belirlenir. Her departman kendi bölümünün etkisini ve yetkilerini artırmaya çalışarak, kendi departmanının performans düzeyini optimize etmeye çalışır. Dolayısıyla eldeki sonuç, birimlerin tek tek toplamından düşük olmaktadır.

³³ Robert Lon, Process Reengineering The Key To Achieving Breakthrough Success, Asqc., New York, 1994.

³⁴ Hammer ve Champy , a.g.e. s.45.

³⁵ M. Hammer, "Reengineering Work : Don't Automate Obliterate", Harvard Business Review, 1990, s.45.

Herkes kendi departmanının optimize olmasını isterken amaçların çatışması söz konusu olmakta ve birbirine zıt davranışların gerçekleşmesine neden olmaktadır. Organizasyonun performansı ise düşmektedir. Bundan dolayı yapılması gereken, süreç odaklı çalışmaktır.³⁶

Yeniden yapılanma için herkes tarafından kabul görmüş bir yöntem yoktur. İş süreçleri sonsuz sayıda değişkenlik ve farklı yapıya haizdirler. Ayrıca süreç üzerinde değişiklikler yapılması, mevcut yapıyı bozma riski, organizasyonun belli bir kültüre sahip olmasını gerektirir. Dolayısıyla bütün süreç yapılandırmalarını tek bir metodolojiye zorlamak mümkün değildir. Yapılanmanın bir iskelet yapısının belirlenmesiyle örgütler için gerekli adaptasyonlar söz konusu olabilecektir.

Sürekli gelişim evresi yeniden yapılanmanın bir parçası olmamakla birlikte, süreçlerdeki problemlerin devamlı olarak çözülmesi bu sonucu doğurmaktadır. Yapılacak değişiklik ve yerleştirmeler süreç sahibinin denetimi ve kontrolü altında gerçekleşir.

İş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve süreç odaklı olmanın temel amaçlar şunlardır:

- Pek çok iş bir tek iş halinde birleştirilir.
- Çeşitli adımların sorumluluğu birleştirilir ve buna vaka ekibi adı verilir. Süreç sorumluluğunun bir ekibe verilmesi paslaşmaları, hata, gecikme gibi tehlikeleri ortadan kaldırır.
- Kararları elemanlar verir. Süreç yönetiminin uygulanmasıyla şirketler, vaka ekiplerine çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra dikey olarak da birleştirmektedir. Dikey birleştirmede, elemanlar, yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine kendileri karar verirler. İş hem yatay hem dikey birleştirmenin yararları, gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasıdır.
- Sürecin içindeki adımlar, doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir. Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir.
- İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.

³⁶ Hammer, a.g.e., s.56.

- Mutabakat en aza indirgenir. Süreçteki harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak mutabakat yapılmasını gerektiren birbirleriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılır.
- Her sürecin müşterisi vardır ve sürece odaklanmak müşteriye odaklanmayı sağlamaktadır.
- Çıktının nerede olduğu ve nereye ulaştığına bakmak yapılacak işlere değer katmak açısından önemlidir.
- Sürecin sınırları, müşterileri ve tedarikçileri belirlenerek daha iyi iletişim sağlanır ve ihtiyaçlar doğru bir şekilde belirlenir.
- Sürecin işlediği bütün departmanlardan geçerek süreci yönetmek bütün departmanları tek tek yönetmekten daha az risklidir.
- Süreç sahiplerinin atanmasıyla fonksiyonel organizasyonlarda yer alan sorumluluğun bölüştürülmesi ortadan kalkmış olur.

Süreçlerin yönetimi zamanın ve kaynakların etkin bir şekilde yönetimini sağlamaktadır.

1.2.5 Süreç Yönetiminin Hedefleri

Süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve taleplerine dayanarak anahtar süreçlerin değerlendirilmesi, analizi ve performansın artırılması için yeni süreç tasarımını içeren sürekli bir metodolojidir.³⁷

Süreç yönetiminin hedefi genellikle yeni bilgi ve kaynakları kullanarak veya önceden var olan kaynakları yeni bir şekilde kullanarak, bir organizasyonun daha etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede faaliyet göstermesini sağlamaktır. Söz konusu kavramlar, şunları ifade eder:

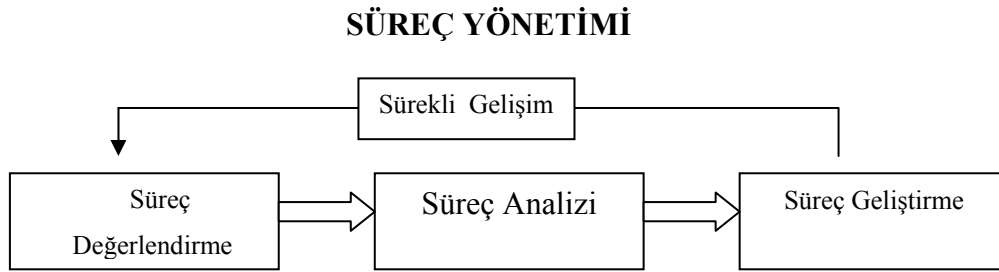
- Etkinlik: Süreç çıktılarının müşteri taleplerini karşılama yeteneği
- Verimlilik: Çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranıdır.
- Uyumluluk: Süreçlerin değişen müşteri taleplerini karşılama yeteneği
- Kapasite: Sürecin ortaya koyduğu kapasite
- Çevrim Süresi: Sürecin girdiyi çıktıya dönüştürmesi için gereken zaman

³⁷ Işıl, a.g.e.,s.33.

Yukarıdaki kriterlerle sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, maliyet avantajı ve değer zinciri sağlanır. Böylece müşteri memnuniyetleri artacak, yapılan işlere ait aktiviteler değer katan ve değer katmayan olması açısından düşünülerek değer katmayanların elimine edilmesi sağlanacak, bu da kaynakların doğru kullanımını sağlayacak ve maliyetleri düşürecektir.

1.2.6 Süreç Yönetiminin Aşamaları

Süreç Yönetiminin aşamaları ana adımlar olarak süreç değerlendirme, süreç analizi ve süreç geliştirmedir.³⁸



Şekil 1.6 Süreç Yönetimi aşamaları

Kaynak: Haluk Erkut, Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları, 1997.

Süreç değerlendirme, sürecin bileşenlerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Süreç analizi ise, sürecin en etkin nasıl işleyeceğine ilişkin oluşumun gerçekleştirilmesini içerir. Geliştirilen süreç sahiplendirilir ve uygulamaya geçilir. Bu bir döngü halinde ihtiyaç oldukça tekrarlanır.

1.3. Süreçlerin Yönetilmesi Süreci

1.3.1 Süreç Sahibinin ve Süreç Takımının Belirlenmesi

Karmaşık süreçlerde genellikle süreç sahibi belirsizdir. “Bu benim sorumluluğum değil” cümlesi süreçleri sahiplenmekten kaçınıldığının en temel göstergesidir. Sahiplikteki belirsizlik, sürecin müşkülâtının, organizasyon yapısının, kültürün ve yönetim şeklinin bir fonksiyonudur.

³⁸ Erkut, Erkut, Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları, 1997.

Süreç yönetiminin ilk hükmü süreç sahibinin belirlenmesidir. Süreç sahibi, bir dizi faaliyetlerin sorumluluğunu almaktadır. Açık olarak belirtmek gerekirse süreç sahibi, sürecin izlerliğinden ve performansından sorumlu, yapma, denetleme, değiştirme yetkisine sahip kişidir. Süreç sahibi, fonksiyonlardaki değişikliklerin uygulayıcısıdır. Süreç sahibi, sürecin organizasyondaki “sesi”dir.³⁹

Süreç sahibinin belirlenmesinin süreç yönetimi açısından önemi şu nedenlere bağlıdır:

- Hataların düzeltilmesi ve sürecin iyileştirilmesi için gerekli sorumluluğu belirlemek
- Sorunların çözümlenmesini sağlamak
- Yetkisel sorunları çözmek
- Değişiklik yapmak için yetki vermek. Süreç sahibi, maliyet ve denetleme, program, kalite, verimlilik ve tasarım sorunlarından dolayı değiştirme yetkisine sahiptir.

Süreç sahibi seçiminde dikkat edilecek husus, seçilecek kişinin süreci, büyük resmin bir parçası olarak görebilecek, süreci etkileyebilecek ve gelişim planını kabul ettirebilecek bir yetkiye, yeteneğe sahip olmasıdır. Süreç sahibi sürecin başından sonuna kadar sorumlu olan kişidir. Süreç sahibinin belirlenmesinde genellikle seçilen süreç üzerinde en çok sorumluluk alanına sahip olan kişi süreç sahibi olarak seçilir.

Süreç sahibinin, kritik sürecin ve sınırların belirlenmesinden sonra seçilmesi gerekir. Süreç sahipliğinin belirlenmesi faaliyetleri, sürecin gelişimini garantilemez. Bunun için süreç sahibinin, seçilecek süreç takımıyla uyumlu bir şekilde geliştirilen yeni süreci uygulaması gerekir. Pek çok süreç takımı, problemi analiz etmek ve tavsiye verebilmekle beraber, süreci değiştirmek için yeterli yetki ve gücü kendisinde bulamaz. Süreç sahibinin belirlenmesi ve gereken yetkinin verilmesi ile süreç takımının güvenilirlik ve uygulama hızı artacaktır.

Süreç sahipliği uygulaması, organizasyonda çok seviyeli hiyerarşik yapıdan yatay yapılanmaya geçişte bir araç olarak değerlendirilmeli ve fonksiyonel liderler süreç sahibi yapılmalıdır. Süreç sahibi, kendi sorumluluğuna verilen süreci inceledikten sonra bu süreç üzerinde süreç yönetimi uygulaması yapacak olan ekibi belirler.

Süreç yönetimi projesinin başarıya ulaşmasının en temel kriterlerinden biri süreç takımındır. Sürecin üstünlüğü, karmaşıklığı, fonksiyonel görevlerin fazlalığı, organizasyon

³⁹ Born, a.g.e., s.77.

kültürünün değişime olan etkisi gibi faktörler proje takımının niteliğini, kimlerden ve kaç kişiden oluşması gerektiğini belirleyecektir.⁴⁰

Bir iki departmanı içeren ve düşük seviyede bir süreç için, üç veya dört kişiden oluşan bir takım yeterlidir. Fakat pek çok departman içeren ve organizasyonun başarıya ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan bir süreç için 10-12 kişiden oluşan bir proje takımının oluşturulması gerekir. İlk durum için proje takımı zamanının bir bölümünü proje çalışmalarına ayırırken ikinci durumda takım zamanının tümünü projeye adar.

Eğer proje büyük ve süreç değişiklikleri oldukça karmaşık ve zor ise bu proje birden fazla takım arasında bölüşürülebilir. Böylece bir takım yerleştirme aşamasıyla uğraşırken diğer bir takım yapısal değişiklikler ile ilgili sorumluluğu üstlenir.

Proje takımının seçiminde dikkatli davranılması gerekmektedir. Seçim sırasında herbir takım üyesinin sahip olması gereken roller tanımlanarak kişilerin sorun çözme yeteneğine sahip olup olmadığına dikkat edilir. Proje takımında herkesin problem çözümü için farklı yaklaşımlarda, farklı bakış açılarına sahip olmaları gerekir.⁴¹

Süreç sahibi, süreç takımını oluşturma görevini üstlenmektedir. Süreç takımı oluşturulduktan sonra süreç ekibindeki üyelerin sıkı bir eğitim almaları ve rollerini iyice anlamaları gerekir. Sahip oldukları deneyim doğrultusunda kimileri sorularla süreci anlamaya çalışacak, kimileri ise süreç yeniden yapılandırmanın temel faydaları hakkında bilgi alma ihtiyacı duyacaktır.⁴²

Takım, belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kimselerin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmesiyle oluşmuş bir topluluktur. Takım çalışmalarında etkili sonuçlar sistematik bir yöntemin uygulanması ile alınabilir.

Seçilecek süreç sahibi ve belirlenecek olan süreç takımına üst yönetim tarafından yeterli destek verilmelidir. Üst yönetim, takıma kendini kanıtlayabilmesi için fırsatlar yaratmalı, takımda işi sahiplenme hissi yaratmalıdır. Bu da yönetimin, takımın süreç üzerinde söz sahibi olmasını sağlamasıyla mümkündür.

⁴⁰ Gönül Budak, "Vizyon ve Değişim Yönetimi". Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, #16, 1999, s.33

⁴¹ Hammer ve Champy, a.g.e.,s.67.

⁴² Bozkurt R.a.g.e., ..38- 45

1.3.2 Sınır ve Arayüz Belirleme

Arayüz, süreçteki bir işlemin çıktısının bir sonraki işlemin girdisi olduğu noktadır. Gerçekleşen bir işlem sonucunda elde edilen çıktı, bölümü / birimi / fonksiyonu / iş noktasını terk eder; arayüzü geçer ve bir sonraki bölüm / birim / fonksiyon / iş noktası için girdi olur.⁴³

Süreç sınırları bir işler dizisinin limitlerini belirler. Örneğin bir süreç, malzeme deposundan gerekli malzemeyi çekmek için malzeme istek fişinin doldurulmasıyla başlayabilir ve malzemenin birkaç tezgahdan geçerek işlenmiş hale gelmesiyle sona erebilir. Burada başlangıç sınır, prosesin malzeme istek fişinin doldurulmasıyla başladığını ifade etmektedir.

⁴³ Erkut, a.g.e. s.28

Tablo 1.1 Süreç geliştirme ve süreç yönetiminde roller ve sorumluluklar

Roller	Süreç Yönetimi Sorumlulukları
Üst Yönetim	<ol style="list-style-type: none">1. Süreç sahiplerini atar.2. Kalıcı süreç ekiplerini belirler.3. Süreç ekibinin ölçümlerini izler ve ekibe geri bildirim verir.4. Süreç sahiplerinden gelen problemleri çözüme kavuşturur.5. Süreç performansını gözden geçirir.6. Süreç iyileştirmeleri tanır/ödüllendirir.7. Stratejik ve işlevsel değişiklikleri için akış diyagramları kullanır.8. Bölümler arası kopuklukları giderir.
Süreç Sahibi	<ol style="list-style-type: none">1. Sürecin üst düzey lideri ve savunucusudur.2. Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar.3. Bölümler arası tartışmaları çözümler.4. Süreç performansını izler ve üst yönetime raporlar.5. Süreç iyileştirmelerin uygulanmasını izler.6. Süreci değerlendirir.
Süreç Ekibi	<ol style="list-style-type: none">1. Süreç iyileştirmelerini analiz eder ve iyileştirir.2. Değişiklikleri yapar veya önerir.3. Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir.4. Süreç iyileştirmelerini uygular.5. Süreç performansını izler ve problemleri giderir.6. Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.
Süreç Lideri	<ol style="list-style-type: none">1. Ekip toplantılarını idare eder.2. Süreç sahibiyle sürekli ilişkide olur.

Kaynak: Erkut Erkut, Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları, a.g.e.

Süreç sınırlarının tanımlanması yalnızca süreç sahibinin alanını netleştirmekle kalmaz, aynı zamanda da sürecin kritik arayüzlerini tespit etmeye de yardımcı olur. Girdi sınırı esas tedarikçilerle süreç arasındaki arayüzü tarif eder. Çıktı sınırı ise süreç ile tüketici veya müşteri arasındaki arayüzü temsil eder. Bu iki arayüz de dışsal arayüzlerdir.

Dahili arayüzler, sınırlandırılmış bir süreç içerisinde bir işin çıktısının onu takip eden işin girdisini nerelerde oluşturduğunu gösteren geçiş noktalarıdır. Dahili arayüzler süreç içerisinde iş parçasının bir bölümü terk edip, bir sonraki bölüme geçtiği noktaları temsil eder.

İş akışına ilişkin problemlerin çoğu arayüz noktalarında meydana gelir. Bu yüzden, arayüzlerin belirlenmesi ve netleştirilmesi mevcut potansiyel problemlerin çözümünde önem taşımaktadır. Arayüz problemleri genellikle arayüzün iki tarafındaki kademelerin arasında iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu tür arayüz problemleri süreç çıktısının yani mamulün kalitesini etkileyebilmektedir.

Arayüzler aynı zamanda, bir organizasyonda “iç müşteri, iç tedarikçi” ilişkisinin oluştuğu noktayı da tanımlar. Her arayüzde bir “iç kalite” tanımlanmıştır. İç kalite iç müşterinin belirtisi iç tedarikçinin taahhüdüdür.

1.3.3 Müşteri - Üretici - Tedarikçi Modeli

İş akışını yavaşlatan unsurların yok edilmesinde ve sürecin geliştirilmesinde kullanılan etkili bir yöntem de Müşteri-Üretici-Tedarikçi (MÜT) modelidir. Bu model, bir üretim biriminin çıktısının bu çıktıyı alacak birimin ihtiyacını karşılamayı amaçlaması esasını temel almaktadır. Alıcı birim, müşteri olmaktadır. Müşteri, ürünü alan kişidir ve sürecin içinde veya dışında yer alabilir. İç ve dış müşteri kavramı Japonya’da öğretmenlik yapan ve kalite yönetimi metodlarını geliştiren kişi olarak da bilinen K. Ishikawa’ya aittir⁴⁴.

MÜT modelinde üç temel birim vardır: Bunlar, 1) ürünün alıcısı veya müşterisi, 2) katma değerli ürünü üreten üretici ve 3) üreticiye gerekli girdileri temin eden tedarikçidir. Her süreçte çalışan işlem takımı, tedarikçiden girdi alırken müşteri durumunda; süreç aktivitelerini gerçekleştirirken işlemlerci durumunda ve alıcıya çıktı temin ederken tedarikçi rollerini üstlenir.

Model üç aşamadan oluşur;

- Çıktıya talep aşaması
- Üretim yapabilme aşaması
- Girdi talebi aşaması

⁴⁴ Erkut, a.g.e., s.56.

Müşteri-üretici-tedarikçi modeli, gereksinimlerin belirlenmesi ile başlar. Müşteri aldığı çıktıyı kabul edebilir, reddedebilir veya düzeltilmesi amacıyla üreticiye geri gönderebilir. Çıkabilecek aksiliklerin, sorunların ortadan kaldırılması için müşteri gereksinimlerinin açık, anlaşılır ve hataya neden olmayacak şekilde tespit edilmesi gerekir. Gereksinimler farklı yöntemler kullanarak tespit edilebilir. Bunlar kelime ile tanımlama, spesifik özelliklerin belirlenmesi, özellik listeleri, bilgi akım diyagramları vb. şeklinde sıralanabilir.⁴⁵

Kısa Mamul Tanımları: İsminden de anlaşılacağı gibi alıcı ihtiyaçlarının nitel veya nicel olarak tarif edilmesidir. Bu tanımlar alıcı ihtiyaçlarını açık ve net biçimde ortaya koymalı ve yapılacak daha detaylı dokümantasyon çalışmalarına temel teşkil etmelidir.

Spesifikasyonlar: Spesifikasyonlar hem grafik hem de kantitatif ifadeleri içerebilmektedir. Genellikle teknik bir dille oluşturulurlar ve sayısal değerler ve toleranslardan meydana gelir.

Nitelik Listeleri: Bir nitelik listesi bir mamulün karşılması gereken özellikleri ve karakteristikleri yansıtan bir listedir. Genellikle alıcı ihtiyaçlarını netleştirebilmek için bu ihtiyaçlara birtakıma sayısal değerler atanır. Nitelik listeleri aynı zamanda daha sonra inceleyeceğimiz açılım matrislerine de temel teşkil edebilir.

Bilgi Akış Şemaları: Bu oluş şeması ilk olarak veri akışını grafiksel olarak tarif edebilmek için bilgi işleminde geliştirilmiş bir araç olmasına rağmen alıcı ihtiyaçlarının dökümanite edilmesinde de kullanılmaktadır.

Açılım Matrisleri: Açılım matrisleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını mamul niteliklerine dönüştürmek ve kullanılan yapısal ve sistematikler metodu temsil etmektedir. Açılım matrisleri QFD veya Kalite Fonksiyon Açılımı dediğimiz kapsamlı yaklaşımın da temelini oluşturmaktadır.

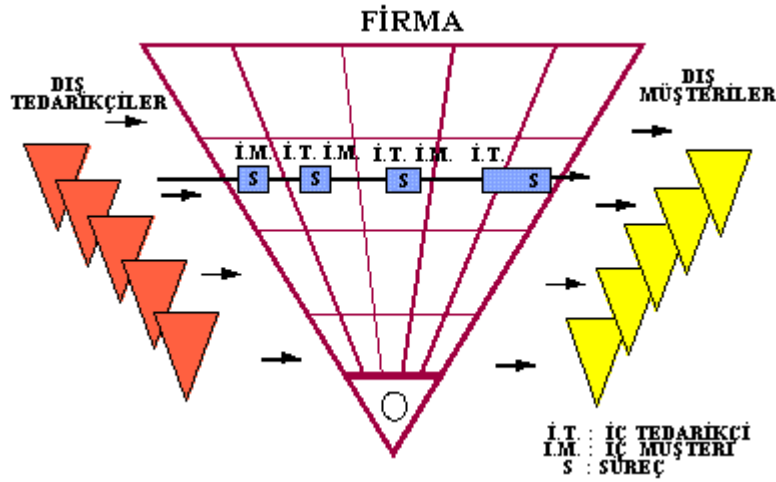
Müşteri gereksinimleri belirlendikten sonra, üretici, müşteri gereksinimlerini karşılama yeteneğini değerlendirir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki sorunlar, üretici ile müşteri arasında kabul edilebilir bir ihtiyaç setinin oluşturulması tedarikçiye yeni girdi gereksinimlerinin bildirilmesi veya sürecin modifiye edilmesi ile çözümlenebilir. Üretici

⁴⁵ Erkut, a.g.e., s.48.

yeteneği belirlendikten sonra üreticinin ihtiyaçlarının, gereksinimlerinin tedarikçi tarafından karşılanması gerekir. Gereksinimler, maliyet, zaman, kalite, miktar gibi karakteristikleri içermektedir. Üretici ihtiyaçları, gereksinimleri ile tedarikçi isteklerini karşılayacak ortak bir noktada mutabakata varılması gerekmektedir.

1.3.3.1. İç Müşteri – İç Tedarikçi Tanımları

İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Aşağıdaki şekilde dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki gösterilmektedir.⁴⁶



Şekil 1.7 : Dış müşteri, dış tedarikçi ve firma ilişkisi

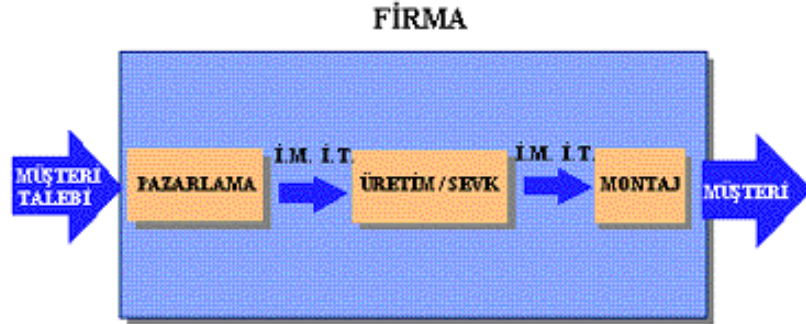
Kaynak: Recep MUTLU, “Proses Kontrolü Teknikleri ve Bir Uygulama”, YTÜ Sos. Bil. Enst.

Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, s.43.

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbiri ile olan iç müşteri - iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir. Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri

⁴⁶ Mutlu, a.g.e., s.45.

talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmiştir.



Şekil 1.8: İç müşteri-İç tedarikçi ilişkisi

Kaynak: Mutlu, a.g.e. , s.50.

Firma içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler), ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve firmanın karlılığını arttıracaktır.

1.3.3.2. İç Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Memnuniyetin Ölçülmesi

İç müşterilerin memnuniyetini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşterilerin genel isteklere ek olarak, neler isteyebileceği belirlenmeli, süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır.⁴⁷

İç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve ölçülmesi için genel olarak ankette yararlanılmaktadır. Anketle memnuniyet ölçülerek, özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca ölçüm sıklığı ve müşteriden tedarikçiye geri besleme mekanizması karşılıklı olarak tanımlanmalıdır. Süreç gözden geçirilip, değişiklikler yapılmadan, iç müşterilerin talepleri ve görüşlerinin belirlenmesi için önce anket de yapılabilir. Bu da kullanılan bir yöntemdir.

Ankette memnuniyeti ölçülecek genel konular ,

- Kalite (Yapılan işin tam olması, doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği, güvenilirliği)
- Zamanlama (İşin zamanında yapılması, yapma süresinin uygunluğu)
- Güvenilirlik (İşin sürekli aynı kalitede yapılması, verilen sözlerin tutulması)

⁴⁷ Mutlu, a.g.e.,s.51.

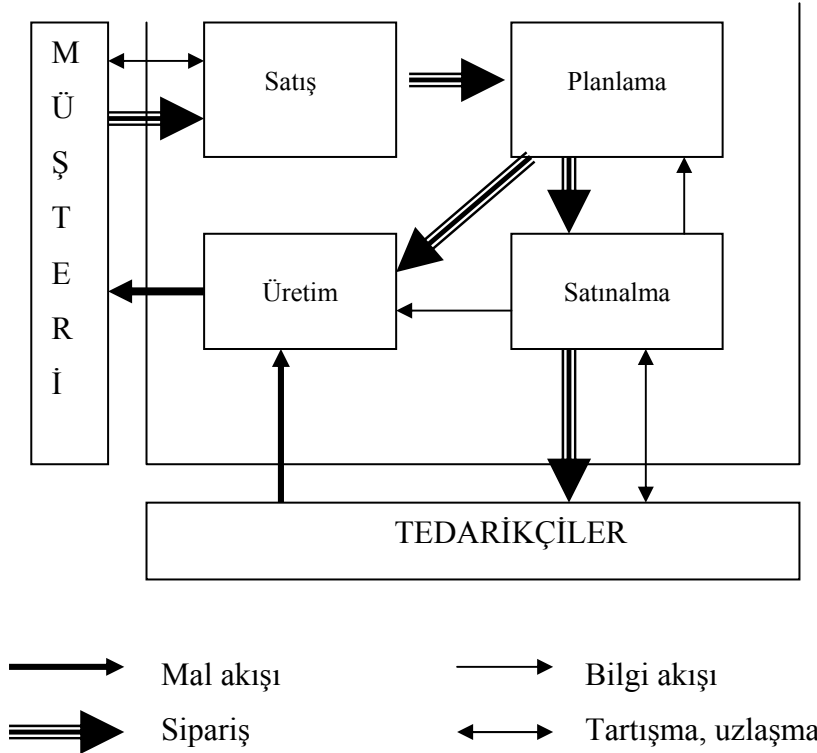
- İşbirliği (İsteklere cevap verme, esnek olma, nezaket)
- İletişim (İstekleri dinleme , çabuk tepki verme)

başlıkları altında toplanabilir . Bunların yanısıra süreç için özel olarak sorulacak sorular ve diğer isteklerin belirtilebileceği açık sorular da ankete eklenmelidir.

1.3.4 Süreç Tanımlama

1.3.4.1. Süreç Haritasının Hazırlanması

İlişkinin haritalandırılması detaylı bir süreç haritası oluşturulmadan önce sürecin genel bir resmini vermesi ve ilişkileri göstermesi açısından önemlidir. Bu yöntem özellikle büyük ve karmaşık süreçlerin departmanlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi açısından da önemlidir. İş akış diyagramından farklı olarak, faaliyetler belirtilmemekte, farklı birimler, departmanlar arasındaki ilişki ve beklentiler belirlenmektedir.⁴⁸



Şekil 1.9: Süreç İlişki Haritası

Kaynak: S.S.Soin, “Total Quality Control Essentials”, McGraw-Hill Inc., New York, 1998.

⁴⁸ S.S.Soin, Total Quality Control Essentials, McGraw-Hill Inc., New York, 1998, s.67.

Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan, katılımcılar arasındaki ilişkileri grafiksel olarak ifade eder. Böylece süreci bir bütün olarak görme imkanı sağlanır ve sürecin hangi aşamalarında değişiklik yapılması gerektiği belirlenebilir.

En genel anlamda bir örgütte iki tür süreçten söz edilebilir:

1. Basit süreçler
2. Çapraz süreçler

Basit süreç bir örgütün tek bir birimi içinde başlayıp biten süreçtir. Bu daha çok, birimin yöneticisinin gözetimi altında yürüyen işler ile ilgilidir. Bu tür süreçler daha geniş süreçlerin alt süreçleri niteliğindedir. Çapraz süreçler değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemleri kapsayan süreçlerdir. Süreç haritası çapraz süreçler için oluşturulur.

Süreç haritası, süreçlerin organizasyonel birimler arasındaki ilerleyişini, işleyişini, dolaşımını tanımlar. Süreç haritası organizasyondaki girdiler ve çıktılar üzerinde odaklanır. İş akışının ayrıntıları üzerinde durmaz, karar ve benzeri fonksiyonları kullanmaz.

1.3.4.2. Süreç Katılımcılarının Belirlenmesi

Süreç ekibi, sürece katılan her birimle bir araya gelerek tipik süreç problemleri, performansı geliştirmeye yönelik teklifler, performansı geliştirme çabalarının önündeki engeller hakkında bilgi alır. Ayrıca sürecin incelenen adımında gerçekleştirilen faaliyetler, adımı gerçekleştirmek için gerekli girdiler ve adımın ürettiği çıktılar belirlenir. Her adımın, belirsiz olduğu performans kriterleri ölçütleri hakkında bilgi alınarak mevcut performans düzeyi belirlenir. Sürecin tanımlanması sadece faaliyetleri kapsamamaktadır, kullanılan sistemin de belirlenmesi gerekir. Teknolojik gelişmelerin süreçlere uygulanabilmesi için mevcut sürecin yazılım ve donanım sistemlerinin belirlenmesi gerekir.⁴⁹

İhtiyaç-sorumluluk matrisi tanımlandığında bir süreçte oluşabilecek tüm arayüzler ve bunlar arasında gerçekleşebilecek ihtiyaçlar belirlenecektir.

⁴⁹ Morris Daniel C. ve Brandon Joel S., Reengineering Your Business, New Jersey : McGraw Hill, 1994, s.9.

Tablo 1.2 İhtiyaçlar – Sorumluluklar Matrisi

İhtiyaçlar	Sorumlu Organizasyonlar / Fonksiyonlar				
	F ₁	F ₂	F ₃	...	F _m
R ₁					
R ₂					
R ₃		X			
.....					
R _n					

Kaynak: M. Daniel C. ve B. Joel S., Reengineering Your Business, New Jersey : McGraw Hill, 1994, s.11.

Bu tür matrisler son yıllarda kullanılmaya başlanmış ve karmaşık projelerin yönetilmesinde faydalı bulunmuştur. Genel anlamda, süreç basit de olsa, karmaşık da olsa bu tür bir matris tekniği proje yönetiminde olduğu kadar süreç yönetiminde de kullanışlı bir araç olma niteliğini taşır.

1.3.4.3. Kontrol Noktalarını Belirleme

Kontrol noktaları, iş akışındaki kontrol, muayene, denetleme, fiziksel ölçüm veya sayma faaliyetlerle birleştirilmiş adımlardır. İyi yönetilen bir süreçte kontrol noktalarının olması şarttır. Süreç içi denetimlerinin yapıldığı noktalara kontrol noktaları adı verilir.⁵⁰

Kontrol iyi yönetilen her operasyon için vazgeçilmez bir unsurdur. Pek çok iş sürecinde, kontrol noktaları belirlenmeyen işlerin iç geri bildirim mekanizmasından ve buna bağlı olarak gerekli düzenlemelerden yoksun kaldığını ve kontrolün bu tip süreçlerde ya final mamule göre ya da müşterilerden alınan geri beslemeler yardımıyla sağlanmaya çalışıldığını görmekteyiz.⁵¹ Bir proses böyle işlediği sürece, mamulün kalitesi o mamul prosesi terk ettiği zaman bilinemez ve tespit edilemez. Proses tepkisel bir yapıya sahiptir, yani yönetim esas olarak alıcılardan alınan geri beslemeye göre ürettiği mamulün kalitesinin kabul edilebilir olup olmadığını belirlemektedir. Çoğu zaman da alınan geri beslemeler mamulün beklentileri

⁵⁰ Akal, a.g.e., s.15.

⁵¹ Bjorn Anderson, Business Process Improvement Toolbox, USA : Asq Quality Press., 1999,s.65.

şu veya bu şekilde karşılayamadığına yönelik şikayetler şeklinde olur. Oysa süreç içinde belirlenecek kontrol noktaları ile süreç akış sırasında gerekli kontrol sağlanabilecektir.

1.3.4.4. Ölçüm

Süreç içi kontroller çoğunlukla örnek ölçümleri kapsar. Böylece belirli bir olay ya da problemin ne kadar sık tekrarlandığı hakkında veriler toplanmış olur. Ayrıca veri toplama periyodunun belirlenmesi gerekir. Bir süreci yönetmenin kalbi ölçümlerden geçer. Ölçümlere sadece kusur ve hata oranlarını belirlemek için ihtiyaç duyulmaz. Aynı zamanda çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesinin öğrenilmesi için de gereklidir. İş süreçlerinde kullanılan ölçüm çeşitleri 5 ana kategoride incelenmektedir.⁵²

- Uygunluk ölçümü
- Tepki zamanı ölçümü
- Hizmet düzeyinin ölçümü
- Tekrarlığın ölçümü
- Maliyet ölçümü

Uygunluk ölçümü: Uygunluk ölçümü ürünün veya hizmetin spesifikasyonları ve ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ölçümüdür. Bu ölçümler müşteri gereksinimlerini direkt veya dolaylı olarak etkilemektedir. Hata oranları, bu hataların ekonomik ve işe olan etkileri dikkate alınarak 0 ile düşük bir yüzde değer arasında değişmektedir.

Tepki zamanının ölçümü: Tepki zamanı talebin gelmesinden hizmetin verilmesine kadar geçen süreyi içermektedir. Tepki zamanı firmaların rakiplerle mücadele etmelerinde ve farklılık kazanmalarında önemlidir. Ürün çevrim süresi, günümüzde değişen müşteri taleplerini karşılama, rekabet durumu ve pazar payı açısından firmalar için büyük öneme sahiptir.

Hizmet düzeyinin ölçümü: Hizmet düzeyi ile kastedilen kullanıcıya sunulan hizmet ve kolaylık derecesidir.

Tekrarlığın ölçümü: Bu ölçümler tekrarlanan olayların veya faaliyetlerin gerçekleşme frekansını içermektedir. Tekrarlı işler genelde katma değer yaratmayan faaliyetlerden

⁵² Okay, a.g.e. s.55

oluşmaktadır. Bu ölçümler yapılarak bir süreçte yer alan faaliyetlerdeki katma değer yaratmayan faaliyetlerin oranı belirlenir.

Maliyet ölçümü: İş performansının belirlenmesinde genelde önemli bir ölçüt olmaktadır. Kalite maliyetlerini, hata ve uygunsuzluk maliyetleri, kontrol maliyetleri ve önleme maliyetleri oluşturmaktadır. Kalite maliyetleri, iyileştirme gereken alanların belirlenmesi açısından önemlidir. Bu olayların belirlenmesinde genelde direkt işçilik, malzeme ve endirekt işçilik maliyetlerinin karşılaştırılmasıyla bulunur. Böylece uygunsuzluktan kaynaklanan ve düzeltmeden kaynaklanan maliyetler bu ölçümün temel unsurlarıdır.

2.SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktılara ulaşılmasında ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gereklidir. Ayrıca süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile, iyileştirme çalışmasından önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla, süreç performans ölçümleri yapılır.

Ayrıca ISO 9000:2000 revizyonu kalite sistemi 8.2.3 maddesinde “kuruluş, gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerinin ölçülmesi ve izlenmesi için uygun metodları uygulamalıdır. Bu metotlar, planlanmış sonuçları elde etmeye yönelik proseslerin yeteneğini göstermelidir....” denmektedir.⁵³ Bu maddedeki temel prensip kalite yönetim sistemi proseslerinin planlanan sonuçları başarma yeteneğinin, izlenmesi ve ölçülmesidir.

2.1. Sürecin Değerlendirilmesi

Proseslerin değerlendirilmesi dört aşamada yürütülür:⁵⁴

1. Değerlendirme kriterlerinin oluşturulması
2. Değerlendirmenin yapılması
3. Prosesin zorluklarının ve verimsizliklerinin belirlenmesi
4. Sonuçların ortaya konulması

2.1.1 Süreç Değerlendirme Kriterleri

Bir prosesin değerlendirilmesi en genel anlamda üç boyutta yapılabilir.⁵⁵

1. Prosesin etkinliği
2. Prosesin verimliliği
3. Prosesin uygulanabilirliği

⁵³ ISO 9000:2000, Kalite Standartları, TSE Standartları, s.33.

⁵⁴ Daniel Hunt V., Process Mapping How To Reengineer Business Process, Mcgraw Hill., 1996, s.56.

⁵⁵ David Coleman, Reengineering – Is Really A Complete Caos?, Document Management Update July/August, 1996, s.23

2.1.1.1. Sürecin Etkinliği

Proses yönetimi açısından etkinlik, prosesin dış ve iç müşteri beklentilerine uygunluğunun ölçüsüdür.

Etkin olmayan proseslerde şu belirtilere rastlanır :

- Müşteri şikayetleri çokluğu, sürekliliği
- Proses ve işlemlerin çıktı kalitesinin değişkenliği
- Düzeltici ve önleyici önlemlerin bulunmaması
- İç ve dış müşterilerle bağlantısızlık
- Sorunlara tepki göstermede gecikmeler

Yukarıdaki belirtiler karşısında alınması gereken önlemler ;

- Dış ve iç müşterilerin beklentileri, ne istedikleri ve beklentilerinin düzeyleri belirlenir.
- Bu beklentilerin ne ölçüde sağlanabildiği ölçülür.
- Beklenti ile gerçekleşme arasındaki açıklık değerlendirilerek önlem alınır.

2.1.1.2. Sürecin Verimliliği

Verimlilik çıktıyı elde etmek için gerekli kaynakların ne derece iyi kullanıldığı ve alt proseslerin ne kadar iyi yürütüldüğünü göstermek amacıyla kullanılır.⁵⁶

Verimsiz bir prosesin belirtileri şöyle sıralanabilir :

- Proseste çok sayıda kontrol ve irdelemenin bulunması
- Katma değer eklemeyen gereksiz işlemlerin varlığı
- Çok sayıda gereksiz düzeltici işlem bulunması
- Kronikleşmiş girdi ve / veya tedarikçi sorunu bulunması
- Katma değerli işlemlerin yüksek maliyetli olması

⁵⁶ Hunt, a.g.e., s.54.

Yukarıdaki belirtiler karşısında alınması gereken önlemler ;⁵⁷

- Onaylama vb. kırtasiye işlemlerinin kaldırılarak bürokrasinin azaltılması.
- Prosesin farklı parçalarında yapılan tekrarlı benzer işlemlerin kaldırılması
- İç ve dış müşteri beklentilerine katma değer sağlamayan faaliyetlerin kaldırılması
- Prosesin karmaşıklığının azaltılarak basitleştirilmesi
- Prosesin çevrim süresinin azaltılması
- Prosesin yakın işlemlerinin standartlaştırılması
- Prosesin yakın işlemlerinin birleştirilmesi
- Prosesin işlemlerinin hatalı yapılabilirliğinin engellenmesi
- Proses işlemlerinin girdilerle ve girdileri sağlayan iç tedarikçilerle bütünleştirilmesi

2.1.1.3. Süreçlerin Uyarlanabilirliği (Esneklik)

Prosesin değişen koşullara uyumunun, değişme ve yeniden şekillendirilebilmesinin ölçüsüdür. Değişen teknolojinin iş süreçlerine ve insan kaynaklarına olan etkisinden dolayı esneklik önemli bir proses karakteristiğidir. Proseslerin değişen derecelerde esneklik yetenekleri bulunur. Bazıları çok az değişikliklerle değişime ayak uydurabilecek kadar yüksek esnekliğe sahipken bazıları da belirgin yatırımlar sonucu değişime ayak uydurabilecek kadar az esnektir.⁵⁸

Eğer operasyon dahilindeki faaliyetleri değişime uydurmak, yüksek yatırım gerektirmiyorsa bu proses esnek demektir. Adaptasyon bazı faaliyet, insan ve araç gereç değişikliklerini kapsar, ancak proses hala eskisi gibidir. Esnekliğin az olduğu proseslerde bazı limitler söz konusudur. Bu limitler ekipman, döngü süresi ve yeteneği gibi proses faktörleri ile değişime tepki gösterme ve esneklik gibi insani tutumları içerir.

⁵⁷ Coleman, a.g.e., s.56.

⁵⁸ Hunt, a.g.e.,s.59.

2.1.2 Süreçlerle İlgili Bilgi Toplama

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa, mevcut sürecin tanımlanması gerekir. Eğer şirket, mevcut sürecin işleyişi hakkında hiçbir bilgiye sahip değilse süreci nasıl geliştireceğini ve hangi girişimlerde de bulunması gerektiğini belirleyemez. İş süreçleri iki şekilde dökümanente edilebilir:

1. Her bir spesifik alt süreçlerin dökümanente edilmesi, incelenmesi
2. Tüm sürecin bir kerede incelenmesi

Tüm süreci incelemenin temel amaçları şunlardır:

- Süreç takımının tüm sürecin içeriğini anlaması, faaliyetlerin sonuçlarını görmesi açısından önemlidir.
- Sürecin eğilimi ve sınırları belirlenir.
- Ana süreçten hareketle daha spesifik problemlere ulaşılabilir.

Bu yaklaşım oldukça pratik olup, özellikle en başta tüm süreçlerin detaylı bir analizi gerekli değildir. Sürekli değişen iş süreçleri için de bu yaklaşımın kullanılması daha uygundur.

İkinci yaklaşımda ise alt süreçlerin tanımlanması söz konusudur. Burada tüm alt süreçlerin incelenmesi mümkün olmamakla birlikte en önemli olanlar esas alınır. Burada:

- Pek çok çalışanın bu çalışmaya katılmasıyla geliştirme motivasyonunun sağlanması açısından önemlidir.
- Spesifik alanlarda iyileştirme yapma ihtiyacı doğabilir.
- Alt süreçlerin incelenmesiyle bu alt süreçlerin geliştirilmesi mümkün hale gelir.

2.1.3 Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Bilgi Kaynakları

Süreç takımları oluşturulmadan önce üzerinde çalışılacak kritik sürecin belirlenmesi gerekir.⁵⁹ Organizasyonun kritik süreçleri, organizasyonun misyonuyla birebir ilişkili olmalıdır. Bu süreçler organizasyonun amaçlarının bir ifadesidir. Süreç hiyerarşisi dikkate alınarak süreçlerin sınırları belirlenir. Sınırları belirlenmiş iki süreç farklı takımlara verilerek, bu takımlar arasında doğabilecek çatışmalar engellenmiş olur.

⁵⁹ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM, Ankara 1998, s.13.

Süreçlerden hangisinin kritik süreç olarak seçileceği konusunda dikkate alınması gereken husus, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasında hangi süreçlerin etkisinin yüksek düzeyde olduğudur. Bu amaçla da katma değer, karlılık, marjinal maliyet ve duyarlılık analizlerinin yapılması gerekir. Dolayısıyla başarı faktörlerini doğrudan etkileyerek iş sonuçları üzerinde büyük ağırlığı olan süreç ana süreçtir.

Öncelikli amaç, süreç yönetimine geçilecek süreçleri belirlemektir. Ancak bir örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden “önemli” olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır.

“Önem” kavramı değişken ve göreceli bir kavramdır. Yani değişik dönemlerde, değişik nedenlerle önem kavramı buna bağlı olarak da kriterler ve süreçler farklı olacaktır. Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, süreçlerdeki sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak, genel geçer ilkelere uyum göstermektir.

Bu kriterlerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz: ⁶⁰

- Açıklık, belirlilik, tanımlanabilirlik
- Stratejilere uygunluk
- Uygulanabilirlik
- Ekonomiklik, yüksek katma değer üretmek
- Ölçülebilirlik
- Geliştirmeye açıklık
- Esneklik

Bu kriterlerin sayısı daha da artırılabilir. Ayrıca bunlar örgütten örgüte de farklılıklar gösterebilirler. Kriterleri belirlemenin bir amacı da süreçleri geliştirmek olabilir. Bu durumda süreçlerin iyileştirmeye açık alanlarına yani sorunlara odaklanmak gerekecektir. Bu durumda aşağıdaki kriterler örnek alınabilir: ⁶¹

- Dış müşteri şikayetleri
- İç müşteri şikayetleri

⁶⁰ Işıl, a.g.e.,s.38

⁶¹ Işıl, a.g.e.,s.42

- Yüksek maliyetler
- Uzun süreli çevrim
- Daha iyi kıyaslama örnekleri
- Kullanılabilir yeni teknolojilerin varlığı

Süreç değerlendirme kriterlerini belirlemenin amaçları değiştiğinde, kriterler de farklılaşacaktır.

Kritik iş süreçlerinin belirlenmesinde faydalanılan kaynaklar ise aşağıdaki gibidir:⁶²

Müşterinin Sesi:

- Müşteri mülakatları
- Müşteri tatmin anketleri
- Çalışan tatmini anketleri ve araştırmaları
- Pazar testleri ve konumlandırma aşamaları

Ürün ve hizmet kalitesi:

- Garanti dönemi arıza / maliyet raporları
- Yan sanayi kalite bilgileri / raporları
- Yeni ürünün kalite ve güvenilirlik raporları
- Kuruluş içi kalite ve güvenilirlik raporları

Finansal ve Operasyonel Performans Bilgileri⁶³:

- Finansal ölçüt ve göstergeler
- Finansal analiz raporları/değerlendirmeleri
- Prodüktivite raporları
- Operasyonel performans bilgi ve raporları

Rekabet Bilgileri:

- Rekabet istihbarat bilgileri
- SWOT Analizleri
- Rakip ürünlerin kıyaslamalı kalite raporları

⁶² Oygur YAMAK, Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul, 1998, s.36.

⁶³ Budak Gönül . “Vizyon ve Değişim Yönetimi”. Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı 16. 1999, s.14.

Ürün / Süreç Kıyaslama Bilgileri:

Sektör içi veya dışı kuruluşlarda yapılan kıyaslamalar ulaşılması gereken hedefler ve bu hedeflere yönelmede seçilecek olan kritik süreçlerin seçilmesinde önemli bir fayda sağlar.

Yönetim ve Uzmanların Görüş ve Tecrübeleri:

Üst yöneticilerin ve pazarda uzmanlık seviyesine ulaşmış kişilerin veya özel hizmet veren danışmanların görüş ve tecrübeleri kritik süreçleri seçmede faydalı olur.

Ekonomik / Sosyolojik / Politik Çevre Araştırmaları⁶⁴:

Mikro ve makro seviyede ekonomik değişimler, toplumun sosyal yapısının değişmesi, siyasi konjonktüre bağlı gelişmeler, kuruluşların hedef ve stratejilerini etkiler. Gelişim veya değişim arz eden olaylar kuruluşun uzun vadede olmak istediği yerini (vizyon) tehlikeye sokabilir. Hedef / stratejileri etkileyen bu gelişmelerin analizleri kritik süreçler için bir girdi kabul edilebilir.

2.2. Süreç Analizi

2.2.1 Süreç Analizi Tanımı

Basit bir anlatımla süreçlerin tam ve hatasız olmalarını, faydalı sonuçlar üretebilmelerini sağlamak için süreçlerin analiz edilmesi gerekir. Süreçlerin dizaynında analiz; yalnızca hataları bulmak için değil, amaçlarına ulaşmadaki etkisiz ve gereksiz faaliyetleri belirlemek için de kullanılır. Tutarlı ve arzu edilen sonuçları sağlarken üretimi optimize etmeye çalışan süreçlerin dizaynında bize yardımcı olur.

Süreç analizi, süreç tanımlamalarını yeniden gözden geçirir, hataları veya kusurları belirler. Bu sonuçlar, süreçleri yeniden gözden geçirip düzeltmek ve değerlendirmek için kullanılır. Bu sürekli olarak bahsettiğimiz yaklaşım - geliştirme, tanımlama, analiz – proses dizaynı için temel yaklaşımdır.⁶⁵

Bir sürecin analizi yapıldığında ve yeniden dizayn edildiğinde, işletmenin çalışmasında daha etkili yollar keşfedilebilir.⁶⁶

⁶⁴ Yamak, a.g.e., s.67.

⁶⁵ Born, a.g.e. s.45.

⁶⁶ www.datadocuments.com/process.htm

2.2.2 Süreç Analizinin Adımları

Süreç analizinde üç temel adım vardır:⁶⁷

- Süreç süreç haritası çıkarma,
- Süreç analizini gerçekleştirme,
- Süreç analizini değerlendirme,

Süreç haritası, süreç akışının çizilmesidir. Bu haritada süreçteki bütün adımların dökümantasyonu ve birbirleriyle nasıl ilişki kurdukları gösterilmektedir. Süreçler, departmanlar arası geçişler yapar ve şirketteki bir kişinin anahtar bir süreci başlangıçtan sonuna kadar anlaması nadirdir. Süreç haritası çalışması, takım üyelerine süreç akışını şirket çerçevesinde uzmanlarla tartışmayı ve şirketin işi nasıl yaptığının berrak bir şekilsel sunumunu sağlar.

Süreç analizi, haritalama işlemi tamamlandıktan sonra yapılır. Süreç analizi takım üyelerinin süreç haritasındaki her bir bölüme bakmalarını ve daha detaylı bilgi almalarını gerekli kılar. Takım üyeleri;

- Bu faaliyeti başlatan nedir?
- Her dönem bunların kaçını gerçekleşir?
- Neden bu şekilde yapılır?
- Bu faaliyeti nasıl ölçebiliriz?

gibi sorulara cevap verirler. Sorulması gereken soruların standart bir listesi vardır. Bu sorulara verilen cevaplar, amaç için geliştirilen bir proses analizi formu içine kaydedilir.

Son adım da bu haritaları ve analiz formlarını organizasyon çerçevesinde yetkili insanlarla gözden geçirmektir. Amaç, bunları doğruluk ve bütünlük için değerlendirmektir ve varyasyonları bir yerden diğerine aktarmaktır. Daha sonra takım üyeleri bu bilgileri şirketin iş ihtiyaçlarını karşılamak için sistem kurmada girdi olarak kullanır. Ancak bilginin tam ve doğru olarak elde edildiğinden emin olmaları gerekir.⁶⁸

⁶⁷ Erkut, Yönetim Bilimleri Ders Notları, İTÜ, 1998.

⁶⁸ www.maskell.com/procanal.htm

2.3. İstatistiksel Proses Kontrol (İPK)

Modern Kalite kontrolün temelleri, 1920'lerden itibaren istatistik metotların sanayide kullanımı ile ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda ilk olarak Shewhart, Dodge, Roming, Pearson gibi bilim adamları istatistik metotları sanayide karşılaşılan kalite problemlerinin çözümünde kullanarak proses kontrolün temelini atmışlardır.⁶⁹

İstatistiksel Proses Kontrol, kısaca İPK ise proseslerdeki değişkenliğin ölçülmesi ve irdelenmesi için istatistiksel tekniklerin uygulanmasıdır.

İPK'nın amacı hataları önlemektir, hataları yakalayıp, hatalıyı ayıklamak değildir.

İPK'da 4 temel işlev sırasıyla şöyledir :⁷⁰

1. Proses değişkenliği ölçülür.
2. Proses değişkenliği kontrol edilir.
3. Proses yeterli hale getirilir.
- 4- Proses değişkenliğinin azaltılması sürdürülür.

İPK ile hatalar kaynağında önlenir, sorunlar yayılmadan durdurulur, böylece birbirlerini besleyen departmanların birbirlerine hatalı ürün vermeleri önlenir. Herkes kendi içinin kalitesini denetler.

Her departman hem bir alıcı, hem de satıcı durumundadır. Bu yüzden herkesin kendi ürününü bir sonraki departmana hatasız sunması söz konusudur.

Kalite araçları olarak adlandırılan araçlar özellikle uygulama sürecinde ortaya çıkan ve/veya çıkabilecek problemlerin; belirlenmesine ve çözülmesine yönelik bilgi ve veri üretimini yönlendirmek, kolaylaştırmak ve sistematik bir yaklaşımla bu bilgi ve verileri değerlendirmek amacıyla yönelik olarak tasarlanmışlardır. Kalite araçları planlama ve üretim faaliyetlerine değişik kullanım amaçları çerçevesinde kullanılabilir özelliktedirler.⁷¹Bunlar:

- Akış diyagramları
- Histogramlar
- Pareto analizleri

⁶⁹ Douglas C. Montgomery, Introduction to Statistical Quality Control. New York : J. Wiley., 1991, s.99.

⁷⁰ Montgomery, a.g.e., s.78.

⁷¹ Montgomery, a.g.e., s.79 .

- Dağılıma grafikleri
- Kontrol tabloları
- Sebep-sonuç diyagramları
- İşleyiş diyagramları gibi araçlardır.

2.4. Altı Sigma

1980'lerin başında ve ortalarına doğru Motorola yöneticisi Bob Galvin liderliğinde Motorola Mühendisleri, geleneksel kalite seviye ölçüm sistemleri binde hata olasılığının yeterli hassasiyeti göstermediğine karar verdiler. "Altı Sigma" o zamanlar Motorola'da Mühendis olarak görev yapan Bill Smith tarafından proses ölçme ve değerlendirme metodlarının tümünü içine alan bir terim olarak kullanılmıştır. Altı Sigma Motorola adına tescillidir.⁷²

"Sigma", Motorola Inc. tarafından, faaliyet alanı ister imalat, isterse hizmet olsun tüm çalışma gruplarının kalite düzeyini ifade edebilecek ortak bir ölçüm birimi olarak geliştirilmiştir. Böylece bir firmada yer alan çok farklı süreçleri tek bir cetvelle değerlendirebilme ve sağlanan ilerlemeyi takip edebilme imkanı doğmuştur. Süreç performansını ölçmek ve karşılaştırmak için kullanılan bu birim aynı zamanda mükemmel kaliteyi temsil eden yeni bir hedefi ifade etmek için de kullanılmıştır.

Kelime anlamı olarak sigma, sürecin müşteri beklentilerini karşılayacak mükemmellikten ne kadar uzakta olduğunu gösteren istatistiksel bir terimdir. Milyonda 3,4 hataya denk bir performans düzeyini ifade eden Altı Sigma zamanla bunu gerçekleştirmeye yönelik vizyonu ve sistemi de anlatan bir terim haline gelmiştir. En geniş anlamıyla Altı Sigma'yı, müşteri ihtiyaçlarını kusursuza yakın bir düzeyde karşılama, daha fazla müşteri tatmini, karlılık ve rekabetçi pozisyon için kültürel değişim gayreti olarak tanımlamak mümkündür.⁷³

Altı Sigma düzeyi, müşteri ihtiyaçlarının yakından anlaşılması, olayların, verilerin ve istatistik analizlerin sistematik kullanımı, ana süreçlerin yönetimi, iyileştirilmesi ve tekrar yapılandırılması ile sağlanır.

⁷² Peter S Pande., What Is Six Sigma?, McGraw Hill., 2001, s.77

⁷³ Pande, a.g.e., s.82.

Altı Sigma yönteminde, problem çözümünde yine TÖAİK Çevrimi (Tanımlama, Ölçme, Analiz, İyileştirme, Kontrol) izlenmektedir.⁷⁴ Bu aşamalar aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır:

Tanımlama aşamasında projenin amaç ve kapsamı tanımlanır. Süreç ve müşteri hakkında bilgi toplanır. Sürecin verimini ve etkinliğini arttıracak, en yüksek müşteri memnuniyetini en uygun maliyetle sağlayacak projeler seçilir. Bu aşamanın çıktısı;

- Planlanan iyileştirmenin ayrıntılı tanımı,
- Müşteri açısından kritik değer taşıyan kalite faktörlerinin listesi
- Sürecin akış diyagramı yardımı ile detaylı gösterimidir.

Ölçme aşamasında mevcut durumu detaylı şekilde ortaya koyan veriler toplanır. Amaç, sağlıklı ölçümlerle sürecin mevcut performansını saptamak, yapılan iyileştirmelerin etkilerini belirleyebilmek ve karşılaştırma yapabilmek için bir temel oluşturmaktır. Bu aşamanın çıktısı;

- Sürecin mevcut performansı,
- Problemin etkilerini yorumsuz ortaya koyan veriler,
- Problemin verilerle detaylandırılmış aktüel bir tanımıdır.

Analiz aşamasında problemin kök nedenleri tanımlanır ve bunların nedenleri verilerle doğrulanır. Bu aşamanın çıktısı test edilen ve doğrulanan bir hipotezdir. Doğrulanan hipotez, bir sonraki aşamanın girdisini oluşturur.

İyileştirme aşamasında problemin kök nedenlerini ortadan kaldıracakı düşünülen çözümler pilot uygulamalarla denenir ve uygulamaya konulur. Bu aşamada ayrıca sonuçların bir sonraki aşamada nasıl değerlendirileceğini açıklayan bir plan oluşturulur.

Kontrol aşamasında, uygulanan iyileştirme planı ve sonuçları değerlendirilip elde edilen kazanımların sürekliliği ve geliştirilmesi için yapılması gerekenler ortaya koyulur. Bu aşamanın çıktıları;

- Sürecin son durumu,

⁷⁴ Pande, a.g.e., s.86.

- Sağlanan kazançlar,
- Kazançları sürekli kılmak için tavsiyeler ve
- Süreci daha da geliştirmek için ortaya çıkan yeni fırsatlardır.

2.5. Süreç Durumu Belirleme

Yöntem Sharon ve Magdi'nin yayınladığı “Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering” adlı makalelerindeki değişimin uygulanacağı ve geliştirme çalışmalarının yapılacağı süreçlerin seçimi metodundan alınmıştır.⁷⁵ Buna göre;

Süreç Adı	Değişim Kabiliyeti	Performans	İş Etkisi	Müşteri Etkisi	Toplam

Tablo 2.1 Süreç Durumu Belirleme

Kaynak: Kamel, N.Magdi ve Bitzer, M.Sharon, (January 03-06 1997). “Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering” (HICSS), #4: Information Systems Track - Internet and the Digital Economy.s.2.

Tüm iş döngüsünün süreçleri tanımlanıp kayıt altına alındıktan sonra süreç takımı, oluşturulan bazı faktörlere göre hangi süreci gelişme için seçeceğine karar vermektedir. Bu, yukarıda belirtilen Süreç Durumu tablosu vasıtasıyla uygulanabilir. Bu tablodaki kriterler şunlardır:⁷⁶

Değişim Kabiliyeti: Süreç kolay bir şekilde nasıl sabitlenebilir?

(1 = değiştirilemez; 5= kolayca değiştirilebilir)

Performans: Mevcut durumda süreç nasıl işliyor?

(1 = iyi; 5 = Kötü)

⁷⁵ Kamel, N.Magdi ve Bitzer, M.Sharon, (January 03-06 1997). “Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering” (HICSS) Volume 4: Information Systems Track - Internet and the Digital Economy. S.2

⁷⁶ Sharon, Magdi, a.g.e., s.78.

İş Etkisi: Süreç ve sürecin ürünü firma başarısı için ne kadar önemli?

(1= Önemli değil; 5 = Kritik)

Müşteri Etkisi: Müşteri ne derece sürecin veya sürecin ürünüyle ilgili veya ne derece süreç veya sürecin ürünü tarafından etkileniyor?

(1 = İlgili değil; 5 = Çok ilgili)

Süreçler yukarıda açıklamaları belirtilen kriterler doğrultusunda puanlanır. Toplamda en yüksek puanı alan süreç gelişmeye en çok ihtiyaç duyan süreçtir. Bu süreç, süreç takımı tarafından geliştirilmek üzere seçilir. Her bir sürecin puanı, gelecekte de geliştirilecek programlar için kullanılır.

Üst yönetim seçilen prosesin sahibini belirlemelidir. Süreç sahibi sürecin etkinliğinden ve verimliliğinden sorumlu kişidir. Süreç sahibi süreçteki tüm görevleri anlamalı ve önerilen herhangi bir değişikliğin süreci ve tüm iş döngüsünü nasıl etkileyeceğini öngörebilmelidir.

2.6. Performans Matrisi

Model J.L. Riggs'in 1970 yılında hazırladığı ve ABD'de uygulanan objektif modelinden esinlenerek MPM Uzmanı Gülten İncir tarafından geliştirilmiştir. Bu bölümde söz konusu model, süreç performansının izlenmesine yönelik olarak, uyarlanarak açıklanmaya çalışılmıştır.⁷⁷

Model, çeşitli performans göstergelerini belli bir ağırlıklandırma yöntemiyle birlikte değerlendirmeye elverişli bir matris biçiminde, toplam süreç performansının bir göstergesidir. Matrisin temel unusurunu, etkenliği ölçmeye çalışılan süreç performans göstergeleri oluşturur. Göstergelerin birbirinden bağımsız, süreci en iyi tanımlayacak özelliğe sahip olması gerekir.

Yöntemin uygulanmasında bazı kaynak değerlere gereksinim duyulur. Bu değerler taban değerler ve hedef değerlerdir. Taban değerler karşılaştırmaya temel oluşturacak başlangıç değerleridir. Taban değerleri olarak matriste yer alan göstergelere ilişkin bir yıl önce ölçülmüş olan değerler alınır. Matrisin uygulamaya konulduğu ilk yıl, bir önceki yıla ait

⁷⁷ R Bozkurt, a.g.e., s.121.

veriler bulunmayabilir. Bu durumda daha geriye gidilebilir, benzer kuruluşların benzer uygulamalarına ilişkin verilerden yararlanılabilir ya da veriler tahmin yolu ile belirlenmeye çalışılır. Hedef değer ulaşılabilecek en iyi değer olarak tanımlanır.⁷⁸

Matriste yer alan göstergenin, etkinliği ölçülmek istenen sürecin performans düzeyine katkısı birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle her göstergenin sürecin performans düzeyine katkısı gözönünde bulundurularak ve toplam puan 100 olacak şekilde tüm göstergelerin ağırlıklandırılması uygun olacaktır.

2.6.1 Matrisin Uygulanması

Performans matrisi takip eden bölümde verildiği gibi hazırlanmıştır. Bu matrisin bölümleri ise aşağıdaki gibidir.⁷⁹

Bölüm A : Seçilen performans kriterleri gösterilmiştir.

Bölüm B : Bu bölüm için göstergelerin o yıl için değerleri yazılır.

Bölüm C : Bu bölüm 11 başarımlı değerinden oluşmaktadır.

⁷⁸ Bozkurt, a.g.e. s.27

⁷⁹ Bozkurt, a.g.e. s.121-123

PERFORMANS MATRİSİ												
Göstergeler	Gösterge 1	Gösterge 2	Gösterge 3	Gösterge 4	Gösterge 5	Gösterge 6	Gösterge 7	Gösterge 8	Gösterge 9	Gösterge 10		A
Ölçülen Değer												B
Hedef Değerler											10	C
Taban Değerler											9	
											8	
											7	
											6	
											5	
											4	
											3	
											2	
											1	
											0	
Puanlar												D
Ağırlıklar												E
Ağırlıklı Puanlar												F

Tablo 2.2 Performans Matrisi

Kaynak: Bozkurt, a.g.e, s.123.

3. satırdaki bölüme göstergelere ilişkin taban değerleri, 10. satırdaki bölüme ise hedef değerleri yazılır. 10. satır değerinden 3. satır değeri çıkarılarak 7 ye bölünür ve elde edilen değerler 3. satırdaki değerlere kümülatif olarak eklenerek aşağıdan yukarıya doğru basamaklar oluşturulur. Aynı yöntem, 3 satırdan aşağıya doğru çıkarma işlemi yapılarak yinelenir.⁸⁰

Bölüm D: Bölüm B’de yer alan ve bu yıl ölçülen başarı değerleri Bölüm C’deki basamak değerleriyle karşılaştırılır. Bu yılın başarımlar değerlerine eşit ya da en yakın başarımlar değerinin yer aldığı basamak puan olarak bu bölüme yazılır.

Bölüm E : Bu bölüme her bir göstergenin katkısı yazılır.

Bölüm F: Bölüm D’deki puan değerleriyle Bölüm E’deki ağırlık değerleri çarpılarak her gösterge için puan değeri bulunur ve bu bölüme yazılır. Bölüm F puanları toplamı “toplam puanı” verir.

⁸⁰ Bozkurt, a.g.e. s.122

2.7. Yüzde Ağırlık Yöntemi

Süreç performanslarının gelişim durumu aşağıda bölümleri belirtilen “Yüzde Ağırlık Yöntemi” ile izlenebilir. Yüzde ağırlık yöntemi, süreç yönetiminin etkinliğini belirleyen çeşitli işlemlere ilişkin olarak performans göstergelerini içeren ve bu göstergelerin başarımlarının zaman içinde hedef değerlere ne kadar yaklaştığını izlemeye yarayan bir modeldir.

Bazı verilerin gruplar tarafından istatistikî teknikler kullanılarak elde edildiği yöntemin uygulanması, bu bölümde anlatılacaktır. Bu değerler ağırlıklar, hedef değerler ve performans kriterleridir.

Bu değerleri kullanan model aşağıdaki gibidir.

$$\begin{array}{l} A_i = \text{Performans Kriterinin Yüzde Ağırlığı} \\ p_i = \text{Performans Kriterinin Puanı} \\ \sum_{i=1}^n A_i p_i = \text{Süreç Toplam Puanı} \\ \sum_{i=1}^n A_i = 1 \end{array} \quad \text{Denklem 1}$$

$$p_i = \min \left\{ 100; \frac{\ddot{od}_i}{hd_i} * 100 \right\} \quad \text{Denklem 2} \quad \text{veya} \quad p_i = \min \left\{ 100; \frac{hd_i}{\ddot{od}_i} * 100 \right\} \quad \text{Denklem 3}$$

Denklem 1, sürecin lineer denklemidir. Bu denklemin sonucu, sürecin puanını ve süreç durumunun göstergesini vermektedir. Denklemdeki kriterler, aşağıda verilmiştir.

2.7.1 Yüzde Ağırlık Yönteminde Kullanılan Tanımlamalar:

Ağırlık(A_i): Her bir performans kriterine verilen ağırlıktır. Süreçler hakkında bilgi sahibi olan kişiler, o süreç içinde çalışan kişilerden oluşturulan ekipler ve süreçlerin izlenmesinden sorumlu birimin ortak görüşleri sonucunda oluşturulur. Tüm performans kriterlerinin ağırlıklarının toplamı 1 olmalıdır. Bu ağırlıkların belirlenmesinde uygulama kısmında detayları açıklanan İkili Karşılaştırma Matrisi yönteminin kullanılması önerilir.

Hedef değer (hd_i): i. performans kriterinin ulaşılabilecek en iyi değeri anlamına gelmektedir.

Matrisi uygulayacak olan kuruluşun hedef değerlerini belirli zaman dilimi içerisindeki koşullarını, olanaklarını, değerlerini ve kısıtlarını göz önünde bulundurarak kendisinin belirlemesi gerekir. Her yıl firma yetkileri tarafından stratejik planlar dahilinde revize edilir.

Ölçülen Değer (öd_i): i. performans kriterinin dönem sonunda ölçüldüğü değerdir. Ne şekilde veya nasıl ölçüleceği belirtilir.

Kriter Puanı (pi) : Herbir performans kriterinin puanı (pi), hedef değer 100 olacak şekilde ölçülen değerlerin hedef değere yaklaşma oranında belirlenir. Performans kriterinin özelliğine göre doğru veya ters orantı kullanılır.

Denklem 2, doğru orantılı olma durumunu göstermektedir. Denklem 2'nin açıklaması şöyle yapılabilir; ölçülen değerdeki artış o kriterde bir iyileşme demek ise, hedef değer 100 kabul edilerek ölçülen değerle hedef değer arasında doğru orantı kurulur; eğer ölçülen değer hedef değerden büyük ise o kriterin en yüksek puanı olan 100 puanını alır.

Denklem 3 ise ters orantılı olma durumunu göstermektedir. Denklem 3'ün açıklaması ise şöyle yapılabilir; ölçülen değerdeki azalış o kriterde bir iyileşme demek ise, hedef değer 100 kabul edilerek ölçülen değerle hedef değer arasında ters orantı kurulur; eğer ölçülen değer hedef değerden küçük ise o kriterin en yüksek puanı olan 100 puanını alır.

Önemli bir nokta da süreç performansının yıllara ve aylara göre izlenebilmesi ve doğru yorumlar yapılabilmesi için yöntemde kullanılan göstergelerde değişiklik yapılmamasıdır. Ağırlıklarda değişiklikler yapılması durumunda ise, geçmiş yıllar ve aylardaki aynı göstergelerin değiştirilmiş ağırlıklara göre yeniden düzenlenmesi ve ona göre karşılaştırma yapılması gerekir.

2.7.2 Süreçlerin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi

Süreç Değerlendirme Kartlarındaki süreçlerin toplam puanları ise oluşturulan notlama sistemiyle izlenir. Buna göre;

100 ile 90 puan aralığındaki süreçler : A kategorisi

89 ile 80 puan aralığındaki süreçler : B kategorisi

79 ile 70 puan aralığındaki süreçler : C kategorisi

69 ile 60 puan aralığındaki süreçler : D kategorisi

59 ve daha alt puan aralığındaki süreçler : E kategorisi olarak sınıflandırılır.

A kategorisi Süreçler : Süreç performansı çok iyi olan süreçlerdir. Bununla birlikte bu kategorideki süreçler geçmiş 3 aylık dönemde de bu kategoride ise, performans kriterinin hedef değerlerini aşma durumuna göre (kriter puanları grafiği yardımıyla) hedef puanlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

B kategorisi Süreçler : Süreç performansının iyi derecede olduğu süreçlerdir. Bununla birlikte sürecin geçmiş 12 aylık ortalamasına bakıldığında bu kategoride ise her bir performans kriterlerinin 12 aylık dönemlerde hedef puanlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

C kategorisi Süreçler : Süreç performansının orta derecede olduğu süreçlerdir. Bununla birlikte sürecin geçmiş 12 aylık ortalamasına bakıldığında bu kategoride ise her bir performans kriterinin performansının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

D kategorisi Süreçler : Süreç performansının kötü derecede olduğu süreçlerdir. Bununla birlikte bu kategorideki süreçler geçmiş 3 aylık dönemde de bu kategoride ise, önlem alınması gerekir.

E kategorisi Süreçler : Süreç performansının çok kötü derecede olduğu süreçlerdir. Süreç puanı ve sürecin eğilimine göre sürecin tamamının gözden geçirilmesi gerekli süreçlerdir.

Bununla birlikte eğer bir süreç bir önceki aya göre bir kademedan fazla düşmüşse hemen incelenmeli ve önlem alınmalıdır.

Ayrıca süreç kategorisinden bağımsız olarak kriter puanları aylık olarak düzenli takip edilmeli, kategorilerdeki yaklaşıma benzer şekilde 59 puan altında kalan performans kriterleri için süreç sorumluları tarafından acil önlem alınmalı ve nedenleri araştırılmalıdır.

2.8. Yöntemlerin Karşılaştırılması

Literatürde rastlanılan süreç performans ölçüm yöntemlerini geliştirilen “Yüzde Ağırlık Yöntemi” modeli ile karşılaştırsak şu noktalar ön plana çıkmaktadır.

Altı Sigma, İPK süreçlerin performansını kriterler bazında ayrı ayrı incelemektedir. Her bir süreç için bir çok kriterin izlenmesi söz konusudur. Her bir kriterdeki sapmalar detaylı istatistiki teknikler kullanılarak analiz edilmektedir.

Geliştirilen yöntemde ve Performans Matrisinde tüm kriterler kullanılan yöntemle tek bir formüle indirgenmiştir.

YAY ve Performans matrisleri hedef değere olan yakınlıkları ölçerken, Altı Sigma ve İPK da belirlenen değerdeki sapmalar ölçülerek analiz edilmektedir. Süreç Durumu Belirlenmesi ise daha genel bir ölçüm yaparak hangi süreçlerin değişim ve gelişime uygun olduğunu belirler.

Genel olarak bakıldığında YAY’ı işletmenin kalite sistemine entegre bir sistemdir. Hazırlanan süreç tanıtım kartları, süreç haritalarının bir parçasıdır.

Performans matrisi yöntemi performans kriterlerinin belirlenmesi açısından YAY ile benzerlik göstermektedir. Ancak performans kriterlerinin nasıl belirleneceği belirtilmemiştir. YAY ise performans kriterleri oluşturulan grupların oyları ile oylama yöntemiyle belirlenir.

İPK süreçlerin performansı belirlenen kriterlerin ayrı ayrı incelenmesi ile ölçülmektedir. YAY’ indeki gibi sürecin tek bir puanı veya değerlendirmesi yoktur. Bu yüzden farklı süreçlerin karşılaştırılmasında etkili değildir denilebilir.

İPK ve Altı Sigma’nın, istatistiki yöntemleri kullandığı için sapmaları belirleme açısından üstünlükleri mevcuttur. Ayrıca sapmaların takibi açısından kullanılan sistem üretim sistemleri ve tıp alanlarında çok etkili olmaktadır. Bununla birlikte ölçülecek kriterlerin verilerine sürekli olarak ulaşılabilen veriler olması gerekmektedir. Bir başka anlatımla sürekli verilerin takibi içindir.

Performans matrisi yönteminde her bir performans kriterinin nasıl ölçüleceğine dair yöntem belirtilmemektedir. Bunun da farklı uygulayıcılar arasında sorun yaratabilme ihtimali olacaktır. YAY, İPK ve Altı Sigma da ise performans kriterlerinin nasıl ve ne şekilde ölçüleceği ayrıntılı bir şekilde belirtilir.

Altı Sigma, sapmaların analizinde çok daha duyarlı bir sistemdir. Hassas sapmaların dahi kabul edilmediği alanlarda kullanılması faydalıdır. Ancak tüm yöntemler gibi kabul edilebilir sınırlarının belirlenmesi çok önem taşır.

YAY, Altı Sigma, Performans Matrisi ve İPK yöntemlerinin ortak özelliği ölçülen değerlerin mutlaka sayısal bir değerinin olmasıdır. Süreç Durumu yönteminde ise subjektif ölçüler sayısal değerlere aktarılmaktadır.

Ağırlıkların nasıl belirleneceğine dair performans matrisi yönteminde bir yöntem önerilmemektedir. Ağırlıkların belirlenmesi tamamen subjektiftir. YAY ise ağırlıkların oluşturulması delphi tekniği ile istatistiki yöntemler kullanılarak yapılır.

Performans matrisinde ölçülen değerler hedef değere 10 bir önceki yıl değerine 3 verilmesi ile oluşturulan skala yardımı ile puanlanır. YAY'inde ise hedef değere yaklaşma oranında belirlenir.

Performans matrisinde kullanılan puanlama yöntemi incelendiğinde her bir performans kriterinin 10/3 katı hedef değer olarak kabul edilmektedir. Buna göre bir sürecin veya performans kriterinin hedef değere ulaşması için geçen yıla göre 10/3 kat artış yapması gerekmektedir ki bu gerçekçi görünmemektedir. Bu durum süreç sahiplerinin, süreç çalışanlarının ve süreç sahiplerinin motivasyonunu ters yönde etkileyecektir.

Bununla birlikte geçen yıl değerlerinin her kriter için 3 olarak kabul edilmesi puanlamanın doğruluğu açısından şüphelidir. Şöyle ki, geçmiş yıllarda yanlış puanlamalar veya o kriterde devam eden yanlışlıklar bir sonraki yıla da yansımaktadır.

YAY'da her bir kriter için hedef değer ile doğru ya da ters orantı kurma zorunluluğu olsa da daha tarafsız bir puanlama yöntemidir. Aynı zamanda hedef değere ulaşma hatta geçme ihtimali söz konusudur. Bu durumun da motivasyonu arttıracığı açıktır.

YAY'da, süreç yönetimi kapsamında kriterler bazında meydana gelecek ekleme ve çıkarmaların etkisini de asgari düzeyde hissettirecek bir esneklik mevcuttur. Bu sayede süreç performans değerinin bir önceki dönemle kıyaslanmasına devam edilebilir.

Süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından değerlendirme yaparsak: performans matrisi ve çeşitli firmalarda kullanılan yöntemlerin sadece puanları ölçmek için kullanıldığı görülmüştür. YAY'da yukarıdaki bölümde de anlatıldığı üzere bir değerlendirme

ve izleme sistemi mevcuttur. Bu sistem olarak “sürekli gelişme” ilkesini benimsemektedir. Ayrıca YAY süreçlerin performansını aylık olarak düzenli olarak izlerken bu, örneğin performans matrisi yönteminde bir yıldır. Bu İPK ve Altı Sigma’da çok daha küçük zaman dilimleri içindir.

Süreç Durumu Belirleme yöntemi ise diğer yöntemlerden farklı olarak hangi süreçte gelişim ve değişim yapılacağına dair bir süreç seçim ve değerlendirme yöntemidir. Gelişim ve değişim yapılacak süreçlerin belirlenmesi için önerilen kolay ve maliyetsiz bir yöntemdir.

YAY’ın uygulanması ve diğer yöntemlerin uygulanmalarını zorlaştıracak noktalar;

- YAY’nde performans kriterlerinin, hedef değerlerin ve ağırlıkların belirlenmesinde kurulacak grupların ilgili kişilerden oluşmaması.
- YAY ve diğer yöntemlerde süreç performans kriterlerinin sürecin performansını ölçecek kriterler olmaması.
- Yöneticilerin tüm yöntemlerin değerlendirilmesi ve izlenmesine destek vermemesi
- YAY, performans matrisi hedef değerlerin gerçekçi olarak belirlenmemesi aynı şekilde Altı Sigma ve İPK’da kabul edilebilir sapmaların doğru belirlenmemesi.
- Tüm yöntemler için veri alamama

olarak sıralanabilir.

3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

Bu tezde, uygulama süreci olarak, insan kaynakları yönetimi süreçlerinden işe alım ve yerleştirme süreci seçildiği için, genel olarak insankaynakları ve işe alım ve yerleştirme süreci ile ilgili genel bir inceleme yapılması uygun görülmüştür.

3.1. İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Yeri ve Önemi

Kaynakların zaman, yer, nitelik ve nicelik bakımından gereksinmeleri karşılayacak duruma getirilmesine üretim denir. Üretimde kullanılan kaynaklara da üretim etmenleri (faktörleri) denir.⁸¹ İşletmelerde üretimin gerçekleştirilebilmesi için, çeşitli üretim faktörlerine ihtiyaç vardır. Üretim faktörleri genel olarak üç ana guruba ayrılır.

- Doğa (hammadde)
- Emek (insan kaynakları)
- Anamal (kapital)

İnsan kaynağı; bir örgütte herhangi bir kademedede bulunan, belli bir makama bağlı olan ve örgütün çalışma ortamı içinde, işinin gereklerini, sorumluluklarını gerçekleştirmesi için ücret, statü ve rol gibi unsurlarla ödüllendirilen örgüt üyeleridir. İşletmeyi kuran, yöneten ve orada çalışan insanlar, işletmeleri ayakta tutan, onları üretken ve dinamik kılan güç olarak; üretim sürecinin vazgeçilmez bir girdisidir. Bu nedenle son derece rasyonel kullanımı gerekir.

Gereken düzeyde insan kaynağı olmadan, diğer üretim faktörlerinin kullanılamayacağını düşünürsek; işletmelerin kurulup, sürekliliğinin sağlanması için, insan kaynağının en önemli öge olduğu fark edilecektir. Gerçekte belli bir fert topluluğu olmaksızın herhangi bir organizasyonun mevcudiyeti söz konusu olamaz.⁸²

İnsan diğer üretim faktörlerinden farklı olarak yaratıcıdır. Ayrıca, girdilerinin toplamından daha büyük çıktılar sağlayabilen üretim faktörüdür. Örneğin, teknolojinin en üst düzeyinde üretim yapan sektörde, iyi eğitilmiş mühendis ve insan gücüne gereksinme vardır.

⁸¹ Naci Kepkep, “Ekonomi Konusunda Temel Bilgiler”, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.

⁸² Toker Dereli, “Organizasyonlarda Davranış”, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981, s.44

Ancak bu şekilde imalatın kalitesini ve verimliliğini en üst düzeye çıkaran bir üretime ulaşılabilir.⁸³

İşletmede etkin üretimin devam etmesi için insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. Bütün bu nedenlerden ötürü, insan ve grup davranışlarının ayrıntılarına girilmediği sürece; işletme yönetimi, endüstriyel ilişkiler, toplu pazarlık ve personel yönetimi gibi konuların anlaşılması ve değişen dünyaya paralel olarak bireylerin de değişen beklentilerinin fark edilmesi ve karşılanabilmesi imkansızlaşacaktır.

3.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları, çalışma arzu ve kabiliyetine sahip insanlardır. Başka bir deyişle bu, işgücü arzıdır. Örgütler, diğer üretim etmenleri yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Sermaye, girişim, hammadde, enerji ve emek olarak sıralanan üretim etmenleri içinde en önemli öge emek faktörüdür. Çünkü emek etmeni hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer etmenler üzerinde egemen olmakta ve organize etmektedir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ögesine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi önem kazanmış bulunmaktadır.

İnsan kaynağı, örgütte en tepede yer alan yöneticiden en alt kademede yer alan işgörene; her çeşit işte ve meslekte çalışanlardır. Örgüt, bu kaynağı en etkili ve verimli şekilde değerlendirerek rekabette üstünlük elde etmeye çalışır.

İnsan kaynağının bu şekilde değerlendirilebilmesi de çalışanların tatmin edilmesi ve beklentilerine cevap verilmesini gerektirir. İnsanlar, bir takım ideallerini gerçekleştirmek, ileride yapmak istedikleri iş veya meslekle ilgili olarak çocukluk yıllarından itibaren beceriler kazanmak veya yeteneklerini geliştirmek için hazırlık yaparlar. Bir kısım insan kısa yoldan hayata atılmayı, bir kısmı ise biçimsel eğitimle yeteneklerini geliştirme yolunu tercih ederek, iş bulma, işe girme veya bir iş kurma amacını gerçekleştirmeye çalışır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Tanımdan ortaya çıkarılacak en önemli husus, İnsan Kaynakları Yönetimi' nin bir stratejik yaklaşımı gündeme getirmesidir. Bu açıdan yapılan başka bir

⁸³ Nazmiye Demir, Dilek Birbil, Nevda Atalay, Yıldırım Şevket, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları, Ankara, 1998, s.12

tanımda da “İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynağını en verimli yöntemlerle kullanabilme amacı” öncelikle vurgulanmaktadır⁸⁴

3.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler

İnsan Kaynakları Yönetimi aşağıda verilen 7 temel işlevden oluşmaktadır.⁸⁵

- Planlama
- Kadrolama
- Değerleme
- Ödüllendirme
- Yetiştirme- Geliştirme
- Endüstri İlişkileri
- Koruma

İnsan Kaynakları yönetimi süreci planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevini, bir tanıma göre diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edebiliriz.

Örgüt için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir. Örneğin planlama işlevi ile örgütün gelecek 3 yıl içinde her yıl 15 yönetici adayı alması gerektiği belirlenmişse, kadrolama işlevi de bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise, örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıklarını ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görebiliriz. Bu kişiler istenilen performansı gösterememişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir. Başka bir deyişle modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleri ile de etkileşim içindedir.

⁸⁴ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.23

⁸⁵ Cavide Uyargil ve diğerleri; *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul : Dönence Basım, 2000., s19

Son olarak, İKY'nı oluşturan işlev ve çalışmaların çevresel faktörlerden soyutlanamayacağını söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle İKY'nin nasıl olacağını önemli ölçüde bu çevresel faktörler de belirleyecektir.

3.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar

Klasikleşmiş bir görüşe göre her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Üretim süreci içerisinde işgücünü hedeflere yöneltmekten sorumlu olan her yönetici görevi sırasında insan kaynakları ile ilgili bazı işlev ve çalışmaları da yerine getirecektir.⁸⁶ Küçük örgütlerde insan kaynakları yönetimine ilişkin işlev ve çalışmaları yönlendirecek birim yoksa, bu işlevlerin tümü diğer yöneticileri tarafından üstlenilir. Ancak, günümüzde insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek artık bu alanda uzmanlaşmayı gerektirecek boyutlara ulaşmıştır. Özellikle büyük örgütlerde insan kaynaklarına yönelik işlevlerin yürütülmesi uzmanlaşmayı zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yukarıdaki görüş geçerliliğini korumakla beraber sorunu ele almak açısından eksik kalmaktadır. Örgüt büyüdükçe karmaşıklık artacak ve insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmaya olan ihtiyaç da doğru orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle görüşün eksik kalan yanını tamamlamamız gerekir. Bugün sorumluluğun üst yönetim, insan kaynaklarından sorumlu uzman bölüm ve yöneticisi ile emir-komuta yöneticileri arasında paylaşılması, etkin bir insan kaynakları yönetimi için gereklidir.

3.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu

Üst yönetimi, örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticiler olarak tanımlayabiliriz. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu kademenin faaliyetlere verdiği öneme göre değişir. Diğer bir anlatımla, bu kademelerdeki yöneticilerin tutumlarına ve uzmanlık alanlarına göre her örgütte bazı işlev ve faaliyetler diğerlerine kıyasla daha fazla önemsendir ve genellikle kaynakların büyük bir kısmı bu faaliyetlere ayrılır. Dolayısıyla üst yönetimin İKY'ne bakışı ve tutumu İKY'nin işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Başka bir ifadeyle, İKY'nin örgütteki konumunun ve oynayacağı rolün ne olacağını üst yönetimin tutumu belirleyecektir.

⁸⁶ Uyargil, a.g.e.s.21

3.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları

İşletmenin genel organizasyon yapısı içinde insan kaynakları departmanının yeri ve diğer departmanlarla olan ilişkilerinin belirlenmesinden sonraki aşama, insan kaynakları yöneticisinin görevinin ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır.⁸⁷ Personel yöneticisinin işletme hedeflerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmesi, işletme hedef ve politikasının açık olarak bilinmesi, etkin ve sistemli bir çalışma düzeninin kurulması ve insan kaynakları yöneticisinin görev ve yetkilerinin ayrıntılı, yazılı ve açık seçik belirlenmesi ile mümkündür. İnsan kaynakları yöneticisinin görevinin tanımlanmasında şu yararlar vardır: İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin kendisinden hangi işleri yapmasını istediğini ve yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğini bilir ve davranışlarını kendisine belirlenen ölçülere göre düzenler. İşletmenin üst yönetim kademesi insan kaynakları yöneticisinin görevinin tanımlanması ile insan kaynakları departmanı yöneticisi görevini yapacak kişinin öğrenimi, iş tecrübesi ve beceri yönünden hangi niteliklere sahip olması gerektiğini bilir ve insan kaynakları departmanı yöneticisini gerekli niteliklere sahip adaylar arasından seçme yoluna gider. Görev tanımlaması sayesinde, işletmenin üst yönetim kademesi insan kaynakları departmanı yöneticisinin görevini ne ölçüde başarılı olarak yürüttüğünü saptayabilir.

İnsan kaynakları departmanında çalışan öteki elemanların görevlerinin tanımlanmasında iş yürütümü açısından yarar vardır. İş tanımlamaları genellikle yapılacak işleri kesin sınırlarla değil, genel çizgileri ile belirler. İş yapacak kişinin öğrenim, iş tecrübesi ve başarı durumu da iş tanımlaması içine alınacak görevlerin neler olduğunun saptanmasında etkili olur. Örneğin; yeterli öğrenim ve iş tecrübesi olan başarılı bir insan kaynakları yöneticisinin görevinin kapsamı ile, sınırlı bir öğrenim ve iş tecrübesine sahip bir insan kaynakları yöneticisinin görevinin kapsamı arasında farklılıklar olabilir. İnsan kaynakları yöneticisinin görevinin kapsam ve içeriği saptanırken kendisinin bilgi, iş tecrübesi ve yeteneklerinden en iyi ölçüde yararlanmaya özellikle dikkat edilmelidir.

⁸⁷ Uyargil, a.g.e.s.22

3.1.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Başlıca Görevleri

Şirket bünyesinde etkin bir organizasyon yapısı, yetişkin ve yetenekli personel, huzurlu bir çalışma ortamı, çalışanların işte ilerleme olanakları, iş tatmini ve yeterli bir çalışma güvenliği sağlamak için gerekli planlamaları geliştirmek ve yönetmek, insan kaynakları yöneticisinin başlıca görevidir. ⁸⁸

Bu görev, şirketin merkez ve merkeze bağlı öteki iş yerlerinde bu görev çerçevesinde plan, program, politika, süreç ve yöntemlerin hazırlanması ve teklifi, bunlarla ilgili olarak departmanına bağlı bölümler içinde yapılan bütün faaliyetlerin nezaret ve kontrolü ve uzmanlık dalına giren konularda bu faaliyetlerle ilgili alınması gereken bütün tedbirlerin ilgili yönetim kademelerine teklif edilmesi ve tavsiyelerde bulunulması konularını kapsar.

İnsan Kaynakları Yöneticisinin başlıca görevleri şunlardır:

- A. İSTİHDAM : Şirketin bütün görev kademelerinin, yetişkin ve yetenekli insan gücü tarafından ve uygun bir maliyetle sağlanmasına çalışmak,
- 1) Tedarik : Uygun görevler için yetişkin insan gücünü aramak ve onları iş yerine çekmek,
 - a. Görevler için gerekli mesleki yetkinlik düzeylerini incelemek ve saptamak,
 - b. Görev tanımlamalarını yapmak ve geliştirmek.
 - 2) Seçim : Çalışmak amacı ile başvuran adayların mesleki yeteneklerini incelemek ve en uygun görülenler hakkında karar vermek. Bu amaçla;
 - a. Adaylarla iş görüşmesi (mülakat) yapmak,
 - b. Adayların verdikleri referanslardan soruşturma yapmak,
 - c. Adayları bilgi, yetenek, beceri ve kişisel yönden değerlendirmek.
 - 3) İşe alıştırma (oryantasyon) : İşe alınan yeni personele uygulanacak oryantasyon programını hazırlamak, uygulamaya koymak ve izlemek,
 - 4) İlerleme ve iş değişiklikleri : Personelin çalışmakta olduğu ve yükselebileceği görevlerde yeteneklerini daha iyi bir şekilde kullanabilmeleri amacı ile;

⁸⁸ Ferhat Şenatalar, Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1995, s.55.

- a. Görev tariflerini incelemek ve gerekli durumlarda bunları gözden geçirmek ve yeniden düzenlemek,
 - b. Personelin yeteneklerini incelemek,
 - c. Personelin çalışmasını değerlendirmek,
 - d. Personelin mesleki eğitim ihtiyaçlarını saptamak,
 - e. Yeni görevlere atanan personelin başarı durumlarını izlemek.
- 5) İşten ayrılmalar : Şirketten ayrılan personelin ayrılış nedenlerini ve ayrılış oranlarını saptamak,
- B. ÜCRET YÖNETİMİ : Şirketin insan gücü kaynaklarından azami yararın sağlanması için en uygun ücret politika ve yöntemlerini saptamak ve teklif etmek. Bu amaçla;
- 1) Personeli sınıflandırmak : Şirkette çalışan personeli belirli ölçüler kullanarak gruplar halinde sınıflandırmak;
 - a. Görev tanımlamalarını hazırlamak,
 - b. Görevlerin içeriğini de tanımlayan ünvanlar bulmak,
 - c. Görev tanımlamalarının geçerliliğini periyodik olarak izlemek ve gerekli düzeltmeleri yapmak.
 - 2) Ücret seviyesini saptamak : Görevlerin para olarak değerlerini şirket içindeki öteki görevler ile ve iş piyasasındaki görevlerle karşılaştırmak ve uygulanacak ücret seviyesini önermek. Bu amaçla;
 - a. Görev tanımlamalarının içeriklerini incelemek,
 - b. İş değerlendirmesi yapmak,
 - c. Ücret piyasası araştırmaları yapmak,
 - d. Ücret plânlarını geliştirmek.
 - 3) Personelin çalışmasının değerlendirilmesi: Personelin işindeki başarısını, kendisine verilen görevin yetki ve sorumluluk sınırları içinde nesnel ölçüler ile değerlendirmek. Bu amaçla;
 - a. Çalışmanın değerlendirilmesi için bir program düzenlemek,
 - b. Periyodik değerlendirmeleri yönetmek,
 - c. Değerlendirme sonuçlarını incelemek.
 - 4) Ücrete ek mali yararlar sağlamak : Kök ücrete ilave olarak sağlanan mali yararlar yolu ile personelin girişim ve iş görme yeteneklerini artırmak. Bu amaç ile;
 - a. Şirket bünyesine uygun teşvikli ücret sistemlerini plânlamak ve yönetmek,

- b. Benzer nitelikte öteki teşvikli ödemeleri plânlamak ve yönetmek.
- 5) Çalışma saatlerini düzenlemek ve kontrol etmek : Şirketin ve çalışanların yararlarını gözeterек çalışma saatlerini, ücretli ve ücretsiz izin sürelerini düzenlemek. Bu amaç ile;
- a. Çalışma saatleri, izinler ve devamsızlıklar hakkında politikayı çizmek ve yönetmek,
 - b. Yıllık ücretli izinleri planlamak ve yönetmek.
- C. SINAİ İLİŞKİLER : Şirketin yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkileri, şirket ve çalışanlar yararına olacak şekilde düzenlemek. Bu amaç ile;
- 1) Haberleşme : Şirket içinde her kademede iş ile ilgili haber ve fikirlerin alış verişini sağlayacak bir ortam kurmak. Bu amaç ile;
- a. Personele haberleri aktarıcı haber kanalları geliştirmek,
 - b. Buluş ve ödül sistemini planlamak ve yönetmek,
 - c. Personelin fikir ve görüşlerini almak amacı ile anketler düzenlemek.
- 2) Toplu sözleşme : Resmen tanınmış ve kurulmuş olan personel sendikası ile şirketin ve çalışanların yararlarını en iyi şekilde karşılayacak şekilde anlaşmalar yapmak. Bu amaç ile;
- a. Anlaşmaları müzakere etmek,
 - b. Anlaşmaları yorumlamak ve uygulamayı yönetmek.
- 3) Personel disiplini : Etkin bir çalışma ortamı sağlayacak çalışma yöntemlerini kurmak ve geliştirmek; çalışanlar ile uyumlu iş ilişkileri kurmak ve geliştirmek. Bu amaç ile;
- a. Personelin davranışları ile ilgili kurallar ve düzenler kurmak,
 - b. Disiplin tedbirlerini kurmak ve yönetmek.
- D. ORGANİZASYON PLÂNLAMA VE GELİŞTİRME : Şirketin çalışanlarının yetenekli personel ile yürütülmesini ve iyi bir biçimde organize edilmesini sağlamak,
- 1) Organizasyon planlaması : İnsan kaynakları departmanının yapısını ve şirket hedeflerini, iktisadi ve en etkin bir biçimde karşılayacak nitelikteki insan gücü ihtiyaçlarını saptamak,
- a. Şirketin kilit görevlerinin gereklerini incelemek,
 - b. Şirketin organizasyon yapısını incelemek,

- c. İnsan kaynakları departmanının organizasyonu ile ilgili değişiklikler önermek,
 - d. Şirketin insan gücü ihtiyaçlarının ön tahminlerini yapmak.
- 2) Eğitim ve geliştirme : Şirket personelinin yapmakta olduğu ve ileride yapabilecekleri görevlerde başarılı olması amacı ile eğitim programları düzenlemek.
- a. Personeli geliştirme amacı ile programlar planlamak ve yönetmek,
 - b. Eğitim programları planlamak,
 - c. Eğitim programları hazırlamak,
 - d. Eğitim programlarını yönetmek,
 - e. Eğitim programlarını değerlendirmek.
- E. HİZMETLER : Personelin iş başında ve iş dışında iyi çalışmalar içinde bulunması için, sağlık, huzur ve güven sağlayıcı tedbirler almak,
- 1) Sağlık hizmetleri : Çalışanların iş başında ve yaşantılarında sağlıklı kişiler olmaları amacı ile kendilerine yardımlarda bulunmak,
- a. Çalışanların hastalanmalarını önleyici programlar geliştirmek ve yönetmek,
 - b. Çalışanların ve işe gireceklerin sağlık durumlarını izlemek,
 - c. Çalışanların sağlığı ile ilgili eğitim programları düzenlemek.
- 2) Personel hizmetleri : Personelin günlük yaşantısına ve işinde tatminine yardımcı olacak hizmetler sağlamak,
- a. Personele sigorta ve emniyet konularında danışmanlık yapmak,
 - b. Yardım sandığı ve benzeri yardımlaşma örgütlerini işletmek,
 - c. Kafeterya vb.. dinlenme tesislerini çalıştırmak.
- 3) İş güvenliği : İş kazalarını önlemek amacı ile uygun araç ve sistemlerini geliştirmek ve yürütmek. Bu amaç ile;
- a. İş yerinde iş emniyeti kurallarını kurmak,
 - b. İş yerinde iş emniyeti kontrollerini yönetmek,
 - c. İş yerinde iş tehlikelerini önlemek veya ortadan kaldırmaya çalışmak,
 - d. İş kazalarının soruşturmalarını yapmak.
- 4) İş dışı serbest zaman faaliyetleri,
- a. Sportif faaliyetleri planlamak ve yönetmek,

- b. Sosyal faaliyetleri planlamak ve yönetmek.
- 5) Koruma ve güvenlik : Şirketi, personelini ve maddi varlığını, hırsızlık, yangın, sabotaj vb.. tehlikelerden korumak. Bu amaç ile;
- a. Bekçilik ve koruma işlerini yönetmek,
 - b. Yangın ile mücadele işlerini planlamak ve yönetmek,
 - c. Güvenlik tedbirleri için gerekli düzeni geliştirmek ve yönetmek

3.2. İKY’de İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi

İş güvencesi sağlamak ve işgücüne güvenebilmek için işe uygun insan alımına büyük özen gösterilmesi gerekir. Makine operatörleri, kaynakçılar ve montajcılardan dökümhane işçileri, dokumacılar ve torna tezgahı operatörlerine dek pek çok meslek grubundan mesleklerin tümü, bireysel performansın önem kazandığı tek kişilik işler arasından seçilmiştir. Eleman üzerinde yapılan araştırmalar, performanstaki ortalama sapmanın yaklaşık %20 oranında olduğunu göstermiştir. Ayrıca, en verimli elemanın en az verimli elemandan en yaklaşık 2 kat daha iyi olduğu bulunmuştur.⁸⁹ South West Airlines’da işe uygun eleman alımına büyük önem verilir. Hatta şirketin en iyi müşterileri özel olarak Dallas’a uçurulur ve kabin görevlisi seçiminde onların da fikri alınır. Bunun nedeni, ön büro elemanları ile ilişki halindeki müşterilerin iyi elemandan anladıklarına inanılmasıdır. Lincoln Elektrik’te de eleman alımına büyük önem verilir; çünkü elemanların şirkete karşı ömür boyu sürecek bir taahhüde girmeleri beklenir. Lincoln, seçimini, başarıya ulaşma isteği ve büyüme kapasitesi doğrultusunda yapar.⁹⁰

İşe almanın doğru insanları seçme dışında bir de sembolik yönü vardır. Katı bir eleme sürecinden geçen bir eleman seçkin bir kuruma girdiğini hisseder. Performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiğini anlar.⁹¹

Bir örgütün personeli, onun en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bu bakımdan örgütün tipi ne olursa olsun, orada gerçekleştirilen her iş için mutlaka bir elemana ihtiyaç vardır. Ancak her iş, gereklerine uygun eleman ister. İş sürecinin başlangıcından bitimine kadar olan faaliyetleri yürüten, işi doğrudan yapan kişiler olarak tanımlayabileceğimiz personel, bir üst

⁸⁹ Jeffrey Pferrer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İNSAN, Sabah Yayınları, 1999, s.27

⁹⁰ Pferrer, a.g.e.,s.27

⁹¹ Pfeffer, a.g. s.22

kademe yöneticileri de, en alt kademede bulunan ortalama işgörenler de olabilir. Önemli olan, herhangi bir iş için gerekli olan kişi veya kişilerdir. Yaptıkları işler, pozisyonları bakımından farklı olabilir. Ancak üzerinde durulan nokta, iş başında bulunan her işgörenin belirli bir görevinin bulunmasıdır. Görevler çeşit ve farklılık gösterdiğine göre, bu görevlere atanan kişilerin de statü ve nitelik yönünden farklı olmaları doğaldır. Burada amaç, her göreve uygun niteliklere sahip personelin getirilmesi olmalıdır. Ancak bu amaç, sadece etkili işgören bulma çabalarıyla gerçekleştirilebilir.

İnsan kaynağını bulma işlevinin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi; örgütte çeşitli işleri yerine getirmek amacıyla gerek duyulan bireylerin sayısı ve nitelikleri hakkında doğru ve süreklilik gösteren bilgilerin var olmasına bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları ihtiyacı ve tedarik çabaları;

1. Gerçekleştirilecek işin miktarı ve tipinden,
2. Bu işin gerçekleştirilmesindeki etkinlik derecesinden,
3. İş başarımını etkileyen çeşitli teknolojik, örgütsel ve diğer değişikliklerden etkilenebilmektedir.

Bir örgütü kadrolaşırmanın ikinci adımı, insan gücü ihtiyaçlarını karşılamak üzere nitelikli personeli elde etme süreci aşamasıdır. Etkili kadrolama, iş için tedarik ve seçime olanak tanıyan yeterli insangücü kaynaklarını geliştirmeyi ve korumayı içermektedir. Başvuracak adayların sağlanması için onların örgütteki istihdam olanaklarından haberdar edilmeleri gerekmektedir. Onların aynı zamanda örgüte başvurmalarının teşvik edilmesi ve halihazırda ve gelecekte mevcut olacak iş açıklarını düşünmelerinin sağlanması zorunludur.⁹²

İnsan kaynakları talebi; a) çevresel değişim ve gelişmelerden, b) örgütsel kararlardan ve c) işgücü faktörlerinden kaynaklanır.⁹³

a) Çevresel Değişim ve Gelişmeler :

1. Ekonomi : Enflasyon, işsizlik, faiz oranları.
2. Sosyal-Politik-Yasal :

⁹² Bingöl, a.g.e., s.44.

⁹³ Demet Varoğlu, Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, Türkiye Bankalar Birliği, 1998, İstanbul s.56.

- Asgari ücretin belirlenmesi.
 - Emeklilik yaşı. Bu yaşa yaklaşanlar belirlenir, yerine gelecekler veya yeni alınacak elemanlar saptanır.
 - Sosyal bir faktör olarak üniversite mezunu olmaya özendirilme. Çok fazla üniversite mezunu ve artan beklentiler. Teknik eleman açığı ve teknik eleman olmaya özendirme gereği.
 - Bir başka sosyal faktör olarak, kullanılsın, kullanılmasın, yabancı dil bilen eleman aranması.
 - Politik bir faktör olarak kamu görevlilerine sendika kurma hakkı verip, grev hakkı vermeme ve böylece düşük geçim standardına mahkum etme.
3. Teknoloji. Örneğin, bilgisayar teknolojisi bazı alanlarda işsizlik yaratırken yeni iş alanları ve eleman gereksinimleri yarattı.
 4. Rakipler.

b) Örgütsel Faktörler⁹⁴ :

1. Stratejik plan (Uzun dönemli amaçlar) : Büyüme oranları, yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni hizmetler ve bunlara yerleştirilecek elemanlar.
2. Bütçeler. Stratejik planlara kısa dönemde bütçelerle işlerlik kazandırılır. Dolayısıyla, bütçe artışları ve kesintileri insan kaynakları gereksinimi üzerinde etki yaratmaktadırlar.
3. Satış ve üretim öngörülerini (tahminleri) : Örneğin 5 Nisan kararları gibi devletin eleman alımını durdurma kararı, bu tür öngörülerin yeniden ele alınması zorunluluğunu getirmiştir.
4. Yeni iş bağlantıları : Bu tür bağlantılarla birlikte insan kaynakları planlarının yeniden ele alınması gereği.
5. Organizasyon ve iş tasarımı.

⁹⁴ Uyargil ve diğerleri, a.g.e.s 126

c) İşgücü Faktörleri :

1. Emeklilik : Emekliliği geldiği halde belli bir süre çalışabilir. Sınır, yaş haddi olabilir.
2. İstifa.
3. İşe son verme.
4. Ölüm.
5. İzin.
6. Sağlık sorunları.

3.2.1 İnsan Kaynağını Bulma

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına insan kaynağını bulma ismi verilmektedir. Bu açıdan insan kaynağını bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş denetimlerine uygun işgören adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir.⁹⁵

Boşalacak veya halihazırda boş olan görevlere uygun niteliklere sahip işgörenlerin bulunması söz konusu olduğu için, insan kaynağını bulma işlevi, gelişi güzel yapılabilecek bir eylem değildir. Bir örgütün sahip bulunduğu işgücünün niteliğinin, bir kuruluş olarak onun gücünü ve başarısını simgelediğini söylemek gereksizdir. Bir çok işletmenin istihdam politikaları biçimlendirilmemiştir. Bunların istihdam politikaları, sadece yıllardır süren uygulamalardan ortaya çıkmıştır. Yani, bir politika saptanmamış, fakat sadece geçmişteki uygulamalar bu konuda yol gösterici olarak rol oynamaktadır. Bu biçimde oluşturulmamış bir takım ilkeler, mevcut durum zorladıkça değiştirilir ve geciktirilir. Bununla birlikte, istihdam alanında dikkatlice hazırlanmış sabit politikaların uygulanmasından dolayı kazanılacak çok şey vardır.

⁹⁵ Şenatarlar, a.g.e. s23

Politikalar, tüm tedarik ve seçim programını düzenleyecek olumlu araçlar niteliğindedir. Politikalar, insan kaynakları birimi temsilcilerine, kiralama ve yerleştirme programını yürüten yöneticilere yol göstermektedir. Yine politikalar, tüm örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar geçilen eylemlerde tutarlılığı sağlamaktadır. Ayrıca bu biçimsel politikalar, her bireyin nerede duracağını ve davranış açısından kendisinden ne beklenildiğini bilmesine izin vermektedir.

İnsan kaynağını bulma politikası veya stratejisi konusunda iş şartnamelerinden de yararlanır. İnsangücü planlamasından elde edilen bilgiler, tedarik programlarının yürütülme etkinliğini gösterir; programların niteliği, iş analizi sonuçlarına göre saptanır. Boşalmaların olacağı pozisyonlara ilişkin iş şartnameleri, bu konudaki girişimlerin başarılı olması için başlama işareti rolünü oynar.

Belirli bir pozisyon boşaldığında; boş kadronun söz konusu olduğu birim amiri tarafından doldurulan özel bir personel istek formu kullanılmaktadır. Bu form, genellikle bir üst kademe yöneticisinin onayı alındıktan sonra, insan kaynakları birimine gönderilir. Personel istek formu, iş şartnamesindeki bilgilere ek olarak başlama tarihi ve ücret haddi; işin sürekli veya geçici mi ya da tam gün veya yarım gün mü olduğu, söz konusu boş pozisyonun iç nakillerle doldurulup doldurulamayacağı gibi bilgileri de içerir.

3.2.1.1. İşgücü Kaynakları

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan insan kaynağını bulma yoluna gidilir. Fakat halihazırda faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için insan kaynağını bulmada iki seçenek karşımıza çıkar. Bu seçeneklerden birisi, bir terfi politikasını izlemek suretiyle işletmenin mevcut personelinde, bir başka deyişle iç kaynaklardan yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardan yararlanmadır.⁹⁶

- İç kaynaklar
- Dış kaynaklar
- İlanlar

⁹⁶ Bingöl, a.g.e. s56

- Tesadüfi başvurular
- Çalışanların önerdikleri kişiler
- Eğitim kurumları
- Sendikalar
- İş ve işçi bulma kurumları.⁹⁷

a) İç Kaynaklar

İç kaynaklara başvurma konusundaki politikanın bazı üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz⁹⁸ :

1. Çoğu insan, meslek yaşamı boyunca daha yüksek ücret ve statü sağlayan pozisyonlara yükselmeyi bekler. Bu beklentiyi gerçekleştirme olanağını sağlayan bir politika, işgörenlerin moraline olumlu katkıda bulunur. Üst bir kademedeki bir boşalma, bir seri bireysel ilerlemelere neden olabilir.
2. Yönetim, kendi işgörenlerinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dışardan başvuran adaylarınkinden daha doğru olarak değerleyebilir. Çünkü yönetim, kendi işgörenlerini daha yakından tanımakta, onların durumlarını yıllarca izleme olanağına sahip olmaktadır. Bu suretle seçim ve yerleştirmede hata yapma riski daha az olur.
3. Tedarik ve seçim sorunu basitleştirilir ve bu işlev daha az masrafla yerine getirilmiş olur.

Boşalan görev yerlerine mevcut personel arasından terfi yaptırmak, gerek çalışanları motive etmek, gerekse nitelikli personel sadakatini sağlamak açısından çok yerinde bir politikadır. Bunun yanısıra uygulamaları bilen bir kişinin yeni işe alışması da daha hızlı olur. Çalışana sadece ek beceri kazandırmak için kısa süreli bir eğitim vermek yeterli olur. Bu ilkenin uygulanmasına ağırlık verilen işletmelerde, çalışanlar kendilerinin daha üst görevlere yükselebileceklerini düşünürler. Böyle bir uygulama, çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratır.

⁹⁷ Uyargil, a.g.e.

⁹⁸ Bingöl, a.g.e.s58

İşletme içinden personel tedariki politikasının uygulanması, işletmenin insan kaynakları departmanında, çalışanlar ile ilgili ayrıntılı kayıtların tutulmasını gerektirir. Örneğin; çeşitli işlerde çalışanların öğrenim, mesleki yetişkinlik ile işlerindeki başarı durumları titizlik ile değerlendirilir. İşletme içinden personel tedarikinin sistemli bir biçimde uygulanması gerekir. Sistemli bir uygulama, çalışanlarda bu ilkenin yeterince uygulanmadığı izlenimini bırakabilir. Böyle bir izlenimin önlenmesi için işletmeler, gerekli görevleri personele sistemli bir duyuru yolu ile duyurmalıdır.

Terfi yolu ile işletme içinden personel seçmenin avantajlarına ek olarak şunları söyleyebiliriz:

- Mevcut çalışanların iş davranışları bilinir.
- İşletme içinden yerleştirme masrafları çok düşüktür.
- İşletme içinden sağlanan çalışanın yeni işe uyumu daha kolay ve hızlıdır.
- İşletme içinden terfi sağlanması, diğer personeli ileride boşalabilecek pozisyonlar için daha sıkı çalışmaya teşvik eder.

Mümkün olduğu kadar iç kaynaklardan boş kaynakları doldurma politikasını izlemenin yararlarına karşın, böyle bir politikanın yapısından doğan bazı sorunlar ve sınırlamalar söz konusudur. Bir işletme, boş pozisyonları doldurmak ve alt kademe işlerde çalışanların daha üst kademelere ilerlemelerini sağlamak için eğitim programları düzenlemelidir. Bunun yanısıra böyle bir işletme en alt kademeler için, personel alımında gelişme potansiyeline sahip kişileri seçmelidir. Böylece bu işgörenler, daha üst görevler için yetiştirilerek ehliyet kazandırılabilirler. Bütün bunlara karşılık, eğer böyle nitelikli ve gelişme potansiyeline sahip işgörenler terfi ettirilmezlerse, hayal kırıklığına uğurlar. Bununla birlikte, terfilerin kıdem esasından çok başarı-yetenek (liyakat) esasına göre yapılması gerekir. İç kaynaklardan yararlanma pahasına sadece kıdem kriteri dikkate alınırsa, zaman içinde örgütün tüm kademeleri yeteneksiz kişilerce doldurulmuş olacaktır.

Bunlar dışında aşırı bir iç kaynaktan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler. Bu durum uygulamada “örgütsel tutuculuk” olarak deyimlendirilmektedir. Sadece amirleri tarafından biçimlendirilmiş astlar, birşeyi yapmanın başka bir yolunu bilmezler, modası geçmiş uygulamaları ve yöntemleri tekrar edip dururlar.

Halbuki işletmeye taze kanın girmesi, dışardan da eleman tedarik ederek, bir dinamizm, canlılık kazandırılması gerekir. Dış kaynaklara başvurmak oldukça masraflı ve zaman alıcıdır. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi, bu tür kaynak işletmeye bir canlılık getirecektir.⁹⁹

İnsangücü tedarikinde iç kaynaklardan yararlanmanın diğer dezavantajlarını da şöyle sıralayabiliriz:

- Sadece kıdemın göz önüne alınması, kendilerinin daha nitelikli olduğunu düşünenler arasında düşmanca duygular uyandırır.
- Yeni ve farklı fikirlerin yolunu tıkar.

Genel olarak en etkili politika, boş kadroların çoğunluğunu iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli işgörenler örgütte yoksa dışarıya başvurmaktır. Aynı zamanda daha yüksek kademedeki yönetsel ve mesleki pozisyonların orta bir yüzdesini, örgüte yeni fikirler sokmak için dış emek piyasasına giderek doldurmak ussal bir davranış olacaktır.

Örgütün herhangi bir biriminde ya da birimlerindeki pozisyonlarda boşalmalar söz konusu olduğunda; insan kaynakları birimi, işlerin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirledikten sonra, ihtiyaç duyulan personeli nasıl bulacağını araştıracaktır. Bu açıdan iç kaynaklardan insan kaynağını bulma süreci, iki yöntemden biriyle tamamlanabilir. Bunlardan birincisi, personel kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının, insan kaynakları birimi yöneticisi ile ilgili birim temsilcileri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca yeni başarı değerlendirmeleri yapılarak, bir toplantı düzenlenir. Belirtilen belgelerin incelenmesiyle kimlerin söz konusu işler için uygun olduklarına karar verilir. Ancak seçim biçimsel olarak bildirilinceye kadar, neler olup bittiği hakkında açıklamada bulunulmaz. Bunun dışında yönetici ve amirlerden astlarını gözden geçirerek, uygun olanların isimlerini seçim ve yerleştirme işlemi koordine eden insan kaynakları birimine bildirmeleri istenebilir.

İkinci yöntem ise, fabrika içerisinde yayınlanan bülten veya duyuru panolarında bütün boş işlerin duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin ünvanı, ücret haddi ve işgörenin sahip olması gereken nitelikler belirtilir.

Bütün bunlara karşılık, bazı toplu iş sözleşmelerinde iç kaynaklardan nasıl yararlanılacağı, insan kaynağını bulmada neyin esas alınacağı konusunda hükümler yer

⁹⁹ Bingöl, a.g.e.s.60

almaktadır. Dolayısıyla böyle bir durumda işletmenin ussal politikası nasıl olursa olsun, işletme yönetimi toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hareket etmek zorundadır. Uygulamada toplu pazarlık görüşmeleri sırasında iş sendikaları terfide kıdem kriteri üzerinde dururken, işverenler daha çok liyakatlı personelin terfi ettirilmesi veya seçilmesini savunmaktadırlar.¹⁰⁰

b) Dış Kaynaklar

Bütün boşalan veya boşalacak görevler için insangücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman olanaksızdır. Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Ayrıca terfi sistemi işletilerek, üst kademelerde boşalan pozisyonlara iç kaynaklardan eleman sağlanması nedeniyle alt kademelere yeni eleman tedarik edilmesi gereği ortaya çıkabilir. Bütün bu nedenlerle işletmeler, dış kaynaklara başvurmak durumundadır. Çeşitli insangücü bulma kaynakları bulunmasına karşın, işletmeler genellikle kendileri için en uygun kaynaktan yararlanır. Önemli olan husus, insangücü ihtiyacını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en az masrafla karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır. Başarılı bir insan kaynağını bulma programının uygulanabilmesi için önce tüm kaynaklar incelenip, bunlardan işletme açısından en yararlı olanı seçilmelidir.

İnsangücü bulma araçları ve kaynakları değişiklik göstermektedir. Bu, yönetim politikasına, söz konusu emek talebine göre emek arzına, iş ajansları, sendikalar vs. gibi emek piyasası kurumlarının yapısına bağlıdır. Aşağıda, en çok yararlanan dış insangücü kaynakları sıralanmıştır.¹⁰¹

İlanlar : Gazete ve mesleki dergilere personel arama ilanları verilerek personel aranması, en çok kullanılan insangücü tedariki kaynaklarından biridir. Genellikle gazetelere ve belirli mesleklerde aranan insangücü için de mesleki yayınlara, hangi nitelikte personel arandığı belirtilen ilanlar verilerek, istenen nitelikteki elemanların çalışmak üzere işletmeye başvurmaları sağlanmaya çalışılır. Bu kaynaktan yararlanılırken, verilen ilen metnlerinin açık, anlaşılır ve karışıklığa meydan vermeyecek nitelikte olmasına özellikle dikkat edilir. Aranılan niteliklerin açık ve kesin olarak belirlenmediği ilanlar aranmayan nitelikteki

¹⁰⁰ Bingöl, a.g.e.,s.64.

¹⁰¹ Bingöl, a.g.e.,s.65.

personelin de iş istemek üzere işletmeye başvurmasına yol açar. Bu durum hem işletmenin tedarik ile ilgili personelinin hem de iş için başvuran kişilerin zaman kaybına neden olur.

İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri : İnsangücü kaynaklarından birisi, işletmede halihazırda çalışan işgörenlerin tanıdıklarını tavsiye etmeleri biçimindedir. Birçok işletme, bu yöntemi kullanarak boş kadrolarını doldurma yoluna gitmektedir. Eğer işletmede olumlu bir örgütsel iklim varsa ve çalışanlar yönetimden ve yönetim çalışanlarından memnunsal, o zaman işletme yönetimi boş kadroları doldurmak için işgörenlerinden yakın arkadaş ve akrabalarını tavsiye etmelerini isteyebilir. Bununla birlikte, çalışanlar gerçekten işlerinden tatmin duymaktalarsa, bu durumu sürekli olarak yakınlarına anlatacaklar ve konuştukları kişiler böyle bir işletmede çalışmaya daha fazla istekli olacaklardır. Öte yandan, çalışanlar tavsiye ettikleri kişilerin işe alınmalarından ötürü gurur duyacaklardır.¹⁰²

İş ve İşçi Bulma Kuruluşları : İşletme için aranan personel, kamu veya özel tüzel kişiliği olan personel bulma kuruluşları yolu ile de sağlanabilir. Ülkemizde iş ve işçi bulma kurumunun bu konudaki çalışmaları, genellikle vasıfsız, yarı vasıflı ve teknik elemanlar ile ilgili iş ve personel isteklerinin karşılanmasında daha yoğun niteliktedir. Ülkemiz yasalarına göre, özel iş yerlerine iş arayan kişilere ve personel arayan kuruluşlara da personel bulur. Ancak bazı özel müşavirlik firmaları işletmeler için personel arama ilanları vermekte ve iş görüşmesi ve seçim işini bizzat yaparak işletmelerin personel ihtiyaçlarının karşılanmasında dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Müşavirlik firmalarının bazıları çalışmalarını belirli grup personel üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Mektupla ve İşletmeye Bizzat Gelerek Başvurma : İşgören ihtiyacı olsun veya olmasın her işletmeye iş arayan kişiler, zaman zaman ya mektupla ya da bizzat gelerek iş isteklerini bildirirler. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde ve buna bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda bu tür başvurular yoğunlaşır, bunun tersi koşullar söz konusu olduğu durumlarda ise bu tür başvurular azalma gösterir.

Sendikalar : Yeni personele ihtiyaç duyan işletmeler, sendikalar aracılığıyla bu ihtiyaçlarını karşılayabilir. Eğer işletmede çalışanlar bir sendikaya üye iseler, işletme duyuruda bulunmadan veya bir işçi bulma kuruluşuna gitmeden önce çalışanların üyesi oldukları sendikanın yardımını isteyebilmektedir. İnsan kaynağını bulmada işçi

¹⁰² Bingöl, a.g.e., s.67.

sendikalarından yararlanma, genellikle el işleriyle sınırlı olup endüstriden endüstriye önemli değişiklik gösterir.

Öğretim Kurumları : Bazı işletmeler, personel tedarik kaynaklarından biri olarak öğretim kurumlarından-okullardan yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren öğretim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır.

Kadınlardan, çalışma niyetinde olmayanlardan ve ek görevlilerden yararlanma : Emek arzının kıt olduğu durumlarda, iş örgütleri, ev kadınlarını iş piyasasına çekmeye çalışır. Kadınların bir kısmı geleneksel olarak çalışma eğilimi göstermez. Bir kısmı ise, bekarken çalışmış olsalar bile evlendikten sonra işlerini terkederler. Bu bakımdan firmalar, kadınları işe çekmek veya işte kalmalarını sağlamak için çeşitli önlemler alır; işlerde çeşitlenmeye gidilerek, ağır olmayan işlere kadınların alınması, çocuklu kadınlar için kreşlerin kurulması gibi.

3.2.1.2. İnsan Kaynağı Bulmada Yetki ve Sorumluluklar

Uygulamada personel tedarik kaynaklarını geliştirmede genellikle insan kaynakları birimi sorumlu bulunmaktadır. Gazeteler, iş ve işçi bulma kurumları ve okullar gibi tedarik kaynaklarıyla temaslar yine bu bölüm tarafından sürdürülür. Eğer diğer bölümler merkezi bir eşgüdüm olmaksızın, tedarik işlemine ayrı ayrı girişirse, birçok işlem gereksiz yere tekrarlanmış olur. Ayrıca merkezi bir büro, başvurular hakkında dosyalar ve kayıtlar tutmazsa, ihtiyaç duyulduğunda bu tür bilgilerin elde edilmesi güçleşir.¹⁰³

Bununla birlikte, insan kaynağını bulma konusunda örgüt içerisinde diğer birim yöneticileri insan kaynakları birimine yardımcı olur ve tavsiyede bulunurlar. İnsan kaynakları birimi, uygun nitelikte olmayan işgörenlerin kiralanmaları için yapılan baskılar dışında, bu yardımı ve tavsiyeleri memnuniyetle kabul eder.

Diğer yandan insan kaynakları yöneticisi, tedarik ve duyuru için kendisine tahsis edilen fonları, en üst yöneticinin onayıyla harcayabilmekte, fakat bu harcamaların etkinliği konusunda sorumlu tutulmaktadır.

¹⁰³ Bingöl, a.g.e., s.70

3.2.2 İşgücü seçimi ve Önemi

Kadrolama sürecinin bir aşaması olan insangücü seçimi, iş için başvuranlar arasından insangücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlemidir. Bazı durumlarda bu işgören adayları ilgilendikleri özel bir iş açığı açısından değerlendirilmekteyler. Bununla birlikte, sürekli yeni işgören ihtiyaçlarından dolayı, çok kere bu kişiler, halihazırda boş olan veya gelecekte boşalabilecek bir miktar farklı işin gereklerine göre değerlendirilmeye alınabilirler. Ayrıca bir örgüt, hem şimdiki hem de gelecekteki iş açıkları için süreklilik gösteren bir tedarik ve seçim süreciyle meşgul olursa, iş gereklerini en iyi biçimde karşılayan yetenek türünü istihdam etme şansını yakalayabilir.¹⁰⁴

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlere farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bu konuda gösterilecek çabalara, işgörenin işletmeye alımı sırasında başlanır. Gerçekte işgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. İnsangücü seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açacaktır.

İşe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği yetenek ve niteliklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu, verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan uygun işletmeler için zorunludur.

İnsangücü seçimi faaliyetlerinin amacı, eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan işgörenlerin saptanmasıdır. Başka bir deyişle, iş ile işgören arasında uyumun sağlanmasıdır. Buna göre; öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Belirli bir işi yapacak kişi, hangi nitelik ve yeteneklere sahip olmalıdır? Bu sorunun yanıtını, iş analizi sonucu geliştirilen iş şartnamelerinde bulabiliriz. Bu şartnamelerde öngörülenleri ölçütler olarak kabul edip, işgören adayları arasından bunlara en uygun olanlarını belirlemek, ikinci bir eylem olacaktır. Seçim işlemi titizlikle gerçekleştirilirse, iş ile işçi arasında bir uyum ya da işgörenin işe

¹⁰⁴ Bingöl, a.g.e., s.72.

uyumu sağlanmış olur. Böyle bir girişim de, örgütün amaçlarına ulaşmasına, insan kaynakları yönetiminin başarisına ve bu suretle seçilip kiralanan işgörenlerin başarı ve tatminlerine katkıda bulunur.

Sözü edilen uyum ve denge sağlanmazsa, bundan işletme kadar, işgören de olumsuz yönde etkilenecektir. İşletme açısından; bilindiği gibi işgören bulma ve seçme faaliyeti önemli miktarda bir gider gerektirir. Deneme süreci içinde veya sonradan başarisız olan işgörenlerin işten uzaklaştırılmaları durumunda bu giderler, çalışma süreleri boyunca ödenen ücretler ve yapılan hatalar iki katına çıkacaktır. Çünkü, işten çıkarılan işgörenlerin yerine yenilerinin bulunması, seçilmeleri ve işe yerleştirilmeleri için yeniden masraf yapılacaktır.

Ayrıca hiçbir iş rgt ve onun bölümleri, acemi personelin deneme alanı değildir. İşin gereklerine uygun olamayan elemanlarla iş gereklerini yerine getirmeye çalışmak ya da kadroları böyle kişilerle doldurmak, hatalı bir tutum olacaktır. Böyle bir durum aynı zamanda, tedarik ve seçim için yeniden masrafta bulunma ve zaman kaybı yanında faaliyetlerin ve siparişlerin yerine getirilmesinde aksamalar, fireler gibi çeşitli maddi kayıplara yol açacaktır.

İşgörenler açısından da çeşitli sorunlar söz konusudur. İşgören atandığı görevde başarisız olduğu zaman, çeşitli açmazlara girecek, tatminsizlik duyacak ya da şansını başka bir yerde aramak üzere işini bırakacaktır.

Bu nedenlerle, işe eleman alınırken işin gerektirdiği niteliklerin çok altında niteliklere sahip olan adayın seçilmemesi yoluna gidilmelidir. Çünkü böyle bir durumda da işgören, işini yerine getirirken başarisızlıkla karşı karşıya kalabilir ve dolayısıyla beceriksizlik duygusuna kapılabilir. Bunun aksine işin gerektirdiği niteliklerin çok üstünde özelliklere sahip olan adayın da seçilmemesine zen gösterilmelidir. Çünkü böyle bir kişi, işini ciddiye almaz, işini önemsemez, isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her olumlu fırsatı değerlendirmeye çalışır.

Bunlar dışında seçim sürecinin gerçekleştirilmesinde, şu nokta üzerinde de durmak gerekir: Seçilecek elemanlar, sadece atanacakları işin gerekleri açısından değerlenmemeli, onların o işletmede hizmette bulunacakları süre boyunca ilerleme isteği duyacaklarının veya böyle bir ihtiyaç düşünülerek adayların gelişme ve ilerleme potansiyeline sahip olup olmadıkları öğrenilmelidir.

Dikkatle seçilmiş personel, daha verimli ve eğitimi daha kolay olanıdır. Ayrıca böyle seçilmiş bir personel, içlerinden gelişigüzel seçilenlerden daha fazla tatmin duyar.¹⁰⁵

3.2.3 İşgücü Seçim Süreci

Başvurulardan oluşan aday havuzu içinden, işin gereklerine en uygun kişi/kişileri belirlemek amacı ile yapılan bir dizi faaliyete insangücü seçim süreci denir.¹⁰⁶

Teknoloji tek başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre, bu teknik yapı ile uyumlu biçimde birleşecek insan faktörü için de en uygununu seçmek gerekecektir.

Varoğlu'na göre bu süreç aşağıdaki basamakları içermektedir¹⁰⁷

- 1) Başvuruların toplanması
- 2) İstihdam sınavları/testleri
- 3) Seçme mülakat
- 4) Referanslar ve ardyetişim kontrolleri
- 5) Sağlık değerlendirmesi
- 6) Amir mülakatı
- 7) Gerçekçi iş sunumu
- 8) İşe alma kararı

İnsangücü seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamelerinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.

Bu sürecin her bir aşamasında aday hakkında elde edilen bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalarda olumlu değerlemeye varılırsa, bir sonraki aşamaya geçilir. Her aşamada bu işlem tekrarlanır ve böylece son aşamaya gelinir. Kuşkusuz herhangi bir aşamada değerlendirme olumsuz olursa, o aşamada aday reddedilir ve bir sonraki aşamaya geçilmesi söz konusu olmaz¹⁰⁸

¹⁰⁵ Bingöl, a.g.e.,s.77

¹⁰⁶ Cavide Uyargil, Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1997, s.44

¹⁰⁷ Varoğlu, a.g.e., s.45.

¹⁰⁸ Cavide Uyargil, Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, a.g.e., s.23.

3.2.3.1. Başlangıç Görüşmesi

İşletmeler, genellikle adayların iş için bizzat başvurmalarını istemektedir. Başvurularının kabulünden sonra adaylarla insan kaynakları biriminden bir yetkili arasında bir öngörüşme veya başlangıç görüşmesi yapılır. Bu görüşme süresi oldukça kısadır ve somut olarak işin gereklerine uymayanların ayıklanmaları amacı güdülmektedir. Birçok örnekte olduğu gibi bu, bir masa başında yapılan ayaküstü görüşme niteliğindedir.

Bir işletme, işe kabulde yaş sınırı koymuş veya en az öğrenim düzeyini belirtmişse, böyle bir görüşme ile öngörülen koşullara uymayanlar belirlenerek reddedilirler. Bunun yanısıra bu görüşmede adayın dış görünüşü ve konuşma durumu hemen değerlendirilir. Ayrıca adaylara çok kere böyle bir örgüte neden başvurdukları sorulur ve onların en son mezun oldukları okullar, en son işleri ve iş yerleri sorularak, eğitim ve deneyim durumları öğrenilir. Dahası adayların işletmeden neler bekledikleri ve nasıl bir iş aradıkları bu ilk görüşmeyle öğrenilmeye çalışılır.

Bu öngörüşmede adayların boş kadrolara kabul edilme şansına sahip oldukları anlaşılırsa, kendilerine doldurmaları için bir başvuru formu verilir. Bu formun değerlendirilmesi ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır.

3.2.3.2. Başvuru Formunu Doldurma

Seçme sürecinin temeli aday hakkında bilgi toplamaya dayanır. Bir adayın nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmadan, işte ne ölçüde başarılı olacağına dair tahmin çok zordur.¹⁰⁹ Çoğu örgütler, iş istek belgesi ismi de verilen başvuru formunun doldurulmasını isterler. Çünkü bu form, başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlar. Başvuru formları, adayın kimliğini belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç kabilinden sonuç çıkarmak amacıyla yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır. Bu formula adayın niteliklerini değerlemek için uygun bir biçimde o kişiden istenilen bilgi elde edilir. Bu form aynı zamanda aday hakkındaki bilgilerin örgütün ilgili üyelerine aktarılmasında rol oynar. Bu bilgilerle ve diğer kaynaklardan elde edilenlerle görüşmeci veya insan kaynakları birimi teknisyenleri, birey hakkında belli bir izlenim edinirler.

¹⁰⁹ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kanakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s263

Formda yer alacak soruların, iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olabilecek biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik edecek ve renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olmamalıdır. Bunun yanısıra, söz konusu formların, artık gerekli ve yasal olmayan kalemleri soyutlamak amacıyla, dönemsel olarak gözden geçirilmeleri gerekir.

Her örgüt tarafından yaygın olarak kullanılan kalıplaşmış bir başvuru örneği olmamasına karşın, işletmelerin bu tür formlarla elde etmek istediği bilgiler arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Bütün işletmeler, bunlar aracılığıyla başvuru sahibinin aynı zamanda yazı yazma ve sorulara anlaşılır bir biçimde yanıt verebilme yeteneğini belirlemek olanağını elde etmektedirler.

Kısaca, başvuru kullanımının amacı, adayın niteliklerini değerlemeye uygun bir formla adaydan arzu edilen bilgileri almaktır. Bunun yanısıra, başvuru formları her bir bilgi türü puanlandırılmak suretiyle değerlendirilmektedir.

3.2.3.3. Psikolojik Testler

Özellikle 1. Dünya Savaşı sırasında kullanılmaya başlanan ve günümüzde gelişmiş biçimiyle yaygın kabul gören psikolojik testler, işletmelerde insan kaynakları yönetimi alanında çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır.

Bu testlerin en yaygın kullanım alanı insan gücü seçimidir. Onların kullanılma derecesi ve yine onlara verilen önem, işlerin türlerine ve işverene bağlı olarak değişiklik gösterir. İş görüşmesi aracı ile karşılaştırıldığında, testlerin en önemli üstünlüklerinden birisi onların nesnel oluşlarıdır. Örneğin, bir bireyin ne yapabileceğinin tahmin edilmesi, belirli bir iş için oluşturulan ve seçilen kabiliyet testleriyle daha etkili bir biçimde yapılabilir.

Bir örgütte, duyarlı bir test programını düzenleme, oldukça fazla zaman alır ve önemli bir masraf gerektirir. Bu bakımdan testler amaca uygun olarak kullanılmalı ve diğer insan gücü seçim araçlarıyla elde edilen bilgiler, nihai karara varmadan birlikte değerlendirilmelidir.

İnsan gücü seçiminde bir araç olarak kullanılan psikolojik testler, daha değişik amaçlarla da kullanılabilir.

3.2.3.4. Mülakat (İş Görüşmesi)

Seçim işlevinin yürütümünde bir araç olarak kullanılan testlerin etkin bir biçimde gelişme göstermesine karşın, iş görüşmesi hemen hemen küçük-büyük tüm işletmelerde kullanılmaya devam eden tek en önemli seçim aracı olarak kalmıştır. Görüşme, daha önceki aşamalardan geçen adayın, işe uygun olup olmadığını veya istihdam edileceği işte başarı gösterip gösteremeyeceğini tahmin etmek ve bu amaçla önceki değerlendirmelere ek olarak, daha değişik bilgiler elde etmek için adayla, görüşmeyi yürüten kişi arasında yapılan yüzyüze konuşmadır.

Görüşmeci, başvuru formundan, ön görüşmeden, testlerden ve adayın geçmişi araştırılmışsa bu araştırmadan elde edilen verileri, adayın iş için uygunluğu hakkında bir karara ulaşmak için görüşme sırasındaki kendi izlenim ve gözlemleriyle bütünleştirebilir.

Görüşme, bir bilim değil bir sanattır ve öznel bir nitelik taşır. Eğitimsiz görüşmeciler, birçok yanlış yargılarda bulunabilirler ve çoğu kez tüm yetersiz kanıtlara göre bir kişiyi kabul ve reddetmeye karar verirler. Bununla birlikte araştırmalar, duyarlı süreçleri kullanan, yeterince eğitilmiş görüşmecilerin iyi sonuçlara ulaştıklarını ve ulaşabildiklerini göstermiştir.

İş görüşmeleri farklı içerik ve amaçlarla yapılabilir.¹¹⁰

- Telefon görüşmeleri
- Değerlendirme görüşmeleri
- Tanışma görüşmeleri
- Çoklu değerlendirme görüşmeleri
- Örnek olay çözümlemeli
- Davranışsal eğilimi ölçen görüşmeler
- Performans yetkinliklerine dayanan mülakatlar
- Stres mülakatları

3.2.3.5. Geçmişin araştırılması (Referans Denetimi)

Bir adayın işe alımına karar vermeden önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Bu konuda yararlanılacak kaynaklar, adayın verdiği referanslar, okuduğu okullar ve daha önce çalıştığını belirttiği işyerleridir.¹¹¹

¹¹⁰ Barutçugil, a.g.e.s265

¹¹¹ Barutçugil, a.g.e. s274

Belirli bir aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenimi konusunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir. Doğal olarak bütün bilgilerin denetlenmesi mümkün değildir; ancak onun iş için kabul edilebilirliğini belirlemede en önemli olarak, bilinenlerin doğrulanması iyi olacaktır.

İşe başvuranların çoğunun işe girme konusunda sabırsız olmasından dolayı, birçoğu yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgileri çarpıtacak; bazıları da amaçlarına ulaşmak için tamamiyle asılsız bilgiler vereceklerdir. Bu eğilimler, işverenin elde bulundurduğu bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere mevcut her makul yöntemi kullanmasını gerektirir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle veya adayın verdiği bilgilerin yeterli olmaması durumunda; işletmeler, adayın daha önce çalıştığı iş yerlerinin sahiplerinden, son olarak mezun oldukları okulların yönetimlerinden veya öğretim üyesi ya da öğretmenlerden ve adayları herhangi bir biçimde tanıyan diğer kişilerden, adayların karakterleri, çalışma durumları ve öğrenim sırasındaki öğrencilik durumları hakkında bilgi alırlar ya da adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu araştırırlar. Bu bilgiler daha sonra başvuru formunda belirtilenlerle ve görüşmelerde elde edilenlerle karşılaştırılır.

Sonuç olarak, bazı yöneticiler referansları düzenli olarak denetlerlerse, bir kişi hakkında bir iş görüşmesinin ya da psikolojik testlerin ortaya çıkaramadığı birçok şeyin öğrenilebileceğine inanırlar. Buna karşılık, adayın kişilik ve geçmişteki başarı durumu hakkında çeşitli yollarla bilgiler alınması durumunda, bunlara fazlasıyla güvenmemek gerekir. Örneğin; o adayın, referans verenle kişisel bir çatışması olabilir ya da daha önce çalışmış bulunduğu işyerinden ayrılmış bulunması eski işyeri yöneticilerini kızdırmış olabilir. Öte yandan, bilgisine başvurduğumuz kişi, adayın aile dostudur veya çok merhametli olabilir. Bu bakımdan söz konusu bilgiler adayın lehine veya aleyhine fazlasıyla kullanılmamalıdır. Buna göre verilecek bir karar, boş kadrolar için gerçekte uygun niteliklere sahip bir elemanın seçilmesini önlemiş veya gerçekte uygun niteliklere sahip olmayan bir elemanın kiralanmasına yol açmış olacaktır.

3.2.3.6. Sağlık Kontrolü

Birçok organizasyon işe alacağı elemanların zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister. Sağlığa ilişkin testler ve muayeneler çoğunlukla uzun zaman gerektirdiği için seçim sürecinin sonunda kullanılmaktadır.¹¹²

İstihdam öncesi bedensel veya tıbbi muayene, seçim sürecinde önemli bir role sahiptir. Bedensel muayene masraflı olması ve kiralamadan hemen önce yapılması nedenleriyle, seçim sürecinin son aşamalarından birisidir. Bir örgüt kendi sağlık ekibine ve laboratuvar olanaklarına sahipse görme, işitme gibi muayeneler hemen yapılabilir. Örgüt bu olanaklara sahip değilse, masrafını karşılamak suretiyle çevrede bulunan sağlık kuruluşlarında adayların muayenelerini gerçekleştirebilir.

İstihdam öncesi bedensel muayene çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Bunlar,

- 1) Adayın örgütteki işe uygunluğunu değerlemek
- 2) Fiziksel nitelikleri, çalıştıracakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek
- 3) Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işgörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, kiralama zamanında o işgörenin fiziksel durumunu belirlemek
- 4) Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek
- 5) İstihdam edilebilir olanları yerleştirmek, fakat sadece belirli işlere sakat işgörenlerin kabullerini sağlamaktır.

Bedensel muayene, seçim işleminde olumlu bir araç olarak kullanılmalı, fakat bir eleme amacıyla kullanılmamalıdır. Bunun yanısıra, bedensel eksikliğe veya kusura sahip olanların yaşamları ve kendilerine mümkün olduğu kadar kazançlı bir istihdam olanağı için destek sağlanması gerektiği unutulmamalıdır.

Fiziksel kalıpların iş gereklerine uydurulması gerekir. Bunlar doğal olarak gerçekçi olmalıdır. Bütün işlerin fiziksel gerekleri aynı değildir. Bazıları büyük fiziksel güç gerektirirken, diğerleri sadece doğru renk algılamasını veya el çabukluğunu gerektirebilir. Daha önce de belirtildiği gibi iş analizi bu konuya açıklık getirmektedir. Böylece hangi işlere belirli bedensel özüllü kişilerin atanabilecekleri belirlenebilir.

¹¹² Barutçugil, a.g.e. s.275

Ülkemizde özel sektörde değişik uygulamalar olmasına karşın, kamu sektöründe özellikle memur alımında sağlık raporu istenmekte ve hatta istihdam devam ederken her yıl bu istek tekrarlanmaktadır.

3.2.3.7. İşe Alma Kararı

Personel seçim sürecinde yukarıda yer verilen aşamalardan başarıyla geçen veya reddedilmeyen adaylar için işe alınmaları konusunda son kararın verilmesi gerekir. Söz konusu aşamalarda yapılan değerlendirmelerde olumlu sonuçlar alınan adayların sayısı bizim ihtiyaç duyduğumuzdan fazla olabilir. Bu bakımdan kimlerin alınacağına bu aşamada kesin olarak karar verilmelidir. Karar alma önemli ve güç bir işlemdir, fakat olayı bu noktaya getiren aşamaların etkinlik derecesi, karar almayı kolaylaştıracaktır.

İnsan kaynakları biriminin veto hakkına sahip olarak seçim kararlarını vermesi ve firma başkanının nihai onayı, genel uygulamadır. Bunun yanısıra, uygulamada bazen insan kaynakları birimi ile adayların istihdam edilecekleri bölümün ortak kararı da söz konusu olabilmektedir.

Kimin veya kimlerin istihdam edileceğine karar verildikten sonra istihdam önerileri ya personel ya da ilgili bölümün başkanı tarafından üst yönetime sunulur. Üst yönetimin onayı alındıktan sonra istihdam kesinleşir ve aday işe başlama durumuna gelir.

Bilinmesi gereken bir başka husus ise, emek piyasasında mevcut insan kaynaklarının niceliği ve niteliğinin istihdam önerileri üzerinde kesin bir etkiye sahip olduğudur. Belirli becerilerin noksanlığı bir örgütü daha düşük özellikler aramaya zorlayabilir. Öte yandan yönetimin görünüş, yaş, ırk, cinsiyet gibi özelliklere karşı tutumu, aynı zamanda istihdam önerilerini etkileyecektir.

3.2.4 İşe Yerleştirme

Seçim sürecini aşmış işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirme aşaması, yeni bir işgörenin örgüte sunulması ve yöneltme sorunuyla ilgilidir.

Bu aşamada yönlendirme ve iş başında eğitim başlayacaktır. Amirin, yeni işgöreni işe alıştırmaya ve eğitime işini etkili bir biçimde yapabilmesi için, onun seçim süreci sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Böylece amir, işe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri öğrenir ve işe alıştırmaya programını yürütür. Doğal olarak işe

alıştırma çabalarından sonra yeni işgörenden işe uyum sağlayıp sağlamadığını belirli bir süre daha izlemek gerekir. Uygulamalar, işe uyumun zaman aldığını göstermektedir. Planlı açıklamalar ve yönlendirme eylemi tasarlandığı gibi tam olarak işlemeyebilir. Yeni işgörenden seçim sürecindeki değerlemelerinde hatalar yapılmış olabilir. Bu yüzden yeni işgörenden, birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Bunun için belirli aralıklarla onlar üzerinde denetimleri sürdürmek, onlarla görüşme yapmak yararlı olur. İşgörenden sorunları varsa, bunların çözümü yoluna gidilir veya işgörenden başka bir işe nakledilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ACİL YARDIM VE DESTEK ORGANİZASYONU

SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA İŞE

ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ PERFORMANSININ

ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. İşletme Hakkında Bilgi

Çalışma, Fransız bir finans Grubu olan AXA Group'un, dünya çapında 37 şubelik bir Çağrı Merkezi ağının İstanbul ve KKTC sorumluluk bölgelerinde faaliyet gösteren Inter Partner Assistance'da yapılmıştır. Çağrı Merkezi operasyonu sayesinde müşterileri olan kurumsal yapıların müşterilerine acil yardım ve destek hizmeti sunmaktadır. Sağlık, sosyal, teknik gibi konularda uzman kişiler tarafından bu çağrılar karşılanır ve gerekli organizasyonlar gerçekleştirilir. Müştreri profilinde daha çok sigorta şirketleri, bankalar, ve müşterileri ile yakın temasta olmak isteyen çeşitli sektörlerden firmalar bulunmaktadır. Türkiye'de 9 yıldır faaliyet gösteren firmanın operasyon merkezinde gün 24 saat hizmet verecek nitelikte 57 personeli ile toplamda 122 kişi çalışmaktadır. Çalışmanın geri kalan kısmında firma ismi IPA olarak anılacaktır.

IPA, yönetim felsefesi olarak süreç yönetimini benimsemiştir. Kalitenin her seviyede ön plana çıkartıldığı işletme TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Sistem Belgesi sahibidir. IPA yeniden yapılanmasını süreç yönetimi tabanlı oluşturarak, süreçleri üzerinde tam hakimiyet sağlayarak, esnek bir yapı oluşturmayı amaçlamıştır. Ürün çeşitliliğini arttırmak ve rakiplerinden bir adım önde hareket etmesini sağlayacak olan süreç yönetimi, İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yönetilen bir yönetim aracı olarak kabul edilmiştir.

2. Süreç Seçimi

Süreç yönetimi çalışmalarının, öncelikle İnsan Kaynakları bölümü süreçlerinin yapılandırılmasında kullanılarak, işletmenin diğer tüm süreçlerine model oluşturabilecek bir yöntem ile gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Yüzde ağırlıklandırma yönteminin uygulaması için, organizasyonun en stratejik bölümlerinden birisi olan İnsan Kaynakları Bölümünün fonksiyonlarından "İşe Alma ve

Yerleştirme Süreci” seçilmiştir. Bu süreç, performans kriterlerinin ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi, sayısal ve istatistiksel yöntemler ile gerçekleştirilebilir olduğu için seçilmiştir.

3. Uygulamanın Amacı

İnsan Kaynakları süreçlerinin en temellerinden olan iş alım ve yerleştirme sürecinin performans kriterleri genelinde değerlendirilmesiyle, etkinliğinin planlı olarak artırılması hedeflenmiştir. Bir çağrı merkezi niteliği ile işgücü devir oranlarının yüksek olduğu bu işletmede, işgücü devri nedeni ile yaşanan maliyetlerin asgari düzeye çekilmesi amaçlanmaktadır. Sıradan bir işe alım süreci gibi de değerlendirilebilecek olan bu çalışma için özellikle yoğunlaşılan nokta işgücü devir oranının düşürülmesi ile maliyet avantajlarının yakalanmasına bağlanmaktadır.

Sürecin etkin olarak incelenebilmesi ve odaklanması gereken performans kriterleri ile geliştirilmesi gereken noktaların daha net analizi sayesinde, işletmenin bir sonraki yapılanma sistemi olan aktivite tabanlı maliyetlendirme sistemine çok etkin bir altyapı ile hazırlanması da hedefler arasındadır.

4. Uygulamanın Aşamaları

Uygulama genel bir işe alım süreci olduğu için tüm departmanların işe alım süreçlerinin ortak yönlerinin birleştirilmesi yolu ile başlangıç yapılmıştır. Ancak işgücü devir oranının en yüksek ve kritik bir maliyet olduğu operasyon grubunda en yoğun çalışma gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan prosedür ve iş akışı ilerleyen bölümlerde detaylandırılacaktır.

4.1. Süreç Haritasının İncelenmesi

Süreç Yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde, süreç haritası, süreç adımlarının izlenebilirliğini arttıran görsel bir araçtır. Çalışmamız süreç haritalarının nasıl oluşturulacağı konusunu kapsamamaktadır.

Ek-1’de uygulama için seçilmiş olan “İşe Alma ve Yerleştirme Süreci”nin süreç haritası yer almaktadır. Bu sürecin kapsamı, performans değerlendirme sürecini de kapsamış gibi görünmekle birlikte, aslında performans değerlendirme konusunun sadece işe alım sürecine getireceği geribeslemelerle ilgilenmektedir. Bu nedenle, bu süreç haritasının, kapsamını aşmış şeklinde değil, ihtiyacı olan konuları kapsamış şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Organizasyon içerisindeki tüm süreçlerin özellikle İnsan Kaynakları ile ilgili olan tüm süreçlerin birbirleri ile neredeyse iç içe olduklarını vasayarsak, süreçler üzerinde kesin sınırlamalar koymak ve ayrımlar yapmak çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Sürecin başlangıcında, işe alım talebinin oluşması ve iletilmesi sözkonusudur. Bu iletim Ek-2’de örneği verilen “İşe Alım Talep Formu”nun eksiksiz olarak doldurulması ve onaylanması ile mümkündür.

Sürecin bu aşamasında, ilgili personel eksikliği için, ilgili süreç farklılaştırması aşamasının geçilmiş olup, sınırları belirlenmiş yeni bir pozisyon veya boş olan mevcut bir pozisyon için personel talebinden bahsedilmektedir.

Sürecin sona ermesinin tek yolu, ilgili personelin işten çıkarılmasıdır. Başka bir deyişle, personel ilgili pozisyonda kaldığı süre boyunca işe alım sistemine geribeslemelerde bulunacaktır.

Süreç performansının değerlendirilmesi için gerekli verilere ise personelin talebinden itibaren ilk dönemsel performans değerlendirilmesinin yapılmasına kadar geçen süre içerisinde ulaşılabilir. Bu süre en az 6 aydır. Takip eden süre içerisindeki tüm geri beslemeler işe alım ve yerleştirme sürecine destek olacaktır.

4.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Hedef Değer Açıklamaları

İşe Alma ve Yerleştirme sürecine ait performans kriterleri belirlenirken, bu kriterlerin, sayısal değerlerine kolay ulaşılabilirlikleri, anlamlı olmaları, süreç performansını temsil etmeleri gibi nitelikler göz önünde bulundurulmuştur.

Bu kriterler, ilgili sürecin etkinlik ve maliyetler açısından değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak başlangıç noktalarını temsil etmektedirler.

IPA’nın içerisinde bulunduğu yeniden yapılanma sürecinde, ilgili sürece ait performans kriterlerinin hedef değerleri 6 aylık birikmiş istatistiklere istinaden gözlemlenerek gerçekleştirilmiştir. Bu nitelikleri itibarıyla kriterler ve hedef değerlerinin açıklamaları aşağıdaki gibi yapılmıştır :

a. İşe giriş işlemlerinin tamamlanma süresi:

İşe giriş işlemleri, eksiksiz ve yasal yükümlülükler ve bildirimler tam anlamıyla yerine getirilip, personelin işbaşı yapabilmesiyle ilgili kimlik, multinet, kartvizit, sistem tanımlamaları, ön tanıtım gibi süreçlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Geçmiş

veriler incelendiğinde bu sürenin dağınık olarak 6 işgününe bölünmüş olduğu belirlenmiş ve buna karşılık eş zamanlı süreçler birlikte yürütülerek bu sürenin 2 gün olması gibi bir hedef belirlenmiştir.

b. İşbaşı beklenen ve gerçekleşen işe başlama tarihleri arasındaki fark:

İşe giriş için belirlenen ve işe alım talep formunda belirtilen “beklenen işe başlama tarihi” ve gerçekleşen işe başlama tarihi arasındaki farkı temsil etmektedir. Fark mutlak değer olarak hesaplanmaktadır. Yani beklenen tarihten önce veya geç başlama hedeften sapma olarak nitelendirilmektedir. Bu fark teorik olarak “0” olarak belirlenecektir. Ancak gözlemlere istinaden bu sürenin “5 gün” gibi bir değerde tutulması ve kademeli olarak (örneğin 2 yıl içerisinde) “0” değerine indirgenmesi öngörülmüştür.

c. Personelin içinden seçildiği aday sayısı

Personelin içinden seçildiği aday sayısı en az 20 kişi olarak belirlenmiştir. Yani ön eleme sonrasında pozisyon için uygun olabilecek aday sayısı asgari 20 olarak saptanmıştır.

d. İlk görüşme yapılan aday sayısı

Her pozisyon için asgari 10 aday ile ilk görüşmenin yapılmış olması öngörülmüştür. 1/3 oranı dikkate alındığında 10 ilk görüşmeden en az 2 seçenek kalacak şekilde eleme yapılabilir.

e. İş teklifleri kabul oranı

İş teklifinin seçilmiş adaylara yapıldığı gerçeği ile iş teklifi reddi yüksek bir süreç maliyeti anlamına gelmektedir. İş Teklifi Formu Ek-3’te örnek olarak belirtilmiştir. Bu nedenle iş tekliflerinin kabul edilme olasılığı yüksek adaylara yapılması daha anlamlı olacaktır. Bu nedenle iş teklifinin en uygun adaya yapılması ve red cevabı ile karşılaşılmaması gerekmektedir. Red, uygun adaya uygun çalışma koşullarının sunulamadığı anlamına gelmektedir.

f. Oryantasyon formu puanı

Oryantasyon formu, ilgili personelin oryantasyonu sonucu doldurulur ve oryantasyonu gerçekleştiren bölüm birim yöneticilerinin personel ile ilgili ilk görüşlerini yansıtır. Deneme süresi değerlendirme formu bu amaç için de kullanılır. Beklenen değer olarak %90 öngörülmüştür. Zira oryantasyon gibi kısa bir sürede kişinin olumlu ve yüksek puan alması ilk izlenim ve devamı itibarıyla büyük önem taşımaktadır.

g. Toplam başvurular içinde değerlendirilebilir başvuruların oranı

İlana istinaden, pozisyon için değerlendirilebilir aday sayısı, ilanın ve iş bulma kaynağının etkinliğinin değerlendirilmesi açısından önemlidir. İlgili aday sayısı başvuru değerlendirmeden hemen sonra sayısallaştırılarak bir veri formuna kaydedilir ve toplu değerlendirmeler için kullanılır. Bu kriterin iyileştirilmesi, aranan personel için hazırlanan ilanın etkinliğini ve hedef kitleye ulaşılabilirliği etkilemektedir. Çok detay ve spesifik bir ilan ve aday kaynağı, değerlendirilebilir başvuru oranını arttırırken başvuru sayısını azaltacağı için dikkatli davranılması gerekmektedir. Bir kriterdeki iyileşme puanı başka kriterleri olumsuz etkileyebilir.

h. Adayın deneme süresi değerlendirmesinden aldığı puan

Aday, İş Kanunu ile belirlenmiş olan deneme süresi tamamlamadan ilk ve ikinci yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınır. Deneme süresi boyunca gösterilen performans, gözlemlenen yetkinlikler ve geliştirilmesi gereken noktalar belirlenir ve “Deneme Süresi Değerlendirme Formu”nda (Ek-4) belirtilir. Bu kriterin hedef puanı %90 olarak belirlenmiştir.

i. Adayın takip eden ilk 6. aydaki performans değeri

Adayın uygunluğu, en başarılı şekilde performans değerlendirme süreci sonucunda belirlenebilecektir. Hedef değer tüm çalışanlar için olduğu gibi %80’dir.

4.3 İkili Karşılaştırma Matrisi ve Performans Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

Performans kriterlerinin ağırlıklandırılması için önerilen yöntem “İkili Karşılaştırma Matrisi”dir. Süreç performansının, alt performans kriterlerinden oluşmasını sağlayan yüzde ağırlıklandırma yönteminin temel aşaması bu ağırlıklandırma işlemi için en etkin yüzde paylama yöntemidir.

Her bir kriter diğeri ile karşılaştırmalı olarak ağırlıklandırılır. Bu ağırlık dağıtımları 10 puan üzerinden gerçekleştirilir. Bu sayede her kriter diğeri tüm kriterlerle eşit koşullarda değerlendirilmiş olur. Daha sonra her kriterin kendi değerlendirme puanı toplam puan içerisinde ağırlıklandırılarak ve bu ağırlık da % tabanında sayısallaştırılarak ilgili kriterin % ağırlık sonucuna ulaşılır.

Ek-5’te incelendiği üzere, ikili karşılaştırma matrisi çalışması sonucu aşağıdaki ağırlıklandırmalara ulaşılmıştır.

Tablo 4.1 Performans Kriterleri Ağırlıkları

	Performans Kriteri	Ağırlık
P1	İşe giriş işlemlerinin tamamlanma süresi	11
P2	İşbaşı beklenen tarihi - gerçekleşen işe başlama	10
P3	Personelin içinden seçildiği aday sayısı	7
P4	İlk görüşme yapılan aday sayısı	8
P5	İş teklifleri kabul oranı	9
P6	Oryantasyon formu puanı	11
P7	Toplam başvurular içinde değerlendirilebilir başvuruların oranı	13
P8	Adayın deneme süresi değerlendirmesinden aldığı puan	15
P9	Adayın takip eden ilk 6. aydaki performans değeri	16
	TOPLAM	100

4.4 Süreç Karnesinin Oluşturulması

Performans kriterlerinin ağırlıklarını dağıttıktan sonra süreç karnesi oluşumuna başlanabilir.

Tablo 4.2 Performans kriteri örnek hesaplama tablosu

	Performans Kriteri	Açıklama	Hedef Yönü	Hedef Değer	Ölçülen Değer	Oran	Ağırlık	Sonuç
P3	Personelin içinden seçildiği aday sayısı	Her aday için ortalama aday sayısını anlatır	Yukarı	20	18	0,90	7	6,3

Yukarıda, süreç karnesinin örnek bir performans kriteri için nasıl doldurulduğu gösterilmiştir. İlgili alanların tanımlaması ve hesaplamaları ise aşağıdaki gibidir:

P3, ilgili kriterin kodunu gösterir bir tanımlamadır.

Performans kriteri ve açıklamasından sonra, ilgili kriterin hedef yönü belirtilmektedir. Bu yön tanımı ile orantılı olarak yöntem tanımlamasında gerçekleştirilen hesaplama yapılacaktır.

Yön “Yukarı” olduğu için

Oran = Ölçülen Değer / Hedef Değer

olacaktır. Örneğimiz için; Oran = 18 / 20 = 0,9 olacaktır.

Ağırlık tanımı ilgili kriterin süreç toplam performansı içerisindeki “Yüzde Ağırlık” değerini göstermektedir ve ikili karşılaştırma matrisinde bulunduğu gibi karneye eklenmiştir. P3 ağırlığı 7 olarak belirlenmiştir. Bu performans kriterinin 0,90 başarı oranı ile bu ağırlığa çarparsak;

$0,90 \times 7 = 6,3$ olarak bu performans kriterinin süreç performansının toplamda 100 olan değeri için katkısını hesaplayabiliriz.

İlgili kriterlerin tamamı bu şekilde hesaplanır.

Ek-6’da, İşe alım ve yerleştirme sürecinin verilerinin değerlendirildiği Ağustos Ayı karnesi incelenebilir.

Ek-7’da, İşe alım ve yerleştirme sürecinin verilerinin değerlendirildiği Eylül Ayı karnesi incelenebilir.

4.5 Toplam Süreç Puanına Ulaşılması

Tüm kriterlerin ağırlıklı puanlarının toplamı 100 etmektedir.

Hesaplamalar sonrası kriterlerin ağırlıklar ile çarpımı sonucu ortaya çıkan değerler, süreç performans puanına katkıyı ifade eder ki bunların toplamı da süreç puanını vermektedir.

Ekteki iki ay için hesaplanan süreç puanları incelendiğinde, Eylül ayında Ağustos ayma oranla bir iyileşme gözlenmektedir.

Önerilen, süreç performans değerlendirmelerinin asgari 3 aylık periyotlarda yapılmasıdır. Tüm veriler, uzun dönemde sapmaların etkisini azaltacak şekilde biçimlenirler. Bu nedenle aylık ölçüm değerleri süreç performansındaki sapmaları da içereceği için çok da sağlıklı olamayabilir.

Süreç performans yöntemlerinin karşılaştırma bölümünde de belirtildiği gibi süreç yeniden yapılanması sırasında performans kriterlerine ekleme ve çıkarma yapılabilir. Bu ise süreç performansına etki etmekle beraber yine de önceki dönemle karşılaştırmalı olarak izlenebilecek bir süreç performans değerini ortaya koymaktadır.

5. Genel Değerlendirme

Süreç performansının ölçümlenmesine yönelik önerilen yöntemde, insan kaynakları departmanının en kritik süreçlerinden birisi olan işe alma ve yerleştirme süreci incelenmiştir.

IPA gibi özellikle işgücü devir oranını yüksek olduğu işletmelerde, işin niteliği gereği bu orana çok fazla etki edilemese de işe alım ve yerleştirme sürecinin etkinliğinin artırılması yolu ile maliyet avantajları ve süreç etkinliği sağlanabilir.

Bu amaçla yola çıkılan ve IPA'daki süreç yönetimi çalışmasının ilk uygulaması olarak seçilen İşe Alım ve Yerleştirme sürecinin süreç karnesine etkin bir çalışma dönemi sonunda ulaşılmıştır.

Belirtilmelidir ki, verilerin derlenme süreleri, yeniden yapılanma sürecinin başlangıcı dikkate alındığında çok da geçmişe dayanmamaktadır. Özellikle gelecek veriler ile ilgili bazı kabullerin yapılması gerekmiştir. Örneğin, ilk 6 ay sonundaki performans değerlendirme kriterinin puanı standart olarak (gerçekleşmiş gibi düşünülerek) 70 olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca verilerin veri toplama ve karne oluşturma aralığı bu çalışmada değişimlerin gözlemlenebilmesi açısından tüm imkanlar kullanılarak 1 ay gibi bir süreye indirilmiştir.

Süreç performansının değerlendirilmesi için önerilen asgari süre 3 aydır. Teorik olarak bu süre 4 ila 6 ay olarak da değerlendirilebilir.

Süreç karnelerinden de gözlemlediğimiz üzere sürecin toplam puanı Ağustos için 79,59; Eylül için ise 80,28 olarak gerçekleşmiştir. Buradan çıkaracağımız sonuç, süreç mevcut durumlar karşısında tutarlı hedeflere sahiptir ve ilerleyen dönemde sonuçları itibarıyla gelişme göstermektedir. Ayrıca yeniden yapılanma veya hedef geliştirme gibi incelenmesi için kritik sayılabilecek bir düşüklükte değere sahip değildir.

Ancak kriterleri ayrı ayrı incelediğimizde, örneğin P1 için önerilen hedef değer “0” olması ve/fakat sürecin ve yeniden yapılanma projesinin de durumu itibarıyla ulaşılabilir hedefler konulmuş olmasından dolayı sürecin toplam performans değerine etkisi anormal olmadığı gözlemlenmektedir.

Diğer bir kriter olarak P8 (adayın deneme süresi değerlendirmesinden aldığı puan) ağırlıklandırma olarak yüksek bir değere sahiptir. Kısaca sürecin performans değerini arttırmak için bu kriter üzerine çalışılması, proje geliştirilmesi ağırlığı yüksek olduğu için sonucu olumlu yönde etkilemiştir. Toplam puanda artış etkisi 1.042 düzeyindedir ve neredeyse tüm artışın kaynağı olarak nitelendirilebilir.

Bu karnelerden çıkaracağımız aslında en temel konu ise herbir kriterin dönemsel olarak seyrini izleyebilmektir. İlgili kriterler üzerine yapılan projelerin kısa ve uzun dönemlerde etkisinin izlenmesi gerçekleştirilir ve gerekli yerlerde süreçlere acil müdahalelerin yapılabilmesi planlanabilir.

SONUÇ

Üretim süreçlerinin performanslarını izleyebilmek yönetim süreçlerinin performanslarını izlemekten daha kolay ulaşılabilir veri kaynaklarına sahiptir. Özellikle yönetim ve destek süreçlerinin performans değerlerine ulaşmak oldukça güçtür. Performans kriterlerinin sürecin toplan değerlendirilmesine etkileyecek şekilde seçilmesi ve ağırlıklandırılması bu yöntemle sistematik olarak gerçekleştirilmektedir.

Yöntemin insan kaynakları süreçlerinin değerlendirilmesine katkısı tek bir performans değerine ulaşılmasını mümkün kılması itibarıyla büyüktür. Geliştirilen bu sistem sayesinde sürecin etkinliğinin değerlendirilmesi için kullanılan tüm kriterler birbirleri ile karşılaştırmalı olarak ağırlıklandırılırlar ki bu göreceli farklılıkları ortadan kaldırır. Özellikle yönetim süreçlerinin değerlendirilmesinde karşılaşılan “Hangi kriter sonuca hangi ölçüde etki etmeli?” sorusu, ikili karşılaştırma matrisi ile çözüm bulmuştur. Yöntemin kullanımında oluşturulan karne yapısı ve formülasyonlar ile kriter değerlerinin hesaplanması ve yerlerine yazılması halinde sonucu izlemek mümkün olabilmektedir.

Yöntem sadece insan kaynakları süreçlerinde değil, aynı metodoloji kullanılarak tüm süreçlere de rahatlıkla uygulanabilir. Özellikle performansın değerlendirilmesinin zor olduğu pazarlama, idari işler, muhasebe gibi süreçlerde etkin olarak kullanılabilir.

Performans değerlendirme sayısal bir yöntem olarak işletmenin değerlendirme yöntemlerinin temelindeki veri tabanını yaygınlaştırmaya destek olur. İşletme çok fonksiyonlu bir maksimizasyon denklemi ise veri kaynaklarınız da amacınıza hizmet eder genişlikte olmalıdır. Bu nedenle performansın etkin değerlendirmesi hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın bir yönetim avantajı değil bir zorunluluktur. Hedefe en kısa ve etkin yol araştırmalarına bu tarz yöntem önerileri ile katkıda bulunmak ve sürekli gelişimin bir parçası olmak ise herkesin görev ve sorumluluğudur.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM, Ankara, 1998.
- Anderson, Bjorn, **Business Process Improvement Toolbox USA** : Asq Quality Press., 1999.
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Born, Gary, **Process Management to Quality Improvement**, Chichester : Joh Wiley & Sons., 1994.
- Bozkurt, R, **Süreç İyileştirme**, Ankara, MPM Yayınları, 2003.
- Budak, Gönül, **Vizyon ve Değişim Yönetimi**. Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı 16, 1999.
- Coleman, David, **Reengineering – Is Really A Complete Caos?**, Document Management Update July/August, 1996.
- Daniel, Morris C. ve Joel, Brandon S., **Reengineering Your Business**, New Jersey : Mcgraw Hil., 1994.
- Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- Demir, Nazmiye; Birbil, Neval; Atalay, Nevda; Şevket, Yıldırım, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları, Ankara, 1998.
- Dicleli, Zülfü, **İşi Yeniden Yaratmak**, İstanbul, 1996.
- Erkut, Haluk, **Süreçlerle Yönetim** Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yayın, No:2., 1998.
- Erkut, Haluk, **“Esneklik/ Değişim Modeli Projesi”**, Mess İşveren Gazetesi, 2000, Sayı 729.
- Erkut, Haluk, **Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları**, İTÜ İşletme Fakültesi, 1997.
- Garvin, D.A., **“The Processes of Organization And Management”**, Sloan Management Review, 1998.

- Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul : Beta Yayınları, 2004.
- Gitlow, H.S, Gitlow,S.J, Oppenheim,A., ve Oppenheim,R..**Tools and Methods for the Improvement of the Quality. Homewood**, 1989.
- Hammer, M., **Reengineering Work : Don't Automate Obliterate**, Harward Business Review.,1990.
- Hammer, M. ve Champy, J. **Değişim Mühendisliği**,. İstanbul: Sabah Yayınları, 1997.
- Hodgetts, Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev: İ.Nazlı, Beta Yayınları, İstanbul 1999.
- Hunt, Daniel V. “**Process Mapping How To Reengineer Business Process**”. Mcgraw Hill., 2005.
- Imai, M., **Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayını., 1994.
- Jablonski, E Joseph R., **Implementing TQM**, Technical Management Consortium Inc., New Mexico USA, 2004.
- Kamel, N.Magdi ve Bitzer, M.Sharon, (January 03-06 1997). **Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering**, (HICSS) Volume 4: Information Systems Track - Internet and the Digital Economy.
- Kepkeç, Naci, **Ekonomi Konusunda Temel Bilgiler**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.
- Lon, Robert, **Process Reengineering The Key To Achiecing Breakthrough Success**, Asqc., New York, 1994.
- Melan, Eugene H., **Process Management Methods For Improving Products and Service**, Mcgraw Hill. ,1993.
- Montgomery, Douglas C., **Introduction to Statistical Quality Control**, New York : J. Wiley., 1991.
- Mutlu, Recep, **Proses Kontrolü Teknikleri ve Bir Uygulama**, YTÜ Sos. Bil. Enst. Y. Lisans Tezi, 1999.

- Okay, Işlay, **İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları**. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi., 1999.
- Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, 1998,
- Pande, Peter S., **What Is Six Sigma?**, McGraw Hill., 2001.
- Soin, S.S., **Total Quality Control Essentials**, McGraw-Hill Inc., New York, 2002.
- Şenatlar, Ferhat, **Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler**, İstanbul, 1995
- Şimşek, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Yayınları., 2002.
- TÜSİAD – KalDer Ödülü, **Özdenetim El Kitabı**, 1995,
- Uyargil, Cavide ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul : Dönence Basım, 2000.
- Uyargil, Cavide, **Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1997.
- Varoğlu, Demet, **Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1998,.
- Yamak, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1998.
- www.interfacing.com
- www.bpmg.org
- www.canaktan.org
- www.datadocuments.com/process.htm

EKLER

EK- 1 İŖe Alım ve YerleŖtirme Süreç Haritası

EK-2 İŖe Alım Talep Formu

Ek-3 İŖ Teklifi Formu

Ek-4 Deneme Süresi Değerlendirme Formu

Ek-5 İkili KarŖılaŖtırma Matrisi

Ek-6 Süreç Karnesi (Ağustos)

Ek-7 Süreç Karnesi (Eylül)

Ek-8 İŖe Alma ve YerleŖtirme Prosedürü

ÖZET

Yönetim için gerekli olan veriler ancak doğru yöntemlerle güvenilir verilerin değerlendirilmesi sonucunda sağlanabilirler.

Bu çalışma ile, süreç yönetimi performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi ve kullanım açısından kolaylık sağlayan bir yöntemin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu yöntem, insan kaynakları, işe alım ve yerleştirme süreci için uygulanmak istenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde süreç yönetimi ile ilgili tanımlamalar ve süreç yönetimi gelişimi ele alınmaktadır. Süreç yönetiminin, temel unsurları, gelişimi, diğer disiplinler ile ilgisi incelenmektedir. Süreç yönetiminin bir yönetim yaklaşımı olarak kullanılması ve süreç yönetimi üzerinde durulmuştur.

Süreç performansının değerlendirilmesi ile ilgili bölümde, süreç değerlendirmenin amacı, değerlendirme sürecinin alt basamakları detaylandırılmıştır. Süreç değerlendirme yöntemlerinden en sık kullanılanlar belirtilmiş ve geliştirilen “Yüzde Ağırlıklandırma Yöntemi” ile karşılaştırmaları gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise “Yüzde Ağırlıklandırma Yöntemi”nin, Inter Partner Assistance Yardım ve Destek Hizm. Ltd.Şti İnsan Kaynakları Bölümü “ İşe Alma ve Yerleştirme Süreci” üzerinde uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Süreç haritasının oluşturulması ve süreç adımlarının performans kriterlerinin belirlenmesinin ardından, bu kriterler “İkili Karşılaştırma Matrisi” ile karşılaştırmalı olarak, puanlanmıştır. Bu puanlama, süreçler hakkında bilgi sahibi olan kişiler, o süreç içinde çalışan kişilerden oluşturulan ekipler ve süreçlerin izlenmesinden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilmiş ve süreç performans puanına katkıları hesaplanmıştır.

Seçilen süreç haritası detayında izlenerek oluşturulan bu sistem Ağustos ve Eylül 2005 gerçek puanlarını kapsamaktadır.

Takibeden bölümde ise ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde kriterlerin incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Yöntemin amacı olarak, değerlendirilen sürecin performans puanı detaylı şekilde incelenmiştir.

ABSTRACT

The only way of obtaining meaningful data for management is to collect and evaluate the data with reliable methods.

The aim of this project is to have a general observation on process performance management and a suggestion of an easy applicable method. This method is planned to be used in recruitment and placement process of human resources management department.

The first part of this project includes, the definitions and the evolution of process management. The formation and the interdisciplinary properties of process management is detailed in the following part. Also as a management tool, the steps of process management are being explained particularly.

In the second part, the aim of process evaluation is mentioned and follows the steps of process evaluation has been explained. The most recently used evaluation methods are compared with the new developed method (as a proposal of this thesis), Percentage Weighted Evaluation Method.

In the application part, Percentage Weighted Evaluation Method is improved and be used in one of the most critical process "Hiring and Placement Process" of HR Department of world wide Inter Partner Assistance of AXA Group. First, process map has been designed and detailed in base of performance criteria. The performance criteria are weighted by using "dual comparison matrix" by the people who are informed about these processes, the teams which are formed from the people working in these processes, and the units which are responsible for monitoring these processes.

As the process that the method will be applied, the real values for the selected criteria of August and September 2005 are being used.

Finally, the results are monitored and be explained in terms of development chances. As a conclusion, the final performance score of the explained process is being detailed.

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SÜREÇ YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME
VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

BUĞRA ALP BULDUR
1712012

Danışman: DOÇ.DR. YONCA GÜROL

İstanbul, 2006

ÖZET

Yönetim için gerekli olan veriler ancak doğru yöntemlerle güvenilir verilerin değerlendirilmesi sonucunda sağlanabilirler.

Bu çalışma ile, süreç yönetimi performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi ve kullanım açısından kolaylık sağlayan bir yöntemin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu yöntem, insan kaynakları, işe alım ve yerleştirme süreci için uygulanmak istenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde süreç yönetimi ile ilgili tanımlamalar ve süreç yönetimi gelişimi ele alınmaktadır. Süreç yönetiminin, temel unsurları, gelişimi, diğer disiplinler ile ilgisi incelenmektedir. Süreç yönetiminin bir yönetim yaklaşımı olarak kullanılması ve süreç yönetimi üzerinde durulmuştur.

Süreç performansının değerlendirilmesi ile ilgili bölümde, süreç değerlendirmenin amacı, değerlendirme sürecinin alt basamakları detaylandırılmıştır. Süreç değerlendirme yöntemlerinden en sık kullanılanlar belirtilmiş ve geliştirilen “Yüzde Ağırlıklandırma Yöntemi” ile karşılaştırmaları gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise “Yüzde Ağırlıklandırma Yöntemi”nin, Inter Partner Assistance Yardım ve Destek Hizm. Ltd.Şti İnsan Kaynakları Bölümü “İşe Alma ve Yerleştirme Süreci” üzerinde uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Süreç haritasının oluşturulması ve süreç adımlarının performans kriterlerinin belirlenmesinin ardından, bu kriterler “İkili Karşılaştırma Matrisi” ile karşılaştırmalı olarak, puanlanmıştır. Bu puanlama, süreçler hakkında bilgi sahibi olan kişiler, o süreç içinde çalışan kişilerden oluşturulan ekipler ve süreçlerin izlenmesinden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilmiş ve süreç performans puanına katkıları hesaplanmıştır.

Seçilen süreç haritası detayında izlenerek oluşturulan bu sistem Ağustos ve Eylül 2005 gerçek puanlarını kapsamaktadır.

Takibeden bölümde ise ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde kriterlerin incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Yöntemin amacı olarak, değerlendirilen sürecin performans puanı detaylı şekilde incelenmiştir.

ABSTRACT

The only way of obtaining meaningful data for management is to collect and evaluate the data with reliable methods.

The aim of this project is to have a general observation on process performance management and a suggestion of an easy applicable method. This method is planned to be used in recruitment and placement process of human resources management department.

The first part of this project includes, the definitions and the evolution of process management. The formation and the inter-disciplinary properties of process management is detailed in the following part. Also as a management tool, the steps of process management are being explained particularly.

In the second part, the aim of process evaluation is mentioned and follows the steps of process evaluation has been explained. The most recently used evaluation methods are compared with the new developed method (as a proposal of this thesis), Percentage Weighted Evaluation Method.

In the application part, Percentage Weighted Evaluation Method is improved and be used in one of the most critical processes "Hiring and Placement Process" of HR Department of world wide Inter Partner Assistance of AXA Group. First, process map has been designed and detailed in base of performance criteria. The performance criteria are weighted by using "dual comparison matrix" by the people who are informed about these processes, the teams which are formed from the people working in these processes, and the units which are responsible for monitoring these processes.

As the process that the method will be applied, the real values for the selected criteria of August and September 2005 are being used.

Finally, the results are monitored and be explained in terms of development chances. As a conclusion, the final performance score of the explained process is being detailed.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM - SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

1. SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	2
1.1. Süreç ve Süreç Yönetimi Tanımlamaları	2
1.1.1 Süreç Kavramı ve Tanımı	2
1.1.2 Sürecin Özellikleri	6
1.1.3 Sürecin Temel Unsurları	8
1.1.4 Süreç Hiyerarşisi	9
1.2. Süreç Yönetimi ve Süreç Yönetiminin Gelişimi	12
1.2.1 Süreç Yönetimi Tanımı	12
1.2.2 Süreç Yönetiminin Evrimi	13
1.2.2.1. Klasik Dönem Yönetim Yaklaşımı	13
1.2.2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları	15
1.2.2.3. Modern Organizasyon Yönetim Yaklaşımları	16
1.2.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımı	17
1.2.3 Süreç Yönetiminin Diğer Yönetim Disiplinleri ile İlişkisi	19
1.2.3.1. Süreç Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	19
1.2.3.2. Süreç Yönetimi ve Değişim Mühendisliği İlişkisi	22
1.2.4 İş Süreçlerinin Yeniden Düşünülmesinin Gerekliliği	23
1.2.5 Süreç Yönetiminin Hedefleri	25
1.2.6 Süreç Yönetiminin Aşamaları	26
1.3. Süreçlerin Yönetilmesi Süreci	26
1.3.1 Süreç Sahibinin ve Süreç Takımının Belirlenmesi	26
1.3.2 Sınır ve Arayüz Belirleme	29
1.3.3 Müşteri - Üretici - Tedarikçi Modeli	31
1.3.3.1. İç Müşteri – İç Tedarikçi Tanımları	33
1.3.3.2. İç Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Memnuniyetin Ölçülmesi	34
1.3.4 Süreç Tanımlama	35
1.3.4.1. Süreç Haritasının Hazırlanması	35
1.3.4.2. Süreç Katılımcılarının Belirlenmesi	36
1.3.4.3. Kontrol Noktalarını Belirleme	37
1.3.4.4. Ölçüm	38
2. SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ	40
2.1. Sürecin Değerlendirilmesi	40
2.1.1 Süreç Değerlendirme Kriterleri	40
2.1.1.1. Sürecin Etkinliği	41
2.1.1.2. Sürecin Verimliliği	41
2.1.1.3. Süreçlerin Uyarlanabilirliği (Esneklik)	42
2.1.2 Süreçlerle İlgili Bilgi Toplama	43
2.1.3 Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Bilgi Kaynakları	43
2.2. Süreç Analizi	46
2.2.1 Süreç Analizi Tanımı	46
2.2.2 Süreç Analizinin Adımları	47
2.3. İstatistiksel Proses Kontrol (İPK)	48
2.4. Altı Sigma	49

2.5. Süreç Durumu Belirleme.....	51
2.6. Performans Matrisi.....	52
2.6.1 Matrisin Uygulanması	53
2.7. Yüzde Ağırlık Yöntemi.....	55
2.7.1 Yüzde Ağırlık Yönteminde Kullanılan Tanımlamalar:	55
2.7.2 Süreçlerin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi.....	56
2.8. Yöntemlerin Karşılaştırılması	58
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ	61
3.1. İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Yeri ve Önemi.....	61
3.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	62
3.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler.....	63
3.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar.....	64
3.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu	64
3.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları.....	65
3.1.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Başlıca Görevleri	66
3.2. İKY'de İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi.....	70
3.2.1 İnsan Kaynağını Bulma	73
3.2.1.1. İşgücü Kaynakları.....	74
3.2.1.2. İnsan Kaynağı Bulmada Yetki ve Sorumluluklar	80
3.2.2 İşgücü seçimi ve Önemi	81
3.2.3 İşgücü Seçim Süreci.....	83
3.2.3.1. Başlangıç Görüşmesi.....	84
3.2.3.2. Başvuru Formunu Doldurma	84
3.2.3.3. Psikolojik Testler.....	85
3.2.3.4. Mülakat (İş Görüşmesi).....	86
3.2.3.5. Geçmişin araştırılması (Referans Denetimi)	86
3.2.3.6. Sağlık Kontrolü	88
3.2.3.7. İşe Alma Kararı	89
3.2.4 İşe Yerleştirme	89
İKİNCİ BÖLÜM - ACIL YARDIM VE DESTEK ORGANİZASYONU SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA
1. İşletme Hakkında Bilgi	91
2. Süreç Seçimi	91
3. Uygulamanın Amacı	92
4. Uygulamanın Aşamaları	92
4.1 Süreç Haritasının İncelenmesi.....	92
4.2 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Hedef Değer Açıklamaları	93
4.3 İkili Karşılaştırma Matrisi ve Performans Kriterlerinin Ağırlıklandırılması	96
4.4 Süreç Karnesinin Oluşturulması.....	97
4.5 Toplam Süreç Puanına Ulaşılması.....	98
5. Genel Değerlendirme	98
SONUÇ	100
KAYNAKÇA.....	101
EKLER.....	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Süreç geliştirme ve süreç yönetiminde roller ve sorumluluklar.....	31
Tablo 1.2 İhtiyaçlar – sorumluluklar matrisi	37
Tablo 2.1 Süreç durumu belirleme.....	51
Tablo 2.2 Performans matrisi.....	54
Tablo 4.1 Performans kriterleri ağırlıkları.....	96
Tablo 4.2 Performans kriteri örnek hesaplama tablosu.....	97

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 İş Süreci.....	4
Şekil 1.2 İşletmenin ve dış çevreyle olan etkileşimi.....	5
Şekil 1.3 Sürece değer katan ve katmayan faaliyetler.....	6
Şekil 1.4 Süreç hiyerarşisi.....	11
Şekil 1.5 Hedef performans ilişkisi.....	21
Şekil 1.6 Süreç yönetimi aşamaları.....	26
Şekil 1.7 Dış müşteri, dış tedarikçi ve firma ilişkisi.....	33
Şekil 1.8 İç müşteri - iç tedarikçi ilişkisi.....	34
Şekil 1.9 Süreç ilişki haritası.....	35

GİRİŞ

Süreç yönetimi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın İş Mükemmelliği Modeli'nde yer alan dokuz kriterden birisidir. Ayrıca ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı da önemli ölçüde süreç modeline dayandırılarak hazırlanmıştır. Bu her iki neden, organizasyonların süreç yönetimi konusuna ilgi duymalarına yol açmıştır. Süreç yönetimi kimi kuruluşlarda fonksiyonel örgüt yapısına uygun olarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için, kimi kuruluşlarda ise bir yönetim tarzı olarak ele alınmaktadır. Süreç yönetimi; fonksiyonel örgütlenmeye bağlı kalınarak süreçlerin sistematik iyileştirilmesi olarak ele alındığında "Süreçlerin Yönetimi", bir yönetim tarzı olarak ele alındığında ise "Süreçlerle Yönetim" olarak adlandırılabilir.

"Süreçlerin Yönetimi", mevcut fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarına uygulanabilirken, "Süreçlerle Yönetim" başta örgüt yapısı olmak üzere, pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Süreçlerle yönetimde geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapısı değişmekte, görevler ve kadro unvanları süreçlere göre yeniden şekillenmektedir. Süreçlerle yönetim anlayışının uygulanabilmesi için kuruluşta süreç yönetimi anlayışının var olması gerekmektedir.

Bir organizasyonun en kritik ve stratejik bölümlerinden olan İnsan Kaynakları süreçleri için, süreç yönetimi ve süreç etkinliği daha da büyük önem kazanmaktadır. İnsan Kaynakları süreçlerinden ise, kaynağın temini, diğer deyişle İşe alma ve Yerleştirme süreci organizasyonun temel yapıtaşını oluşturan iş gücünün etkin seçilmesi ve yerleştirilmesi ile ilgili yapılacak hataların ileride maliyeti çok büyük sonuçlara neden olabileceği sonucuna ulaşmak güç değildir.

Bu çalışmada, süreç performansının değerlendirilmesine yönelik bir yöntem önerilmektedir. İlk bölümde süreç tanımı ve süreç yönetimi incelenmiştir. İzleyen bölümde ise, süreç performansının değerlendirme yöntemleri incelenmiştir. Üçüncü kısımda İnsan Kaynakları fonksiyonlarından İşe Alım ve Yerleştirme ile ilgili genel bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Son bölümde, İşe Alım ve Yerleştirme süreci üzerine önerilen bir yöntemle, bir süreç performans değerlendirme çalışması gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

1. SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. Süreç ve Süreç Yönetimi Tanımlamaları

1.1.1 Süreç Kavramı ve Tanımı

Girdilerin, istenilen çıktılara dönüştürülmesi işlemlerinin tümüne süreç denir. Süreçte oluşan bu dönüşüm, girdilere değer katar ve sistemdeki alıcılar için daha etkili ve faydalı bir ürün meydana getirir. Diğer bir ifadeyle, süreç, yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı işlemlerin, birbirinden etkilenir aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir.¹

Süreç kavramı değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır:²

- İlerleme, süren bir şey
- Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim
- Belli bir sona ilerleyen eylemler ve işlemler serisi

Başka bir tanım ise;

“bir veya birkaç girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır.”³ şeklindedir.

Yukarıda verilen ve benzeri tanımlardan hareketle bir süreç en sade biçimiyle şöyle tanımlanabilir: "Belli girdileri içeren, ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir.”⁴

¹ Gary Born, Process Management to Quality Improvement, Chichester : Joh Wiley & Sons., 1994, s 23.

² Haluk Erkut, Süreçlerle Yönetim, Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yayın, No:2., 1998. s.14.

³ M. Hammer ve J. Champy, Değişim Mühendisliği, İstanbul : Sabah Yayınları, 1997, s12.

⁴ Erkut, a.g.e., s.15.

İş süreçleri;

- Birbirleriyle ilişkili tekrar eden faaliyetler olup yatırımın kaynaklarını yararlı kılar;
- Hedef ve amacı belirler;
- Belirlenmiş ve ölçülebilir sonuç veya ürünlere ulaşmayı amaçlar;
- İç ve dış müşterileri vardır.

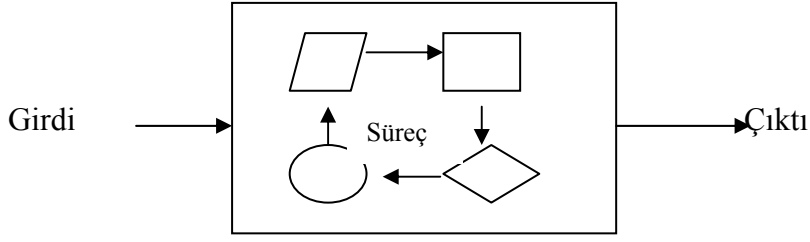
Webster, süreci bir faaliyetler serisi olarak tanımlamaktadır. Süreç, girdilerin birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Sürecin soluna girdiler, sağına da artan değerler konulur.⁵ Bu değer, müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir. Ancak bu süreçlerin bazıları işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçlerdir. Bu süreçler çoğu kez fonksiyonlar arası alanda yer alır. Aşağıda bunlardan bazıları verilmiştir.⁶

- Tedarikçilerin yönetimi
- Hammadde ve malzeme kabulü
- Ürün ve hizmet teslimi
- Bütçeleme ve planlama
- Faturalama ve alacakların tahsili
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme
- İş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi
- Üretim
- Mühendislik
- Sipariş kontrolü
- Tasarım
- Pazarlama
- Yasal konuların yönetimi

Her sürecin işletme içinde veya dışında bir müşterisi vardır. Her süreç, müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Aşağıda şema olarak bir süreç gösterilmiştir:

⁵ Joseph R. JABLONSKI, Implementing TQM, Technical Management Consortium Inc., New Mexico USA, 1994, s.34.

⁶ TÜSİAD – KalDer Ödülü, Özdenetim El Kitabı, 1995, s.56.



Şekil 1.1: İş Süreci

Kaynak: Erkut, a.g.e. s.16.

Süreçin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Buna “doğru gitme yüzdesi” denir. Eğer müşteri gereksinimleri %100 tatmin edilemiyorsa, süreç yeniden gözden geçirilir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Eğer süreç doğruysa, çıktılar da doğru olacaktır.⁷

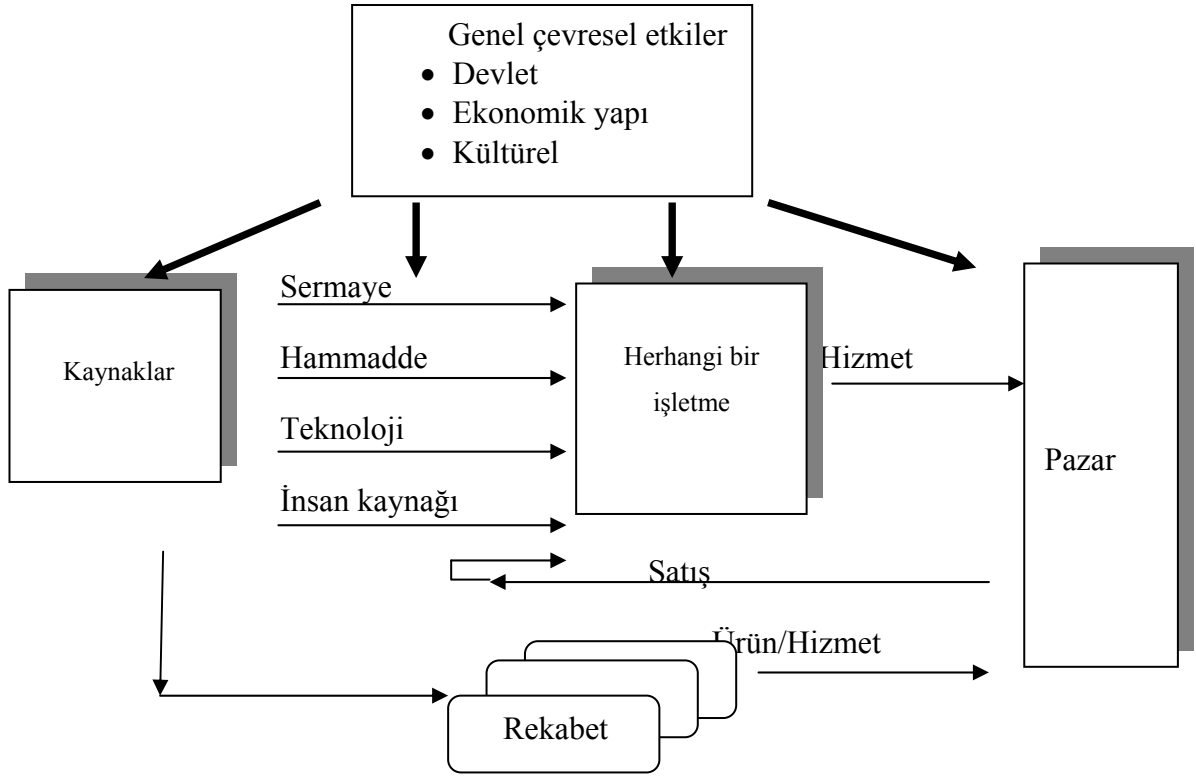
İş süreçlerini üçe ayırabiliriz:

A) Temel süreçler; değer katan faaliyetlerdir. Müşterinin isteklerinin şirketin içinden geçerek gerekli tedarik maddelerinin satıcıya ulaştırılması gibi faaliyetlerdir.

B) Destek süreçleri; direkt olarak değer katmayan aktiviteler olup, temel süreçlere destek olmaktadır. Bu aktiviteler finansal ve personel yönetimi gibi konuları içerir.

C) Geliştirme süreçleri; temel ve destek süreçlerinin daha yüksek bir performansa ulaştırılmaları için yapılan faaliyetlerdir.

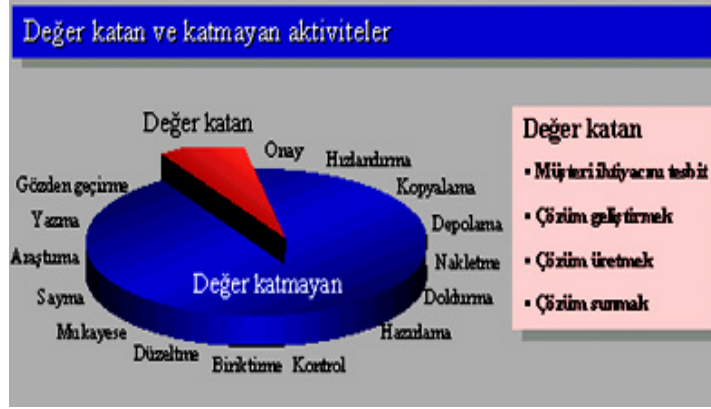
⁷ Mina ÖZEVREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 1998, s.23.



Şekil 1.2: İşletmenin ve dış çevreyle olan etkileşimi

Kaynak: Haluk Erkut, Esneklik/ Değişim Modeli Projesi, Mess İşveren Gazetesi, 2000, Sayı 729, s.9

Müşteriye değer katan faaliyetler, müşteri için önemli olanlardır. Müşterinin ihtiyaç duyduğu, istediği, para ödemeye gönüllü olduğu ürün veya hizmetlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, araştırma-geliştirme, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi değer yaratan faaliyetlere örnektir. Değer katmayan faaliyetler ise, şirket içinde günlük işler, evraklar ile fonksiyonel departmanlar arasında ilerleyen kopyalama, onaylama, doldurma, hazırlama kontrol gibi faaliyetlerdir.



Şekil 1.3 Sürece değer katan ve katmayan faaliyetler

Kaynak: Erkut, Esneklik/ Değişim Modeli Projesi a.g.e., s.10

1.1.2 Sürecin Özellikleri

Sürecin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁸

- Tekrarlanabilir olma
- Tanımlanabilir olma
- Ölçülebilir olma
- Katma değer yaratmak
- Kesinlikle bir sorumlunun bulunması
- Fonksiyonlar arası yapı
- Hiyerarşinin tersine yatay organizasyonu gerektirme

Tekrarlanabilir olma: Tekrarlanabilir olan bir döngü standartlaştırılabilir. Bir taraftan işlem basitleştirme ve standartlaştırma çalışmaları yapılırken, diğer taraftan süreç üzerinde kontrol noktaları tanımlanabilir ve istatistiksel olarak karar vermeye yönelik analizler yapılabilir. Süreklilik gösteren bir döngü üzerinde yapılacak en küçük bir geliştirme faaliyeti bir kazanç olarak gösterecektir. Bir sürecin tekrarlanabilir olması neden önemlidir? Süreç üzerinde çalışmalar yapmak belli bir kaynağın bu çalışmalara ayrılmasını gerektirmektedir. Süreç üzerinde gerçekleştirilecek her türlü teşhis, geliştirme ve standardizasyon faaliyetinin kendini geri ödemesi gerekmektedir. Başka bir deyişle süreç üzerinde organizasyona ekonomik bir getirisi olmalıdır. Bu nedenle süreçler belirlenirken tekrarlanan işlemler süreç olarak tanımlanır.

⁸ R Bozkurt, Süreç İyileştirme, Ankara, MPM Yayınları, 2003, s.12.

Tanımlanabilir olma: Organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetleri, süreçler olarak tanımlamaya başlayınca ortaya çıkan en belirgin sorun, bu süreçler arasındaki ilişkinin yani hiyerarşinin tanımlanmasıdır. Süreçlerin sınırlarının belirlenmesi, hem süreç çıktılarının ve bu çıktıları kullanan müşterilerin hem de girdilerin ve bu girdileri sağlayan tedarikçilerin belirlenmesi açısından gereklidir.

Ölçülebilir olma: Prosesin performans ölçüt / göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Ölçemediğimiz hiçbir şeyi kontrol edemeyiz. Tanımlanan süreçlerin ölçülebilir olması, kontrol ve geliştirme çalışmaları sırasında gösterilen çabanın ne kadar etkin olduğunu belirleyebilmek açısından önemlidir. Bunun yanısıra, kritik parametrelerini ölçülebilir hale getirdiğimiz bir sürecin, istenen çıktıları üretme ve müşterilerini memnun etme performansını değerlendirebiliriz.

Kesinlikle bir sorumlunun bulunması: Sürecin çıktılarının her koşulda beklentiler doğrultusunda olmasından sorumlu olan bir kişi bulunmalıdır. Bu kişi, sürecin içinde çalışan ve sürecin çıktılarından en çok etkilenen kişi olmalıdır.

Katma değer yaratmak: Prosesin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Fonksiyonlar arası yapının bulunması: Sadece bir noktada başlayıp biten faaliyetler dizisi, bir süreç olarak tanımlanamaz. Süreç kavramının temelinde arayüz yönetimi yaklaşımı yatmaktadır. Süreç yönetimi metodolojisinin amaçlarından biri de süreci oluşturan adımlar arasında ilişkiyi tanımlamaktır.⁹

Hiyerarşinin tersine yatay organizasyonu gerektirme: Organizasyonda süreç yaklaşımıyla faaliyetleri gruplandırırken geleneksel yönetim sisteminin etkisinde kalıp, hiyerarşik bir yapıyı gerektiren tanımlamalar yapmaktan kaçınılmalıdır. İşin yapıldığı yerde kararlar alınmalı, işin ve çıktılarının kontrolü otomatik olarak yapılmıyorsa işi yapan kişi tarafından gerçekleştirilmelidir.

⁹ Melan Eugene H., Process Management Methods For Improving Products and Service, Mcgraw Hill.,1993, s.132.

1.1.3 Sürecin Temel Unsurları

Girdi, girdiyi sağlayan tedarikçi, çıktı, çıktıları kullanan müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile süreç aktiviteleri, sürecin temel unsurlarını oluşturmaktadır.¹⁰

A. Girdi: Girdiler, bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı ve katma değer yaratacağı ve dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır. Bunları üç başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Somut fiziksel girdiler (malzeme, para, enerji vb)

Destek: Soyut hizmet girdileri. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler (ulaşım, eğitim, beslenme)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli girdiler (müşteri beklentileri, ekonomik araştırmalar)

B. Çıktı: Çıktılar, bir sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Bunlar üç başlık altında toplanabilir:

Kaynak: Somut fiziksel çıktılar (ürün, enerji vb)

Destek: Soyut hizmet çıktıları. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. (fotokopi, sağlık, taşıma)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli çıktılar. (ücret değerleri, üretim programı değerleri)

C. Tedarikçi: Girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

D. Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır.

E. Süreç Performans Ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (hurda oranı, zamanında teslim edilen sipariş oranı)

¹⁰ Erkut, a.g.e. s24.

F. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri: Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet konusunda tanımlanmış özelliklerdir.

G. Süreç Aktiviteleri (Dönüşüm): Süreçler, girdileri çıktılara dönüştürürler. Dönüşüm, bir eylem, bir işlem, bir hareket anlamına gelmektedir. Dönüşüm sonucunda girdilerden daha farklı, daha değerli çıktılar elde edilir. Genel olarak dört tür dönüşümden bahsedebiliriz: ¹¹

- Fiziksel Dönüşüm: Hammaddenin veya yarı mamulün, ilgili bilgileri kullanarak daha değerli bilgileri dönüştürmesidir. Fiziksel dönüşüm bir durum değişikliği olarak düşünülebilir.
- Konumsal Dönüşüm: Bir malzemenin veya herhangi bir nesnenin bir yerden başka bir yere taşınması ve depolanması anlamına gelmektedir.
- Değersel Dönüşüm: Değer ile ilgili bir dönüşümdür. Örneğin bankacılık, sigortacılık değersel dönüşüm sağlayan süreçlerdir.
- Bilgisel Dönüşüm: Verilerin azaltılması, çoğaltılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi yoluyla daha anlamlı çıktı olarak üretilir. Eğitim süreci bilgisayar dönüşümü için uygundur.

1.1.4 Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini tanımlar. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsarlar. Süreçler küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık olabilirler. Bir fonksiyonun içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi, ürün ve hizmet yaratan tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilir. Süreçler büyüdükçe bir fonksiyon sınırını aşır, fonksiyonlar arası ve hatta şirketler arası niteliğe bürünürler. Bu nedenle, bir organizasyondaki süreçler en üsten en alta doğru, bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik olarak sınırlanırlar.

İşler kümesini içinde bulunduğu daha büyük bir grup içindeki yeriyle ilişkili olarak incelediğimizde bunun alt proses adı verilen daha büyük bir alanın bir parçası olduğunu, daha

¹¹ Erkut, a.g.e.s.18.

da genelleştirirsek, birbiriyle ilişkili alt prosesler ve yine birbiriyle ilişkili ana proseslerin de toplam bir üretim sistemini meydana getirdiğini görebiliriz.

Ana prosesler, alt proseslerin, işlerin ve görevlerin oluşturduğu hiyerarşik sistemi göstermektedir. O zaman, bir ana proses bir imalat sisteminin alt sistemi veya bileşeni olarak düşünülebilir. Sırasıyla ana prosesler çeşitli sayıdaki alt proseslerden, alt prosesler de değişik sayılardaki işlerden meydana gelmektedir. Günümüzde ana proseslerin büyük kısmı oldukça karmaşık yapılara ve çok sayıda alt proseslere sahip olup, organizasyon içerisinde yer alan fonksiyonel bölümlerin çoğuyla etkileşim halindedir. Bu tür prosesler bazen çapraz-fonksiyonel (cross-functional) prosesler olarak adlandırılabilir. Örneğin, bir imalat şirketinde gelen siparişlerin işlenmesi, bu firmanın pazarlama prosesinin bir alt süreci olarak görülebilir. Siparişin alınması işleminde yer alan fonksiyonlar yalnızca satış işlemleri olmakla kalmayıp bileşim sistemi, üretim planlama ve kontrol ve alıcılar hesapları gibi fonksiyonları da ilgilendirdiğinden, bu işlem çapraz-fonksiyonel bir alt süreçtir.

Pratikte alt prosesleri, prosesler olarak adlandırmaya yönelik bir eğilim söz konusudur. Belirli bir iş referans olarak alındığından böyle olmaktadır. Örneğin, bir kontrol fonksiyonunda yapılan işlerin toplamının bir süreci teşkil ettiğini ve bu işlerin diğer bileşenlerinin de bir alt süreci oluşturduğunu düşünebilir. Diğer yandan da, bu bileşenlerden birinin sorumlusu olan yönetici kendi yaptığı işi bir proses olarak görebilir.

Süreç hiyerarşisi 4 seviyede tanımlanmaktadır.¹²

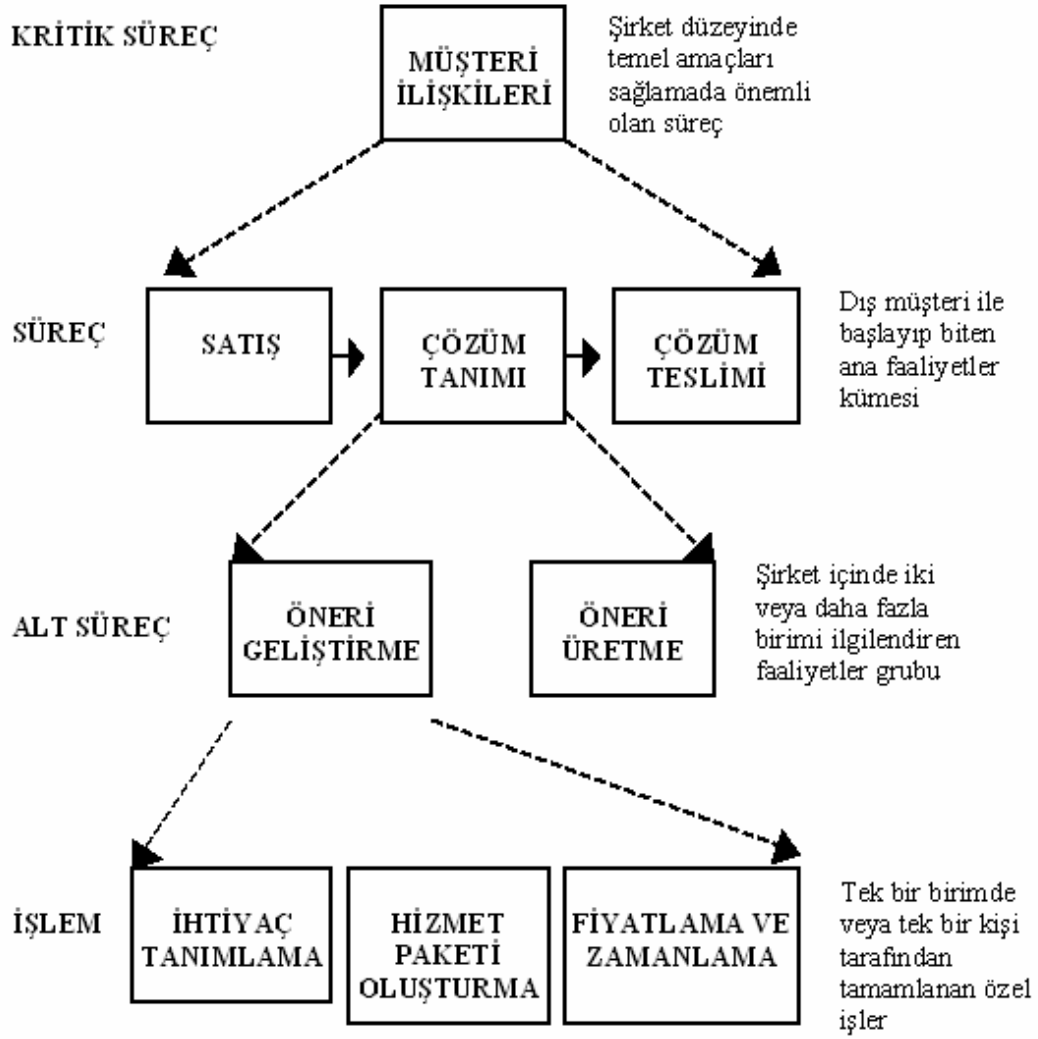
Ana süreçler: Ana süreçler, içinde bulunulan endüstriyel sektör ve iş alanında, rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi için kritik niteliğe haiz süreçlere verilen addır. İş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyede süreçlerdir. (Örnek: Pazara sunma ana süreci)

Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir. (Örnek: Pazar araştırma süreci, Pazarlama süreci, Satış süreci)

Alt süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. (Örnek: Satış süreci; satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması ve satışın gerçekleştirilmesi alt proseslerini içerir.)

¹² Okay Işıl, İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1999, s.26.

Süreç aktiviteleri: Aynı fonksiyon içinde veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. (Örnek: Siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi proses aktivitelerini içerir.)



Şekil 1.4 Süreç Hiyerarşisi

Kaynak: Erkut, a.g.e. s.22

1.2. Süreç Yönetimi ve Süreç Yönetiminin Gelişimi

1.2.1 Süreç Yönetimi Tanımı

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreçlerle yönetim ise, yönetim işini süreçlerle, yani süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir.¹³ Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilir. Hem geleneksel, hem de yeni yönetim yaklaşımları kapsamında uygulanabilir. Süreçlerle yönetim ise, yönetim anlayışını, bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bu anlayışın uygulanabilmesi, yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Ancak, süreçlerle yönetim anlayışına geçebilmek için, süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkin bir şekilde yönetiliyor olması zorunludur. Bu bakış açısı altında süreç yönetimini süreçlerle yönetimin bir aşaması olarak düşünebiliriz.

Süreçlerle yönetim, fonksiyonel departmanların yerine süreçlerin ve departman yöneticileri yerine süreç sahiplerinin olduğu yönetim anlayışıdır. Fonksiyonel bazlı örgütlerde tüm çalışmalar bağlı olunan fonksiyon içinde başlatılmakta, geliştirilmekte, desteklenmekte ve odaklaşmaktadır. Genellikle yöneticiler kendi performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğu yüklenmemektedir. Süreçler, fonksiyonların sınırlarını aşmaktadır. Fonksiyonlar dikey, süreçler yataydır. Yani, bir sürecin sadece o fonksiyon dahilinde optimize edilmesi ve bunu gerçekleştirirken fonksiyonun önündeki ve arkasındaki kısımların göz önünde bulundurulmaması ve etkilerinin hesaplanmaması bütünüyle sürecin daha kötü işleyişine sebep olabilir.

Geleneksel organizasyonlarda karşılaşılan bir diğer eksiklik, hedefin sadece o fonksiyon içindeki işlerin tamamlanması olmasıdır. Bütünsel bir süreç hedefinin olmaması da fonksiyonlar arası bariyerlerin oluşmasına ve işlerin ilerleyişinde ara stokların oluşmasına yol açar. Bir sürece katılan insanlar kendi birimlerine doğru içe ve patrona doğru yukarı bakmaktadırlar, ama hiçbirisi dışarıya yani müşteriye bakmamaktadır. İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırmaktadır. Uzmanlaşmış yapılar, pazardaki değişimlere tepki vermekte yetersiz kaldığından süreçlerin parçalara ayrılması, bunların tekrar birleştirilmesi için yapıstırıcılara (denetimci, kontrolör, yetkili, müdür) ihtiyaç duymaktadır. Bu da genel giderleri artırmaktadır.

¹³ İşilay, a.g.e.,s.29.

Süreç odaklı yönetimin sonuçları şu şekilde olacaktır.¹⁴

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine değişir.
- İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.
- İnsanların rolleri değişir - kontrol edilenden yetkilendirilene
- İşe hazırlanma değişir - yetiştirmeden eğitime
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir - faaliyetten sonuçlara
- İlerleme kriteri değişir - performanstan yeteneğe
- Değerler değişir - koruyucudan üretkene
- Yöneticiler değişir - amirden antrenöre
- Organizasyonel yapı değişir - hiyerarşiden sadeliğe
- Üst düzey yöneticiler değişir - skor tutucudan lidere

1.2.2 Süreç Yönetiminin Evrimi

Yönetim bilimi, süreç yönetimine hiç de kolay yollardan ulaşmamıştır. Geçirdiği evreler itibariyle, yönetim yaklaşımının onyıllar boyunca gelişimini izlemek süreç yönetimini kavramamızı kolaylaştıracak ve bize mevcut ve geliştirilecek noktalarla ilgili ipuçları sağlayacaktır. Bu evreleri kısaca özetleyebiliriz:

1.2.2.1. Klasik Dönem Yönetim Yaklaşımı

Klasik organizasyon teorisinin üç temel teori üzerine kurulduğu ve bu teorilerin birbirini tamamlayan nitelikte olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı, ikincisi Henry Fayol'un geliştirdiği yönetim süreci yaklaşımı ve üçüncüsü Max Weber'in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımıdır. Klasik yönetim kuramlarının insan ve örgüte ilişkin temel varsayımları iki başlık altında şöyle sıralanabilir:

¹⁴ M. Hammer ve J. Champy, a.g.e., s.59-s.73.

A) Klasik yönetim kuramının insana ilişkin varsayımları¹⁵

- İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.
- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve sıkı bir denetime ihtiyaç duyarlar.
- İş görenler birinci planda maddi gereksinimlerini tatmin etmek için çaba gösterirler.
- Ortalama bir iş gören başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duyar ve detaylı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştırmayı başaramaz.
- İş gören için iş güvenliği, karar verme ve iş başarma özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

B) Klasik yönetim kuramının örgüte ilişkin varsayımları¹⁶

- Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamiyle teknik bir sorun olup kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.
- Örgütte işlemler en ince ayrıntısına kadar belirlendiği taktirde işçiler daha üretken biçimde çalışır ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik artar.
- Gelecek hakkında kesin bilgiler edinmek ve bu bilgilere dayanarak örgütsel eylemlere ilişkin ayrıntılı planlar hazırlamak mümkündür ve gereklidir.
- Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil fakat işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.
- Uzmanlaşma her işçinin belli bir işte uzmanlık kazanmasını mümkün hale getireceğinden bireysel dolayısıyla örgütsel verimliliği yükselmede gerekli ve yararlı bir olgudur.
- Örgütte otorite ve karar verme yetkisi en yüksek kademe olan yöneticide toplanmalıdır.
- Yönetim fonksiyonları insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel prensiplere uygun olarak yerine getirilmelidir.

¹⁵ N. Genç, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, . s.51.52

¹⁶ Erkut, Yönetim Bilimleri Ders Notları, İTÜ, 1998

1.2.2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları

Neoklasik teorinin doğuş ve gelişmesine öncülük yapan düşünürlerin hemen hemen hepsi psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik davranış bilimleri alanlarından geçmişlerdir. Neoklasik teori bir örgütün etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermeye çalışmıştır. Bu yaklaşım geleneksel kuramların ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna birde insanın yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi boyutunu ilave etmiştir.¹⁷

Neo-klasik teorinin dayandığı temel felsefe ve yaklaşımlar aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

- Neo-klasik teori, insan faktörünü “veri” olarak kabul eden klasik teoriden farklı olarak onun örgütün işleyişi üzerindeki etkisini belirleyerek bir değişken olarak analizlere katmıştır.
- Neo-klasiklerin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık motivasyon, insan davranışları, kararlara katılma ve tatmin kavramları üzerinde durmuştur.
- Akılcı-iktisadi insan modeli yerine, sosyal insan modeli benimsenmiştir ve işletme de bu teori sosyal bir sistem olarak düşünülür.

Neo-klasik teori büyük ölçüde, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve bunların alt disiplinlerini oluşturan endüstriyel psikoloji disiplinlerinin katkılarıyla, geniş bir felsefeye dayanan örgütsel davranışa dönüşmüştür.¹⁸

Neo-klasik teorinin yönetim düşüncesine getirdiği yenilikler, ilkeler bazında şöyle özetlenebilir:

- İş bölümü ve uzmanlaşmanın verimlilik artışındaki rolü kabul edilmekle birlikte; aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi ve iş değiştirme kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.
- İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması; işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate alması gerektiği öne sürülmüştür.

¹⁷ Genç, a.g.e.s.45.

¹⁸ D.A.Garvin, “The Processes of Organization And Management”, Sloan Management Review, 1998, s.43.

- Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri hususlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine, ürün yada bölge ölçütüne dayalı bölümlendirme tercih edilmiştir.
- Klasik teorinin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-klasik teori çalışanları tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir.
- Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından daha uygun görülen az kademeli organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öngörülmüştür.

1.2.2.3. Modern Organizasyon Yönetim Yaklaşımları

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, iki kuramın işletmedeki insan ögesine çok değişik açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. Bu teorinin oluştuğu 1950-1960'lı yıllarda geliştirilen yöneylem araştırması, sayısal karar teknikleri gibi yenilikler de bu kuram üzerinde büyük etki yapmıştır. Bu kuram “sistem kuramını” ve “durumsallık kuramını” içermektedir.¹⁹

Sistem yaklaşımı veya sistem kuramı tek başına bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntem ve bir yaklaşımdır. Sistem, belirli parçalardan (alt birimlerden veya alt sistemlerden) oluşan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan ve belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan bir bütün olarak tanımlanabilir.²⁰

Sistem yaklaşımının temelinde “sistem” olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleşmesi vardır. Bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Sistem yaklaşımının yönetim düşüncesine getirdiği en önemli yenilikler ve katkılar şöyle özetlenebilir:

Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak ve açık anlaşılır biçimde tanımlayarak ele almalarını gerektirir.

¹⁹ Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Yayınları., 2002, s.33.

²⁰ Richard M. Hodgetts, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Yayınları, İstanbul 1999, s.29.

Sistem yaklaşımının, 1970’li yıllardan itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla, örgüt çevresi içindeki durumuna göre değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu yolla durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Adından da anlaşılacağı gibi bu yaklaşım, işletme yönetiminde içinde bulunan “durum”lara veya “koşullar”a ağırlık veren bir yaklaşımdır.²¹ Bu model, her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlamaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran bir yaklaşımdır.

1.2.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımı

Bilgi çağı olarak adlandırılan ve bilginin en önemli üretim faktörü olarak ortaya çıktığı günümüz dünyasında, modern iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler yoğun olarak bir yandan yeni bilgi üretimini teşvik eder ve kolaylaştırırken, öte yandan da bu yeni bilgilerin dünyanın dört bir yanına kısa sürede ulaşımını sağlamaktadır. Refah artışı sanayi ekonomisinin hızlandırılmasından çok, büyük ölçüde bilgi elde edilmesi ve bu bilginin üretim araçlarına uygulanmasından gelmektedir.²²

Yaşanan değişim süreci toplumları, toplumları oluşturan bireyleri, sosyal kurumları ve sistemleri yukarıda da belirtildiği üzere sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre etkilemekte ve bunların da yeni şartlara uyum sağlayacak şekilde değişmesi yönünde baskı yapmaktadır. Bilgi üretiminin artması ve bireylerin bu bilgi kaynaklarına erişebilirlikleri ölçüsünde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci gerek üretici gerekse tüketici kimliğiyle bireylerin yeteneklerinin ve beklentilerinin artmasına neden olmaktadır.²³

Demokratikleşme ve insan hakları bütünü içerisinde yer alan tüketicilerin haklarının korunması ve haksız rekabeti önleme düşüncesi çerçevesinde geliştirilen ISO 9000, ISO 14000 gibi belgelendirme sistemleri değişimde başrolü oynamaktadır. Tabii bunda kapalı pazarların yavaş yavaş uluslararası rekabete açılmasının da payı büyük olmuş, ihracat yapan

²¹ şimşek, a.g.e. s.43.

²² Erkuť, “Esneklik/ Deęiřim Modeli Projesi”, a.g.e.,s.11.

²³ şimşek, a.g.e., s.45.

bir çok üretici gerçek pazar koşulları ile karşılaşınca kurumsallaşmak gereği duymuş ve bu da ilk adım olarak kalite güvencesi sistem standartlarında vücut bulmuştur. Kimi zaman uzak görüşlülükten kimi zaman ise mecburiyetten müşteri memnuniyeti artık kısa vadeli kârın önüne geçmekte ve kuruluşlar, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamanın ve pazar paylarını arttırmanın uzun vadede kendilerine çok daha büyük kazançlar sağlayacağını görmekteyiz.

Yukarıda değişik açılardan irdelediğimiz gelişmeler aynı toplum bireylerini yalnız tüketici olarak değil, birer çalışan olarak da etkilemektedir. Sabah kartını basan ya da yoklama cetvelini imzalayan, fiziksel olarak mevcut, fakat rekabetçi ortamın gerektirdiği yaratıcılık ve girişimcilikten yoksun, ekip çalışması, arkadaşlarına ve işe saygı gibi kavramlara yabancı, özetle ruhen demotive olmuş bir kadro ile "Müşteri memnuniyetinin" sağlanması mümkün değildir. Bu bağlamda müşterinin mutluluğunun, çalışanların mutluluğuna bağlı olduğu belki yeniden keşfedilmektedir. Kuruluşun misyon, politika, strateji ve hedeflerinin çalışanlarının katılımıyla belirlenmesi ve çalışanların birey olarak hedefleriyle şirket hedeflerinin çakıştırılması önem kazanmaktadır. Daha çok insan daha çok bilgi kullanır duruma geldikçe ve katı hiyerarşik yapılardan uzaklaştıkça, daha iyi eğitilmiş, daha bağımsız karar alabilen ve yeniliklere daha açık bir işgücü profili ortaya çıkacaktır ki, bu da toplumun gelişimi ile paraleldir.²⁴

Çağdaş yönetim anlayışının çıkış noktası da yukarıda vurgulanan yönde olmuştur. Yeni iş ortamı klasik yöneticilik anlayışının dışında yeni becerilere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Çalışanlardan çoğunun bilgi işlemekle uğraştığı, bilgi yoğun bir ortama sahip bir şirket geçmiştekinden çok farklı yönetilmek zorundadır. Taylorist bir yaklaşımla sanayi üretimini örgütlemek zamanı için önemli bir gelişme olup, bununla montaj hattı, seri üretim ve dağıtım mümkün kılınmıştır. Ancak günümüzde çalışanlardan daha çok yaratıcılık, bağımsız karar alabilme beklenmekte, bireyin ve şirketin başarısı bu faktörlere bağlı olmaktadır. Bilgi çağı üretiminde çalışanların motivasyonu daha çok ön plana çıkmakta, tartışmasız bir itaat arzu edilen bir özellik olmaktan çıkmaktadır.²⁵

Bir yandan yoğun rekabetle müşterilerin alternatiflerinin çoğalması, diğer yandan bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler şirketlerdeki karar alma süreçlerinin

²⁴ Şimşek, a.g.e., s.45.

²⁵ Erkut, "Esneklik/ Değişim Modeli Projesi", a.g.e., s.11.

her geçen gün daha hızlı çalışmasını zorunlu kılmaktadır.²⁶ Artık müşteri ile yüzyüze olan satış ya da servis elemanının müşterinin taleplerini mümkün olduğunca çabuk cevaplayabilecek bilgiye, yetkiye ve hatta donanıma sahip olması beklenmektedir. Müşteri ile temasta olan satış ve servis gibi birimlerin esnekliğini ve müşteriyi tatmin edebilme ölçüsünü artırabilmek için aynı şekilde üretimdeki bir makinanın başındaki çalışanın da örneğin makinasındaki basit bir arızayı kendi giderebilecek ya da kendi üretim kalitesini değerlendirebilecek bilgiye yetkiye ve donanıma sahip olması gerekir.. Diğer bir deyişle çağdaş yönetim anlayışı bağlamında sürekli olarak gündeme gelen düşük hiyerarşi ve yetki delegasyonu kuruluşun hareket kabiliyetini ve esnekliğini artırır. Dolayısıyla eğitim ve insana yatırım özellikle bilgi yoğun alanlarda gittikçe ön plana çıkmakta, kuruluşlar rekabet güçlerini arttırmak için bu konuya yönelmektedirler.

1.2.3 Süreç Yönetiminin Diğer Yönetim Disiplinleri ile İlişkisi

1.2.3.1. Süreç Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplam kalite yönetimi "İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanabilir.²⁷ Bu tanım içerisinde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade eder. Müşteri, işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün yada servisi kullanan kimsedir. Bunlardan organizasyon içinde yer alanlara iç müşteri, bu ürün yada servisleri para ile satın alanlara ise dış müşteri adı verilir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tesbit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. "*Müşteriler için üstün değerler yaratma*" kavramı TK yönetiminde son yıllarda değişen rekabet koşullarının etkisi ile tartışılmaya başlanmış olup, kuruluşların pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaları için sistematik analiz yöntemlerini içermektedir.²⁸

²⁶ Zülfü Dicleli, "İşi Yeniden Yaratmak". İstanbul, 1996, s.56.

²⁷ M. Imai, "Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı" Brisa Yayını., 1994, s.45

²⁸ Özevren, a.g.e., s.65.

Toplam Kalite Yönetimi'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedeni, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefleyerek her aşamada oluşması olası hataları önlemesidir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler v.b. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu, maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Bunun için; gelişme ve yaratıcılığa yönelik olarak tüm çalışanların katkısını sağlamak; analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişinde yönetimin, tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır.²⁹ Şirketlerde ve kurumlarda değişim ihtiyacını doğuran verimlilik artışı ve kriz dönemleri dış etkilerin sonucunda oluşmaktadır. Yönetimde değişim döngüsünde yer alan dış etkiler çeşitlendirilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç hem de insani unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve "kalite"ye ulaşmaktır. Doğal olarak kalite, burada geleneksel anlamın dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkündür. İşletmedeki her birey, grup, departman, süreç kendinden bir sonraki aşamayı, süreci müşteri olarak kabul etmeli ve çalışmasını iç müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişim içerisindeki birimlerden oluştuğu göz önüne alınırsa bu faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerektiği ortaya çıkar. Bu yönlendirme temelde yönetimin görevidir. Bu da "Toplam Kalite Yönetimi" ismini alır.

Toplam kalite yönetiminin müşteri üzerinde yoğunlaşma, süreç odaklı olma ve performans artırmayı amaçlama gibi amaçları, süreç yönetimi felsefesini barındırmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde yer alan iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıyla değer katmayan aktiviteler atılır ve değer katan aktiviteler basitleştirilerek yeni süreç ortaya çıkartılır. Değer

²⁹ Imai, a.g.e.,s.48.

katan aktiviteler, müşteri tarafından karşılığı ödenmeye hazır olunan aktivitelerdir. Temel prensipler :³⁰

- Sürekli gelişme yolunda hiçbir şey tabu değildir, her şey yeniden gözden geçirilebilir, değişebilir.
- Açık fikirli, öğrenmeye hazır, değişikliğe gönüllü, vizyon sahibi olunmalıdır
- Sürekli gelişme bir hayat tarzı olmalıdır.
- Rekabet edebilirlik temelde bir insan aktivitesidir.

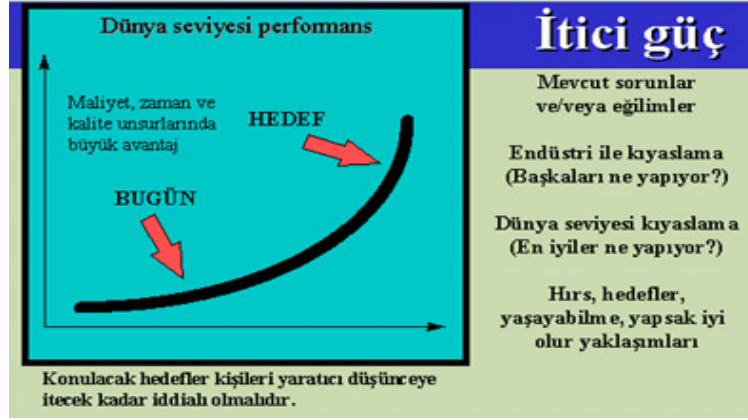
Hedefin önemi tüm kişi ve kuruluşlarca iyi anlaşıldığında ve kabul edildiğinde, organizasyonların sonuca gitmekte gösterecekleri yaratıcılık ve başarı şaşırtıcı boyutlara ulaşır.

TKY, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında her şey müşteri içindir anlayışıyla yola çıkar. Süreç yönetimi ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki maddelerde görülebilmektedir:³¹

- TKY sorun giderme aracıyla, aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar, süreç yönetimi ise birçok adımsal iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşır.
- Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının egemen olduğu şirketlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.
- Toplam Kalite Yönetimindeki kalite çemberlerinin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almıştır.
- TKY, tüm organizasyonu kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanır.

³⁰ Morris Daniel C. ve Brandon Joel S., Reengineering Your Business, New Jersey : McGraw Hill., 1993, s.67.

³¹ Imai, a.g.e. S.50



Şekil 1.5: Hedef performans ilişkisi

Kaynak: M. Imai, a.g.e., s.50.

1.2.3.2. Süreç Yönetimi ve Değişim Mühendisliği İlişkisi

Değişim mühendisliği, 1980'lerde Japon rakipleri tarafından köşeye sıkıştırılan Amerikan otomotiv endüstrisinin otomobil tasarım fonksiyonu ile montaj hattı otomasyonunun bütünleştirilmeye çalışılmasıyla başlamıştır. 1988'de Hammer'in iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (Business Process Reengineering – BPR) anlamında ortaya çıktı. Hammer değişim mühendisliğini, yönetimdeki etkisini göz ardı ederek, teknik yönüyle süreçlerin geliştirilmesiyle ele almıştır (Süreç Yönetimi). Daha sonra Hammer ve Champy'nin "Reengineering The Corporation" adlı kitabında değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performans ölçülerinde çarpıcı atışlar sağlayacak iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal tasarımı olarak tanımlanmıştır.³²

Örgütler, Adam Smith'in 1776'da yazdığı "Ulusların Zenginliği" adlı kitabında belirttiği iş bölümü ilkesini yönetim ve üretim anlayışına uygulayarak sabit ve yüksek olan talebi karşılamaya çalışmışlardır. Ancak günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Örneğin; pazar büyümesi, müşteri talebi, ürün dayanıklılık süreleri, teknolojik değişim hızı veya rekabet türü. Dolayısıyla Adam Smith'in dünyası ve iş yöntemleri artık geride kalmıştır. Çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan bilgi, rekabet, müşteri ve değişim yeni bir iş dünyası yaratmıştır. Bu ortamda başarılı olmak için şirketlerin yaptıkları işi neden yaptıklarını sorgulamaları, üretim, satış, tedarik ve hizmet süreçlerini

³² Erkut, a.g.e. s.12.

detaylı bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Bu ortam, şirketlerin değişim mühendisliğinin ilk evresi olan süreç yönetimine dayanarak işlerini yürütmelerini gerekli kılmaktadır.³³

Değişim mühendisliğinin ikinci aşaması ise süreçlerle yönetim aşamasını içermektedir. Süreçlerle yönetim, yönetim kavramlarının ve yaklaşımlarının değişen koşullara ayak uydurulamaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel departmanların yerine süreçlerin ve departman yöneticileri yerine süreç sahiplerinin olduğu yönetim anlayışıdır. Değişim mühendisliğinin temel prensipleri ise şunlardır.³⁴

- Pek çok iş, tek bir iş halinde birleştirilir.
- Kararları elemanlar verir.
- İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- Mutabakat en aza indirgenmiştir.

1.2.4 İş Süreçlerinin Yeniden Düşünülmesinin Gerekliliği

Çalışan sayısının artması sonucu yapılan yatırımlar, departmanların oluşturulmasını gerektirmektedir. Aynı ayrı olan birimler, departmanları oluşturmaya başlamıştır. Çalışanları organize etmek ve işleri departmanlara bölmek avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz.³⁵

- Çalışanlar, çalıştıkları bölümde ustalaşmaya başlar. Çeşitli beceriler kazanırlar ve uzmanlık düzeyleri artar.
- Bölümleri merkezileştirmekten dolayı maliyetlerde düşme olur.
- İşyeri daha güvenli bir hale getirilir. Herkes nereye bağlı olduğunu bilir ve neler yapması gerektiğinin bilincindedir.
- Organizasyon şeması daha kolay tanımlanabilir ve hazırlanabilir.

Dikey organizasyonlarda iletişim düşüktür. Çalışanların performansları sorumlu oldukları departmanlarındaki çalışmalarıyla belirlenir. Her departman kendi bölümünün etkisini ve yetkilerini artırmaya çalışarak, kendi departmanının performans düzeyini optimize etmeye çalışır. Dolayısıyla eldeki sonuç, birimlerin tek tek toplamından düşük olmaktadır.

³³ Robert Lon, Process Reengineering The Key To Achieving Breakthrough Success, Asqc., New York, 1994.

³⁴ Hammer ve Champy , a.g.e. s.45.

³⁵ M. Hammer, "Reengineering Work : Don't Automate Obliterate", Harvard Business Review, 1990, s.45.

Herkes kendi departmanının optimize olmasını isterken amaçların çatışması söz konusu olmakta ve birbirine zıt davranışların gerçekleşmesine neden olmaktadır. Organizasyonun performansı ise düşmektedir. Bundan dolayı yapılması gereken, süreç odaklı çalışmaktır.³⁶

Yeniden yapılanma için herkes tarafından kabul görmüş bir yöntem yoktur. İş süreçleri sonsuz sayıda değişkenlik ve farklı yapıya haizdirler. Ayrıca süreç üzerinde değişiklikler yapılması, mevcut yapıyı bozma riski, organizasyonun belli bir kültüre sahip olmasını gerektirir. Dolayısıyla bütün süreç yapılandırmalarını tek bir metodolojiye zorlamak mümkün değildir. Yapılanmanın bir iskelet yapısının belirlenmesiyle örgütler için gerekli adaptasyonlar söz konusu olabilecektir.

Sürekli gelişim evresi yeniden yapılanmanın bir parçası olmamakla birlikte, süreçlerdeki problemlerin devamlı olarak çözülmesi bu sonucu doğurmaktadır. Yapılacak değişiklik ve yerleştirmeler süreç sahibinin denetimi ve kontrolü altında gerçekleşir.

İş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve süreç odaklı olmanın temel amaçlar şunlardır:

- Pek çok iş bir tek iş halinde birleştirilir.
- Çeşitli adımların sorumluluğu birleştirilir ve buna vaka ekibi adı verilir. Süreç sorumluluğunun bir ekibe verilmesi paslaşmaları, hata, gecikme gibi tehlikeleri ortadan kaldırır.
- Kararları elemanlar verir. Süreç yönetiminin uygulanmasıyla şirketler, vaka ekiplerine çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra dikey olarak da birleştirmektedir. Dikey birleştirmede, elemanlar, yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine kendileri karar verirler. İş hem yatay hem dikey birleştirmenin yararları, gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasıdır.
- Sürecin içindeki adımlar, doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir. Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir.
- İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.

³⁶ Hammer, a.g.e., s.56.

- Mutabakat en aza indirgenir. Süreçteki harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak mutabakat yapılmasını gerektiren birbirleriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılır.
- Her sürecin müşterisi vardır ve sürece odaklanmak müşteriye odaklanmayı sağlamaktadır.
- Çıktının nerede olduğu ve nereye ulaştığına bakmak yapılacak işlere değer katmak açısından önemlidir.
- Sürecin sınırları, müşterileri ve tedarikçileri belirlenerek daha iyi iletişim sağlanır ve ihtiyaçlar doğru bir şekilde belirlenir.
- Sürecin işlediği bütün departmanlardan geçerek süreci yönetmek bütün departmanları tek tek yönetmekten daha az risklidir.
- Süreç sahiplerinin atanmasıyla fonksiyonel organizasyonlarda yer alan sorumluluğun bölüştürülmesi ortadan kalkmış olur.

Süreçlerin yönetimi zamanın ve kaynakların etkin bir şekilde yönetimini sağlamaktadır.

1.2.5 Süreç Yönetiminin Hedefleri

Süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve taleplerine dayanarak anahtar süreçlerin değerlendirilmesi, analizi ve performansın artırılması için yeni süreç tasarımını içeren sürekli bir metodolojidir.³⁷

Süreç yönetiminin hedefi genellikle yeni bilgi ve kaynakları kullanarak veya önceden var olan kaynakları yeni bir şekilde kullanarak, bir organizasyonun daha etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede faaliyet göstermesini sağlamaktır. Söz konusu kavramlar, şunları ifade eder:

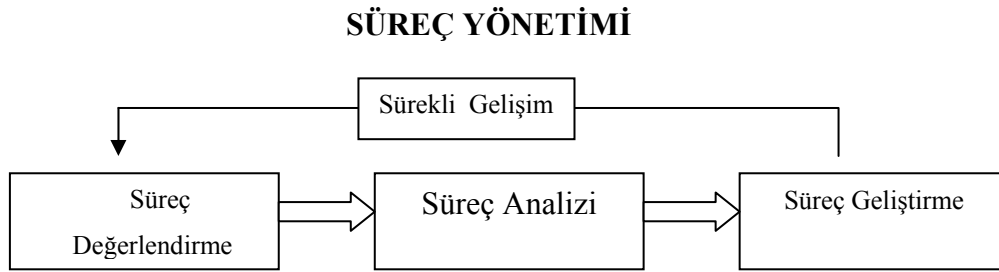
- Etkinlik: Süreç çıktılarının müşteri taleplerini karşılama yeteneği
- Verimlilik: Çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranıdır.
- Uyumluluk: Süreçlerin değişen müşteri taleplerini karşılama yeteneği
- Kapasite: Sürecin ortaya koyduğu kapasite
- Çevrim Süresi: Sürecin girdiyi çıktıya dönüştürmesi için gereken zaman

³⁷ Işıl, a.g.e.,s.33.

Yukarıdaki kriterlerle sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, maliyet avantajı ve değer zinciri sağlanır. Böylece müşteri memnuniyetleri artacak, yapılan işlere ait aktiviteler değer katan ve değer katmayan olması açısından düşünülerek değer katmayanların elimine edilmesi sağlanacak, bu da kaynakların doğru kullanımını sağlayacak ve maliyetleri düşürecektir.

1.2.6 Süreç Yönetiminin Aşamaları

Süreç Yönetiminin aşamaları ana adımlar olarak süreç değerlendirme, süreç analizi ve süreç geliştirmedir.³⁸



Şekil 1.6 Süreç Yönetimi aşamaları

Kaynak: Haluk Erkut, Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları, 1997.

Süreç değerlendirme, sürecin bileşenlerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Süreç analizi ise, sürecin en etkin nasıl işleyeceğine ilişkin oluşumun gerçekleştirilmesini içerir. Geliştirilen süreç sahiplendirilir ve uygulamaya geçilir. Bu bir döngü halinde ihtiyaç oldukça tekrarlanır.

1.3. Süreçlerin Yönetilmesi Süreci

1.3.1 Süreç Sahibinin ve Süreç Takımının Belirlenmesi

Karmaşık süreçlerde genellikle süreç sahibi belirsizdir. “Bu benim sorumluluğum değil” cümlesi süreçleri sahiplenmekten kaçınıldığının en temel göstergesidir. Sahiplikteki belirsizlik, sürecin müşkülâtının, organizasyon yapısının, kültürün ve yönetim şeklinin bir fonksiyonudur.

³⁸ Erkut, Erkut, Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları, 1997.

Süreç yönetiminin ilk hükmü süreç sahibinin belirlenmesidir. Süreç sahibi, bir dizi faaliyetlerin sorumluluğunu almaktadır. Açık olarak belirtmek gerekirse süreç sahibi, sürecin izlerliğinden ve performansından sorumlu, yapma, denetleme, değiştirme yetkisine sahip kişidir. Süreç sahibi, fonksiyonlardaki değişikliklerin uygulayıcısıdır. Süreç sahibi, sürecin organizasyondaki “sesi”dir.³⁹

Süreç sahibinin belirlenmesinin süreç yönetimi açısından önemi şu nedenlere bağlıdır:

- Hataların düzeltilmesi ve sürecin iyileştirilmesi için gerekli sorumluluğu belirlemek
- Sorunların çözümlenmesini sağlamak
- Yetkisel sorunları çözmek
- Değişiklik yapmak için yetki vermek. Süreç sahibi, maliyet ve denetleme, program, kalite, verimlilik ve tasarım sorunlarından dolayı değiştirme yetkisine sahiptir.

Süreç sahibi seçiminde dikkat edilecek husus, seçilecek kişinin süreci, büyük resmin bir parçası olarak görebilecek, süreci etkileyebilecek ve gelişim planını kabul ettirebilecek bir yetkiye, yeteneğe sahip olmasıdır. Süreç sahibi sürecin başından sonuna kadar sorumlu olan kişidir. Süreç sahibinin belirlenmesinde genellikle seçilen süreç üzerinde en çok sorumluluk alanına sahip olan kişi süreç sahibi olarak seçilir.

Süreç sahibinin, kritik sürecin ve sınırların belirlenmesinden sonra seçilmesi gerekir. Süreç sahipliğinin belirlenmesi faaliyetleri, sürecin gelişimini garantilemez. Bunun için süreç sahibinin, seçilecek süreç takımıyla uyumlu bir şekilde geliştirilen yeni süreci uygulaması gerekir. Pek çok süreç takımı, problemi analiz etmek ve tavsiye verebilmekle beraber, süreci değiştirmek için yeterli yetki ve gücü kendisinde bulamaz. Süreç sahibinin belirlenmesi ve gereken yetkinin verilmesi ile süreç takımının güvenilirlik ve uygulama hızı artacaktır.

Süreç sahipliği uygulaması, organizasyonda çok seviyeli hiyerarşik yapıdan yatay yapılanmaya geçişte bir araç olarak değerlendirilmeli ve fonksiyonel liderler süreç sahibi yapılmalıdır. Süreç sahibi, kendi sorumluluğuna verilen süreci inceledikten sonra bu süreç üzerinde süreç yönetimi uygulaması yapacak olan ekibi belirler.

Süreç yönetimi projesinin başarıya ulaşmasının en temel kriterlerinden biri süreç takımındır. Sürecin üstünlüğü, karmaşıklığı, fonksiyonel görevlerin fazlalığı, organizasyon

³⁹ Born, a.g.e., s.77.

kültürünün değişime olan etkisi gibi faktörler proje takımının niteliğini, kimlerden ve kaç kişiden oluşması gerektiğini belirleyecektir.⁴⁰

Bir iki departmanı içeren ve düşük seviyede bir süreç için, üç veya dört kişiden oluşan bir takım yeterlidir. Fakat pek çok departman içeren ve organizasyonun başarıya ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan bir süreç için 10-12 kişiden oluşan bir proje takımının oluşturulması gerekir. İlk durum için proje takımı zamanının bir bölümünü proje çalışmalarına ayırırken ikinci durumda takım zamanının tümünü projeye adar.

Eğer proje büyük ve süreç değişiklikleri oldukça karmaşık ve zor ise bu proje birden fazla takım arasında bölüşürülebilir. Böylece bir takım yerleştirme aşamasıyla uğraşırken diğer bir takım yapısal değişiklikler ile ilgili sorumluluğu üstlenir.

Proje takımının seçiminde dikkatli davranılması gerekmektedir. Seçim sırasında herbir takım üyesinin sahip olması gereken roller tanımlanarak kişilerin sorun çözme yeteneğine sahip olup olmadığına dikkat edilir. Proje takımında herkesin problem çözümü için farklı yaklaşımlarda, farklı bakış açılarına sahip olmaları gerekir.⁴¹

Süreç sahibi, süreç takımını oluşturma görevini üstlenmektedir. Süreç takımı oluşturulduktan sonra süreç ekibindeki üyelerin sıkı bir eğitim almaları ve rollerini iyice anlamaları gerekir. Sahip oldukları deneyim doğrultusunda kimileri sorularla süreci anlamaya çalışacak, kimileri ise süreç yeniden yapılandırmanın temel faydaları hakkında bilgi alma ihtiyacı duyacaktır.⁴²

Takım, belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kimselerin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmesiyle oluşmuş bir topluluktur. Takım çalışmalarında etkili sonuçlar sistematik bir yöntemin uygulanması ile alınabilir.

Seçilecek süreç sahibi ve belirlenecek olan süreç takımına üst yönetim tarafından yeterli destek verilmelidir. Üst yönetim, takıma kendini kanıtlayabilmesi için fırsatlar yaratmalı, takımda işi sahiplenme hissi yaratmalıdır. Bu da yönetimin, takımın süreç üzerinde söz sahibi olmasını sağlamasıyla mümkündür.

⁴⁰ Gönül Budak, "Vizyon ve Değişim Yönetimi". Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, #16, 1999, s.33

⁴¹ Hammer ve Champy, a.g.e.,s.67.

⁴² Bozkurt R.a.g.e., ..38- 45

1.3.2 Sınır ve Arayüz Belirleme

Arayüz, süreçteki bir işlemin çıktısının bir sonraki işlemin girdisi olduğu noktadır. Gerçekleşen bir işlem sonucunda elde edilen çıktı, bölümü / birimi / fonksiyonu / iş noktasını terk eder; arayüzü geçer ve bir sonraki bölüm / birim / fonksiyon / iş noktası için girdi olur.⁴³

Süreç sınırları bir işler dizisinin limitlerini belirler. Örneğin bir süreç, malzeme deposundan gerekli malzemeyi çekmek için malzeme istek fişinin doldurulmasıyla başlayabilir ve malzemenin birkaç tezgahdan geçerek işlenmiş hale gelmesiyle sona erebilir. Burada başlangıç sınır, prosesin malzeme istek fişinin doldurulmasıyla başladığını ifade etmektedir.

⁴³ Erkut, a.g.e. s.28

Tablo 1.1 Süreç geliştirme ve süreç yönetiminde roller ve sorumluluklar

Roller	Süreç Yönetimi Sorumlulukları
Üst Yönetim	<ol style="list-style-type: none">1. Süreç sahiplerini atar.2. Kalıcı süreç ekiplerini belirler.3. Süreç ekibinin ölçümlerini izler ve ekibe geri bildirim verir.4. Süreç sahiplerinden gelen problemleri çözüme kavuşturur.5. Süreç performansını gözden geçirir.6. Süreç iyileştirmeleri tanır/ödüllendirir.7. Stratejik ve işlevsel değişiklikleri için akış diyagramları kullanır.8. Bölümler arası kopuklukları giderir.
Süreç Sahibi	<ol style="list-style-type: none">1. Sürecin üst düzey lideri ve savunucusudur.2. Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar.3. Bölümler arası tartışmaları çözümler.4. Süreç performansını izler ve üst yönetime raporlar.5. Süreç iyileştirmelerin uygulanmasını izler.6. Süreci değerlendirir.
Süreç Ekibi	<ol style="list-style-type: none">1. Süreç iyileştirmelerini analiz eder ve iyileştirir.2. Değişiklikleri yapar veya önerir.3. Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir.4. Süreç iyileştirmelerini uygular.5. Süreç performansını izler ve problemleri giderir.6. Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.
Süreç Lideri	<ol style="list-style-type: none">1. Ekip toplantılarını idare eder.2. Süreç sahibiyle sürekli ilişkide olur.

Kaynak: Erkut Erkut, Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları, a.g.e.

Süreç sınırlarının tanımlanması yalnızca süreç sahibinin alanını netleştirmekle kalmaz, aynı zamanda da sürecin kritik arayüzlerini tespit etmeye de yardımcı olur. Girdi sınırı esas tedarikçilerle süreç arasındaki arayüzü tarif eder. Çıktı sınırı ise süreç ile tüketici veya müşteri arasındaki arayüzü temsil eder. Bu iki arayüz de dışsal arayüzlerdir.

Dahili arayüzler, sınırlandırılmış bir süreç içerisinde bir işin çıktısının onu takip eden işin girdisini nerelerde oluşturduğunu gösteren geçiş noktalarıdır. Dahili arayüzler süreç içerisinde iş parçasının bir bölümü terk edip, bir sonraki bölüme geçtiği noktaları temsil eder.

İş akışına ilişkin problemlerin çoğu arayüz noktalarında meydana gelir. Bu yüzden, arayüzlerin belirlenmesi ve netleştirilmesi mevcut potansiyel problemlerin çözümünde önem taşımaktadır. Arayüz problemleri genellikle arayüzün iki tarafındaki kademelerin arasında iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu tür arayüz problemleri süreç çıktısının yani mamulün kalitesini etkileyebilmektedir.

Arayüzler aynı zamanda, bir organizasyonda “iç müşteri, iç tedarikçi” ilişkisinin oluştuğu noktayı da tanımlar. Her arayüzde bir “iç kalite” tanımlanmıştır. İç kalite iç müşterinin belirtisi iç tedarikçinin taahhüdüdür.

1.3.3 Müşteri - Üretici - Tedarikçi Modeli

İş akışını yavaşlatan unsurların yok edilmesinde ve sürecin geliştirilmesinde kullanılan etkili bir yöntem de Müşteri-Üretici-Tedarikçi (MÜT) modelidir. Bu model, bir üretim biriminin çıktısının bu çıktıyı alacak birimin ihtiyacını karşılamayı amaçlaması esasını temel almaktadır. Alıcı birim, müşteri olmaktadır. Müşteri, ürünü alan kişidir ve sürecin içinde veya dışında yer alabilir. İç ve dış müşteri kavramı Japonya’da öğretmenlik yapan ve kalite yönetimi metodlarını geliştiren kişi olarak da bilinen K. Ishikawa’ya aittir⁴⁴.

MÜT modelinde üç temel birim vardır: Bunlar, 1) ürünün alıcısı veya müşterisi, 2) katma değerli ürünü üreten üretici ve 3) üreticiye gerekli girdileri temin eden tedarikçidir. Her süreçte çalışan işlem takımı, tedarikçiden girdi alırken müşteri durumunda; süreç aktivitelerini gerçekleştirirken işlemlerci durumunda ve alıcıya çıktı temin ederken tedarikçi rollerini üstlenir.

Model üç aşamadan oluşur;

- Çıktıya talep aşaması
- Üretim yapabilme aşaması
- Girdi talebi aşaması

⁴⁴ Erkut, a.g.e., s.56.

Müşteri-üretici-tedarikçi modeli, gereksinimlerin belirlenmesi ile başlar. Müşteri aldığı çıktıyı kabul edebilir, reddedebilir veya düzeltilmesi amacıyla üreticiye geri gönderebilir. Çıkabilecek aksiliklerin, sorunların ortadan kaldırılması için müşteri gereksinimlerinin açık, anlaşılır ve hataya neden olmayacak şekilde tespit edilmesi gerekir. Gereksinimler farklı yöntemler kullanarak tespit edilebilir. Bunlar kelime ile tanımlama, spesifik özelliklerin belirlenmesi, özellik listeleri, bilgi akım diyagramları vb. şeklinde sıralanabilir.⁴⁵

Kısa Mamul Tanımları: İsminden de anlaşılacağı gibi alıcı ihtiyaçlarının nitel veya nicel olarak tarif edilmesidir. Bu tanımlar alıcı ihtiyaçlarını açık ve net biçimde ortaya koymalı ve yapılacak daha detaylı dokümantasyon çalışmalarına temel teşkil etmelidir.

Spesifikasyonlar: Spesifikasyonlar hem grafik hem de kantitatif ifadeleri içerebilmektedir. Genellikle teknik bir dille oluşturulurlar ve sayısal değerler ve toleranslardan meydana gelir.

Nitelik Listeleri: Bir nitelik listesi bir mamulün karşılması gereken özellikleri ve karakteristikleri yansıtan bir listedir. Genellikle alıcı ihtiyaçlarını netleştirebilmek için bu ihtiyaçlara birtakım sayısal değerler atanır. Nitelik listeleri aynı zamanda daha sonra inceleyeceğimiz açılım matrislerine de temel teşkil edebilir.

Bilgi Akış Şemaları: Bu oluş şeması ilk olarak veri akışını grafiksel olarak tarif edebilmek için bilgi işleminde geliştirilmiş bir araç olmasına rağmen alıcı ihtiyaçlarının dökümanite edilmesinde de kullanılmaktadır.

Açılım Matrisleri: Açılım matrisleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını mamul niteliklerine dönüştürmek ve kullanılan yapısal ve sistematikler metodu temsil etmektedir. Açılım matrisleri QFD veya Kalite Fonksiyon Açılımı dediğimiz kapsamlı yaklaşımın da temelini oluşturmaktadır.

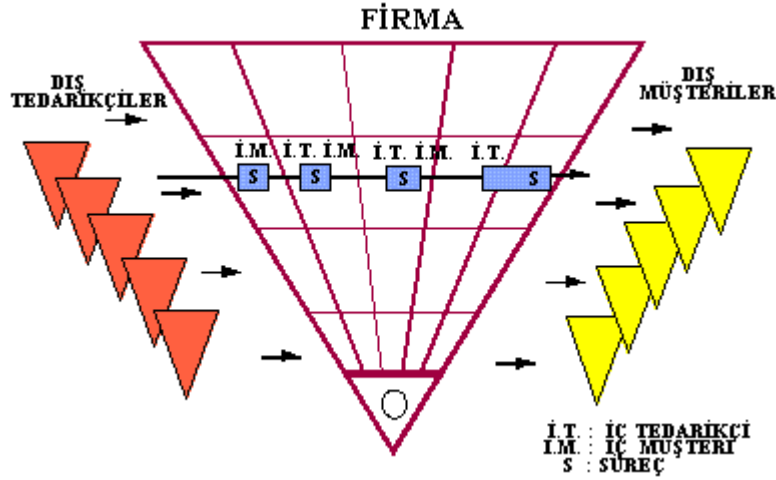
Müşteri gereksinimleri belirlendikten sonra, üretici, müşteri gereksinimlerini karşılama yeteneğini değerlendirir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki sorunlar, üretici ile müşteri arasında kabul edilebilir bir ihtiyaç setinin oluşturulması tedarikçiye yeni girdi gereksinimlerinin bildirilmesi veya sürecin modifiye edilmesi ile çözümlenebilir. Üretici

⁴⁵ Erkut, a.g.e., s.48.

yeteneği belirlendikten sonra üreticinin ihtiyaçlarının, gereksinimlerinin tedarikçi tarafından karşılanması gerekir. Gereksinimler, maliyet, zaman, kalite, miktar gibi karakteristikleri içermektedir. Üretici ihtiyaçları, gereksinimleri ile tedarikçi isteklerini karşılayacak ortak bir noktada mutabakata varılması gerekmektedir.

1.3.3.1. İç Müşteri – İç Tedarikçi Tanımları

İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Aşağıdaki şekilde dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki gösterilmektedir.⁴⁶



Şekil 1.7 : Dış müşteri, dış tedarikçi ve firma ilişkisi

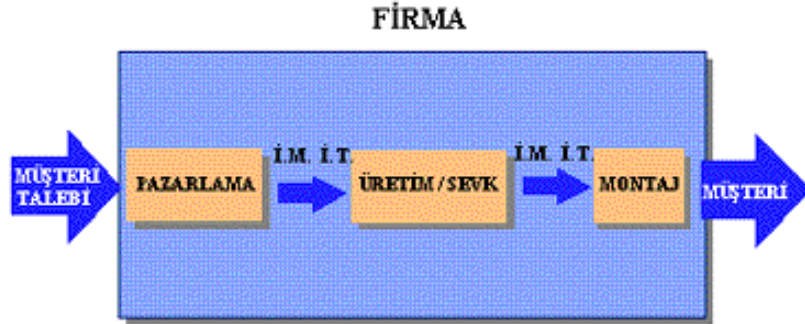
Kaynak: Recep MUTLU, “Proses Kontrolü Teknikleri ve Bir Uygulama”, YTÜ Sos. Bil. Enst.

Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, s.43.

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbiri ile olan iç müşteri - iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir. Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri

⁴⁶ Mutlu, a.g.e., s.45.

talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmiştir.



Şekil 1.8: İç müşteri-İç tedarikçi ilişkisi

Kaynak: Mutlu, a.g.e. , s.50.

Firma içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler), ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve firmanın karlılığını arttıracaktır.

1.3.3.2. İç Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Memnuniyetin Ölçülmesi

İç müşterilerin memnuniyetini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşterilerin genel isteklere ek olarak, neler isteyebileceği belirlenmeli, süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır.⁴⁷

İç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve ölçülmesi için genel olarak ankette yararlanılmaktadır. Anketle memnuniyet ölçülerek, özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca ölçüm sıklığı ve müşteriden tedarikçiye geri besleme mekanizması karşılıklı olarak tanımlanmalıdır. Süreç gözden geçirilip, değişiklikler yapılmadan, iç müşterilerin talepleri ve görüşlerinin belirlenmesi için önce anket de yapılabilir. Bu da kullanılan bir yöntemdir.

Ankette memnuniyeti ölçülecek genel konular ,

- Kalite (Yapılan işin tam olması, doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği, güvenilirliği)
- Zamanlama (İşin zamanında yapılması, yapma süresinin uygunluğu)
- Güvenilirlik (İşin sürekli aynı kalitede yapılması, verilen sözlerin tutulması)

⁴⁷ Mutlu, a.g.e.,s.51.

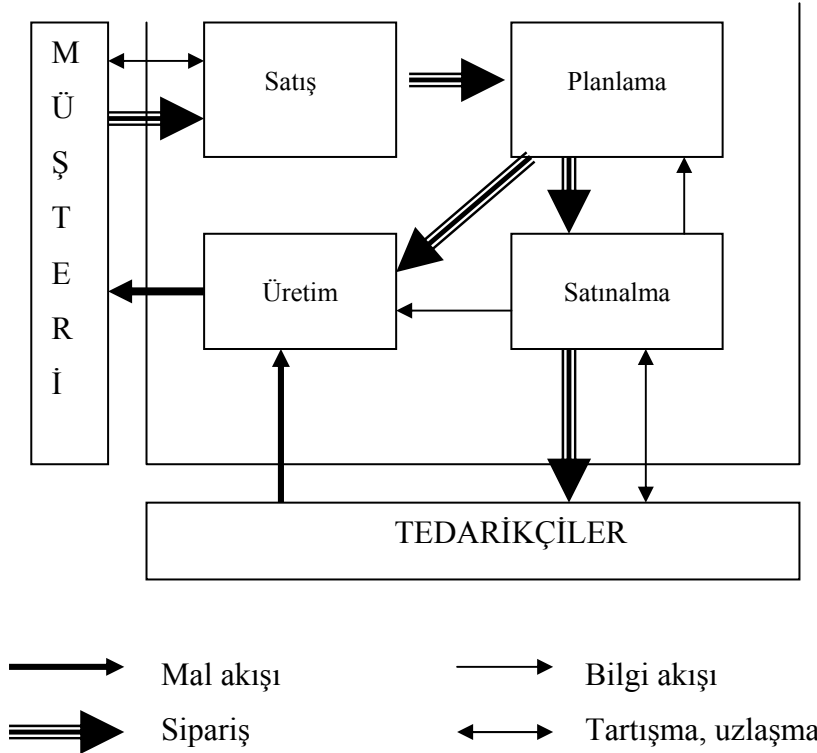
- İşbirliği (İsteklere cevap verme, esnek olma, nezaket)
- İletişim (İstekleri dinleme , çabuk tepki verme)

başlıkları altında toplanabilir . Bunların yanısıra süreç için özel olarak sorulacak sorular ve diğer isteklerin belirtilebileceği açık sorular da ankete eklenmelidir.

1.3.4 Süreç Tanımlama

1.3.4.1. Süreç Haritasının Hazırlanması

İlişkinin haritalandırılması detaylı bir süreç haritası oluşturulmadan önce sürecin genel bir resmini vermesi ve ilişkileri göstermesi açısından önemlidir. Bu yöntem özellikle büyük ve karmaşık süreçlerin departmanlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi açısından da önemlidir. İş akış diyagramından farklı olarak, faaliyetler belirtilmemekte, farklı birimler, departmanlar arasındaki ilişki ve beklentiler belirlenmektedir.⁴⁸



Şekil 1.9: Süreç İlişki Haritası

Kaynak: S.S.Soin, “Total Quality Control Essentials”, McGraw-Hill Inc., New York, 1998.

⁴⁸ S.S.Soin, Total Quality Control Essentials, McGraw-Hill Inc., New York, 1998, s.67.

Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan, katılımcılar arasındaki ilişkileri grafiksel olarak ifade eder. Böylece süreci bir bütün olarak görme imkanı sağlanır ve sürecin hangi aşamalarında değişiklik yapılması gerektiği belirlenebilir.

En genel anlamda bir örgütte iki tür süreçten söz edilebilir:

1. Basit süreçler
2. Çapraz süreçler

Basit süreç bir örgütün tek bir birimi içinde başlayıp biten süreçtir. Bu daha çok, birimin yöneticisinin gözetimi altında yürüyen işler ile ilgilidir. Bu tür süreçler daha geniş süreçlerin alt süreçleri niteliğindedir. Çapraz süreçler değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemleri kapsayan süreçlerdir. Süreç haritası çapraz süreçler için oluşturulur.

Süreç haritası, süreçlerin organizasyonel birimler arasındaki ilerleyişini, işleyişini, dolaşımını tanımlar. Süreç haritası organizasyondaki girdiler ve çıktılar üzerinde odaklanır. İş akışının ayrıntıları üzerinde durmaz, karar ve benzeri fonksiyonları kullanmaz.

1.3.4.2. Süreç Katılımcılarının Belirlenmesi

Süreç ekibi, sürece katılan her birimle bir araya gelerek tipik süreç problemleri, performansı geliştirmeye yönelik teklifler, performansı geliştirme çabalarının önündeki engeller hakkında bilgi alır. Ayrıca sürecin incelenen adımında gerçekleştirilen faaliyetler, adımı gerçekleştirmek için gerekli girdiler ve adımın ürettiği çıktılar belirlenir. Her adımın, belirsiz olduğu performans kriterleri ölçütleri hakkında bilgi alınarak mevcut performans düzeyi belirlenir. Sürecin tanımlanması sadece faaliyetleri kapsamamaktadır, kullanılan sistemin de belirlenmesi gerekir. Teknolojik gelişmelerin süreçlere uygulanabilmesi için mevcut sürecin yazılım ve donanım sistemlerinin belirlenmesi gerekir.⁴⁹

İhtiyaç-sorumluluk matrisi tanımlandığında bir süreçte oluşabilecek tüm arayüzler ve bunlar arasında gerçekleşebilecek ihtiyaçlar belirlenecektir.

⁴⁹ Morris Daniel C. ve Brandon Joel S., Reengineering Your Business, New Jersey : McGraw Hill, 1994, s.9.

Tablo 1.2 İhtiyaçlar – Sorumluluklar Matrisi

İhtiyaçlar	Sorumlu Organizasyonlar / Fonksiyonlar				
	F ₁	F ₂	F ₃	...	F _m
R ₁					
R ₂					
R ₃		X			
.....					
R _n					

Kaynak: M. Daniel C. ve B. Joel S., Reengineering Your Business, New Jersey : McGraw Hill, 1994, s.11.

Bu tür matrisler son yıllarda kullanılmaya başlanmış ve karmaşık projelerin yönetilmesinde faydalı bulunmuştur. Genel anlamda, süreç basit de olsa, karmaşık da olsa bu tür bir matris tekniği proje yönetiminde olduğu kadar süreç yönetiminde de kullanışlı bir araç olma niteliğini taşır.

1.3.4.3. Kontrol Noktalarını Belirleme

Kontrol noktaları, iş akışındaki kontrol, muayene, denetleme, fiziksel ölçüm veya sayma faaliyetlerle birleştirilmiş adımlardır. İyi yönetilen bir süreçte kontrol noktalarının olması şarttır. Süreç içi denetimlerinin yapıldığı noktalara kontrol noktaları adı verilir.⁵⁰

Kontrol iyi yönetilen her operasyon için vazgeçilmez bir unsurdur. Pek çok iş sürecinde, kontrol noktaları belirlenmeyen işlerin iç geri bildirim mekanizmasından ve buna bağlı olarak gerekli düzenlemelerden yoksun kaldığını ve kontrolün bu tip süreçlerde ya final mamule göre ya da müşterilerden alınan geri beslemeler yardımıyla sağlanmaya çalışıldığını görmekteyiz.⁵¹ Bir proses böyle işlediği sürece, mamulün kalitesi o mamul prosesi terk ettiği zaman bilinemez ve tespit edilemez. Proses tepkisel bir yapıya sahiptir, yani yönetim esas olarak alıcılardan alınan geri beslemeye göre ürettiği mamulün kalitesinin kabul edilebilir olup olmadığını belirlemektedir. Çoğu zaman da alınan geri beslemeler mamulün beklentileri

⁵⁰ Akal, a.g.e., s.15.

⁵¹ Bjorn Anderson, Business Process Improvement Toolbox, USA : Asq Quality Press., 1999,s.65.

şu veya bu şekilde karşılayamadığına yönelik şikayetler şeklinde olur. Oysa süreç içinde belirlenecek kontrol noktaları ile süreç akış sırasında gerekli kontrol sağlanabilecektir.

1.3.4.4. Ölçüm

Süreç içi kontroller çoğunlukla örnek ölçümleri kapsar. Böylece belirli bir olay ya da problemin ne kadar sık tekrarlandığı hakkında veriler toplanmış olur. Ayrıca veri toplama periyodunun belirlenmesi gerekir. Bir süreci yönetmenin kalbi ölçümlerden geçer. Ölçümlere sadece kusur ve hata oranlarını belirlemek için ihtiyaç duyulmaz. Aynı zamanda çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesinin öğrenilmesi için de gereklidir. İş süreçlerinde kullanılan ölçüm çeşitleri 5 ana kategoride incelenmektedir.⁵²

- Uygunluk ölçümü
- Tepki zamanı ölçümü
- Hizmet düzeyinin ölçümü
- Tekrarlığın ölçümü
- Maliyet ölçümü

Uygunluk ölçümü: Uygunluk ölçümü ürünün veya hizmetin spesifikasyonları ve ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ölçümüdür. Bu ölçümler müşteri gereksinimlerini direkt veya dolaylı olarak etkilemektedir. Hata oranları, bu hataların ekonomik ve işe olan etkileri dikkate alınarak 0 ile düşük bir yüzde değer arasında değişmektedir.

Tepki zamanının ölçümü: Tepki zamanı talebin gelmesinden hizmetin verilmesine kadar geçen süreyi içermektedir. Tepki zamanı firmaların rakiplerle mücadele etmelerinde ve farklılık kazanmalarında önemlidir. Ürün çevrim süresi, günümüzde değişen müşteri taleplerini karşılama, rekabet durumu ve pazar payı açısından firmalar için büyük öneme sahiptir.

Hizmet düzeyinin ölçümü: Hizmet düzeyi ile kastedilen kullanıcıya sunulan hizmet ve kolaylık derecesidir.

Tekrarlığın ölçümü: Bu ölçümler tekrarlanan olayların veya faaliyetlerin gerçekleşme frekansını içermektedir. Tekrarlı işler genelde katma değer yaratmayan faaliyetlerden

⁵² Okay, a.g.e. s.55

oluşmaktadır. Bu ölçümler yapılarak bir süreçte yer alan faaliyetlerdeki katma değer yaratmayan faaliyetlerin oranı belirlenir.

Maliyet ölçümü: İş performansının belirlenmesinde genelde önemli bir ölçüt olmaktadır. Kalite maliyetlerini, hata ve uygunsuzluk maliyetleri, kontrol maliyetleri ve önleme maliyetleri oluşturmaktadır. Kalite maliyetleri, iyileştirme gereken alanların belirlenmesi açısından önemlidir. Bu olayların belirlenmesinde genelde direkt işçilik, malzeme ve endirekt işçilik maliyetlerinin karşılaştırılmasıyla bulunur. Böylece uygunsuzluktan kaynaklanan ve düzeltilmeden kaynaklanan maliyetler bu ölçümün temel unsurlarıdır.

2.SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktılara ulaşılmasında ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gereklidir. Ayrıca süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile, iyileştirme çalışmasından önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla, süreç performans ölçümleri yapılır.

Ayrıca ISO 9000:2000 revizyonu kalite sistemi 8.2.3 maddesinde “kuruluş, gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerinin ölçülmesi ve izlenmesi için uygun metodları uygulamalıdır. Bu metotlar, planlanmış sonuçları elde etmeye yönelik proseslerin yeteneğini göstermelidir....” denmektedir.⁵³ Bu maddedeki temel prensip kalite yönetim sistemi proseslerinin planlanan sonuçları başarma yeteneğinin, izlenmesi ve ölçülmesidir.

2.1. Sürecin Değerlendirilmesi

Proseslerin değerlendirilmesi dört aşamada yürütülür:⁵⁴

1. Değerlendirme kriterlerinin oluşturulması
2. Değerlendirmenin yapılması
3. Prosesin zorluklarının ve verimsizliklerinin belirlenmesi
4. Sonuçların ortaya konulması

2.1.1 Süreç Değerlendirme Kriterleri

Bir prosesin değerlendirilmesi en genel anlamda üç boyutta yapılabilir.⁵⁵

1. Prosesin etkinliği
2. Prosesin verimliliği
3. Prosesin uygulanabilirliği

⁵³ ISO 9000:2000, Kalite Standartları, TSE Standartları, s.33.

⁵⁴ Daniel Hunt V., Process Mapping How To Reengineer Business Process, Mcgraw Hill., 1996, s.56.

⁵⁵ David Coleman, Reengineering – Is Really A Complete Caos?, Document Management Update July/August, 1996, s.23

2.1.1.1. Sürecin Etkinliği

Proses yönetimi açısından etkinlik, prosesin dış ve iç müşteri beklentilerine uygunluğunun ölçüsüdür.

Etkin olmayan proseslerde şu belirtilere rastlanır :

- Müşteri şikayetleri çokluğu, sürekliliği
- Proses ve işlemlerin çıktı kalitesinin değişkenliği
- Düzeltici ve önleyici önlemlerin bulunmaması
- İç ve dış müşterilerle bağlantısızlık
- Sorunlara tepki göstermede gecikmeler

Yukarıdaki belirtiler karşısında alınması gereken önlemler ;

- Dış ve iç müşterilerin beklentileri, ne istedikleri ve beklentilerinin düzeyleri belirlenir.
- Bu beklentilerin ne ölçüde sağlanabildiği ölçülür.
- Beklenti ile gerçekleşme arasındaki açıklık değerlendirilerek önlem alınır.

2.1.1.2. Sürecin Verimliliği

Verimlilik çıktıyı elde etmek için gerekli kaynakların ne derece iyi kullanıldığı ve alt proseslerin ne kadar iyi yürütüldüğünü göstermek amacıyla kullanılır.⁵⁶

Verimsiz bir prosesin belirtileri şöyle sıralanabilir :

- Proseste çok sayıda kontrol ve irdelemenin bulunması
- Katma değer eklemeyen gereksiz işlemlerin varlığı
- Çok sayıda gereksiz düzeltici işlem bulunması
- Kronikleşmiş girdi ve / veya tedarikçi sorunu bulunması
- Katma değerli işlemlerin yüksek maliyetli olması

⁵⁶ Hunt, a.g.e., s.54.

Yukarıdaki belirtiler karşısında alınması gereken önlemler ;⁵⁷

- Onaylama vb. kırtasiye işlemlerinin kaldırılarak bürokrasinin azaltılması.
- Prosesin farklı parçalarında yapılan tekrarlı benzer işlemlerin kaldırılması
- İç ve dış müşteri beklentilerine katma değer sağlamayan faaliyetlerin kaldırılması
- Prosesin karmaşıklığının azaltılarak basitleştirilmesi
- Prosesin çevrim süresinin azaltılması
- Prosesin yakın işlemlerinin standartlaştırılması
- Prosesin yakın işlemlerinin birleştirilmesi
- Prosesin işlemlerinin hatalı yapılabilirliğinin engellenmesi
- Proses işlemlerinin girdilerle ve girdileri sağlayan iç tedarikçilerle bütünleştirilmesi

2.1.1.3. Süreçlerin Uyarlanabilirliği (Esneklik)

Prosesin değişen koşullara uyumunun, değişme ve yeniden şekillendirilebilmesinin ölçüsüdür. Değişen teknolojinin iş süreçlerine ve insan kaynaklarına olan etkisinden dolayı esneklik önemli bir proses karakteristiğidir. Proseslerin değişen derecelerde esneklik yetenekleri bulunur. Bazıları çok az değişikliklerle değişime ayak uydurabilecek kadar yüksek esnekliğe sahipken bazıları da belirgin yatırımlar sonucu değişime ayak uydurabilecek kadar az esnektir.⁵⁸

Eğer operasyon dahilindeki faaliyetleri değişime uydurmak, yüksek yatırım gerektirmiyorsa bu proses esnek demektir. Adaptasyon bazı faaliyet, insan ve araç gereç değişikliklerini kapsar, ancak proses hala eskisi gibidir. Esnekliğin az olduğu proseslerde bazı limitler söz konusudur. Bu limitler ekipman, döngü süresi ve yeteneği gibi proses faktörleri ile değişime tepki gösterme ve esneklik gibi insani tutumları içerir.

⁵⁷ Coleman, a.g.e., s.56.

⁵⁸ Hunt, a.g.e.,s.59.

2.1.2 Süreçlerle İlgili Bilgi Toplama

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa, mevcut sürecin tanımlanması gerekir. Eğer şirket, mevcut sürecin işleyişi hakkında hiçbir bilgiye sahip değilse süreci nasıl geliştireceğini ve hangi girişimlerde de bulunması gerektiğini belirleyemez. İş süreçleri iki şekilde dökümanente edilebilir:

1. Her bir spesifik alt süreçlerin dökümanente edilmesi, incelenmesi
2. Tüm sürecin bir kerede incelenmesi

Tüm süreci incelemenin temel amaçları şunlardır:

- Süreç takımının tüm sürecin içeriğini anlaması, faaliyetlerin sonuçlarını görmesi açısından önemlidir.
- Sürecin eğilimi ve sınırları belirlenir.
- Ana süreçten hareketle daha spesifik problemlere ulaşılabilir.

Bu yaklaşım oldukça pratik olup, özellikle en başta tüm süreçlerin detaylı bir analizi gerekli değildir. Sürekli değişen iş süreçleri için de bu yaklaşımın kullanılması daha uygundur.

İkinci yaklaşımda ise alt süreçlerin tanımlanması söz konusudur. Burada tüm alt süreçlerin incelenmesi mümkün olmamakla birlikte en önemli olanlar esas alınır. Burada:

- Pek çok çalışanın bu çalışmaya katılmasıyla geliştirme motivasyonunun sağlanması açısından önemlidir.
- Spesifik alanlarda iyileştirme yapma ihtiyacı doğabilir.
- Alt süreçlerin incelenmesiyle bu alt süreçlerin geliştirilmesi mümkün hale gelir.

2.1.3 Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Bilgi Kaynakları

Süreç takımları oluşturulmadan önce üzerinde çalışılacak kritik sürecin belirlenmesi gerekir.⁵⁹ Organizasyonun kritik süreçleri, organizasyonun misyonuyla birebir ilişkili olmalıdır. Bu süreçler organizasyonun amaçlarının bir ifadesidir. Süreç hiyerarşisi dikkate alınarak süreçlerin sınırları belirlenir. Sınırları belirlenmiş iki süreç farklı takımlara verilerek, bu takımlar arasında doğabilecek çatışmalar engellenmiş olur.

⁵⁹ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM, Ankara 1998, s.13.

Süreçlerden hangisinin kritik süreç olarak seçileceği konusunda dikkate alınması gereken husus, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasında hangi süreçlerin etkisinin yüksek düzeyde olduğudur. Bu amaçla da katma değer, karlılık, marjinal maliyet ve duyarlılık analizlerinin yapılması gerekir. Dolayısıyla başarı faktörlerini doğrudan etkileyerek iş sonuçları üzerinde büyük ağırlığı olan süreç ana süreçtir.

Öncelikli amaç, süreç yönetimine geçilecek süreçleri belirlemektir. Ancak bir örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden “önemli” olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır.

“Önem” kavramı değişken ve göreceli bir kavramdır. Yani değişik dönemlerde, değişik nedenlerle önem kavramı buna bağlı olarak da kriterler ve süreçler farklı olacaktır. Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, süreçlerdeki sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak, genel geçer ilkelere uyum göstermektir.

Bu kriterlerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz: ⁶⁰

- Açıklık, belirlilik, tanımlanabilirlik
- Stratejilere uygunluk
- Uygulanabilirlik
- Ekonomiklik, yüksek katma değer üretmek
- Ölçülebilirlik
- Geliştirmeye açıklık
- Esneklik

Bu kriterlerin sayısı daha da artırılabilir. Ayrıca bunlar örgütten örgüte de farklılıklar gösterebilirler. Kriterleri belirlemenin bir amacı da süreçleri geliştirmek olabilir. Bu durumda süreçlerin iyileştirmeye açık alanlarına yani sorunlara odaklanmak gerekecektir. Bu durumda aşağıdaki kriterler örnek alınabilir: ⁶¹

- Dış müşteri şikayetleri
- İç müşteri şikayetleri

⁶⁰ Işıl, a.g.e.,s.38

⁶¹ Işıl, a.g.e.,s.42

- Yüksek maliyetler
- Uzun süreli çevrim
- Daha iyi kıyaslama örnekleri
- Kullanılabilir yeni teknolojilerin varlığı

Süreç değerlendirme kriterlerini belirlemenin amaçları değiştiğinde, kriterler de farklılaşacaktır.

Kritik iş süreçlerinin belirlenmesinde faydalanılan kaynaklar ise aşağıdaki gibidir:⁶²

Müşterinin Sesi:

- Müşteri mülakatları
- Müşteri tatmin anketleri
- Çalışan tatmini anketleri ve araştırmaları
- Pazar testleri ve konumlandırma aşamaları

Ürün ve hizmet kalitesi:

- Garanti dönemi arıza / maliyet raporları
- Yan sanayi kalite bilgileri / raporları
- Yeni ürünün kalite ve güvenilirlik raporları
- Kuruluş içi kalite ve güvenilirlik raporları

Finansal ve Operasyonel Performans Bilgileri⁶³:

- Finansal ölçüt ve göstergeler
- Finansal analiz raporları/değerlendirmeleri
- Prodüktivite raporları
- Operasyonel performans bilgi ve raporları

Rekabet Bilgileri:

- Rekabet istihbarat bilgileri
- SWOT Analizleri
- Rakip ürünlerin kıyaslamalı kalite raporları

⁶² Oygur YAMAK, Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul, 1998, s.36.

⁶³ Budak Gönül . “Vizyon ve Değişim Yönetimi”. Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı 16. 1999, s.14.

Ürün / Süreç Kıyaslama Bilgileri:

Sektör içi veya dışı kuruluşlarda yapılan kıyaslamalar ulaşılması gereken hedefler ve bu hedeflere yönelmede seçilecek olan kritik süreçlerin seçilmesinde önemli bir fayda sağlar.

Yönetim ve Uzmanların Görüş ve Tecrübeleri:

Üst yöneticilerin ve pazarda uzmanlık seviyesine ulaşmış kişilerin veya özel hizmet veren danışmanların görüş ve tecrübeleri kritik süreçleri seçmede faydalı olur.

Ekonomik / Sosyolojik / Politik Çevre Araştırmaları⁶⁴:

Mikro ve makro seviyede ekonomik değişimler, toplumun sosyal yapısının değişmesi, siyasi konjonktüre bağlı gelişmeler, kuruluşların hedef ve stratejilerini etkiler. Gelişim veya değişim arz eden olaylar kuruluşun uzun vadede olmak istediği yerini (vizyon) tehlikeye sokabilir. Hedef / stratejileri etkileyen bu gelişmelerin analizleri kritik süreçler için bir girdi kabul edilebilir.

2.2. Süreç Analizi

2.2.1 Süreç Analizi Tanımı

Basit bir anlatımla süreçlerin tam ve hatasız olmalarını, faydalı sonuçlar üretebilmelerini sağlamak için süreçlerin analiz edilmesi gerekir. Süreçlerin dizaynında analiz; yalnızca hataları bulmak için değil, amaçlarına ulaşmadaki etkisiz ve gereksiz faaliyetleri belirlemek için de kullanılır. Tutarlı ve arzu edilen sonuçları sağlarken üretimi optimize etmeye çalışan süreçlerin dizaynında bize yardımcı olur.

Süreç analizi, süreç tanımlamalarını yeniden gözden geçirir, hataları veya kusurları belirler. Bu sonuçlar, süreçleri yeniden gözden geçirip düzeltmek ve değerlendirmek için kullanılır. Bu sürekli olarak bahsettiğimiz yaklaşım - geliştirme, tanımlama, analiz – proses dizaynı için temel yaklaşımdır.⁶⁵

Bir sürecin analizi yapıldığında ve yeniden dizayn edildiğinde, işletmenin çalışmasında daha etkili yollar keşfedilebilir.⁶⁶

⁶⁴ Yamak, a.g.e., s.67.

⁶⁵ Born, a.g.e. s.45.

⁶⁶ www.datadocuments.com/process.htm

2.2.2 Süreç Analizinin Adımları

Süreç analizinde üç temel adım vardır:⁶⁷

- Süreç süreç haritası çıkarma,
- Süreç analizini gerçekleştirme,
- Süreç analizini değerlendirme,

Süreç haritası, süreç akışının çizilmesidir. Bu haritada süreçteki bütün adımların dökümantasyonu ve birbirleriyle nasıl ilişki kurdukları gösterilmektedir. Süreçler, departmanlar arası geçişler yapar ve şirketteki bir kişinin anahtar bir süreci başlangıçtan sonuna kadar anlaması nadirdir. Süreç haritası çalışması, takım üyelerine süreç akışını şirket çerçevesinde uzmanlarla tartışmayı ve şirketin işi nasıl yaptığının berrak bir şekilsel sunumunu sağlar.

Süreç analizi, haritalama işlemi tamamlandıktan sonra yapılır. Süreç analizi takım üyelerinin süreç haritasındaki her bir bölüme bakmalarını ve daha detaylı bilgi almalarını gerekli kılar. Takım üyeleri;

- Bu faaliyeti başlatan nedir?
- Her dönem bunların kaçını gerçekleştirir?
- Neden bu şekilde yapılır?
- Bu faaliyeti nasıl ölçebiliriz?

gibi sorulara cevap verirler. Sorulması gereken soruların standart bir listesi vardır. Bu sorulara verilen cevaplar, amaç için geliştirilen bir proses analizi formu içine kaydedilir.

Son adım da bu haritaları ve analiz formlarını organizasyon çerçevesinde yetkili insanlarla gözden geçirmektir. Amaç, bunları doğruluk ve bütünlük için değerlendirmektir ve varyasyonları bir yerden diğerine aktarmaktır. Daha sonra takım üyeleri bu bilgileri şirketin iş ihtiyaçlarını karşılamak için sistem kurmada girdi olarak kullanır. Ancak bilginin tam ve doğru olarak elde edildiğinden emin olmaları gerekir.⁶⁸

⁶⁷ Erkut, Yönetim Bilimleri Ders Notları, İTÜ, 1998.

⁶⁸ www.maskell.com/procanal.htm

2.3. İstatistiksel Proses Kontrol (İPK)

Modern Kalite kontrolün temelleri, 1920'lerden itibaren istatistik metotların sanayide kullanımı ile ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda ilk olarak Shewhart, Dodge, Roming, Pearson gibi bilim adamları istatistik metotları sanayide karşılaşılan kalite problemlerinin çözümünde kullanarak proses kontrolün temelini atmışlardır.⁶⁹

İstatistiksel Proses Kontrol, kısaca İPK ise proseslerdeki değişkenliğin ölçülmesi ve irdelenmesi için istatistiksel tekniklerin uygulanmasıdır.

İPK'nın amacı hataları önlemektir, hataları yakalayıp, hatalıları ayıklamak değildir.

İPK'da 4 temel işlev sırasıyla şöyledir :⁷⁰

1. Proses değişkenliği ölçülür.
2. Proses değişkenliği kontrol edilir.
3. Proses yeterli hale getirilir.
- 4- Proses değişkenliğinin azaltılması sürdürülür.

İPK ile hatalar kaynağında önlenir, sorunlar yayılmadan durdurulur, böylece birbirlerini besleyen departmanların birbirlerine hatalı ürün vermeleri önlenir. Herkes kendi içinin kalitesini denetler.

Her departman hem bir alıcı, hem de satıcı durumundadır. Bu yüzden herkesin kendi ürününü bir sonraki departmana hatasız sunması söz konusudur.

Kalite araçları olarak adlandırılan araçlar özellikle uygulama sürecinde ortaya çıkan ve/veya çıkabilecek problemlerin; belirlenmesine ve çözülmesine yönelik bilgi ve veri üretimini yönlendirmek, kolaylaştırmak ve sistematik bir yaklaşımla bu bilgi ve verileri değerlendirmek amacıyla yönelik olarak tasarlanmışlardır. Kalite araçları planlama ve üretim faaliyetlerine değişik kullanım amaçları çerçevesinde kullanılabilir özelliktedirler.⁷¹Bunlar:

- Akış diyagramları
- Histogramlar
- Pareto analizleri

⁶⁹ Douglas C. Montgomery, Introduction to Statistical Quality Control. New York : J. Wiley., 1991, s.99.

⁷⁰ Montgomery, a.g.e., s.78.

⁷¹ Montgomery, a.g.e., s.79 .

- Dağılıma grafikleri
- Kontrol tabloları
- Sebep-sonuç diyagramları
- İşleyiş diyagramları gibi araçlardır.

2.4. Altı Sigma

1980'lerin başında ve ortalarına doğru Motorola yöneticisi Bob Galvin liderliğinde Motorola Mühendisleri, geleneksel kalite seviye ölçüm sistemleri binde hata olasılığının yeterli hassasiyeti göstermediğine karar verdiler. "Altı Sigma" o zamanlar Motorola'da Mühendis olarak görev yapan Bill Smith tarafından proses ölçme ve değerlendirme metodlarının tümünü içine alan bir terim olarak kullanılmıştır. Altı Sigma Motorola adına tescillidir.⁷²

"Sigma", Motorola Inc. tarafından, faaliyet alanı ister imalat, isterse hizmet olsun tüm çalışma gruplarının kalite düzeyini ifade edebilecek ortak bir ölçüm birimi olarak geliştirilmiştir. Böylece bir firmada yer alan çok farklı süreçleri tek bir cetvelle değerlendirebilme ve sağlanan ilerlemeyi takip edebilme imkanı doğmuştur. Süreç performansını ölçmek ve karşılaştırmak için kullanılan bu birim aynı zamanda mükemmel kaliteyi temsil eden yeni bir hedefi ifade etmek için de kullanılmıştır.

Kelime anlamı olarak sigma, sürecin müşteri beklentilerini karşılayacak mükemmellikten ne kadar uzakta olduğunu gösteren istatistiksel bir terimdir. Milyonda 3,4 hataya denk bir performans düzeyini ifade eden Altı Sigma zamanla bunu gerçekleştirmeye yönelik vizyonu ve sistemi de anlatan bir terim haline gelmiştir. En geniş anlamıyla Altı Sigma'yı, müşteri ihtiyaçlarını kusursuza yakın bir düzeyde karşılama, daha fazla müşteri tatmini, karlılık ve rekabetçi pozisyon için kültürel değişim gayreti olarak tanımlamak mümkündür.⁷³

Altı Sigma düzeyi, müşteri ihtiyaçlarının yakından anlaşılması, olayların, verilerin ve istatistik analizlerin sistematik kullanımı, ana süreçlerin yönetimi, iyileştirilmesi ve tekrar yapılandırılması ile sağlanır.

⁷² Peter S Pande., What Is Six Sigma?, McGraw Hill., 2001, s.77

⁷³ Pande, a.g.e., s.82.

Altı Sigma yönteminde, problem çözümünde yine TÖAİK Çevrimi (Tanımlama, Ölçme, Analiz, İyileştirme, Kontrol) izlenmektedir.⁷⁴ Bu aşamalar aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır:

Tanımlama aşamasında projenin amaç ve kapsamı tanımlanır. Süreç ve müşteri hakkında bilgi toplanır. Sürecin verimini ve etkinliğini arttıracak, en yüksek müşteri memnuniyetini en uygun maliyetle sağlayacak projeler seçilir. Bu aşamanın çıktısı;

- Planlanan iyileştirmenin ayrıntılı tanımı,
- Müşteri açısından kritik değer taşıyan kalite faktörlerinin listesi
- Sürecin akış diyagramı yardımı ile detaylı gösterimidir.

Ölçme aşamasında mevcut durumu detaylı şekilde ortaya koyan veriler toplanır. Amaç, sağlıklı ölçümlerle sürecin mevcut performansını saptamak, yapılan iyileştirmelerin etkilerini belirleyebilmek ve karşılaştırma yapabilmek için bir temel oluşturmaktır. Bu aşamanın çıktısı;

- Sürecin mevcut performansı,
- Problemin etkilerini yorumsuz ortaya koyan veriler,
- Problemin verilerle detaylandırılmış aktüel bir tanımıdır.

Analiz aşamasında problemin kök nedenleri tanımlanır ve bunların nedenleri verilerle doğrulanır. Bu aşamanın çıktısı test edilen ve doğrulanan bir hipotezdir. Doğrulanan hipotez, bir sonraki aşamanın girdisini oluşturur.

İyileştirme aşamasında problemin kök nedenlerini ortadan kaldıracakı düşünülen çözümler pilot uygulamalarla denenir ve uygulamaya konulur. Bu aşamada ayrıca sonuçların bir sonraki aşamada nasıl değerlendirileceğini açıklayan bir plan oluşturulur.

Kontrol aşamasında, uygulanan iyileştirme planı ve sonuçları değerlendirilip elde edilen kazanımların sürekliliği ve geliştirilmesi için yapılması gerekenler ortaya koyulur. Bu aşamanın çıktıları;

- Sürecin son durumu,

⁷⁴ Pande, a.g.e., s.86.

- Sağlanan kazançlar,
- Kazançları sürekli kılmak için tavsiyeler ve
- Süreci daha da geliştirmek için ortaya çıkan yeni fırsatlardır.

2.5. Süreç Durumu Belirleme

Yöntem Sharon ve Magdi'nin yayınladığı “Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering” adlı makalelerindeki değişimin uygulanacağı ve geliştirme çalışmalarının yapılacağı süreçlerin seçimi metodundan alınmıştır.⁷⁵ Buna göre;

Süreç Adı	Değişim Kabiliyeti	Performans	İş Etkisi	Müşteri Etkisi	Toplam

Tablo 2.1 Süreç Durumu Belirleme

Kaynak: Kamel, N.Magdi ve Bitzer, M.Sharon, (January 03-06 1997). “Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering” (HICSS), #4: Information Systems Track - Internet and the Digital Economy.s.2.

Tüm iş döngüsünün süreçleri tanımlanıp kayıt altına alındıktan sonra süreç takımı, oluşturulan bazı faktörlere göre hangi süreci gelişme için seçeceğine karar vermektedir. Bu, yukarıda belirtilen Süreç Durumu tablosu vasıtasıyla uygulanabilir. Bu tablodaki kriterler şunlardır:⁷⁶

Değişim Kabiliyeti: Süreç kolay bir şekilde nasıl sabitlenebilir?

(1 = değiştirilemez; 5= kolayca değiştirilebilir)

Performans: Mevcut durumda süreç nasıl işliyor?

(1 = iyi; 5 = Kötü)

⁷⁵ Kamel, N.Magdi ve Bitzer, M.Sharon, (January 03-06 1997). “Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering” (HICSS) Volume 4: Information Systems Track - Internet and the Digital Economy. S.2

⁷⁶ Sharon, Magdi, a.g.e., s.78.

İş Etkisi: Süreç ve sürecin ürünü firma başarısı için ne kadar önemli?

(1= Önemli değil; 5 = Kritik)

Müşteri Etkisi: Müşteri ne derece sürecin veya sürecin ürünüyle ilgili veya ne derece süreç veya sürecin ürünü tarafından etkileniyor?

(1 = İlgili değil; 5 = Çok ilgili)

Süreçler yukarıda açıklamaları belirtilen kriterler doğrultusunda puanlanır. Toplamda en yüksek puanı alan süreç gelişmeye en çok ihtiyaç duyan süreçtir. Bu süreç, süreç takımı tarafından geliştirilmek üzere seçilir. Her bir sürecin puanı, gelecekte de geliştirilecek programlar için kullanılır.

Üst yönetim seçilen prosesin sahibini belirlemelidir. Süreç sahibi sürecin etkinliğinden ve verimliliğinden sorumlu kişidir. Süreç sahibi süreçteki tüm görevleri anlamalı ve önerilen herhangi bir değişikliğin süreci ve tüm iş döngüsünü nasıl etkileyeceğini öngörebilmelidir.

2.6. Performans Matrisi

Model J.L. Riggs'in 1970 yılında hazırladığı ve ABD'de uygulanan objektif modelinden esinlenerek MPM Uzmanı Gülten İncir tarafından geliştirilmiştir. Bu bölümde söz konusu model, süreç performansının izlenmesine yönelik olarak, uyarlanarak açıklanmaya çalışılmıştır.⁷⁷

Model, çeşitli performans göstergelerini belli bir ağırlıklandırma yöntemiyle birlikte değerlendirmeye elverişli bir matris biçiminde, toplam süreç performansının bir göstergesidir. Matrisin temel unsurunu, etkenliği ölçmeye çalışılan süreç performans göstergeleri oluşturur. Göstergelerin birbirinden bağımsız, süreci en iyi tanımlayacak özelliğe sahip olması gerekir.

Yöntemin uygulanmasında bazı kaynak değerlere gereksinim duyulur. Bu değerler taban değerler ve hedef değerlerdir. Taban değerler karşılaştırmaya temel oluşturacak başlangıç değerleridir. Taban değerleri olarak matriste yer alan göstergelere ilişkin bir yıl önce ölçülmüş olan değerler alınır. Matrisin uygulamaya konulduğu ilk yıl, bir önceki yıla ait

⁷⁷ R Bozkurt, a.g.e., s.121.

veriler bulunmayabilir. Bu durumda daha geriye gidilebilir, benzer kuruluşların benzer uygulamalarına ilişkin verilerden yararlanılabilir ya da veriler tahmin yolu ile belirlenmeye çalışılır. Hedef değer ulaşılabilecek en iyi değer olarak tanımlanır.⁷⁸

Matriste yer alan göstergenin, etkenliği ölçülmek istenen sürecin performans düzeyine katkısı birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle her göstergenin sürecin performans düzeyine katkısı gözönünde bulundurularak ve toplam puan 100 olacak şekilde tüm göstergelerin ağırlıklandırılması uygun olacaktır.

2.6.1 Matrisin Uygulanması

Performans matrisi takip eden bölümde verildiği gibi hazırlanmıştır. Bu matrisin bölümleri ise aşağıdaki gibidir.⁷⁹

Bölüm A : Seçilen performans kriterleri gösterilmiştir.

Bölüm B : Bu bölüm için göstergelerin o yıl için değerleri yazılır.

Bölüm C : Bu bölüm 11 başarımlı değerinden oluşmaktadır.

⁷⁸ Bozkurt, a.g.e. s.27

⁷⁹ Bozkurt, a.g.e. s.121-123

PERFORMANS MATRİSİ												
Göstergeler	Gösterge 1	Gösterge 2	Gösterge 3	Gösterge 4	Gösterge 5	Gösterge 6	Gösterge 7	Gösterge 8	Gösterge 9	Gösterge 10		A
Ölçülen Değer												B
Hedef Değerler											10	C
Taban Değerler											9	
											8	
											7	
											6	
											5	
											4	
											3	
											2	
											1	
											0	
Puanlar												D
Ağırlıklar												E
Ağırlıklı Puanlar												F

Tablo 2.2 Performans Matrisi

Kaynak: Bozkurt, a.g.e, s.123.

3. satırdaki bölüme göstergelere ilişkin taban değerleri, 10. satırdaki bölüme ise hedef değerleri yazılır. 10. satır değerinden 3. satır değeri çıkarılarak 7 ye bölünür ve elde edilen değerler 3. satırdaki değerlere kümülatif olarak eklenerek aşağıdan yukarıya doğru basamaklar oluşturulur. Aynı yöntem, 3 satırdan aşağıya doğru çıkarma işlemi yapılarak yinelenir.⁸⁰

Bölüm D: Bölüm B’de yer alan ve bu yıl ölçülen başarı değerleri Bölüm C’deki basamak değerleriyle karşılaştırılır. Bu yılın başarımlarına eşit ya da en yakın başarımların değerinin yer aldığı basamak puan olarak bu bölüme yazılır.

Bölüm E : Bu bölüme her bir göstergenin katkısı yazılır.

Bölüm F: Bölüm D’deki puan değerleriyle Bölüm E’deki ağırlık değerleri çarpılarak her gösterge için puan değeri bulunur ve bu bölüme yazılır. Bölüm F puanları toplamı “toplam puanı” verir.

⁸⁰ Bozkurt, a.g.e. s.122

2.7. Yüzde Ağırlık Yöntemi

Süreç performanslarının gelişim durumu aşağıda bölümleri belirtilen “Yüzde Ağırlık Yöntemi” ile izlenebilir. Yüzde ağırlık yöntemi, süreç yönetiminin etkinliğini belirleyen çeşitli işlemlere ilişkin olarak performans göstergelerini içeren ve bu göstergelerin başarımlarının zaman içinde hedef değerlere ne kadar yaklaştığını izlemeye yarayan bir modeldir.

Bazı verilerin gruplar tarafından istatistiki teknikler kullanılarak elde edildiği yöntemin uygulanması, bu bölümde anlatılacaktır. Bu değerler ağırlıklar, hedef değerler ve performans kriterleridir.

Bu değerleri kullanan model aşağıdaki gibidir.

Sürecin Denklemi:

$$\begin{aligned} A_i &= \text{Performans Kriterinin Yüzde Ağırlığı} \\ p_i &= \text{Performans Kriterinin Puanı} \\ \sum_{i=1}^n A_i p_i &= \text{Süreç Toplam Puanı} \\ \sum_{i=1}^n A_i &= 1 \end{aligned}$$

Denklem 1

$$p_i = \min \left\{ 100; \frac{\ddot{od}_i}{hd_i} * 100 \right\} \text{ Denklem 2} \quad \text{veya} \quad p_i = \min \left\{ 100; \frac{hd_i}{\ddot{od}_i} * 100 \right\} \text{ Denklem 3}$$

Denklem 1, sürecin lineer denklemidir. Bu denklemin sonucu, sürecin puanını ve süreç durumunun göstergesini vermektedir. Denklemdeki kriterler, aşağıda verilmiştir.

2.7.1 Yüzde Ağırlık Yönteminde Kullanılan Tanımlamalar:

Ağırlık(A_i): Her bir performans kriterine verilen ağırlıktır. Süreçler hakkında bilgi sahibi olan kişiler, o süreç içinde çalışan kişilerden oluşturulan ekipler ve süreçlerin izlenmesinden sorumlu birimin ortak görüşleri sonucunda oluşturulur. Tüm performans kriterlerinin ağırlıklarının toplamı 1 olmalıdır. Bu ağırlıkların belirlenmesinde uygulama kısmında detayları açıklanan İkili Karşılaştırma Matrisi yönteminin kullanılması önerilir.

Hedef değer (hd_i): i. performans kriterinin ulaşılabilecek en iyi değeri anlamına gelmektedir.

Matrisi uygulayacak olan kuruluşun hedef değerlerini belirli zaman dilimi içerisindeki koşullarını, olanaklarını, değerlerini ve kısıtlarını göz önünde bulundurarak kendisinin belirlemesi gerekir. Her yıl firma yetkileri tarafından stratejik planlar dahilinde revize edilir.

Ölçülen Değer (öd_i): i. performans kriterinin dönem sonunda ölçüldüğü değerdir. Ne şekilde veya nasıl ölçüleceği belirtilir.

Kriter Puanı (pi) : Herbir performans kriterinin puanı (pi), hedef değer 100 olacak şekilde ölçülen değerlerin hedef değere yaklaşma oranında belirlenir. Performans kriterinin özelliğine göre doğru veya ters orantı kullanılır.

Denklem 2, doğru orantılı olma durumunu göstermektedir. Denklem 2'nin açıklaması şöyle yapılabilir; ölçülen değerdeki artış o kriterde bir iyileşme demek ise, hedef değer 100 kabul edilerek ölçülen değerle hedef değer arasında doğru orantı kurulur; eğer ölçülen değer hedef değerden büyük ise o kriterin en yüksek puanı olan 100 puanını alır.

Denklem 3 ise ters orantılı olma durumunu göstermektedir. Denklem 3'ün açıklaması ise şöyle yapılabilir; ölçülen değerdeki azalış o kriterde bir iyileşme demek ise, hedef değer 100 kabul edilerek ölçülen değerle hedef değer arasında ters orantı kurulur; eğer ölçülen değer hedef değerden küçük ise o kriterin en yüksek puanı olan 100 puanını alır.

Önemli bir nokta da süreç performansının yıllara ve aylara göre izlenebilmesi ve doğru yorumlar yapılabilmesi için yöntemde kullanılan göstergelerde değişiklik yapılmamasıdır. Ağırlıklarda değişiklikler yapılması durumunda ise, geçmiş yıllar ve aylardaki aynı göstergelerin değiştirilmiş ağırlıklara göre yeniden düzenlenmesi ve ona göre karşılaştırma yapılması gerekir.

2.7.2 Süreçlerin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi

Süreç Değerlendirme Kartlarındaki süreçlerin toplam puanları ise oluşturulan notlama sistemiyle izlenir. Buna göre;

100 ile 90 puan aralığındaki süreçler : A kategorisi

89 ile 80 puan aralığındaki süreçler : B kategorisi

79 ile 70 puan aralığındaki süreçler : C kategorisi

69 ile 60 puan aralığındaki süreçler : D kategorisi

59 ve daha alt puan aralığındaki süreçler : E kategorisi olarak sınıflandırılır.

A kategorisi Süreçler : Süreç performansı çok iyi olan süreçlerdir. Bununla birlikte bu kategorideki süreçler geçmiş 3 aylık dönemde de bu kategoride ise, performans kriterinin hedef değerlerini aşma durumuna göre (kriter puanları grafiği yardımıyla) hedef puanlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

B kategorisi Süreçler : Süreç performansının iyi derecede olduğu süreçlerdir. Bununla birlikte sürecin geçmiş 12 aylık ortalamasına bakıldığında bu kategoride ise her bir performans kriterlerinin 12 aylık dönemlerde hedef puanlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

C kategorisi Süreçler : Süreç performansının orta derecede olduğu süreçlerdir. Bununla birlikte sürecin geçmiş 12 aylık ortalamasına bakıldığında bu kategoride ise her bir performans kriterinin performansının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

D kategorisi Süreçler : Süreç performansının kötü derecede olduğu süreçlerdir. Bununla birlikte bu kategorideki süreçler geçmiş 3 aylık dönemde de bu kategoride ise, önlem alınması gerekir.

E kategorisi Süreçler : Süreç performansının çok kötü derecede olduğu süreçlerdir. Süreç puanı ve sürecin eğilimine göre sürecin tamamının gözden geçirilmesi gerekli süreçlerdir.

Bununla birlikte eğer bir süreç bir önceki aya göre bir kademedan fazla düşmüşse hemen incelenmeli ve önlem alınmalıdır.

Ayrıca süreç kategorisinden bağımsız olarak kriter puanları aylık olarak düzenli takip edilmeli, kategorilerdeki yaklaşıma benzer şekilde 59 puan altında kalan performans kriterleri için süreç sorumluları tarafından acil önlem alınmalı ve nedenleri araştırılmalıdır.

2.8. Yöntemlerin Karşılaştırılması

Literatürde rastlanılan süreç performans ölçüm yöntemlerini geliştirilen “Yüzde Ağırlık Yöntemi” modeli ile karşılaştırsak şu noktalar ön plana çıkmaktadır.

Altı Sigma, İPK süreçlerin performansını kriterler bazında ayrı ayrı incelemektedir. Her bir süreç için bir çok kriterin izlenmesi söz konusudur. Her bir kriterdeki sapmalar detaylı istatistiki teknikler kullanılarak analiz edilmektedir.

Geliştirilen yöntemde ve Performans Matrisinde tüm kriterler kullanılan yöntemle tek bir formüle indirgenmiştir.

YAY ve Performans matrisleri hedef değere olan yakınlıkları ölçerken, Altı Sigma ve İPK da belirlenen değerdeki sapmalar ölçülerek analiz edilmektedir. Süreç Durumu Belirlenmesi ise daha genel bir ölçüm yaparak hangi süreçlerin değişim ve gelişime uygun olduğunu belirler.

Genel olarak bakıldığında YAY’ı işletmenin kalite sistemine entegre bir sistemdir. Hazırlanan süreç tanıtım kartları, süreç haritalarının bir parçasıdır.

Performans matrisi yöntemi performans kriterlerinin belirlenmesi açısından YAY ile benzerlik göstermektedir. Ancak performans kriterlerinin nasıl belirleneceği belirtilmemiştir. YAY ise performans kriterleri oluşturulan grupların oyları ile oylama yöntemiyle belirlenir.

İPK süreçlerin performansı belirlenen kriterlerin ayrı ayrı incelenmesi ile ölçülmektedir. YAY’ indeki gibi sürecin tek bir puanı veya değerlendirmesi yoktur. Bu yüzden farklı süreçlerin karşılaştırılmasında etkili değildir denilebilir.

İPK ve Altı Sigma’nın, istatistiki yöntemleri kullandığı için sapmaları belirleme açısından üstünlükleri mevcuttur. Ayrıca sapmaların takibi açısından kullanılan sistem üretim sistemleri ve tıp alanlarında çok etkili olmaktadır. Bununla birlikte ölçülecek kriterlerin verilerine sürekli olarak ulaşılabilen veriler olması gerekmektedir. Bir başka anlatımla sürekli verilerin takibi içindir.

Performans matrisi yönteminde her bir performans kriterinin nasıl ölçüleceğine dair yöntem belirtilmemektedir. Bunun da farklı uygulayıcılar arasında sorun yaratabilme ihtimali olacaktır. YAY, İPK ve Altı Sigma da ise performans kriterlerinin nasıl ve ne şekilde ölçüleceği ayrıntılı bir şekilde belirtilir.

Altı Sigma, sapmaların analizinde çok daha duyarlı bir sistemdir. Hassas sapmaların dahi kabul edilmediği alanlarda kullanılması faydalıdır. Ancak tüm yöntemler gibi kabul edilebilir sınırlarının belirlenmesi çok önem taşır.

YAY, Altı Sigma, Performans Matrisi ve İPK yöntemlerinin ortak özelliği ölçülen değerlerin mutlaka sayısal bir değerinin olmasıdır. Süreç Durumu yönteminde ise subjektif ölçüler sayısal değerlere aktarılmaktadır.

Ağırlıkların nasıl belirleneceğine dair performans matrisi yönteminde bir yöntem önerilmemektedir. Ağırlıkların belirlenmesi tamamen subjektiftir. Yay ise ağırlıkların oluşturulması delphi tekniği ile istatistikî yöntemler kullanılarak yapılır.

Performans matrisinde ölçülen değerler hedef değere 10 bir önceki yıl değerine 3 verilmesi ile oluşturulan skala yardımı ile puanlanır. Yay'inde ise hedef değere yaklaşma oranında belirlenir.

Performans matrisinde kullanılan puanlama yöntemi incelendiğinde herbir performans kriterinin 10/3 katı hedef değer olarak kabul edilmektedir. Buna göre bir sürecin veya performans kriterinin hedef değere ulaşması için geçen yıla göre 10/3 kat artış yapması gerekmektedir ki bu gerçekçi görünmemektedir. Bu durum süreç sahiplerinin, süreç çalışanlarının ve süreç sahiplerinin motivasyonunu ters yönde etkileyecektir.

Bununla birlikte geçen yıl değerlerinin her kriter için 3 olarak kabul edilmesi puanlamanın doğruluğu açısından şüphelidir. Şöyle ki, geçmiş yıllarda yanlış puanlamalar veya o kriterde devam eden yanlışlıklar bir sonraki yıla da yansımaktadır.

Yay'da herbir kriter için hedef değer ile doğru ya da ters orantı kurma zorunluluğu olsa da daha tarafsız bir puanlama yöntemidir. Aynı zamanda hedef değere ulaşma hatta geçme ihtimali söz konusudur. Bu durumun da motivasyonu arttıracığı açıktır.

Yay'da, süreç yönetimi kapsamında kriterler bazında meydana gelecek ekleme ve çıkarmaların etkisini de asgari düzeyde hissettirecek bir esneklik mevcuttur. Bu sayede süreç performans değerinin bir önceki dönemle kıyaslanmasına devam edilebilir.

Süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından değerlendirme yaparsak: performans matrisi ve çeşitli firmalarda kullanılan yöntemlerin sadece puanları ölçmek için kullanıldığı görülmüştür. Yay'da yukarıdaki bölümde de anlatıldığı üzere bir değerlendirme

ve izleme sistemi mevcuttur. Bu sistem olarak “sürekli gelişme” ilkesini benimsemektedir. Ayrıca YAY süreçlerin performansını aylık olarak düzenli olarak izlerken bu, örneğin performans matrisi yönteminde bir yıldır. Bu İPK ve Altı Sigma’da çok daha küçük zaman dilimleri içindir.

Süreç Durumu Belirleme yöntemi ise diğer yöntemlerden farklı olarak hangi süreçte gelişim ve değişim yapılacağına dair bir süreç seçim ve değerlendirme yöntemidir. Gelişim ve değişim yapılacak süreçlerin belirlenmesi için önerilen kolay ve maliyetsiz bir yöntemdir.

YAY’ın uygulanması ve diğer yöntemlerin uygulanmalarını zorlaştıracak noktalar;

- YAY’nde performans kriterlerinin, hedef değerlerin ve ağırlıkların belirlenmesinde kurulacak grupların ilgili kişilerden oluşmaması.
- YAY ve diğer yöntemlerde süreç performans kriterlerinin sürecin performansını ölçecek kriterler olmaması.
- Yöneticilerin tüm yöntemlerin değerlendirilmesi ve izlenmesine destek vermemesi
- YAY, performans matrisi hedef değerlerin gerçekçi olarak belirlenmemesi aynı şekilde Altı Sigma ve İPK’da kabul edilebilir sapmaların doğru belirlenmemesi.
- Tüm yöntemler için veri alamama

olarak sıralanabilir.

3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

Bu tezde, uygulama süreci olarak, insan kaynakları yönetimi süreçlerinden işe alım ve yerleştirme süreci seçildiği için, genel olarak insankaynakları ve işe alım ve yerleştirme süreci ile ilgili genel bir inceleme yapılması uygun görülmüştür.

3.1. İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Yeri ve Önemi

Kaynakların zaman, yer, nitelik ve nicelik bakımından gereksinmeleri karşılayacak duruma getirilmesine üretim denir. Üretimde kullanılan kaynaklara da üretim etmenleri (faktörleri) denir.⁸¹ İşletmelerde üretimin gerçekleştirilebilmesi için, çeşitli üretim faktörlerine ihtiyaç vardır. Üretim faktörleri genel olarak üç ana guruba ayrılır.

- Doğa (hammadde)
- Emek (insan kaynakları)
- Anamal (kapital)

İnsan kaynağı; bir örgütte herhangi bir kademedede bulunan, belli bir makama bağlı olan ve örgütün çalışma ortamı içinde, işinin gereklerini, sorumluluklarını gerçekleştirmesi için ücret, statü ve rol gibi unsurlarla ödüllendirilen örgüt üyeleridir. İşletmeyi kuran, yöneten ve orada çalışan insanlar, işletmeleri ayakta tutan, onları üretken ve dinamik kılan güç olarak; üretim sürecinin vazgeçilmez bir girdisidir. Bu nedenle son derece rasyonel kullanımı gerekir.

Gereken düzeyde insan kaynağı olmadan, diğer üretim faktörlerinin kullanılamayacağını düşünürsek; işletmelerin kurulup, sürekliliğinin sağlanması için, insan kaynağının en önemli öge olduğu fark edilecektir. Gerçekte belli bir fert topluluğu olmaksızın herhangi bir organizasyonun mevcudiyeti söz konusu olamaz.⁸²

İnsan diğer üretim faktörlerinden farklı olarak yaratıcıdır. Ayrıca, girdilerinin toplamından daha büyük çıktılar sağlayabilen üretim faktörüdür. Örneğin, teknolojinin en üst düzeyinde üretim yapan sektörde, iyi eğitilmiş mühendis ve insan gücüne gereksinme vardır.

⁸¹ Naci Kepkep, “Ekonomi Konusunda Temel Bilgiler”, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.

⁸² Toker Dereli, “Organizasyonlarda Davranış”, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981, s.44

Ancak bu şekilde imalatın kalitesini ve verimliliğini en üst düzeye çıkaran bir üretime ulaşılabilir.⁸³

İşletmede etkin üretimin devam etmesi için insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. Bütün bu nedenlerden ötürü, insan ve grup davranışlarının ayrıntılarına girilmediği sürece; işletme yönetimi, endüstriyel ilişkiler, toplu pazarlık ve personel yönetimi gibi konuların anlaşılması ve değişen dünyaya paralel olarak bireylerin de değişen beklentilerinin fark edilmesi ve karşılanabilmesi imkansızlaşacaktır.

3.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları, çalışma arzu ve kabiliyetine sahip insanlardır. Başka bir deyişle bu, işgücü arzıdır. Örgütler, diğer üretim etmenleri yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Sermaye, girişim, hammadde, enerji ve emek olarak sıralanan üretim etmenleri içinde en önemli öge emek faktörüdür. Çünkü emek etmeni hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer etmenler üzerinde egemen olmakta ve organize etmektedir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ögesine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi önem kazanmış bulunmaktadır.

İnsan kaynağı, örgütte en tepede yer alan yöneticiden en alt kademede yer alan işgörene; her çeşit işte ve meslekte çalışanlardır. Örgüt, bu kaynağı en etkili ve verimli şekilde değerlendirerek rekabette üstünlük elde etmeye çalışır.

İnsan kaynağının bu şekilde değerlendirilebilmesi de çalışanların tatmin edilmesi ve beklentilerine cevap verilmesini gerektirir. İnsanlar, bir takım ideallerini gerçekleştirmek, ileride yapmak istedikleri iş veya meslekle ilgili olarak çocukluk yıllarından itibaren beceriler kazanmak veya yeteneklerini geliştirmek için hazırlık yaparlar. Bir kısım insan kısa yoldan hayata atılmayı, bir kısmı ise biçimsel eğitimle yeteneklerini geliştirme yolunu tercih ederek, iş bulma, işe girme veya bir iş kurma amacını gerçekleştirmeye çalışır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Tanımdan ortaya çıkarılacak en önemli husus, İnsan Kaynakları Yönetimi' nin bir stratejik yaklaşımı gündeme getirmesidir. Bu açıdan yapılan başka bir

⁸³ Nazmiye Demir, Dilek Birbil, Nevda Atalay, Yıldırım Şevket, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları, Ankara, 1998, s.12

tanımda da “İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynağını en verimli yöntemlerle kullanabilme amacı” öncelikle vurgulanmaktadır⁸⁴

3.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler

İnsan Kaynakları Yönetimi aşağıda verilen 7 temel işlevden oluşmaktadır.⁸⁵

- Planlama
- Kadrolama
- Değerleme
- Ödüllendirme
- Yetiştirme- Geliştirme
- Endüstri İlişkileri
- Koruma

İnsan Kaynakları yönetimi süreci planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevini, bir tanıma göre diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edebiliriz.

Örgüt için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir. Örneğin planlama işlevi ile örgütün gelecek 3 yıl içinde her yıl 15 yönetici adayı alması gerektiği belirlenmişse, kadrolama işlevi de bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise, örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıklarını ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görebiliriz. Bu kişiler istenilen performansı gösterememişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir. Başka bir deyişle modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleri ile de etkileşim içindedir.

⁸⁴ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.23

⁸⁵ Cavide Uyargil ve diğerleri; *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul : Dönence Basım, 2000., s19

Son olarak, İKY'nı oluşturan işlev ve çalışmaların çevresel faktörlerden soyutlanamayacağını söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle İKY'nin nasıl olacağını önemli ölçüde bu çevresel faktörler de belirleyecektir.

3.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar

Klasikleşmiş bir görüşe göre her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Üretim süreci içerisinde işgücünü hedeflere yöneltmekten sorumlu olan her yönetici görevi sırasında insan kaynakları ile ilgili bazı işlev ve çalışmaları da yerine getirecektir.⁸⁶ Küçük örgütlerde insan kaynakları yönetimine ilişkin işlev ve çalışmaları yönlendirecek birim yoksa, bu işlevlerin tümü diğer yöneticileri tarafından üstlenilir. Ancak, günümüzde insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek artık bu alanda uzmanlaşmayı gerektirecek boyutlara ulaşmıştır. Özellikle büyük örgütlerde insan kaynaklarına yönelik işlevlerin yürütülmesi uzmanlaşmayı zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yukarıdaki görüş geçerliliğini korumakla beraber sorunu ele almak açısından eksik kalmaktadır. Örgüt büyüdükçe karmaşıklık artacak ve insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmaya olan ihtiyaç da doğru orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle görüşün eksik kalan yanını tamamlamamız gerekir. Bugün sorumluluğun üst yönetim, insan kaynaklarından sorumlu uzman bölüm ve yöneticisi ile emir-komuta yöneticileri arasında paylaşılması, etkin bir insan kaynakları yönetimi için gereklidir.

3.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu

Üst yönetimi, örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticiler olarak tanımlayabiliriz. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu kademenin faaliyetlere verdiği öneme göre değişir. Diğer bir anlatımla, bu kademelerdeki yöneticilerin tutumlarına ve uzmanlık alanlarına göre her örgütte bazı işlev ve faaliyetler diğerlerine kıyasla daha fazla önemsendir ve genellikle kaynakların büyük bir kısmı bu faaliyetlere ayrılır. Dolayısıyla üst yönetimin İKY'ne bakışı ve tutumu İKY'nin işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Başka bir ifadeyle, İKY'nin örgütteki konumunun ve oynayacağı rolün ne olacağını üst yönetimin tutumu belirleyecektir.

⁸⁶ Uyargil, a.g.e.s.21

3.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları

İşletmenin genel organizasyon yapısı içinde insan kaynakları departmanının yeri ve diğer departmanlarla olan ilişkilerinin belirlenmesinden sonraki aşama, insan kaynakları yöneticisinin görevinin ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır.⁸⁷ Personel yöneticisinin işletme hedeflerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmesi, işletme hedef ve politikasının açık olarak bilinmesi, etkin ve sistemli bir çalışma düzeninin kurulması ve insan kaynakları yöneticisinin görev ve yetkilerinin ayrıntılı, yazılı ve açık seçik belirlenmesi ile mümkündür. İnsan kaynakları yöneticisinin görevinin tanımlanmasında şu yararlar vardır: İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin kendisinden hangi işleri yapmasını istediğini ve yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğini bilir ve davranışlarını kendisine belirlenen ölçülere göre düzenler. İşletmenin üst yönetim kademesi insan kaynakları yöneticisinin görevinin tanımlanması ile insan kaynakları departmanı yöneticisi görevini yapacak kişinin öğrenimi, iş tecrübesi ve beceri yönünden hangi niteliklere sahip olması gerektiğini bilir ve insan kaynakları departmanı yöneticisini gerekli niteliklere sahip adaylar arasından seçme yoluna gider. Görev tanımlaması sayesinde, işletmenin üst yönetim kademesi insan kaynakları departmanı yöneticisinin görevini ne ölçüde başarılı olarak yürüttüğünü saptayabilir.

İnsan kaynakları departmanında çalışan öteki elemanların görevlerinin tanımlanmasında iş yürütümü açısından yarar vardır. İş tanımlamaları genellikle yapılacak işleri kesin sınırlarla değil, genel çizgileri ile belirler. İş yapacak kişinin öğrenim, iş tecrübesi ve başarı durumu da iş tanımlaması içine alınacak görevlerin neler olduğunun saptanmasında etkili olur. Örneğin; yeterli öğrenim ve iş tecrübesi olan başarılı bir insan kaynakları yöneticisinin görevinin kapsamı ile, sınırlı bir öğrenim ve iş tecrübesine sahip bir insan kaynakları yöneticisinin görevinin kapsamı arasında farklılıklar olabilir. İnsan kaynakları yöneticisinin görevinin kapsam ve içeriği saptanırken kendisinin bilgi, iş tecrübesi ve yeteneklerinden en iyi ölçüde yararlanmaya özellikle dikkat edilmelidir.

⁸⁷ Uyargil, a.g.e.s.22

3.1.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Başlıca Görevleri

Şirket bünyesinde etkin bir organizasyon yapısı, yetişkin ve yetenekli personel, huzurlu bir çalışma ortamı, çalışanların işte ilerleme olanakları, iş tatmini ve yeterli bir çalışma güvenliği sağlamak için gerekli planlamaları geliştirmek ve yönetmek, insan kaynakları yöneticisinin başlıca görevidir. ⁸⁸

Bu görev, şirketin merkez ve merkeze bağlı öteki iş yerlerinde bu görev çerçevesinde plan, program, politika, süreç ve yöntemlerin hazırlanması ve teklifi, bunlarla ilgili olarak departmanına bağlı bölümler içinde yapılan bütün faaliyetlerin nezaret ve kontrolü ve uzmanlık dalına giren konularda bu faaliyetlerle ilgili alınması gereken bütün tedbirlerin ilgili yönetim kademelerine teklif edilmesi ve tavsiyelerde bulunulması konularını kapsar.

İnsan Kaynakları Yöneticisinin başlıca görevleri şunlardır:

- A. İSTİHDAM : Şirketin bütün görev kademelerinin, yetişkin ve yetenekli insan gücü tarafından ve uygun bir maliyetle sağlanmasına çalışmak,
- 1) Tedarik : Uygun görevler için yetişkin insan gücünü aramak ve onları iş yerine çekmek,
 - a. Görevler için gerekli mesleki yetkinlik düzeylerini incelemek ve saptamak,
 - b. Görev tanımlamalarını yapmak ve geliştirmek.
 - 2) Seçim : Çalışmak amacı ile başvuran adayların mesleki yeteneklerini incelemek ve en uygun görülenler hakkında karar vermek. Bu amaçla;
 - a. Adaylarla iş görüşmesi (mülakat) yapmak,
 - b. Adayların verdikleri referanslardan soruşturma yapmak,
 - c. Adayları bilgi, yetenek, beceri ve kişisel yönden değerlendirmek.
 - 3) İşe alıştırma (oryantasyon) : İşe alınan yeni personele uygulanacak oryantasyon programını hazırlamak, uygulamaya koymak ve izlemek,
 - 4) İlerleme ve iş değişiklikleri : Personelin çalışmakta olduğu ve yükselebileceği görevlerde yeteneklerini daha iyi bir şekilde kullanabilmeleri amacı ile;

⁸⁸ Ferhat Şenatalar, Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1995, s.55.

- a. Görev tariflerini incelemek ve gerekli durumlarda bunları gözden geçirmek ve yeniden düzenlemek,
 - b. Personelin yeteneklerini incelemek,
 - c. Personelin çalışmasını değerlendirmek,
 - d. Personelin mesleki eğitim ihtiyaçlarını saptamak,
 - e. Yeni görevlere atanan personelin başarı durumlarını izlemek.
- 5) İşten ayrılmalar : Şirketten ayrılan personelin ayrılış nedenlerini ve ayrılış oranlarını saptamak,
- B. ÜCRET YÖNETİMİ : Şirketin insan gücü kaynaklarından azami yararın sağlanması için en uygun ücret politika ve yöntemlerini saptamak ve teklif etmek. Bu amaçla;
- 1) Personeli sınıflandırmak : Şirkette çalışan personeli belirli ölçüler kullanarak gruplar halinde sınıflandırmak;
 - a. Görev tanımlamalarını hazırlamak,
 - b. Görevlerin içeriğini de tanımlayan ünvanlar bulmak,
 - c. Görev tanımlamalarının geçerliliğini periyodik olarak izlemek ve gerekli düzeltmeleri yapmak.
 - 2) Ücret seviyesini saptamak : Görevlerin para olarak değerlerini şirket içindeki öteki görevler ile ve iş piyasasındaki görevlerle karşılaştırmak ve uygulanacak ücret seviyesini önermek. Bu amaçla;
 - a. Görev tanımlamalarının içeriklerini incelemek,
 - b. İş değerlendirmesi yapmak,
 - c. Ücret piyasası araştırmaları yapmak,
 - d. Ücret plânlarını geliştirmek.
 - 3) Personelin çalışmasının değerlendirilmesi: Personelin işindeki başarısını, kendisine verilen görevin yetki ve sorumluluk sınırları içinde nesnel ölçüler ile değerlendirmek. Bu amaçla;
 - a. Çalışmanın değerlendirilmesi için bir program düzenlemek,
 - b. Periyodik değerlendirmeleri yönetmek,
 - c. Değerlendirme sonuçlarını incelemek.
 - 4) Ücrete ek mali yararlar sağlamak : Kök ücrete ilave olarak sağlanan mali yararlar yolu ile personelin girişim ve iş görme yeteneklerini artırmak. Bu amaç ile;
 - a. Şirket bünyesine uygun teşvikli ücret sistemlerini plânlamak ve yönetmek,

- b. Benzer nitelikte öteki teşvikli ödemeleri plânlamak ve yönetmek.
- 5) Çalışma saatlerini düzenlemek ve kontrol etmek : Şirketin ve çalışanların yararlarını gözeterек çalışma saatlerini, ücretli ve ücretsiz izin sürelerini düzenlemek. Bu amaç ile;
- a. Çalışma saatleri, izinler ve devamsızlıklar hakkında politikayı çizmek ve yönetmek,
 - b. Yıllık ücretli izinleri planlamak ve yönetmek.
- C. SINAİ İLİŞKİLER : Şirketin yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkileri, şirket ve çalışanlar yararına olacak şekilde düzenlemek. Bu amaç ile;
- 1) Haberleşme : Şirket içinde her kademede iş ile ilgili haber ve fikirlerin alış verişini sağlayacak bir ortam kurmak. Bu amaç ile;
- a. Personele haberleri aktarıcı haber kanalları geliştirmek,
 - b. Buluş ve ödül sistemini planlamak ve yönetmek,
 - c. Personelin fikir ve görüşlerini almak amacı ile anketler düzenlemek.
- 2) Toplu sözleşme : Resmen tanınmış ve kurulmuş olan personel sendikası ile şirketin ve çalışanların yararlarını en iyi şekilde karşılayacak şekilde anlaşmalar yapmak. Bu amaç ile;
- a. Anlaşmaları müzakere etmek,
 - b. Anlaşmaları yorumlamak ve uygulamayı yönetmek.
- 3) Personel disiplini : Etkin bir çalışma ortamı sağlayacak çalışma yöntemlerini kurmak ve geliştirmek; çalışanlar ile uyumlu iş ilişkileri kurmak ve geliştirmek. Bu amaç ile;
- a. Personelin davranışları ile ilgili kurallar ve düzenler kurmak,
 - b. Disiplin tedbirlerini kurmak ve yönetmek.
- D. ORGANİZASYON PLÂNLAMA VE GELİŞTİRME : Şirketin çalışanlarının yetenekli personel ile yürütülmesini ve iyi bir biçimde organize edilmesini sağlamak,
- 1) Organizasyon planlaması : İnsan kaynakları departmanının yapısını ve şirket hedeflerini, iktisadi ve en etkin bir biçimde karşılayacak nitelikteki insan gücü ihtiyaçlarını saptamak,
- a. Şirketin kilit görevlerinin gereklerini incelemek,
 - b. Şirketin organizasyon yapısını incelemek,

- c. İnsan kaynakları departmanının organizasyonu ile ilgili değişiklikler önermek,
 - d. Şirketin insan gücü ihtiyaçlarının ön tahminlerini yapmak.
- 2) Eğitim ve geliştirme : Şirket personelinin yapmakta olduğu ve ileride yapabilecekleri görevlerde başarılı olması amacı ile eğitim programları düzenlemek.
- a. Personeli geliştirme amacı ile programlar planlamak ve yönetmek,
 - b. Eğitim programları planlamak,
 - c. Eğitim programları hazırlamak,
 - d. Eğitim programlarını yönetmek,
 - e. Eğitim programlarını değerlendirmek.
- E. HİZMETLER : Personelin iş başında ve iş dışında iyi çalışmalar içinde bulunması için, sağlık, huzur ve güven sağlayıcı tedbirler almak,
- 1) Sağlık hizmetleri : Çalışanların iş başında ve yaşantılarında sağlıklı kişiler olmaları amacı ile kendilerine yardımlarda bulunmak,
- a. Çalışanların hastalanmalarını önleyici programlar geliştirmek ve yönetmek,
 - b. Çalışanların ve işe gireceklerin sağlık durumlarını izlemek,
 - c. Çalışanların sağlığı ile ilgili eğitim programları düzenlemek.
- 2) Personel hizmetleri : Personelin günlük yaşantısına ve işinde tatminine yardımcı olacak hizmetler sağlamak,
- a. Personele sigorta ve emniyet konularında danışmanlık yapmak,
 - b. Yardım sandığı ve benzeri yardımlaşma örgütlerini işletmek,
 - c. Kafeterya vb.. dinlenme tesislerini çalıştırmak.
- 3) İş güvenliği : İş kazalarını önlemek amacı ile uygun araç ve sistemlerini geliştirmek ve yürütmek. Bu amaç ile;
- a. İş yerinde iş emniyeti kurallarını kurmak,
 - b. İş yerinde iş emniyeti kontrollerini yönetmek,
 - c. İş yerinde iş tehlikelerini önlemek veya ortadan kaldırmaya çalışmak,
 - d. İş kazalarının soruşturmalarını yapmak.
- 4) İş dışı serbest zaman faaliyetleri,
- a. Sportif faaliyetleri planlamak ve yönetmek,

- b. Sosyal faaliyetleri planlamak ve yönetmek.
- 5) Koruma ve güvenlik : Şirketi, personelini ve maddi varlığını, hırsızlık, yangın, sabotaj vb.. tehlikelerden korumak. Bu amaç ile;
- a. Bekçilik ve koruma işlerini yönetmek,
 - b. Yangın ile mücadele işlerini planlamak ve yönetmek,
 - c. Güvenlik tedbirleri için gerekli düzeni geliştirmek ve yönetmek

3.2. İKY’de İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi

İş güvencesi sağlamak ve işgücüne güvenebilmek için işe uygun insan alımına büyük özen gösterilmesi gerekir. Makine operatörleri, kaynakçılar ve montajcılardan dökümhane işçileri, dokumacılar ve torna tezgahı operatörlerine dek pek çok meslek grubundan mesleklerin tümü, bireysel performansın önem kazandığı tek kişilik işler arasından seçilmiştir. Eleman üzerinde yapılan araştırmalar, performanstaki ortalama sapmanın yaklaşık %20 oranında olduğunu göstermiştir. Ayrıca, en verimli elemanın en az verimli elemandan en yaklaşık 2 kat daha iyi olduğu bulunmuştur.⁸⁹ South West Airlines’da işe uygun eleman alımına büyük önem verilir. Hatta şirketin en iyi müşterileri özel olarak Dallas’a uçurulur ve kabin görevlisi seçiminde onların da fikri alınır. Bunun nedeni, ön büro elemanları ile ilişki halindeki müşterilerin iyi elemandan anladıklarına inanılmasıdır. Lincoln Elektrik’te de eleman alımına büyük önem verilir; çünkü elemanların şirkete karşı ömür boyu sürecek bir taahhüde girmeleri beklenir. Lincoln, seçimini, başarıya ulaşma isteği ve büyüme kapasitesi doğrultusunda yapar.⁹⁰

İşe almanın doğru insanları seçme dışında bir de sembolik yönü vardır. Katı bir eleme sürecinden geçen bir eleman seçkin bir kuruma girdiğini hisseder. Performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiğini anlar.⁹¹

Bir örgütün personeli, onun en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bu bakımdan örgütün tipi ne olursa olsun, orada gerçekleştirilen her iş için mutlaka bir elemana ihtiyaç vardır. Ancak her iş, gereklerine uygun eleman ister. İş sürecinin başlangıcından bitimine kadar olan faaliyetleri yürüten, işi doğrudan yapan kişiler olarak tanımlayabileceğimiz personel, bir üst

⁸⁹ Jeffrey Pferrer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İNSAN, Sabah Yayınları, 1999, s.27

⁹⁰ Pferrer, a.g.e.,s.27

⁹¹ Pfeffer, a.g. s.22

kademe yöneticileri de, en alt kademede bulunan ortalama işgörenler de olabilir. Önemli olan, herhangi bir iş için gerekli olan kişi veya kişilerdir. Yaptıkları işler, pozisyonları bakımından farklı olabilir. Ancak üzerinde durulan nokta, iş başında bulunan her işgörenin belirli bir görevinin bulunmasıdır. Görevler çeşit ve farklılık gösterdiğine göre, bu görevlere atanan kişilerin de statü ve nitelik yönünden farklı olmaları doğaldır. Burada amaç, her göreve uygun niteliklere sahip personelin getirilmesi olmalıdır. Ancak bu amaç, sadece etkili işgören bulma çabalarıyla gerçekleştirilebilir.

İnsan kaynağını bulma işlevinin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi; örgütte çeşitli işleri yerine getirmek amacıyla gerek duyulan bireylerin sayısı ve nitelikleri hakkında doğru ve süreklilik gösteren bilgilerin var olmasına bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları ihtiyacı ve tedarik çabaları;

1. Gerçekleştirilecek işin miktarı ve tipinden,
2. Bu işin gerçekleştirilmesindeki etkinlik derecesinden,
3. İş başarımını etkileyen çeşitli teknolojik, örgütsel ve diğer değişikliklerden etkilenebilmektedir.

Bir örgütü kadrolaştırmanın ikinci adımı, insan gücü ihtiyaçlarını karşılamak üzere nitelikli personeli elde etme süreci aşamasıdır. Etkili kadrolama, iş için tedarik ve seçime olanak tanıyan yeterli insangücü kaynaklarını geliştirmeyi ve korumayı içermektedir. Başvuracak adayların sağlanması için onların örgütteki istihdam olanaklarından haberdar edilmeleri gerekmektedir. Onların aynı zamanda örgüte başvurmalarının teşvik edilmesi ve halihazırda ve gelecekte mevcut olacak iş açıklarını düşünmelerinin sağlanması zorunludur.⁹²

İnsan kaynakları talebi; a) çevresel değişim ve gelişmelerden, b) örgütsel kararlardan ve c) işgücü faktörlerinden kaynaklanır.⁹³

a) Çevresel Değişim ve Gelişmeler :

1. Ekonomi : Enflasyon, işsizlik, faiz oranları.
2. Sosyal-Politik-Yasal :

⁹² Bingöl, a.g.e., s.44.

⁹³ Demet Varoğlu, Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, Türkiye Bankalar Birliği, 1998, İstanbul s.56.

- Asgari ücretin belirlenmesi.
 - Emeklilik yaşı. Bu yaşa yaklaşanlar belirlenir, yerine gelecekler veya yeni alınacak elemanlar saptanır.
 - Sosyal bir faktör olarak üniversite mezunu olmaya özendirilme. Çok fazla üniversite mezunu ve artan beklentiler. Teknik eleman açığı ve teknik eleman olmaya özendirme gereği.
 - Bir başka sosyal faktör olarak, kullanılsın, kullanılmasın, yabancı dil bilen eleman aranması.
 - Politik bir faktör olarak kamu görevlilerine sendika kurma hakkı verip, grev hakkı vermeme ve böylece düşük geçim standardına mahkum etme.
3. Teknoloji. Örneğin, bilgisayar teknolojisi bazı alanlarda işsizlik yaratırken yeni iş alanları ve eleman gereksinimleri yarattı.
 4. Rakipler.

b) Örgütsel Faktörler⁹⁴ :

1. Stratejik plan (Uzun dönemli amaçlar) : Büyüme oranları, yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni hizmetler ve bunlara yerleştirilecek elemanlar.
2. Bütçeler. Stratejik planlara kısa dönemde bütçelerle işlerlik kazandırılır. Dolayısıyla, bütçe artışları ve kesintileri insan kaynakları gereksinimi üzerinde etki yaratmaktadırlar.
3. Satış ve üretim öngörülerini (tahminleri) : Örneğin 5 Nisan kararları gibi devletin eleman alımını durdurma kararı, bu tür öngörülerin yeniden ele alınması zorunluluğunu getirmiştir.
4. Yeni iş bağlantıları : Bu tür bağlantılarla birlikte insan kaynakları planlarının yeniden ele alınması gereği.
5. Organizasyon ve iş tasarımı.

⁹⁴ Uyargil ve diğerleri, a.g.e.s 126

c) İşgücü Faktörleri :

1. Emeklilik : Emekliliği geldiği halde belli bir süre çalışabilir. Sınır, yaş haddi olabilir.
2. İstifa.
3. İşe son verme.
4. Ölüm.
5. İzin.
6. Sağlık sorunları.

3.2.1 İnsan Kaynağını Bulma

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına insan kaynağını bulma ismi verilmektedir. Bu açıdan insan kaynağını bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş denetimlerine uygun işgören adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir.⁹⁵

Boşalacak veya halihazırda boş olan görevlere uygun niteliklere sahip işgörenlerin bulunması söz konusu olduğu için, insan kaynağını bulma işlevi, gelişi güzel yapılabilecek bir eylem değildir. Bir örgütün sahip bulunduğu işgücünün niteliğinin, bir kuruluş olarak onun gücünü ve başarısını simgelediğini söylemek gereksizdir. Bir çok işletmenin istihdam politikaları biçimlendirilmemiştir. Bunların istihdam politikaları, sadece yıllardır süren uygulamalardan ortaya çıkmıştır. Yani, bir politika saptanmamış, fakat sadece geçmişteki uygulamalar bu konuda yol gösterici olarak rol oynamaktadır. Bu biçimde oluşturulmamış bir takım ilkeler, mevcut durum zorladıkça değiştirilir ve geciktirilir. Bununla birlikte, istihdam alanında dikkatlice hazırlanmış sabit politikaların uygulanmasından dolayı kazanılacak çok şey vardır.

⁹⁵ Şenatarlar, a.g.e. s23

Politikalar, tüm tedarik ve seçim programını düzenleyecek olumlu araçlar niteliğindedir. Politikalar, insan kaynakları birimi temsilcilerine, kiralama ve yerleştirme programını yürüten yöneticilere yol göstermektedir. Yine politikalar, tüm örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar geçilen eylemlerde tutarlılığı sağlamaktadır. Ayrıca bu biçimsel politikalar, her bireyin nerede duracağını ve davranış açısından kendisinden ne beklenildiğini bilmesine izin vermektedir.

İnsan kaynağını bulma politikası veya stratejisi konusunda iş şartnamelerinden de yararlanır. İnsangücü planlamasından elde edilen bilgiler, tedarik programlarının yürütülme etkinliğini gösterir; programların niteliği, iş analizi sonuçlarına göre saptanır. Boşalmaların olacağı pozisyonlara ilişkin iş şartnameleri, bu konudaki girişimlerin başarılı olması için başlama işareti rolünü oynar.

Belirli bir pozisyon boşaldığında; boş kadronun söz konusu olduğu birim amiri tarafından doldurulan özel bir personel istek formu kullanılmaktadır. Bu form, genellikle bir üst kademe yöneticisinin onayı alındıktan sonra, insan kaynakları birimine gönderilir. Personel istek formu, iş şartnamesindeki bilgilere ek olarak başlama tarihi ve ücret haddi; işin sürekli veya geçici mi ya da tam gün veya yarım gün mü olduğu, söz konusu boş pozisyonun iç nakillerle doldurulup doldurulamayacağı gibi bilgileri de içerir.

3.2.1.1. İşgücü Kaynakları

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan insan kaynağını bulma yoluna gidilir. Fakat halihazırda faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için insan kaynağını bulmada iki seçenek karşımıza çıkar. Bu seçeneklerden birisi, bir terfi politikasını izlemek suretiyle işletmenin mevcut personelinden, bir başka deyişle iç kaynaklardan yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardan yararlanmadır.⁹⁶

- İç kaynaklar
- Dış kaynaklar
- İlanlar

⁹⁶ Bingöl, a.g.e. s56

- Tesadüfi başvurular
- Çalışanların önerdikleri kişiler
- Eğitim kurumları
- Sendikalar
- İş ve işçi bulma kurumları.⁹⁷

a) İç Kaynaklar

İç kaynaklara başvurma konusundaki politikanın bazı üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz⁹⁸ :

1. Çoğu insan, meslek yaşamı boyunca daha yüksek ücret ve statü sağlayan pozisyonlara yükselmeyi bekler. Bu beklentiyi gerçekleştirme olanağını sağlayan bir politika, işgörenlerin moraline olumlu katkıda bulunur. Üst bir kademedeki bir boşalma, bir seri bireysel ilerlemelere neden olabilir.
2. Yönetim, kendi işgörenlerinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dışardan başvuran adaylarınkinden daha doğru olarak değerleyebilir. Çünkü yönetim, kendi işgörenlerini daha yakından tanımakta, onların durumlarını yıllarca izleme olanağına sahip olmaktadır. Bu suretle seçim ve yerleştirmede hata yapma riski daha az olur.
3. Tedarik ve seçim sorunu basitleştirilir ve bu işlev daha az masrafla yerine getirilmiş olur.

Boşalan görev yerlerine mevcut personel arasından terfi yaptırmak, gerek çalışanları motive etmek, gerekse nitelikli personel sadakatini sağlamak açısından çok yerinde bir politikadır. Bunun yanısıra uygulamaları bilen bir kişinin yeni işe alışması da daha hızlı olur. Çalışana sadece ek beceri kazandırmak için kısa süreli bir eğitim vermek yeterli olur. Bu ilkenin uygulanmasına ağırlık verilen işletmelerde, çalışanlar kendilerinin daha üst görevlere yükselebileceklerini düşünürler. Böyle bir uygulama, çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratır.

⁹⁷ Uyargil, a.g.e.

⁹⁸ Bingöl, a.g.e.s58

İşletme içinden personel tedariki politikasının uygulanması, işletmenin insan kaynakları departmanında, çalışanlar ile ilgili ayrıntılı kayıtların tutulmasını gerektirir. Örneğin; çeşitli işlerde çalışanların öğrenim, mesleki yetişkinlik ile işlerindeki başarı durumları titizlik ile değerlendirilir. İşletme içinden personel tedarikinin sistemli bir biçimde uygulanması gerekir. Sistemli bir uygulama, çalışanlarda bu ilkenin yeterince uygulanmadığı izlenimini bırakabilir. Böyle bir izlenimin önlenmesi için işletmeler, gerekli görevleri personele sistemli bir duyuru yolu ile duyurmalıdır.

Terfi yolu ile işletme içinden personel seçmenin avantajlarına ek olarak şunları söyleyebiliriz:

- Mevcut çalışanların iş davranışları bilinir.
- İşletme içinden yerleştirme masrafları çok düşüktür.
- İşletme içinden sağlanan çalışanın yeni işe uyumu daha kolay ve hızlıdır.
- İşletme içinden terfi sağlanması, diğer personeli ileride boşalabilecek pozisyonlar için daha sıkı çalışmaya teşvik eder.

Mümkün olduğu kadar iç kaynaklardan boş kaynakları doldurma politikasını izlemenin yararlarına karşın, böyle bir politikanın yapısından doğan bazı sorunlar ve sınırlamalar söz konusudur. Bir işletme, boş pozisyonları doldurmak ve alt kademe işlerde çalışanların daha üst kademelere ilerlemelerini sağlamak için eğitim programları düzenlemelidir. Bunun yanı sıra böyle bir işletme en alt kademeler için, personel alımında gelişme potansiyeline sahip kişileri seçmelidir. Böylece bu işgörenler, daha üst görevler için yetiştirilerek ehliyet kazandırılabilirler. Bütün bunlara karşılık, eğer böyle nitelikli ve gelişme potansiyeline sahip işgörenler terfi ettirilmezlerse, hayal kırıklığına uğrarlar. Bununla birlikte, terfilerin kıdem esasından çok başarı-yetenek (liyakat) esasına göre yapılması gerekir. İç kaynaklardan yararlanma pahasına sadece kıdem kriteri dikkate alınırsa, zaman içinde örgütün tüm kademeleri yeteneksiz kişilerce doldurulmuş olacaktır.

Bunlar dışında aşırı bir iç kaynaktan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler. Bu durum uygulamada “örgütsel tutuculuk” olarak deyimlendirilmektedir. Sadece amirleri tarafından biçimlendirilmiş astlar, birşeyi yapmanın başka bir yolunu bilmezler, modası geçmiş uygulamaları ve yöntemleri tekrar edip dururlar.

Halbuki işletmeye taze kanın girmesi, dışardan da eleman tedarik ederek, bir dinamizm, canlılık kazandırılması gerekir. Dış kaynaklara başvurmak oldukça masraflı ve zaman alıcıdır. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi, bu tür kaynak işletmeye bir canlılık getirecektir.⁹⁹

İnsangücü tedarikinde iç kaynaklardan yararlanmanın diğer dezavantajlarını da şöyle sıralayabiliriz:

- Sadece kıdemın göz önüne alınması, kendilerinin daha nitelikli olduğunu düşünenler arasında düşmanca duygular uyandırır.
- Yeni ve farklı fikirlerin yolunu tıkar.

Genel olarak en etkili politika, boş kadroların çoğunluğunu iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli işgörenler örgütte yoksa dışarıya başvurmaktır. Aynı zamanda daha yüksek kademedeki yönetsel ve mesleki pozisyonların orta bir yüzdesini, örgüte yeni fikirler sokmak için dış emek piyasasına giderek doldurmak ussal bir davranış olacaktır.

Örgütün herhangi bir biriminde ya da birimlerindeki pozisyonlarda boşalmalar söz konusu olduğunda; insan kaynakları birimi, işlerin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirledikten sonra, ihtiyaç duyulan personeli nasıl bulacağını araştıracaktır. Bu açıdan iç kaynaklardan insan kaynağını bulma süreci, iki yöntemden biriyle tamamlanabilir. Bunlardan birincisi, personel kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının, insan kaynakları birimi yöneticisi ile ilgili birim temsilcileri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca yeni başarı değerlemeleri yapılarak, bir toplantı düzenlenir. Belirtilen belgelerin incelenmesiyle kimlerin söz konusu işler için uygun olduklarına karar verilir. Ancak seçim biçimsel olarak bildirilinceye kadar, neler olup bittiği hakkında açıklamada bulunulmaz. Bunun dışında yönetici ve amirlerden astlarını gözden geçirerek, uygun olanların isimlerini seçim ve yerleştirme işlemi koordine eden insan kaynakları birimine bildirmeleri istenebilir.

İkinci yöntem ise, fabrika içerisinde yayınlanan bülten veya duyuru panolarında bütün boş işlerin duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin ünvanı, ücret haddi ve işgörenin sahip olması gereken nitelikler belirtilir.

Bütün bunlara karşılık, bazı toplu iş sözleşmelerinde iç kaynaklardan nasıl yararlanılacağı, insan kaynağını bulmada neyin esas alınacağı konusunda hükümler yer

⁹⁹ Bingöl, a.g.e.s.60

almaktadır. Dolayısıyla böyle bir durumda işletmenin ussal politikası nasıl olursa olsun, işletme yönetimi toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hareket etmek zorundadır. Uygulamada toplu pazarlık görüşmeleri sırasında iş sendikaları terfide kıdem kriteri üzerinde dururken, işverenler daha çok liyakatlı personelin terfi ettirilmesi veya seçilmesini savunmaktadırlar.¹⁰⁰

b) Dış Kaynaklar

Bütün boşalan veya boşalacak görevler için insangücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman olanaksızdır. Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Ayrıca terfi sistemi işletilerek, üst kademelerde boşalan pozisyonlara iç kaynaklardan eleman sağlanması nedeniyle alt kademelere yeni eleman tedarik edilmesi gereği ortaya çıkabilir. Bütün bu nedenlerle işletmeler, dış kaynaklara başvurmak durumundadır. Çeşitli insangücü bulma kaynakları bulunmasına karşın, işletmeler genellikle kendileri için en uygun kaynaktan yararlanır. Önemli olan husus, insangücü ihtiyacını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en az masrafla karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır. Başarılı bir insan kaynağını bulma programının uygulanabilmesi için önce tüm kaynaklar incelenip, bunlardan işletme açısından en yararlı olanı seçilmelidir.

İnsangücü bulma araçları ve kaynakları değişiklik göstermektedir. Bu, yönetim politikasına, söz konusu emek talebine göre emek arzına, iş ajansları, sendikalar vs. gibi emek piyasası kurumlarının yapısına bağlıdır. Aşağıda, en çok yararlanan dış insangücü kaynakları sıralanmıştır.¹⁰¹

İlanlar : Gazete ve mesleki dergilere personel arama ilanları verilerek personel aranması, en çok kullanılan insangücü tedariki kaynaklarından biridir. Genellikle gazetelere ve belirli mesleklerde aranan insangücü için de mesleki yayınlara, hangi nitelikte personel arandığı belirtilen ilanlar verilerek, istenen nitelikteki elemanların çalışmak üzere işletmeye başvurmaları sağlanmaya çalışılır. Bu kaynaktan yararlanılırken, verilen ilen metninin açık, anlaşılır ve karışıklığa meydan vermeyecek nitelikte olmasına özellikle dikkat edilir. Aranılan niteliklerin açık ve kesin olarak belirlenmediği ilanlar aranmayan nitelikteki

¹⁰⁰ Bingöl, a.g.e.,s.64.

¹⁰¹ Bingöl, a.g.e.,s.65.

personelin de iş istemek üzere işletmeye başvurmasına yol açar. Bu durum hem işletmenin tedarik ile ilgili personelinin hem de iş için başvuran kişilerin zaman kaybına neden olur.

İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri : İnsangücü kaynaklarından birisi, işletmede halihazırda çalışan işgörenlerin tanıdıklarını tavsiye etmeleri biçimindedir. Birçok işletme, bu yöntemi kullanarak boş kadrolarını doldurma yoluna gitmektedir. Eğer işletmede olumlu bir örgütsel iklim varsa ve çalışanlar yönetimden ve yönetim çalışanlarından memnunsal, o zaman işletme yönetimi boş kadroları doldurmak için işgörenlerinden yakın arkadaş ve akrabalarını tavsiye etmelerini isteyebilir. Bununla birlikte, çalışanlar gerçekten işlerinden tatmin duymaktalarsa, bu durumu sürekli olarak yakınlarına anlatacaklar ve konuştukları kişiler böyle bir işletmede çalışmaya daha fazla istekli olacaklardır. Öte yandan, çalışanlar tavsiye ettikleri kişilerin işe alınmalarından ötürü gurur duyacaklardır.¹⁰²

İş ve İşçi Bulma Kuruluşları : İşletme için aranan personel, kamu veya özel tüzel kişiliği olan personel bulma kuruluşları yolu ile de sağlanabilir. Ülkemizde iş ve işçi bulma kurumunun bu konudaki çalışmaları, genellikle vasıfsız, yarı vasıflı ve teknik elemanlar ile ilgili iş ve personel isteklerinin karşılanmasında daha yoğun niteliktedir. Ülkemiz yasalarına göre, özel iş yerlerine iş arayan kişilere ve personel arayan kuruluşlara da personel bulur. Ancak bazı özel müşavirlik firmaları işletmeler için personel arama ilanları vermekte ve iş görüşmesi ve seçim işini bizzat yaparak işletmelerin personel ihtiyaçlarının karşılanmasında dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Müşavirlik firmalarının bazıları çalışmalarını belirli grup personel üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Mektupla ve İşletmeye Bizzat Gelerek Başvurma : İşgören ihtiyacı olsun veya olmasın her işletmeye iş arayan kişiler, zaman zaman ya mektupla ya da bizzat gelerek iş isteklerini bildirirler. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde ve buna bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda bu tür başvurular yoğunlaşır, bunun tersi koşullar söz konusu olduğu durumlarda ise bu tür başvurular azalma gösterir.

Sendikalar : Yeni personele ihtiyaç duyan işletmeler, sendikalar aracılığıyla bu ihtiyaçlarını karşılayabilir. Eğer işletmede çalışanlar bir sendikaya üye iseler, işletme duyuruda bulunmadan veya bir işçi bulma kuruluşuna gitmeden önce çalışanların üyesi oldukları sendikanın yardımını isteyebilmektedir. İnsan kaynağını bulmada işçi

¹⁰² Bingöl, a.g.e., s.67.

sendikalarından yararlanma, genellikle el işleriyle sınırlı olup endüstriden endüstriye önemli değişiklik gösterir.

Öğretim Kurumları : Bazı işletmeler, personel tedarik kaynaklarından biri olarak öğretim kurumlarından-okullardan yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren öğretim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır.

Kadınlardan, çalışma niyetinde olmayanlardan ve ek görevlilerden yararlanma : Emek arzının kıt olduğu durumlarda, iş örgütleri, ev kadınlarını iş piyasasına çekmeye çalışır. Kadınların bir kısmı geleneksel olarak çalışma eğilimi göstermez. Bir kısmı ise, bekarken çalışmış olsalar bile evlendikten sonra işlerini terkederler. Bu bakımdan firmalar, kadınları işe çekmek veya işte kalmalarını sağlamak için çeşitli önlemler alır; işlerde çeşitlenmeye gidilerek, ağır olmayan işlere kadınların alınması, çocuklu kadınlar için kreşlerin kurulması gibi.

3.2.1.2. İnsan Kaynağı Bulmada Yetki ve Sorumluluklar

Uygulamada personel tedarik kaynaklarını geliştirmede genellikle insan kaynakları birimi sorumlu bulunmaktadır. Gazeteler, iş ve işçi bulma kurumları ve okullar gibi tedarik kaynaklarıyla temaslar yine bu bölüm tarafından sürdürülür. Eğer diğer bölümler merkezi bir eşgüdüm olmaksızın, tedarik işlemine ayrı ayrı girişirse, birçok işlem gereksiz yere tekrarlanmış olur. Ayrıca merkezi bir büro, başvurular hakkında dosyalar ve kayıtlar tutmazsa, ihtiyaç duyulduğunda bu tür bilgilerin elde edilmesi güçleşir.¹⁰³

Bununla birlikte, insan kaynağını bulma konusunda örgüt içerisinde diğer birim yöneticileri insan kaynakları birimine yardımcı olur ve tavsiyede bulunurlar. İnsan kaynakları birimi, uygun nitelikte olmayan işgörenlerin kiralanmaları için yapılan baskılar dışında, bu yardımı ve tavsiyeleri memnuniyetle kabul eder.

Diğer yandan insan kaynakları yöneticisi, tedarik ve duyuru için kendisine tahsis edilen fonları, en üst yöneticinin onayıyla harcayabilmekte, fakat bu harcamaların etkinliği konusunda sorumlu tutulmaktadır.

¹⁰³ Bingöl, a.g.e., s.70

3.2.2 İşgücü seçimi ve Önemi

Kadrolama sürecinin bir aşaması olan insangücü seçimi, iş için başvuranlar arasından insangücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlemidir. Bazı durumlarda bu işgören adayları ilgilendikleri özel bir iş açığı açısından değerlendirilmekteyler. Bununla birlikte, sürekli yeni işgören ihtiyaçlarından dolayı, çok kere bu kişiler, halihazırda boş olan veya gelecekte boşalabilecek bir miktar farklı işin gereklerine göre değerlendirilmeye alınabilirler. Ayrıca bir örgüt, hem şimdiki hem de gelecekteki iş açıkları için süreklilik gösteren bir tedarik ve seçim süreciyle meşgul olursa, iş gereklerini en iyi biçimde karşılayan yetenek türünü istihdam etme şansını yakalayabilir.¹⁰⁴

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlere farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bu konuda gösterilecek çabalara, işgörenin işletmeye alımı sırasında başlanır. Gerçekte işgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. İnsangücü seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açacaktır.

İşe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği yetenek ve niteliklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu, verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan uygun işletmeler için zorunludur.

İnsangücü seçimi faaliyetlerinin amacı, eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan işgörenlerin saptanmasıdır. Başka bir deyişle, iş ile işgören arasında uyumun sağlanmasıdır. Buna göre; öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Belirli bir işi yapacak kişi, hangi nitelik ve yeteneklere sahip olmalıdır? Bu sorunun yanıtını, iş analizi sonucu geliştirilen iş şartnamelerinde bulabiliriz. Bu şartnamelerde öngörülenleri ölçütler olarak kabul edip, işgören adayları arasından bunlara en uygun olanlarını belirlemek, ikinci bir eylem olacaktır. Seçim işlemi titizlikle gerçekleştirilirse, iş ile işçi arasında bir uyum ya da işgörenin işe

¹⁰⁴ Bingöl, a.g.e., s.72.

uyumu sağlanmış olur. Böyle bir girişim de, örgütün amaçlarına ulaşmasına, insan kaynakları yönetiminin başarisına ve bu suretle seçilip kiralanan işgörenlerin başarı ve tatminlerine katkıda bulunur.

Sözü edilen uyum ve denge sağlanmazsa, bundan işletme kadar, işgören de olumsuz yönde etkilenecektir. İşletme açısından; bilindiği gibi işgören bulma ve seçme faaliyeti önemli miktarda bir gider gerektirir. Deneme süreci içinde veya sonradan başarısız olan işgörenlerin işten uzaklaştırılmaları durumunda bu giderler, çalışma süreleri boyunca ödenen ücretler ve yapılan hatalar iki katına çıkacaktır. Çünkü, işten çıkarılan işgörenlerin yerine yenilerinin bulunması, seçilmeleri ve işe yerleştirilmeleri için yeniden masraf yapılacaktır.

Ayrıca hiçbir iş rgt ve onun bölümleri, acemi personelin deneme alanı değildir. İşin gereklerine uygun olamayan elemanlarla iş gereklerini yerine getirmeye çalışmak ya da kadroları böyle kişilerle doldurmak, hatalı bir tutum olacaktır. Böyle bir durum aynı zamanda, tedarik ve seçim için yeniden masrafta bulunma ve zaman kaybı yanında faaliyetlerin ve siparişlerin yerine getirilmesinde aksamalar, fireler gibi çeşitli maddi kayıplara yol açacaktır.

İşgörenler açısından da çeşitli sorunlar söz konusudur. İşgören atandığı görevde başarısız olduğu zaman, çeşitli açmazlara girecek, tatminsizlik duyacak ya da şansını başka bir yerde aramak üzere işini bırakacaktır.

Bu nedenlerle, işe eleman alınırken işin gerektirdiği niteliklerin çok altında niteliklere sahip olan adayın seçilmemesi yoluna gidilmelidir. Çünkü böyle bir durumda da işgören, işini yerine getirirken başarısızlıkla karşı karşıya kalabilir ve dolayısıyla beceriksizlik duygusuna kapılabilir. Bunun aksine işin gerektirdiği niteliklerin çok üstünde özelliklere sahip olan adayın da seçilmemesine zen gösterilmelidir. Çünkü böyle bir kişi, işini ciddiye almaz, işini önemsemez, isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her olumlu fırsatı değerlendirmeye çalışır.

Bunlar dışında seçim sürecinin gerçekleştirilmesinde, şu nokta üzerinde de durmak gerekir: Seçilecek elemanlar, sadece atanacakları işin gerekleri açısından değerlenmemeli, onların o işletmede hizmette bulunacakları süre boyunca ilerleme isteği duyacaklarının veya böyle bir ihtiyaç düşünülerek adayların gelişme ve ilerleme potansiyeline sahip olup olmadıkları öğrenilmelidir.

Dikkatle seçilmiş personel, daha verimli ve eğitimi daha kolay olanıdır. Ayrıca böyle seçilmiş bir personel, içlerinden gelişigüzel seçilenlerden daha fazla tatmin duyar.¹⁰⁵

3.2.3 İşgücü Seçim Süreci

Başvurulardan oluşan aday havuzu içinden, işin gereklerine en uygun kişi/kişileri belirlemek amacı ile yapılan bir dizi faaliyete insan gücü seçim süreci denir.¹⁰⁶

Teknoloji tek başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre, bu teknik yapı ile uyumlu biçimde birleşecek insan faktörü için de en uygununu seçmek gerekecektir.

Varoğlu'na göre bu süreç aşağıdaki basamakları içermektedir¹⁰⁷

- 1) Başvuruların toplanması
- 2) İstihdam sınavları/testleri
- 3) Seçme mülakat
- 4) Referanslar ve ardyetişim kontrolleri
- 5) Sağlık değerlendirmesi
- 6) Amir mülakatı
- 7) Gerçekçi iş sunumu
- 8) İşe alma kararı

İnsan gücü seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamelerinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.

Bu sürecin her bir aşamasında aday hakkında elde edilen bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalarda olumlu değerlemeye varılırsa, bir sonraki aşamaya geçilir. Her aşamada bu işlem tekrarlanır ve böylece son aşamaya gelinir. Kuşkusuz herhangi bir aşamada değerlendirme olumsuz olursa, o aşamada aday reddedilir ve bir sonraki aşamaya geçilmesi söz konusu olmaz¹⁰⁸

¹⁰⁵ Bingöl, a.g.e.,s.77

¹⁰⁶ Cavide Uyargil, Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1997, s.44

¹⁰⁷ Varoğlu, a.g.e., s.45.

¹⁰⁸ Cavide Uyargil, Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, a.g.e., s.23.

3.2.3.1. Başlangıç Görüşmesi

İşletmeler, genellikle adayların iş için bizzat başvurmalarını istemektedir. Başvurularının kabulünden sonra adaylarla insan kaynakları biriminden bir yetkili arasında bir öngörüşme veya başlangıç görüşmesi yapılır. Bu görüşme süresi oldukça kısadır ve somut olarak işin gereklerine uymayanların ayıklanmaları amacı güdülmektedir. Birçok örnekte olduğu gibi bu, bir masa başında yapılan ayaküstü görüşme niteliğindedir.

Bir işletme, işe kabulde yaş sınırı koymuş veya en az öğrenim düzeyini belirtmişse, böyle bir görüşme ile öngörülen koşullara uymayanlar belirlenerek reddedilirler. Bunun yanısıra bu görüşmede adayın dış görünüşü ve konuşma durumu hemen değerlendirilir. Ayrıca adaylara çok kere böyle bir örgüte neden başvurdukları sorulur ve onların en son mezun oldukları okullar, en son işleri ve iş yerleri sorularak, eğitim ve deneyim durumları öğrenilir. Dahası adayların işletmeden neler bekledikleri ve nasıl bir iş aradıkları bu ilk görüşmeyle öğrenilmeye çalışılır.

Bu öngörüşmede adayların boş kadrolara kabul edilme şansına sahip oldukları anlaşılırsa, kendilerine doldurmaları için bir başvuru formu verilir. Bu formun değerlendirilmesi ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır.

3.2.3.2. Başvuru Formunu Doldurma

Seçme sürecinin temeli aday hakkında bilgi toplamaya dayanır. Bir adayın nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmadan, işte ne ölçüde başarılı olacağına dair tahmin çok zordur.¹⁰⁹ Çoğu örgütler, iş istek belgesi ismi de verilen başvuru formunun doldurulmasını isterler. Çünkü bu form, başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlar. Başvuru formları, adayın kimliğini belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç kabilinden sonuç çıkarmak amacıyla yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır. Bu formula adayın niteliklerini değerlemek için uygun bir biçimde o kişiden istenilen bilgi elde edilir. Bu form aynı zamanda aday hakkındaki bilgilerin örgütün ilgili üyelerine aktarılmasında rol oynar. Bu bilgilerle ve diğer kaynaklardan elde edilenlerle görüşmeciler veya insan kaynakları birimi teknisyenleri, birey hakkında belli bir izlenim edinirler.

¹⁰⁹ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s263

Formda yer alacak soruların, iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olabilecek biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik edecek ve renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olmamalıdır. Bunun yanısıra, söz konusu formların, artık gerekli ve yasal olmayan kalemleri soyutlamak amacıyla, dönemsel olarak gözden geçirilmeleri gerekir.

Her örgüt tarafından yaygın olarak kullanılan kalıplaşmış bir başvuru örneği olmamasına karşın, işletmelerin bu tür formlarla elde etmek istediği bilgiler arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Bütün işletmeler, bunlar aracılığıyla başvuru sahibinin aynı zamanda yazı yazma ve sorulara anlaşılır bir biçimde yanıt verebilme yeteneğini belirlemek olanağını elde etmektedirler.

Kısaca, başvuru kullanımının amacı, adayın niteliklerini değerlemeye uygun bir formla adaydan arzu edilen bilgileri almaktır. Bunun yanısıra, başvuru formları her bir bilgi türü puanlandırılmak suretiyle değerlendirilmektedir.

3.2.3.3. Psikolojik Testler

Özellikle 1. Dünya Savaşı sırasında kullanılmaya başlanan ve günümüzde gelişmiş biçimiyle yaygın kabul gören psikolojik testler, işletmelerde insan kaynakları yönetimi alanında çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır.

Bu testlerin en yaygın kullanım alanı insangücü seçimidir. Onların kullanılma derecesi ve yine onlara verilen önem, işlerin türlerine ve işverene bağlı olarak değişiklik gösterir. İş görüşmesi aracı ile karşılaştırıldığında, testlerin en önemli üstünlüklerinden birisi onların nesnel oluşlarıdır. Örneğin, bir bireyin ne yapabileceğinin tahmin edilmesi, belirli bir iş için oluşturulan ve seçilen kabiliyet testleriyle daha etkili bir biçimde yapılabilir.

Bir örgütte, duyarlı bir test programını düzenleme, oldukça fazla zaman alır ve önemli bir masraf gerektirir. Bu bakımdan testler amaca uygun olarak kullanılmalı ve diğer insangücü seçim araçlarıyla elde edilen bilgiler, nihai karara varmadan birlikte değerlendirilmelidir.

İnsangücü seçiminde bir araç olarak kullanılan psikolojik testler, daha değişik amaçlarla da kullanılabilir.

3.2.3.4. Mülakat (İş Görüşmesi)

Seçim işlevinin yürütümünde bir araç olarak kullanılan testlerin etkin bir biçimde gelişme göstermesine karşın, iş görüşmesi hemen hemen küçük-büyük tüm işletmelerde kullanılmaya devam eden tek en önemli seçim aracı olarak kalmıştır. Görüşme, daha önceki aşamalardan geçen adayın, işe uygun olup olmadığını veya istihdam edileceği işte başarı gösterip gösteremeyeceğini tahmin etmek ve bu amaçla önceki değerlendirmelere ek olarak, daha değişik bilgiler elde etmek için adayla, görüşmeyi yürüten kişi arasında yapılan yüzyüze konuşmadır.

Görüşmeci, başvuru formundan, ön görüşmeden, testlerden ve adayın geçmişi araştırılmışsa bu araştırmadan elde edilen verileri, adayın iş için uygunluğu hakkında bir karara ulaşmak için görüşme sırasındaki kendi izlenim ve gözlemleriyle bütünleştirebilir.

Görüşme, bir bilim değil bir sanattır ve öznel bir nitelik taşır. Eğitimsiz görüşmeciler, birçok yanlış yargılarda bulunabilirler ve çoğu kez tüm yetersiz kanıtlara göre bir kişiyi kabul ve reddetmeye karar verirler. Bununla birlikte araştırmalar, duyarlı süreçleri kullanan, yeterince eğitilmiş görüşmecilerin iyi sonuçlara ulaştıklarını ve ulaşabildiklerini göstermiştir.

İş görüşmeleri farklı içerik ve amaçlarla yapılabilir.¹¹⁰

- Telefon görüşmeleri
- Değerlendirme görüşmeleri
- Tanışma görüşmeleri
- Çoklu değerlendirme görüşmeleri
- Örnek olay çözümlemeli
- Davranışsal eğilimi ölçen görüşmeler
- Performans yetkinliklerine dayanan mülakatlar
- Stres mülakatları

3.2.3.5. Geçmişin araştırılması (Referans Denetimi)

Bir adayın işe alımına karar vermeden önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Bu konuda yararlanılacak kaynaklar, adayın verdiği referanslar, okuduğu okullar ve daha önce çalıştığını belirttiği işyerleridir.¹¹¹

¹¹⁰ Barutçugil, a.g.e.s265

¹¹¹ Barutçugil, a.g.e. s274

Belirli bir aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenimi konusunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir. Doğal olarak bütün bilgilerin denetlenmesi mümkün değildir; ancak onun iş için kabul edilebilirliğini belirlemede en önemli olarak, bilinenlerin doğrulanması iyi olacaktır.

İşe başvuranların çoğunun işe girme konusunda sabırsız olmasından dolayı, birçoğu yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgileri çarpıtacak; bazıları da amaçlarına ulaşmak için tamamiyle asılsız bilgiler vereceklerdir. Bu eğilimler, işverenin elde bulundurduğu bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere mevcut her makul yöntemi kullanmasını gerektirir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle veya adayın verdiği bilgilerin yeterli olmaması durumunda; işletmeler, adayın daha önce çalıştığı iş yerlerinin sahiplerinden, son olarak mezun oldukları okulların yönetimlerinden veya öğretim üyesi ya da öğretmenlerden ve adayları herhangi bir biçimde tanıyan diğer kişilerden, adayların karakterleri, çalışma durumları ve öğrenim sırasındaki öğrencilik durumları hakkında bilgi alırlar ya da adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu araştırırlar. Bu bilgiler daha sonra başvuru formunda belirtilenlerle ve görüşmelerde elde edilenlerle karşılaştırılır.

Sonuç olarak, bazı yöneticiler referansları düzenli olarak denetlerlerse, bir kişi hakkında bir iş görüşmesinin ya da psikolojik testlerin ortaya çıkaramadığı birçok şeyin öğrenilebileceğine inanırlar. Buna karşılık, adayın kişilik ve geçmişteki başarı durumu hakkında çeşitli yollarla bilgiler alınması durumunda, bunlara fazlasıyla güvenmemek gerekir. Örneğin; o adayın, referans verenle kişisel bir çatışması olabilir ya da daha önce çalışmış bulunduğu işyerinden ayrılmış bulunması eski işyeri yöneticilerini kızdırmış olabilir. Öte yandan, bilgisine başvurduğumuz kişi, adayın aile dostudur veya çok merhametli olabilir. Bu bakımdan söz konusu bilgiler adayın lehine veya aleyhine fazlasıyla kullanılmamalıdır. Buna göre verilecek bir karar, boş kadrolar için gerçekte uygun niteliklere sahip bir elemanın seçilmesini önlemiş veya gerçekte uygun niteliklere sahip olmayan bir elemanın kiralanmasına yol açmış olacaktır.

3.2.3.6. Sağlık Kontrolü

Birçok organizasyon işe alacağı elemanların zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister. Sağlığa ilişkin testler ve muayeneler çoğunlukla uzun zaman gerektirdiği için seçim sürecinin sonunda kullanılmaktadır.¹¹²

İstihdam öncesi bedensel veya tıbbi muayene, seçim sürecinde önemli bir role sahiptir. Bedensel muayene masraflı olması ve kiralamadan hemen önce yapılması nedenleriyle, seçim sürecinin son aşamalarından birisidir. Bir örgüt kendi sağlık ekibine ve laboratuvar olanaklarına sahipse görme, işitme gibi muayeneler hemen yapılabilir. Örgüt bu olanaklara sahip değilse, masrafını karşılamak suretiyle çevrede bulunan sağlık kuruluşlarında adayların muayenelerini gerçekleştirebilir.

İstihdam öncesi bedensel muayene çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Bunlar,

- 1) Adayın örgütteki işe uygunluğunu değerlemek
- 2) Fiziksel nitelikleri, çalıştıracakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek
- 3) Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işgörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, kiralama zamanında o işgörenin fiziksel durumunu belirlemek
- 4) Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek
- 5) İstihdam edilebilir olanları yerleştirmek, fakat sadece belirli işlere sakat işgörenlerin kabullerini sağlamaktır.

Bedensel muayene, seçim işleminde olumlu bir araç olarak kullanılmalı, fakat bir eleme amacıyla kullanılmamalıdır. Bunun yanısıra, bedensel eksikliğe veya kusura sahip olanların yaşamları ve kendilerine mümkün olduğu kadar kazançlı bir istihdam olanağı için destek sağlanması gerektiği unutulmamalıdır.

Fiziksel kalıpların iş gereklerine uydurulması gerekir. Bunlar doğal olarak gerçekçi olmalıdır. Bütün işlerin fiziksel gerekleri aynı değildir. Bazıları büyük fiziksel güç gerektirirken, diğerleri sadece doğru renk algılamasını veya el çabukluğunu gerektirebilir. Daha önce de belirtildiği gibi iş analizi bu konuya açıklık getirmektedir. Böylece hangi işlere belirli bedensel özüllü kişilerin atanabilecekleri belirlenebilir.

¹¹² Barutçugil, a.g.e. s.275

Ülkemizde özel sektörde değişik uygulamalar olmasına karşın, kamu sektöründe özellikle memur alımında sağlık raporu istenmekte ve hatta istihdam devam ederken her yıl bu istek tekrarlanmaktadır.

3.2.3.7. İşe Alma Kararı

Personel seçim sürecinde yukarıda yer verilen aşamalardan başarıyla geçen veya reddedilmeyen adaylar için işe alınmaları konusunda son kararın verilmesi gerekir. Söz konusu aşamalarda yapılan değerlendirmelerde olumlu sonuçlar alınan adayların sayısı bizim ihtiyaç duyduğumuzdan fazla olabilir. Bu bakımdan kimlerin alınacağına bu aşamada kesin olarak karar verilmelidir. Karar alma önemli ve güç bir işlemdir, fakat olayı bu noktaya getiren aşamaların etkinlik derecesi, karar almayı kolaylaştıracaktır.

İnsan kaynakları biriminin veto hakkına sahip olarak seçim kararlarını vermesi ve firma başkanının nihai onayı, genel uygulamadır. Bunun yanısıra, uygulamada bazen insan kaynakları birimi ile adayların istihdam edilecekleri bölümün ortak kararı da söz konusu olabilmektedir.

Kimin veya kimlerin istihdam edileceğine karar verildikten sonra istihdam önerileri ya personel ya da ilgili bölümün başkanı tarafından üst yönetime sunulur. Üst yönetimin onayı alındıktan sonra istihdam kesinleşir ve aday işe başlama durumuna gelir.

Bilinmesi gereken bir başka husus ise, emek piyasasında mevcut insan kaynaklarının niceliği ve niteliğinin istihdam önerileri üzerinde kesin bir etkiye sahip olduğudur. Belirli becerilerin noksanlığı bir örgütü daha düşük özellikler aramaya zorlayabilir. Öte yandan yönetimin görünüş, yaş, ırk, cinsiyet gibi özelliklere karşı tutumu, aynı zamanda istihdam önerilerini etkileyecektir.

3.2.4 İşe Yerleştirme

Seçim sürecini aşmış işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirme aşaması, yeni bir işgörenin örgüte sunulması ve yöneltme sorunuyla ilgilidir.

Bu aşamada yönlendirme ve iş başında eğitim başlayacaktır. Amirin, yeni işgöreni işe alıştırmaya ve eğitime işini etkili bir biçimde yapabilmesi için, onun seçim süreci sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Böylece amir, işe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri öğrenir ve işe alıştırmaya programını yürütür. Doğal olarak işe

alıştırma çabalarından sonra yeni işgörenden işe uyum sağlayıp sağlamadığını belirli bir süre daha izlemek gerekir. Uygulamalar, işe uyumun zaman aldığını göstermektedir. Planlı açıklamalar ve yönlendirme eylemi tasarlandığı gibi tam olarak işlemeyebilir. Yeni işgörendenlerin seçim sürecindeki değerlemelerinde hatalar yapılmış olabilir. Bu yüzden yeni işgörendenler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Bunun için belirli aralıklarla onlar üzerinde denetimleri sürdürmek, onlarla görüşme yapmak yararlı olur. İşgörendenlerin sorunları varsa, bunların çözümü yoluna gidilir veya işgörenden başka bir işe nakledilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ACİL YARDIM VE DESTEK ORGANİZASYONU

SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA İŞE

ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ PERFORMANSININ

ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. İşletme Hakkında Bilgi

Çalışma, Fransız bir finans Grubu olan AXA Group'un, dünya çapında 37 şubelik bir Çağrı Merkezi ağının İstanbul ve KKTC sorumluluk bölgelerinde faaliyet gösteren Inter Partner Assistance'da yapılmıştır. Çağrı Merkezi operasyonu sayesinde müşterileri olan kurumsal yapıların müşterilerine acil yardım ve destek hizmeti sunmaktadır. Sağlık, sosyal, teknik gibi konularda uzman kişiler tarafından bu çağrılar karşılanır ve gerekli organizasyonlar gerçekleştirilir. Müştreri profilinde daha çok sigorta şirketleri, bankalar, ve müşterileri ile yakın temasta olmak isteyen çeşitli sektörlerden firmalar bulunmaktadır. Türkiye'de 9 yıldır faaliyet gösteren firmanın operasyon merkezinde gün 24 saat hizmet verecek nitelikte 57 personeli ile toplamda 122 kişi çalışmaktadır. Çalışmanın geri kalan kısmında firma ismi IPA olarak anılacaktır.

IPA, yönetim felsefesi olarak süreç yönetimini benimsemiştir. Kalitenin her seviyede ön plana çıkartıldığı işletme TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Sistem Belgesi sahibidir. IPA yeniden yapılanmasını süreç yönetimi tabanlı oluşturarak, süreçleri üzerinde tam hakimiyet sağlayarak, esnek bir yapı oluşturmayı amaçlamıştır. Ürün çeşitliliğini arttırmak ve rakiplerinden bir adım önde hareket etmesini sağlayacak olan süreç yönetimi, İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yönetilen bir yönetim aracı olarak kabul edilmiştir.

2. Süreç Seçimi

Süreç yönetimi çalışmalarının, öncelikle İnsan Kaynakları bölümü süreçlerinin yapılandırılmasında kullanılarak, işletmenin diğer tüm süreçlerine model oluşturabilecek bir yöntem ile gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Yüzde ağırlıklandırma yönteminin uygulaması için, organizasyonun en stratejik bölümlerinden birisi olan İnsan Kaynakları Bölümünün fonksiyonlarından "İşe Alma ve

Yerleştirme Süreci” seçilmiştir. Bu süreç, performans kriterlerinin ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi, sayısal ve istatistiksel yöntemler ile gerçekleştirilebilir olduğu için seçilmiştir.

3. Uygulamanın Amacı

İnsan Kaynakları süreçlerinin en temellerinden olan iş alım ve yerleştirme sürecinin performans kriterleri genelinde değerlendirilmesiyle, etkinliğinin planlı olarak artırılması hedeflenmiştir. Bir çağrı merkezi niteliği ile işgücü devir oranlarının yüksek olduğu bu işletmede, işgücü devri nedeni ile yaşanan maliyetlerin asgari düzeye çekilmesi amaçlanmaktadır. Sıradan bir işe alım süreci gibi de değerlendirilebilecek olan bu çalışma için özellikle yoğunlaşılan nokta işgücü devir oranının düşürülmesi ile maliyet avantajlarının yakalanmasına bağlanmaktadır.

Sürecin etkin olarak incelenebilmesi ve odaklanması gereken performans kriterleri ile geliştirilmesi gereken noktaların daha net analizi sayesinde, işletmenin bir sonraki yapılanma sistemi olan aktivite tabanlı maliyetlendirme sistemine çok etkin bir altyapı ile hazırlanması da hedefler arasındadır.

4. Uygulamanın Aşamaları

Uygulama genel bir işe alım süreci olduğu için tüm departmanların işe alım süreçlerinin ortak yönlerinin birleştirilmesi yolu ile başlangıç yapılmıştır. Ancak işgücü devir oranının en yüksek ve kritik bir maliyet olduğu operasyon grubunda en yoğun çalışma gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan prosedür ve iş akışı ilerleyen bölümlerde detaylandırılacaktır.

4.1. Süreç Haritasının İncelenmesi

Süreç Yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde, süreç haritası, süreç adımlarının izlenebilirliğini arttıran görsel bir araçtır. Çalışmamız süreç haritalarının nasıl oluşturulacağı konusunu kapsamamaktadır.

Ek-1’de uygulama için seçilmiş olan “İşe Alma ve Yerleştirme Süreci”nin süreç haritası yer almaktadır. Bu sürecin kapsamı, performans değerlendirme sürecini de kapsamış gibi görünmekle birlikte, aslında performans değerlendirme konusunun sadece işe alım sürecine getireceği geribeslemelerle ilgilenmektedir. Bu nedenle, bu süreç haritasının, kapsamını aşmış şeklinde değil, ihtiyacı olan konuları kapsamış şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Organizasyon içerisindeki tüm süreçlerin özellikle İnsan Kaynakları ile ilgili olan tüm süreçlerin birbirleri ile neredeyse iç içe olduklarını vasayarsak, süreçler üzerinde kesin sınırlamalar koymak ve ayrımlar yapmak çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Sürecin başlangıcında, işe alım talebinin oluşması ve iletilmesi sözkonusudur. Bu iletim Ek-2’de örneği verilen “İşe Alım Talep Formu”nun eksiksiz olarak doldurulması ve onaylanması ile mümkündür.

Sürecin bu aşamasında, ilgili personel eksikliği için, ilgili süreç farklılaştırması aşamasının geçilmiş olup, sınırları belirlenmiş yeni bir pozisyon veya boş olan mevcut bir pozisyon için personel talebinden bahsedilmektedir.

Sürecin sona ermesinin tek yolu, ilgili personelin işten çıkarılmasıdır. Başka bir deyişle, personel ilgili pozisyonda kaldığı süre boyunca işe alım sistemine geribeslemelerde bulunacaktır.

Süreç performansının değerlendirilmesi için gerekli verilere ise personelin talebinden itibaren ilk dönemsel performans değerlendirilmesinin yapılmasına kadar geçen süre içerisinde ulaşılabilir. Bu süre en az 6 aydır. Takip eden süre içerisindeki tüm geri beslemeler işe alım ve yerleştirme sürecine destek olacaktır.

4.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Hedef Değer Açıklamaları

İşe Alma ve Yerleştirme sürecine ait performans kriterleri belirlenirken, bu kriterlerin, sayısal değerlerine kolay ulaşılabilirlikleri, anlamlı olmaları, süreç performansını temsil etmeleri gibi nitelikler göz önünde bulundurulmuştur.

Bu kriterler, ilgili sürecin etkinlik ve maliyetler açısından değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak başlangıç noktalarını temsil etmektedirler.

IPA’nın içerisinde bulunduğu yeniden yapılanma sürecinde, ilgili sürece ait performans kriterlerinin hedef değerleri 6 aylık birikmiş istatistiklere istinaden gözlemlenerek gerçekleştirilmiştir. Bu nitelikleri itibarıyla kriterler ve hedef değerlerinin açıklamaları aşağıdaki gibi yapılmıştır :

a. İşe giriş işlemlerinin tamamlanma süresi:

İşe giriş işlemleri, eksiksiz ve yasal yükümlülükler ve bildirimler tam anlamıyla yerine getirilip, personelin işbaşı yapabilmesiyle ilgili kimlik, multinet, kartvizit, sistem tanımlamaları, ön tanıtım gibi süreçlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Geçmiş

veriler incelendiğinde bu sürenin dağınık olarak 6 işgününe bölünmüş olduğu belirlenmiş ve buna karşılık eş zamanlı süreçler birlikte yürütülerek bu sürenin 2 gün olması gibi bir hedef belirlenmiştir.

b. İşbaşı beklenen ve gerçekleşen işe başlama tarihleri arasındaki fark:

İşe giriş için belirlenen ve işe alım talep formunda belirtilen “beklenen işe başlama tarihi” ve gerçekleşen işe başlama tarihi arasındaki farkı temsil etmektedir. Fark mutlak değer olarak hesaplanmaktadır. Yani beklenen tarihten önce veya geç başlama hedeften sapma olarak nitelendirilmektedir. Bu fark teorik olarak “0” olarak belirlenecektir. Ancak gözlemlere istinaden bu sürenin “5 gün” gibi bir değerde tutulması ve kademeli olarak (örneğin 2 yıl içerisinde) “0” değerine indirgenmesi öngörülmüştür.

c. Personelin içinden seçildiği aday sayısı

Personelin içinden seçildiği aday sayısı en az 20 kişi olarak belirlenmiştir. Yani ön eleme sonrasında pozisyon için uygun olabilecek aday sayısı asgari 20 olarak saptanmıştır.

d. İlk görüşme yapılan aday sayısı

Her pozisyon için asgari 10 aday ile ilk görüşmenin yapılmış olması öngörülmüştür. 1/3 oranı dikkate alındığında 10 ilk görüşmeden en az 2 seçenek kalacak şekilde eleme yapılabilir.

e. İş teklifleri kabul oranı

İş teklifinin seçilmiş adaylara yapıldığı gerçeği ile iş teklifi reddi yüksek bir süreç maliyeti anlamına gelmektedir. İş Teklifi Formu Ek-3’te örnek olarak belirtilmiştir. Bu nedenle iş tekliflerinin kabul edilme olasılığı yüksek adaylara yapılması daha anlamlı olacaktır. Bu nedenle iş teklifinin en uygun adaya yapılması ve red cevabı ile karşılaşılması gerekmektedir. Red, uygun adaya uygun çalışma koşullarının sunulamadığı anlamına gelmektedir.

f. Oryantasyon formu puanı

Oryantasyon formu, ilgili personelin oryantasyonu sonucu doldurulur ve oryantasyonu gerçekleştiren bölüm birim yöneticilerinin personel ile ilgili ilk görüşlerini yansıtır. Deneme süresi değerlendirme formu bu amaç için de kullanılır. Beklenen değer olarak %90 öngörülmüştür. Zira oryantasyon gibi kısa bir sürede kişinin olumlu ve yüksek puan alması ilk izlenim ve devamı itibarıyla büyük önem taşımaktadır.

g. Toplam başvurular içinde değerlendirilebilir başvuruların oranı

İlana istinaden, pozisyon için değerlendirilebilir aday sayısı, ilanın ve iş bulma kaynağının etkinliğinin değerlendirilmesi açısından önemlidir. İlgili aday sayısı başvuru değerlendirmeden hemen sonra sayısallaştırılarak bir veri formuna kaydedilir ve toplu değerlendirmeler için kullanılır. Bu kriterin iyileştirilmesi, aranan personel için hazırlanan ilanın etkinliğini ve hedef kitleye ulaşılabilirliği etkilemektedir. Çok detay ve spesifik bir ilan ve aday kaynağı, değerlendirilebilir başvuru oranını arttırırken başvuru sayısını azaltacağı için dikkatli davranılması gerekmektedir. Bir kriterdeki iyileşme puanı başka kriterleri olumsuz etkileyebilir.

h. Adayın deneme süresi değerlendirmesinden aldığı puan

Aday, İş Kanunu ile belirlenmiş olan deneme süresi tamamlamadan ilk ve ikinci yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınır. Deneme süresi boyunca gösterilen performans, gözlemlenen yetkinlikler ve geliştirilmesi gereken noktalar belirlenir ve “Deneme Süresi Değerlendirme Formu”nda (Ek-4) belirtilir. Bu kriterin hedef puanı %90 olarak belirlenmiştir.

i. Adayın takip eden ilk 6. aydaki performans değeri

Adayın uygunluğu, en başarılı şekilde performans değerlendirme süreci sonucunda belirlenebilecektir. Hedef değer tüm çalışanlar için olduğu gibi %80’dir.

4.3 İkili Karşılaştırma Matrisi ve Performans Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

Performans kriterlerinin ağırlıklandırılması için önerilen yöntem “İkili Karşılaştırma Matrisi”dir. Süreç performansının, alt performans kriterlerinden oluşmasını sağlayan yüzde ağırlıklandırma yönteminin temel aşaması bu ağırlıklandırma işlemi için en etkin yüzde paylama yöntemidir.

Her bir kriter diğeri ile karşılaştırmalı olarak ağırlıklandırılır. Bu ağırlık dağıtımları 10 puan üzerinden gerçekleştirilir. Bu sayede her kriter diğeri tüm kriterlerle eşit koşullarda değerlendirilmiş olur. Daha sonra her kriterin kendi değerlendirme puanı toplam puan içerisinde ağırlıklandırılarak ve bu ağırlık da % tabanında sayısallaştırılarak ilgili kriterin % ağırlık sonucuna ulaşılır.

Ek-5’te incelendiği üzere, ikili karşılaştırma matrisi çalışması sonucu aşağıdaki ağırlıklandırmalara ulaşılmıştır.

Tablo 4.1 Performans Kriterleri Ağırlıkları

	Performans Kriteri	Ağırlık
P1	İşe giriş işlemlerinin tamamlanma süresi	11
P2	İşbaşı beklenen tarihi - gerçekleşen işe başlama	10
P3	Personelin içinden seçildiği aday sayısı	7
P4	İlk görüşme yapılan aday sayısı	8
P5	İş teklifleri kabul oranı	9
P6	Oryantasyon formu puanı	11
P7	Toplam başvurular içinde değerlendirilebilir başvuruların oranı	13
P8	Adayın deneme süresi değerlendirmesinden aldığı puan	15
P9	Adayın takip eden ilk 6. aydaki performans değeri	16
	TOPLAM	100

4.4 Süreç Karnesinin Oluşturulması

Performans kriterlerinin ağırlıklarını dağıttıktan sonra süreç karnesi oluşumuna başlanabilir.

Tablo 4.2 Performans kriteri örnek hesaplama tablosu

	Performans Kriteri	Açıklama	Hedef Yönü	Hedef Değer	Ölçülen Değer	Oran	Ağırlık	Sonuç
P3	Personelin içinden seçildiği aday sayısı	Her aday için ortalama aday sayısını anlatır	Yukarı	20	18	0,90	7	6,3

Yukarıda, süreç karnesinin örnek bir performans kriteri için nasıl doldurulduğu gösterilmiştir. İlgili alanların tanımlaması ve hesaplamaları ise aşağıdaki gibidir:

P3, ilgili kriterin kodunu gösterir bir tanımlamadır.

Performans kriteri ve açıklamasından sonra, ilgili kriterin hedef yönü belirtilmektedir. Bu yön tanımı ile orantılı olarak yöntem tanımlamasında gerçekleştirilen hesaplama yapılacaktır.

Yön “Yukarı” olduğu için

Oran = Ölçülen Değer / Hedef Değer

olacaktır. Örneğimiz için; Oran = 18 / 20 = 0,9 olacaktır.

Ağırlık tanımı ilgili kriterin süreç toplam performansı içerisindeki “Yüzde Ağırlık” değerini göstermektedir ve ikili karşılaştırma matrisinde bulunduğu gibi karneye eklenmiştir. P3 ağırlığı 7 olarak belirlenmiştir. Bu performans kriterinin 0,90 başarı oranı ile bu ağırlığa çarparsak;

$0,90 \times 7 = 6,3$ olarak bu performans kriterinin süreç performansının toplamda 100 olan değeri için katkısını hesaplayabiliriz.

İlgili kriterlerin tamamı bu şekilde hesaplanır.

Ek-6’da, İşe alım ve yerleştirme sürecinin verilerinin değerlendirildiği Ağustos Ayı karnesi incelenebilir.

Ek-7’da, İşe alım ve yerleştirme sürecinin verilerinin değerlendirildiği Eylül Ayı karnesi incelenebilir.

4.5 Toplam Süreç Puanına Ulaşılması

Tüm kriterlerin ağırlıklı puanlarının toplamı 100 etmektedir.

Hesaplamalar sonrası kriterlerin ağırlıklar ile çarpımı sonucu ortaya çıkan değerler, süreç performans puanına katkıyı ifade eder ki bunların toplamı da süreç puanını vermektedir.

Ekteki iki ay için hesaplanan süreç puanları incelendiğinde, Eylül ayında Ağustos ayma oranla bir iyileşme gözlenmektedir.

Önerilen, süreç performans değerlendirmelerinin asgari 3 aylık periyotlarda yapılmasıdır. Tüm veriler, uzun dönemde sapmaların etkisini azaltacak şekilde biçimlenirler. Bu nedenle aylık ölçüm değerleri süreç performansındaki sapmaları da içereceği için çok da sağlıklı olamayabilir.

Süreç performans yöntemlerinin karşılaştırma bölümünde de belirtildiği gibi süreç yeniden yapılanması sırasında performans kriterlerine ekleme ve çıkarma yapılabilir. Bu ise süreç performansına etki etmekle beraber yine de önceki dönemle karşılaştırmalı olarak izlenebilecek bir süreç performans değerini ortaya koymaktadır.

5. Genel Değerlendirme

Süreç performansının ölçümlenmesine yönelik önerilen yöntemde, insan kaynakları departmanının en kritik süreçlerinden birisi olan işe alma ve yerleştirme süreci incelenmiştir.

IPA gibi özellikle işgücü devir oranını yüksek olduğu işletmelerde, işin niteliği gereği bu orana çok fazla etki edilemese de işe alım ve yerleştirme sürecinin etkinliğinin artırılması yolu ile maliyet avantajları ve süreç etkinliği sağlanabilir.

Bu amaçla yola çıkılan ve IPA'daki süreç yönetimi çalışmasının ilk uygulaması olarak seçilen İşe Alım ve Yerleştirme sürecinin süreç karnesine etkin bir çalışma dönemi sonunda ulaşılmıştır.

Belirtilmelidir ki, verilerin derlenme süreleri, yeniden yapılanma sürecinin başlangıcı dikkate alındığında çok da geçmişe dayanmamaktadır. Özellikle gelecek veriler ile ilgili bazı kabullerin yapılması gerekmiştir. Örneğin, ilk 6 ay sonundaki performans değerlendirme kriterinin puanı standart olarak (gerçekleşmiş gibi düşünülerek) 70 olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca verilerin veri toplama ve karne oluşturma aralığı bu çalışmada değişimlerin gözlemlenebilmesi açısından tüm imkanlar kullanılarak 1 ay gibi bir süreye indirilmiştir.

Süreç performansının değerlendirilmesi için önerilen asgari süre 3 aydır. Teorik olarak bu süre 4 ila 6 ay olarak da değerlendirilebilir.

Süreç karnelerinden de gözlemlediğimiz üzere sürecin toplam puanı Ağustos için 79,59; Eylül için ise 80,28 olarak gerçekleşmiştir. Buradan çıkaracağımız sonuç, süreç mevcut durumlar karşısında tutarlı hedeflere sahiptir ve ilerleyen dönemde sonuçları itibarıyla gelişme göstermektedir. Ayrıca yeniden yapılanma veya hedef geliştirme gibi incelenmesi için kritik sayılabilecek bir düşüklükte değere sahip değildir.

Ancak kriterleri ayrı ayrı incelediğimizde, örneğin P1 için önerilen hedef değer "0" olması ve/fakat sürecin ve yeniden yapılanma projesinin de durumu itibarıyla ulaşılabilir hedefler konulmuş olmasından dolayı sürecin toplam performans değerine etkisi anormal olmadığı gözlemlenmektedir.

Diğer bir kriter olarak P8 (adayın deneme süresi değerlendirmesinden aldığı puan) ağırlıklandırma olarak yüksek bir değere sahiptir. Kısaca sürecin performans değerini arttırmak için bu kriter üzerine çalışılması, proje geliştirilmesi ağırlığı yüksek olduğu için sonucu olumlu yönde etkilemiştir. Toplam puanda artış etkisi 1.042 düzeyindedir ve neredeyse tüm artışın kaynağı olarak nitelendirilebilir.

Bu karnelerden çıkaracağımız aslında en temel konu ise herbir kriterin dönemsel olarak seyrini izleyebilmektir. İlgili kriterler üzerine yapılan projelerin kısa ve uzun dönemlerde etkisinin izlenmesi gerçekleştirilir ve gerekli yerlerde süreçlere acil müdahalelerin yapılabilmesi planlanabilir.

SONUÇ

Üretim süreçlerinin performanslarını izleyebilmek yönetim süreçlerinin performanslarını izlemekten daha kolay ulaşılabilir veri kaynaklarına sahiptir. Özellikle yönetim ve destek süreçlerinin performans değerlerine ulaşmak oldukça güçtür. Performans kriterlerinin sürecin toplan değerlendirilmesine etkileyecek şekilde seçilmesi ve ağırlıklandırılması bu yöntemle sistematik olarak gerçekleştirilmektedir.

Yöntemin insan kaynakları süreçlerinin değerlendirilmesine katkısı tek bir performans değerine ulaşılmasını mümkün kılması itibarıyla büyüktür. Geliştirilen bu sistem sayesinde sürecin etkinliğinin değerlendirilmesi için kullanılan tüm kriterler birbirleri ile karşılaştırmalı olarak ağırlıklandırılırlar ki bu göreceli farklılıkları ortadan kaldırır. Özellikle yönetim süreçlerinin değerlendirilmesinde karşılaşılan “Hangi kriter sonuca hangi ölçüde etki etmeli?” sorusu, ikili karşılaştırma matrisi ile çözüm bulmuştur. Yöntemin kullanılmasında oluşturulan karne yapısı ve formülasyonlar ile kriter değerlerinin hesaplanması ve yerlerine yazılması halinde sonucu izlemek mümkün olabilmektedir.

Yöntem sadece insan kaynakları süreçlerinde değil, aynı metodoloji kullanılarak tüm süreçlere de rahatlıkla uygulanabilir. Özellikle performansın değerlendirilmesinin zor olduğu pazarlama, idari işler, muhasebe gibi süreçlerde etkin olarak kullanılabilir.

Performans değerlendirme sayısal bir yöntem olarak işletmenin değerlendirme yöntemlerinin temelindeki veri tabanını yaygınlaştırmaya destek olur. İşletme çok fonksiyonlu bir maksimizasyon denklemi ise veri kaynaklarınız da amacınıza hizmet eder genişlikte olmalıdır. Bu nedenle performansın etkin değerlendirmesi hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın bir yönetim avantajı değil bir zorunluluktur. Hedefe en kısa ve etkin yol araştırmalarına bu tarz yöntem önerileri ile katkıda bulunmak ve sürekli gelişimin bir parçası olmak ise herkesin görev ve sorumluluğudur.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM, Ankara, 1998.
- Anderson, Bjorn, **Business Process Improvement Toolbox USA** : Asq Quality Press., 1999.
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Born, Gary, **Process Management to Quality Improvement**, Chichester : Joh Wiley & Sons., 1994.
- Bozkurt, R, **Süreç İyileştirme**, Ankara, MPM Yayınları, 2003.
- Budak, Gönül, **Vizyon ve Değişim Yönetimi**. Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı 16, 1999.
- Coleman, David, **Reengineering – Is Really A Complete Caos?**, Document Management Update July/August, 1996.
- Daniel, Morris C. ve Joel, Brandon S., **Reengineering Your Business**, New Jersey : Mcgraw Hil., 1994.
- Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- Demir, Nazmiye; Birbil, Neval; Atalay, Nevda; Şevket, Yıldırım, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları, Ankara, 1998.
- Dicleli, Zülfü, **İşi Yeniden Yaratmak**, İstanbul, 1996.
- Erkut, Haluk, **Süreçlerle Yönetim** Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yayın, No:2., 1998.
- Erkut, Haluk, **“Esneklik/ Değişim Modeli Projesi”**, Mess İşveren Gazetesi, 2000, Sayı 729.
- Erkut, Haluk, **Yönetim Bilimlerine Giriş Ders Notları**, İTÜ İşletme Fakültesi, 1997.
- Garvin, D.A., **“The Processes of Organization And Management”**, Sloan Management Review, 1998.

- Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul : Beta Yayınları, 2004.
- Gitlow, H.S, Gitlow,S.J, Oppenheim,A., ve Oppenheim,R..**Tools and Methods for the Improvement of the Quality. Homewood**, 1989.
- Hammer, M., **Reengineering Work : Don't Automate Obliterate**, Harward Business Review.,1990.
- Hammer, M. ve Champy, J. **Değişim Mühendisliği**,. İstanbul: Sabah Yayınları, 1997.
- Hodgetts, Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev: İ.Nazlı, Beta Yayınları, İstanbul 1999.
- Hunt, Daniel V. “**Process Mapping How To Reengineer Business Process**”. Mcgraw Hill., 2005.
- Imai, M., **Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayını., 1994.
- Jablonski, E Joseph R., **Implementing TQM**, Technical Management Consortium Inc., New Mexico USA, 2004.
- Kamel, N.Magdi ve Bitzer, M.Sharon, (January 03-06 1997). **Workflow Reengineering: A methodology for Business Process Reengineering**, (HICSS) Volume 4: Information Systems Track - Internet and the Digital Economy.
- Kepkeç, Naci, **Ekonomi Konusunda Temel Bilgiler**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.
- Lon, Robert, **Process Reengineering The Key To Achiecing Breakthrough Success**, Asqc., New York, 1994.
- Melan, Eugene H., **Process Management Methods For Improving Products and Service**, Mcgraw Hill. ,1993.
- Montgomery, Douglas C., **Introduction to Statistical Quality Control**, New York : J. Wiley., 1991.
- Mutlu, Recep, **Proses Kontrolü Teknikleri ve Bir Uygulama**, YTÜ Sos. Bil. Enst. Y. Lisans Tezi, 1999.

- Okay, Işlay, **İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları**. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi., 1999.
- Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, 1998,
- Pande, Peter S., **What Is Six Sigma?**, McGraw Hill., 2001.
- Soin, S.S., **Total Quality Control Essentials**, McGraw-Hill Inc., New York, 2002.
- Şenatlar, Ferhat, **Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler**, İstanbul, 1995
- Şimşek, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Yayınları., 2002.
- TÜSİAD – KalDer Ödülü, **Özdenetim El Kitabı**, 1995,
- Uyargil, Cavide ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul : Dönence Basım, 2000.
- Uyargil, Cavide, **Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1997.
- Varoğlu, Demet, **Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1998,.
- Yamak, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1998.
- www.interfacing.com
- www.bpmg.org
- www.canaktan.org
- www.datadocuments.com/process.htm

EKLER

EK- 1 İŖe Alım ve YerleŖtirme Süreç Haritası

EK-2 İŖe Alım Talep Formu

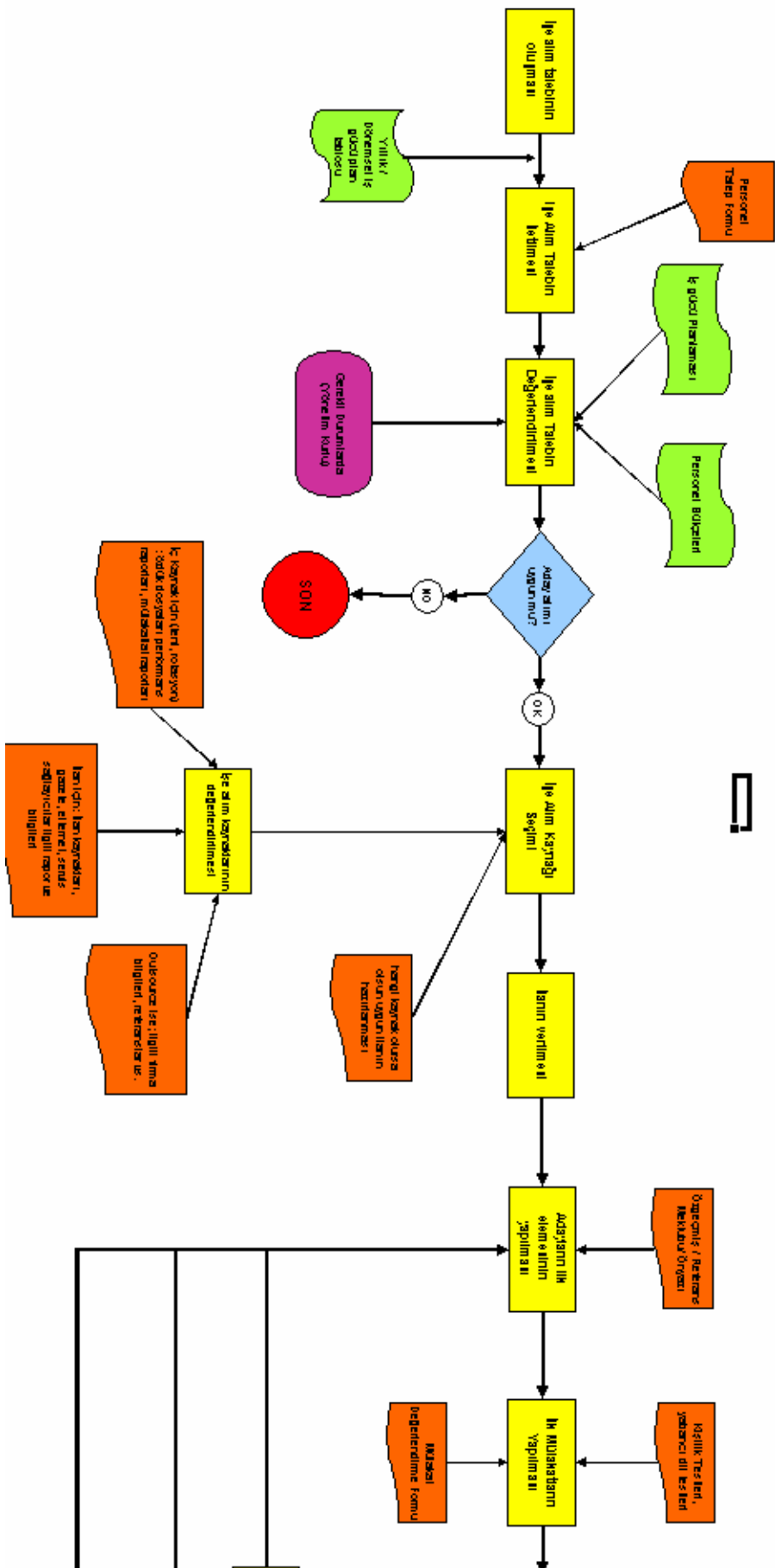
Ek-3 İŖ Teklifi Formu

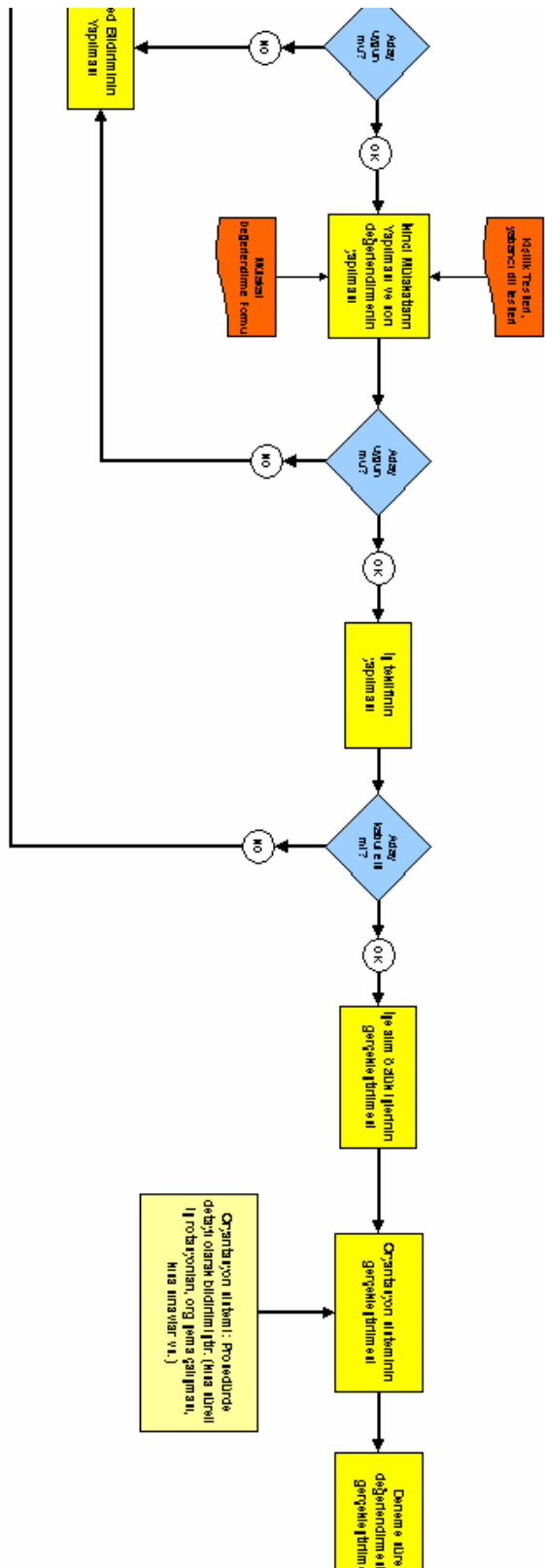
Ek-4 Deneme Süresi Değerlendirme Formu

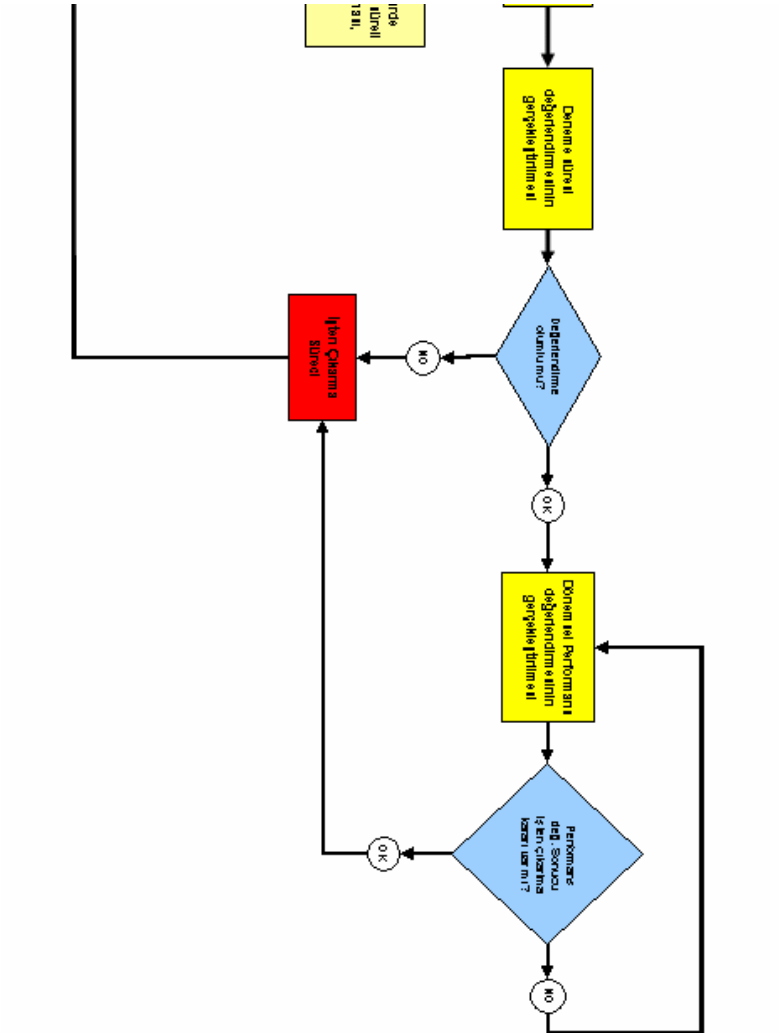
Ek-5 İkili KarŖılaŖtırma Matrisi

Ek-6 Süreç Karnesi (Ağustos)

Ek-7 Süreç Karnesi (Eylül)









İŞE ALIM TALEP FORMU

Doküman Kodu F-İİK401	Yürürlük Tarihi 05.01.2005	Revizyon Tarihi / No 05.01.2005 / 1.0	Sayfa : 1
--------------------------	-------------------------------	--	-----------

Tarih: .../.../...

Talep Edilen Pozisyonun

Departmanı :	Birimi :
Ünvanı :	Çalışma Yeri :
Üst yönetime bağlı :	Kendisine bağlı personel sayısı:
Beklenen işe başlama tarihi: .../.../...	Talep edilen personel sayısı:

Talep Nedeni:

Sürekli Geçici / Yeni Yerine

Gerekli Nitelik ve Beceriler

Talep Eden

Adı Soyadı	Ünvanı	İmzası	Talep Tarihi .../.../...
------------	--------	--------	-----------------------------

Genel Müdür

Adı Soyadı	İmzası	Onay Tarihi .../.../...
------------	--------	----------------------------

Talep Reddedilirse;
Nedeni:

Reddedenin,

Adı Soyadı	Ünvanı	İmzası	Onay Tarihi .../.../...
------------	--------	--------	----------------------------

BÖLÜK (Bu kısım İnsan Kaynakları tarafından doldurulacaktır)

İşe alınan adayın

Adı Soyadı	Ünvanı	İşe Başlama Tarihi .../.../...
------------	--------	-----------------------------------



İŞ TEKLİFİ FORMU

Beklenen İkon F+R+G	Yürürlük Tarihi 06.01.2006	Revizyon Tarihi İkonu 06.01.2006 1.1.0	Sayı : 1
------------------------	-------------------------------	---	----------

Tarih : .../.../.....

Siz :

İtiber Partinin Asistanı olarak, size teklif edilebilecek pozisyonları,

Grubu :	Birimi :
Unvanı :	Çalışma Yeri :
İşe başlama tarihi: .../.../.....	Kenidisi ile bağlı personel sayısı:
Bağlı O Doğru Yöneticisi:	

Ücret : Net

TL / Aylık

Ek Memneler:

Yüksek ... kez Ücret artışları, diğer amiraller, periyodik emretmeler ve emretmeler dışında (gözetim beklenmektedir)
Öğle yemeği (Mutfaklı)
ESK Prim Ödemeleri
Özel Sağlık Sigortası (işbaşı gün 2 ay süre ile ücretsizdir)
Prim Ödemeleri ile Yüksekli (süre amiralleri emretmeler) ayrıca, yıllık 1 aylık tatil için hak kazanır.
(Yeni emretmeler için 1 ay içinde emretmelerin yapılması)

Teklifi hazırlayanın,

Adı Soyadı	Unvanı	İmzası	Hazırlama Tarihi .../.../.....
------------	--------	--------	-----------------------------------

Teklifi onaylayanın,

Adı Soyadı	Unvanı	İmzası	Hazırlama Tarihi .../.../.....
------------	--------	--------	-----------------------------------

Teklifi Değerlendiren

KABUL

RED

Adı Soyadı	İmzası	Tarih .../.../.....
------------	--------	------------------------



DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME FORMU			
Doküman Kodu F-HPM-04	Yürürlük Tarihi 05.01.2005	Revizyon Tarihi / No 05.01.2005 / 1.0	Sayfa / 1 / 1

Tarih: ... / ... /

Değerlendirilenin

Adı Soyadı	
Grup / Bölüm	
Deneme Süresi (Dönem)	... / ... / ... - ... / ... / ...
Deneme Süresinin Medeni	<input type="checkbox"/> İşe Başlama <input type="checkbox"/> Transfer <input type="checkbox"/> Terfi

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

DEĞERLENDİRME ÖLÇEBİ	Yeterlilik → Yeterli			
	1	2	3	4

KURUMSAL YETKİNLİKLER

İle İşim Kurma				
Ekip Çalışması				
Grup / Bölüm / Birime gösterilen uyum				
Kendi ve İktisadi Yeterlilik				
Problem Çözme				
Yeterli Yeterlilik				

TEKNİK YETKİNLİKLER

İş konusuna duyulan ilgi				
Teknik yeterlilik				
Kendini geliştirme arzusu				
Verilen iş tam ve zamanında bilme				

YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Sadece Yöneltilmiş Pozisyonlar İçin doldurulacaktır

Ekip yönetimi ve ile İşim				
Statistik bakış açısı				

Değerlendirilenin

Adı Soyadı	
Grup / Bölüm	

Genel Yorum

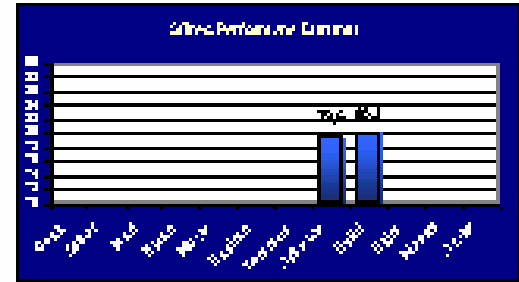
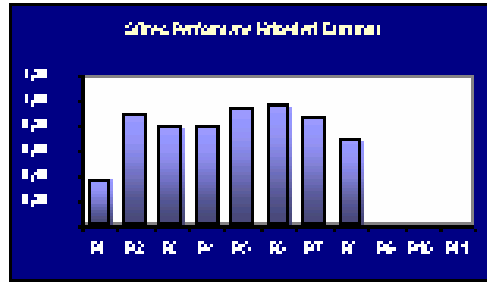
Bölüm/Ünvan/Çade devam etmesi uygundur	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
--	--

Onaylayanın;

Adı Soyadı	İmzası
------------	--------

İŞE ALIM SÜRECİ

Süreç Kodu	
Süreç Sahibi Bölüm	İnsan Kaynakları Bölümü
Süreç Sorumluları	İnsan Kaynakları Bölümü Yöneticileri
	İnsan Kaynakları Üniteleri
	Diğer Grup Kuruluşları
	Genel Müdürlük
Dönem Değerlendirilmesi :	



SÜREÇ KARNESİ

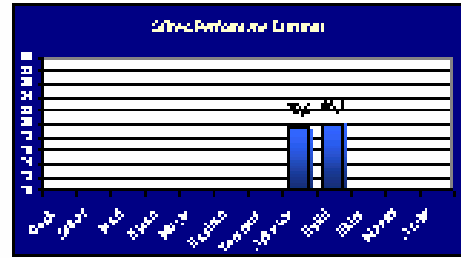
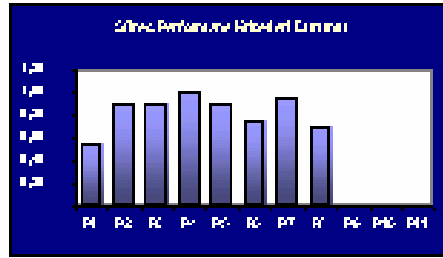
SÜREÇ PERFORMANS KRİTERLERİ

Kriter No	Performans Kriteri	Açıklama	Hedef Nereye	Hedef Değer	Çıktılar Değer	Güven	Ağırlık	Skor
P1	İşe giriş sürecinin tamamlanma süresi	İş süreçleri belirlenerek iş süreçleri otomatikleştirilerek süreçlerin sürelerinin azaltılması	Açığı	2	20	0,75	11	2,4875
P2	İşleri belirlenen sürelerde gerçekleştirilen işlerin oranı	İş süreçleri belirlenerek süreçlerin otomatikleştirilerek süreçlerin sürelerinin azaltılması	Açığı	5	19	0,50	10	2,5000
P3	Personelin işinden aldığı ücreti alması	Her ay işe başlama günü ücreti alınır	Yüksek	20	19	0,50	7	6,9
P4	İş görüşmesi yapılan aday sayısı	Her pozisyon için gerçekleştirilen iş görüşme sayısı	Yüksek	10	8	0,50	8	6,4
P5	İş teklifleri kabul oranı	Teklifler değerlendirilerek iş teklifleri kabul oranının artırılması	Yüksek	100%	80	0,50	9	7,2
P6	Çıktıların zamanında teslim edilmesi	Çıktıların zamanında teslim edilmesi	Yüksek	30	25	0,54	11	10,330
P7	Çıktıların teslimatında oluşan hataların oranı	İş süreçleri belirlenerek süreçlerin otomatikleştirilerek süreçlerin sürelerinin azaltılması	Yüksek	30	19	0,50	10	12,875
P8	Çıktıların teslimatında oluşan hataların oranı	Çıktıların zamanında teslim edilmesi	Yüksek	30	10	0,50	15	12,125
P9	Adayın belirlenen sürelerde işe başlama oranı	Personelin işe başlama oranının artırılması	Yüksek	100	10	0,10	18	11,2
P10							100	
P11								
P12								
SÜREÇ PUANI								74,507

DÖNEM AĞUSTOS05

İŞE ALIM SÜRECİ

Süreç Kodu	
Süreç Sahibi/Bölüm	İnsan Kaynakları/Bölüm
Süreç Sorumlusu	İnsan Kaynakları/Bölüm Yöneticisi
	İnsan Kaynakları/Ünvanı
	Organizasyon Yapısı
	Genel Müdürlük
Dönem Değerlendirmesi :	



SÜREÇ KARNESİ

SÜREÇ PERFORMANS KRİTERLERİ

Performans Kriteri	Açıklama	Hedef Metri	Hedef Değer	Çıktılar Değer	Gün	Ağırlık	Skor
P1 İşe giriş süreçlerinin tamamlanma oranı	İş süreçleri bu bakımdan diğer iş süreçleri kadar etkin ve verimli çalışmaktadır.	Oran	2	2	0,07	11	0,0000
P2 İşe giriş süreçlerinin tamamlanma oranı - gereksiz işlemler ortadan kaldırılması	İş süreçleri gereksiz işlemler ortadan kaldırılarak verimliliği artırılmaktadır.	Oran	5	5	0,50	10	0,5000
P3 Personelin işlerinden memnuniyet oranı	Her geçen gün memnuniyet oranı artmaktadır.	Yüksek	20	13	0,30	7	0,9
P4 İşe giriş süreci yapılan aday sayısı	Her geçen gün işe giriş süreçleri hızlanmaktadır.	Yüksek	10	9	0,30	3	1,2
P5 İşe giriş süreci kabul oranı	Yüksek ve kaliteli işe giriş süreçleri kabul oranı artmaktadır.	Yüksek	100%	100	1,00	2	2
P6 Çalışanların formu puanı	Çalışanların işe giriş süreci değerlendirilmiştir.	Yüksek	30	30	0,30	11	0,1170
P7 Çalışanların işe giriş süreci değerlendirilme oranı	İş süreçleri değerlendirilmiştir.	Yüksek	30	30	0,75	12	0,75
P8 Çalışanların işe giriş süreci değerlendirilme oranı - gereksiz işlemler ortadan kaldırılması	Çalışanların işe giriş süreci değerlendirilmiştir.	Yüksek	30	35	0,34	15	0,4107
P9 Adayın kabulünden itibaren adayın işe giriş süreci değerlendirilme oranı	Çalışanların işe giriş süreci değerlendirilmiştir.	Yüksek	100	70	0,70	10	11,2
P10						100	
P11							
P12							
SÜREÇ TOPLAMI							30,000

DÖNEM EYLÜL05