

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNDE
KAİZEN UYGULAMALARININ PERFORMANSA ETKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

RAMİLYA İDRİSSOVA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MUAMMER ZERENLER

KONYA 2009

İÇİNDEKİLER

İçindekiler	i
Bilimsel Etik Sayfası.....	v
Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu.....	vi
Önsöz	vii
Özet	viii
Summary.....	ix
Kısaltmalar Dizini	x
Şekiller Dizini.....	xi
Tablolar Dizini	xii
Grafikler Dizini	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
KAİZEN (SÜREKLİ GELİŞTİRME VE İYİLEŞTİRME) KAVRAMI	6
1.Kaizen – Sürekli İyileştirme Stratejisi	6
1.1.Kaizen – Sürekli İyileştirme.....	6
1.2.Kaizen ve Yenilik.....	10
1.3.Kaizen ve Toplam Kalite Kontrol (TKK)	13
1.3.1 Kalite Kontrol ve İnsan Kalitesi.....	13
1.4.Süreç Yönetimi Açısından Kaizen	14
1.4.1.Etkin Süreç Yönetimi ve Kaizen İlişkisi	16
1.4.2.Süreç Kavramı.....	17
1.4.3.Süreçlerle Yönetim ve Sağladığı Faydalar	17
1.4.4.Süreç İyileştirmenin Amaçları	18
1.4.6.Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi.....	19
1.4.6.1.Süreç İyileştirmenin Önemi	19
1.4.6.2.İyileştirme Yapılacak Süreçlerin Belirlenmesi	20
1.4.6.3.İyileştirme Yapılacak Süreçler Seçilirken Dikkat Edilecek Unsurlar	20
1.4.6.4.Kritik Süreç Belirlenmesi Yöntemleri	20
1.4.6.5.İyileştirmenin Etkinliği Açısından Süreçlerin Denetlenmesi.....	21
1.4.7.Kaizen Bağlamında Sürecin Tanımlanması	22
1.4.9.İyileştirmede Dokümantasyonun Gerekliliği	23
1.4.10.İyileştirme Aşamasında Süreç Dokümanlarının Oluşturulması	23
1.4.11.Kaizen İçin Süreçlerin Sıralanması ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi	24
1.4.11.1.İyileştirmede Süreç Sınırları	24

1.4.12.Kaizen Sürecinde Kriterlerin ve Metotların Belirlenmesi	25
1.4.13.Kaizen Sürecinde Kaynağın ve Bilginin Sağlanması.....	28
1.4.14.Kaizen Sürecinde Ölçüm Yapılırken Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	31
1.4.15.Kaizen Sürecinde Müşteri Memnuniyeti	31
1.4.15.1.Müşteri Memnuniyetinin Ölçüm Metotları	31
1.5.Kalite Yönetimi Açısından Kaizen	33
1.5.1.Kalite Yönetim Sistemi ve Kaizen.....	33
1.5.2.Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı	33
1.5.3.Kalite İyileştirme Süreçlerinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	37
1.5.3.1.Sınıflandırma.....	38
1.5.3.2.Çetele.....	38
1.5.3.3.Histogram	38
1.5.3.4.Pareto Analizi.....	39
1.5.3.5.Neden-Sonuç Diyagramı(Sebeup-Sonuç Diyagramı)	39
1.5.3.6.Saçılma Diyagramı.....	40
1.5.3.7.Kontrol Grafikleri	40
1.5.4.Planla-Uygula-Kontrol Et-Öğrenin (PUKÖ) Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranının Hesaplanmasında Kullanılması.....	42
1.5.4.1.PUKÖ Aracılığıyla Performansın İyileştirilmesinde Klasik Modeller	44
1.5.4.1.1.Kirkpatrick Modeli.....	44
1.5.4.1.2.Phillips Modeli	44
1.5.4.2.Balance Scorecard Yaklaşımıyla Eğitim Etkinliklerinin İyileştirilmesi ve Performans Ölçümü	45
İKİNCİ BÖLÜM.....	47
PERFORMANS KAVRAMI.....	47
2.1.Performans Kavramı	47
2.2.Performans Yönetimi ve Kapsamı	48
2.3.Performans Değerlendirme	51
2.3.1.Performans Değerlendirmenin İşlevleri ve Yararları	52
2.3.1.1.İş görenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	53
2.3.1.2.Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi.....	54
2.3.1.3.İş görenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği	54
2.3.2.Performans Değerlendirmenin Dezavantajları.....	55
2.3.3.Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler.....	56
2.3.3.1.Geçerlilik.....	56
2.3.3.2.Güvenilirlik	57
2.3.3.3.Pratiklik.....	57
2.3.4.Performans Değerlendirme Sisteminden Beklentiler.....	57
2.3.4.1.Yöneticilerin Beklentileri.....	57
2.3.4.2.Astların Beklentileri	57
2.3.5.Performans Değerlendirmeyi İş Değerlemesinden Ayıran Özellikler	58
2.3.6.Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	58
2.3.6.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	59
2.3.6.2.Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar.....	59
2.3.6.3.Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları.....	59
2.3.6.4.Yakın Zaman Etkisi Hataları.....	60
2.3.6.5.En Son Ölçüme Bağlı Kalma	60

2.3.6.6.Baskın Özellik (Halo Etkisi)	60
2.3.6.7.Tek Yönlü Ölçüm.....	61
2.3.6.8.Tarafli Ölçüm	61
2.3.7.Performans Değerlendirme Yöntemleri	61
2.3.7.1.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	62
2.3.7.1.1.Basit Sıralama Yöntemi	62
2.3.7.1.2.İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	62
2.3.7.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	63
2.3.7.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	63
2.3.7.2.1.Grafik Dereceleme Ölçekleri	63
2.3.7.2.2.Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	64
2.3.7.2.3.Davranışsal Gözlem Ölçekleri	64
2.3.7.2.4.Kritik Olaylar Yöntemi	64
2.3.7.2.5.Ağırlıklı Kontrol Listesi	65
2.3.7.2.6.Amaçlara Göre Yönetim	66
2.3.7.2.7.Doğrudan İndeks Yöntemi	67
2.3.7.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme	68
2.3.8.İşletmelerde Performans Değerleme Ölçümü Süreci	68
2.3.8.1.Kriterlerin Belirlenmesi	69
2.3.8.2.Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	70
2.3.8.3.Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	70
2.3.8.4.Değerlemecilerin Eğitimi	71
2.3.8.5.Yöneticilere ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi	71
2.3.9.Performans Değerlendirme Görüşmeleri	72
2.3.9.1.Performans Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri.....	72
2.3.9.2.Performans Değerlendirme Görüşmesinin Tipleri	73
2.3.9.2.1.Dolaysız Yöntem.....	73
2.3.9.2.2.Dolaylı Yöntem	73
2.3.9.3.Performans Değerlendirme Görüşmesinden Önce Planlama	73
2.3.9.4.Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yürütülmesi	74
2.3.9.4.1.Samimi Bir Hava Yaratmak	74
2.3.9.4.2.Hedefleri Ortaya Koymak	75
2.3.9.4.3.Elemanın Özdeğerlendirilmesi.....	75
2.3.9.4.4.Yöneticinin Değerlendirmesi	75
2.3.9.4.5.Etkili İletişim.....	75
2.3.9.4.6.Gelecek İçin Plan Yapmak.....	76
2.3.9.4.7.Performans Değerlendirmesinin Belgelenmesi.....	76
2.3.10.Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	77
2.3.10.1.Stratejik Planlama	77
2.3.10.2.Ücret–Maaş Yönetimi	77
2.3.10.3.Kariyer Yönetimi	78
2.3.10.4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	78
2.3.10.5.İşten Çıkarma Kararı	79
2.3.10.6.Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları	79
2.3.10.7.Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	79
2.3.11.Performans Karnesi Kullanımı.....	80
2.3.11.1.Performans Karnesi.....	81
2.3.11.2.Performans Karnesi Uygulamasında Dikkat Edilmesi Gerekenler	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	86
SANAYİ İŞLETMELERİNDE KAİZEN UYGULAMALARININ PERFORMANSA VE MALİYETE DAYALI ETKİLERİ.....	86
3.1.Sanayi İşletmelerindeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Kaizen ile İlişkisi.....	86
3.1.1.Performans Ölçütlerinin Özellikleri	91
3.1.2.Performans Ölçütlerinin Sınıflandırılması	94
3.1.3.Performans Ölçütlerinin Tipleri	94
3.1.3.1.Süreç Ölçütleri	95
3.1.3.2.Çıktı Ölçütleri	96
3.1.4.Kaizen ve Performans Ölçütleri	96
3.2.Sanayi İşletmelerinde Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği ve Performansa Etkileri	101
3.2.1.1.Hedef Maliyetleme ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme	103
3.2.2.Kaizen Maliyetleme Yöntemi	103
3.2.2.1.Kaizen ve Kalite İlişkisi	105
3.2.2.2.Kaizen Maliyetleme	105
3.2.2.3.Kaizen Maliyetlemenin Özellikleri	108
3.2.2.4.Kaizen Maliyetlemenin Başarı İmkânı.....	109
3.2.2.5.Kaizen ve Standart Maliyetleme	109
3.2.2.6.Kaizen Maliyetleme Uygulaması	110
3.2.3.Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemi	113
3.2.3.1.Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Özellikleri	113
3.2.3.2.Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Uygulanması.....	114
3.2.4.Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemlerinin Birlikte Uygulanabilirliği ve Performansa Etkileri.....	116
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	119
SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNDE KAİZEN UYGULAMALARIN PERFORMANSA ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	119
4.1 Kaizen Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Önemi.....	119
4.2.Çalışmanın Amacı.....	120
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	121
4.4.Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	123
SONUÇ	135
KAYNAKÇA.....	139
EK 1:ANKET FORMU.....	150
ÖZGEÇMİŞ.....	155



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Ramilya İdrissova



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

RAMİLYA İDRİSSOVA (064227021013) tarafından hazırlanan
SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNDE KAİZEN
UYGULAMALARININ PERFORMANSA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
başlıklı bu çalışma 21/10/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak
kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Muammer Zerenler	Başkan	İmza
Yrd.Doç.Dr. Mehmet Yıldız	Üye	İmza
Yrd.Doç.Dr.Haldun Soydal	Üye	İmza

ÖNSÖZ

Son yıllarda sanayi sektöründe git gide büyük önem kazanan küçük adımlarla sürekli iyileştirme ve geliştirme sağlayan Kaizen, bir hayat felsefesi haline gelmiştir. İnsan odaklı olan Kaizen felsefesi çalışanların iyileştirme faaliyetleri içerisinde aktif rol almalarını sağlayarak performansın yükselmesine, kalitenin artmasına, üretim süreçlerin iyileşmesine, hata oranlarının azalmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

“Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konusunu ele alan bu yüksek lisans tezimin hazırlanmasında önerileriyle bana yol gösteren ve tezimin son şeklini almasına görüşleriyle beni yönlendiren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Muammer Zerenler’e , Sayın Yrd.Doç.Dr Mehmet Yıldız’a ve Sayın Haldun Soydal’a, anket çalışmalarım sırasında bana yardımcı olan Konya Sanayi Odası’nın personeline ve anketleri cevaplamada katkısı olan Konya İlinde bulunan Otomotiv Yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelere sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez sürecim boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen değerli babam Ata Şen’e ve annem Fatma Şen’e, motivasyon kaynağım değerli eşim Muhammet Şen’e ve bütün aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	RAMİLYA İDRİSSOVA	Numarası: 064227021013
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME A.B.D/ ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA B.D.	
	Danışmanı	DOÇ.DR.MUAMMER ZERENLER	
Tezin Adı		SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNDE KAİZEN UYGULAMALARININ PERFORMANSA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	

ÖZET

Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışmada, işletmelerin kullandıkları Kaizen (sürekli iyileştirme) uygulamalarının işletme performansına etkileri ele alınarak, otomotiv yan sanayi işletmelerinde bir saha araştırması yapılmıştır. Çalışmada, faaliyetlerinde kaizen ilkelerini uygulayan üretim işletmelerinin performanslarının ne yönde etkilendiğinin ölçümü amaçlanmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda Kaizen ilkelerini uygulayan işletmelerin bu uygulamaları kullanmayan işletmelere göre daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Kaizen uygulamaları sonucunda genel olarak işletme performansının arttığı, üretim süreçlerinin iyileştiği, hata oranlarının düştüğü, çalışanların öz güven ve motivasyonlarının yükseldiği tespit edilmiştir.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	RAMİLYA İDRİSSOVA	Numarası 064227021013
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME A.B.D./ ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA B.D.	
	Danışmanı	DOÇ. DR. MUAMMER ZERENLER	
Tezin İngilizce Adı		A STUDY INTO THE EFFECTS OF KAİZEN APPLICATIONS ON PERFORMANCE, DURING PRODUCTION COURSE, IN INDUSTRIAL OPERATIONS	

SUMMARY

KISALTMALAR DİZİNİ

BSC	:Balanced Scorecard-Toplam Başarı Göstergesi
CAD	:Bilgisayar Destekli Tasarım
CAM	:Bilgisayar Destekli Üretim
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
EFQM	: European Foundation of Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
EM	: Endüstri Mühendisleri
KK	:Kalite Kontrol
MRP	:Malzeme Gereksinim Planlama
PUKÖ	:Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
ŞÇKK	:Şirket Çapında Kalite Kontrol
TKK	:Toplam Kalite Kontrol
TVB	:Toplam Verimli Bakım
TS	:Türk Standartları
QFD	:Kalite Fonksiyonu Yayılımı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1:Kaizen Şemsiyesi.....	7
Şekil 2: Kaizen Yaklaşımı ve Yenilik Yaklaşımı	12
Şekil 3:Süreç Dizini	15
Şekil 4:PUKÖ Döngüsü.....	42
Şekil 5:E.Deming'in Sürekli İyileştirme Yöntemi	97
Şekil 6: Zaman Akışı ve Kaizen Maliyetleme	108
Şekil 7: Kaizen Maliyetlemede Planlama Süreci.....	111
Şekil 8: İki Aşamalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi.....	115

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1.1: Kaizen ve Yenilik.....	11
Tablo 1.2: Bireylerin Davranışlarındaki Kurallar.....	65
Tablo 1.3: Amaçlara Göre Yönetim Programının Oluşturulmasında Atılacak Adımlar.....	67
Tablo 3.4: Performans Ölçütlerinin Özellikleri.....	92
Tablo 3.5:Kaizen Maliyetleme Sistemindeki Başlıca Formüller.....	110
Tablo 3.6: Standart Maliyet ile Hedef ve Kaizen Maliyetlemenin Karşılaştırılması	112
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	123
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı...	123
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	124
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı....	124
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen-Sürekli İyileştirmenin Performansa Etkileri.....	126-128
Tablo 4.8. İşletmelerin Kaizen Faaliyetleri İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları.....	129-130
Tablo 4.9. Kaizen’e Önem Veren İşletmelerin Performansına Etkisi....	132-134

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1:Kaizen ile Performans Arasındaki Doğrusal İlişki.....	90
Grafik 2: Kalite İyileştirme ile İlgili Sorulara Çalışanların Katılım Dereceleri.....	122
Grafik 3: Kalite İyileştirme ile Performans Arasında Doğrudan İlişkisi....	124

GİRİŞ

Japon yönetim anlayışı, iki temel üzerine oturmaktadır. Bunlardan biri koruma, diğeri ise iyileştirmedir. Koruma, var olan standartların devam ettirilmesine; iyileştirme ise, mevcut standartların daha iyiye götürülmesine yönelik faaliyetleri ifade eder. Standartların iyileştirilmesi iki şekilde olur. Bunlar; kaizen ve yeniliktir (Ertürk,1998: 245). Kaizen, Japonca bir kelime olan Kai=değişim, Zen=daha iyi anlamına gelen iki ayrı kelimenin birleşiminden oluşmakta ve sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir (Ertaş, 1999: 88; Karcıoğlu, 2000:197). İmai(1994:3), Kaizeni yöneticilerden işçilere, tüm çalışanları kapsayan “sürekli iyileştirme” faaliyeti olarak tanımlamıştır. Ayrıca Kaizen’i bir “felsefe” olarak da tanıtan İmai; iş, ev, özel ve sosyal yaşamdaki bütün faaliyetlerin iyileştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna göre mevcut durum yeterli görülmeyip sürekli iyileştirilmelidir. Kaizen, işletmenin her kademesinde çalışan personelin sürekli katılımını ve çabasını gerektiren devamlı bir süreçtir.

Bu yüzden ilk bakışta çarpıcı ve etkileyici değildir. Kaizenin etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar, sonuçları genellikle hemen fark edilmez ve fazla yatırım gerektirmez. En temel özelliği de elde edilen sonuçlara geçici gözüyle bakılmasıdır. Çünkü felsefenin temeli, devamlı iyileştirme çabalarına dayanır. Dolayısıyla ulaşılan her sonuç, bir atlama taşı olarak kabul edilir.

Buna göre Kaizen’e; koruma ve iyileştirme felsefesine dayanan, uzun vadeli, küçük adımlarla, sürekli ve düzenli gelişerek, tüm çalışanların katılımını sağlayarak, küçük yatırımlarla daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar bütünüdür denilebilir. Çünkü Kaizen, sistemin her an gelişmesini sağlar (Genç, 2000: 56).

Kaizen stratejisi; üst yönetim, bölüm başkanları ve çalışanlar dâhil olmak üzere herkesin katılımıyla süreçlerin küçük adımlarla ama devamlı olarak sürekli iyileştirilmesi anlamına gelmektedir (Imai, 1994: 29). Kaizen yaklaşımında iyileştirme çalışmaları var olan teknoloji kullanılarak küçük çapta ama sürekli olarak yapılmaktadır.

Gerekli olan tek şey, çalışanların çabası ve yönetimin desteğidir. Çalışanlar, Kaizen–Sürekli İyileştirme çalışmalarına kalite çemberleri, kalite takımları gibi grup veya bireysel önerileri ile katılmaktadırlar. Hizmet sürecinde herhangi bir problemle karşılaştıklarında veya iyileştirilebilecek bir alan tespit ettiklerinde, çalışanlar çözüm

önerileri geliştirmekte ve bu seklide sürekli iyileştirme çalışmaları içerisinde yer alarak önerileriyle alınan kararlarda aktif rol oynamaktadırlar.

Kaizen–Sürekli İyileştirme Stratejisi’nde, çalışanlar tarafından yapılan öneriler; isi kolaylaştırmak, sıkıcılığı yok etmek, rahatsızlığı yok etmek, işi daha güvenli hale getirmek, işi daha üretken hale getirmek, hizmet kalitesini iyileştirmek, zamandan ve maliyetten tasarruf etmek hedeflerinden herhangi birine uygun düştüğü sürece uygulamaya konulabilmektedir. Kaizen stratejisinin; yeni buluşlara ihtiyaç duymaksızın hizmet süreçlerinin her an iyileşmesini sağlamasında, kaliteli hizmetlerin sunulmasında, üst yönetim, bölüm başkanları, doktorlar ve diğer sağlık çalışanları olmak üzere herkesin katılımını içererek örgüt kültürünü güçlendirmede, insan kaynaklarının bilgi ve beceri yönünden gelişmesini sağlamada, çalışanların kararlarda rol almasına imkân tanıyarak motivasyonunu ve performansını arttırmada çok önemli payı bulunmaktadır. Kaizen’i gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekmektedir. Bu koşullar; mevcut durumu yetersiz bulmak, problem çözmeye tekniklerini yaygın biçimde kullanmak ve insan faktörünü geliştirmektir. Konuya mamul üretimi penceresinden bakıldığında üretim sürecinin ve dolayısıyla mamulün sürekli iyileştirilmesine Kaizen üretim denilebilir. Bu bağlamda, mamul kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesi yanında maliyet azaltımının sağlanması, felsefenin özünü teşkil eder. Bir başka deyişle, Kaizen, hem çalışanların, hem de varlıkların geliştirilmesi esasına dayanan bir yönetsel anlayış olarak değerlendirilebilir. Bilindiği gibi işletmeler, yarış içerisinde yer alabilmek için ürün anlamında iyileştirme süreçlerine gereken önemi vermek zorundadırlar. Bu anlayış içerisinde olan işletmelerin uyguladıkları en önemli felsefe veya teknik, kaizendir. Kaizen felsefesinden ve tekniğinden gerektiği şekilde yararlanan işletmeler, hem yeni ürünler üretme ve satma noktasında, hem de küreselleşen dünyada ön plana çıkması noktasında oldukça önemli avantajlar elde ederler. Ancak, işletmelerin, Kaizen felsefesini uygularlarken dikkat etmeleri gereken önemli bir nokta vardır. Buna göre, Kaizen, tek başına uygulandığı zamanlarda pek fazla bir önemi olmayan bir tekniktir. Bunun için, işletmelerin, Kaizen felsefesinden ve tekniğinden yararlanırlarken, hem modern yönetim tekniklerinden faydalanmaları, hem de organizasyon içerisinde çalışan personelin görüşlerinden faydalanmaları gerekmektedir. Modern yönetim teknikleri anlamında ele alındığında Kaizen, diğer yeni yönetsel sistemlerle bütünleşme esası üzerine kurulmuş olan bir felsefedir. Örneğin bir işletme, Kaizen felsefesine gereken

önemi veriyor olabilir, ancak bu felsefenin uygulanmasında, diğer modern yönetim tekniklerinden faydalanmıyorsa, tek başına uygulanan Kaizen mantığının pek bir anlam ifade edeceği söylenemez. Burada şunu da söylemek gerekmektedir.

İşletme, sadece Kaizen felsefesini iyi bir şekilde uygulayarak isim yapabilir. Ancak, rakipleriyle rekabet etme noktasında oldukça gerilerde kalabilir. Çünkü günümüz işletmelerinin, rekabet etmelerinde, modern yönetim tekniklerinden, gereken oranda faydalanmaları gerekmektedir. Bir başka deyişle, tek bir modern yönetim tekniğinden faydalanmak, son derece yetersiz olabilir. Bu da, işletmenin geleceği açısından hiç de olumlu neticeler ortaya çıkarmaz. Kaizen felsefesinin en çok önem kazandığı modern yönetim sistemleri; süreç yönetimi ve toplam kalite yönetimidir. Bilindiği gibi, Kaizen ile süreçler arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Süreç yönetiminde temel amaç; işlerin, faaliyetlerin ve eylemlerin, belirli dönemler dâhilinde ve belirli sıralar takip edilerek gerçekleştirilmesidir. Sürekli iyileştirme, adından da anlaşıldığı gibi bir defaya mahsus olarak yapılan bir faaliyetin aksine işletmedeki çalışmaların bir parçasıdır, sürekli yapılan ve yaşam tarzı haline gelen bir faaliyettir (Bekiyev, 2004: 12). Süreç yönetiminde, mamulün ve malların sürekli bir şekilde iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu noktada, süreç yönetimi ile Kaizen arasında yakın bir ilişimin ve ilişkinin söz konusu olduğunu söylersek, yanlış söylemiş olmayız. Kaizen felsefesinin yakından ilişkili olduğu bir diğer modern yönetim tekniği de, toplam kalite yönetimidir. Bilindiği gibi, toplam kalite yönetimi tekniğindeki temel amaç, mamulün ve malzemenin, her yanıyla ve her tarafıyla niteliksel anlamda zirveye eriştirilmesidir. İşte Kaizen felsefesinin temelinde de, mamulün ve malzemenin, sürekli bir şekilde iyi ve kaliteli duruma getirilmeye çalışıldığı bir anlayış söz konusudur. Kaizen felsefesi, sadece süreç yönetimi ve kalite yönetimi ile ilgili olan bir felsefe değildir. Kaizen felsefesinin ilgili olduğu birçok modern yönetim tekniği vardır. Biz, bu çalışmada, Kaizen felsefesini, sadece süreçsel ve niteliksel açılardan değerlendirmeye çalışacağız. Bir organizasyon içerisinde Kaizen felsefesinin, düzgün ve sistemli bir şekilde uygulanması için yapılması gereken en önemli şeylerden bir diğeri de, en üst seviyeden en alt seviyeye kadar, bütün personelin görüşlerinden ve düşüncelerinden faydalanmaktadır. Böyle bir ortamın yaratılması, iki açıdan faydalı olur. İlk olarak, böyle bir ortamın yaratılması neticesinde personelin, yöneticilere olan güven düzeyinde önemli artışlar yaşanmaya başlar ve ilişkiler düzgünleşir. İkinci olarak, Kaizen uygulamalarında personelin görüşlerinden faydalanılması, hedeflenen sonuca

ulaşılması noktasında oldukça önemli kazanımların elde edilmesini sağlar. Çünkü Kaizen uygulamalarında başarıya ulaşılabilmesi için yapılması gereken en önemli şey, işletme içerisinde demokratik bir ortam yaratabilmektir. Bunu sağlama noktasında da en önemli görev ve sorumluluk, st düzey yöneticilere ve direktörlere düşmektedir.

İşletmelerde etkili bir Kaizen uygulamasının söz konusu olması, çalışanların, yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlayarak güdülenme düzeylerinin artmasını sağlar (Aktaş, 2003: 193).

Kaizen, tüm çalışanların, fikirleriyle kararlara katılmalarını sağlayan bir yaklaşım olması nedeniyle insan kaynaklarının iyileştirme faaliyetlerinde etkin rol oynamalarında onlara yardımcı olmak açısından öngördüğü eğitimlerle çeşitli konularda geliştirilmelerini sağlamaktadır.

Bu yönüyle Kaizen–Sürekli İyileştirme Stratejisi; insan kaynaklarının dağarcıklarına yeni bilgiler ekleyerek, problem çözme becerilerini arttırarak, yaratıcılıklarını yükselterek, kişisel yeteneklerini ortaya çıkartarak ve motivasyonlarını yükselterek sunduğu eğitim ve tatmin duygusuyla insan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sanayi işletmelerinde Kaizen uygulamalarının, çalışanların performans düzeylerini ne doğrultuda ve ne miktarda etkilediğini araştırmayı amaçladığımız çalışmamız, üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kaizen kavramı; ilk olarak süreç yönetimi açısından incelenecektir. Birinci bölümün ilk kısmında, süreç kavramı, etkin süreç yönetimi ve kaizen ilişkisi, süreç iyileştirmenin amaçları, süreçlerle yönetim ve sağladıkları, süreç iyileştirmenin amaçları, süreçlerle yönetime geçiş adımları, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, süreç iyileştirmenin önemi, iyileştirmede süreç sınırları gibi konulara yer verilecektir. Birinci bölümün ikinci kısmında ise, kaizen kavramı, toplam kalite yönetimi bağlamında değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu kısımda, kalite yönetimi açısından kaizen, kalite iyileştirme sürecinin araçları, kalite iyileştirme süreçlerinde kullanılan istatistiksel teknikler gibi konulara yer verilecektir. İkinci bölümde, performans ve performans değerleme kavramlarından söz edilecek, performans konusunun, sanayi işletmelerinde ne derece önem taşıdığı ve çalışanları ne şekilde etkilediği konuları incelenecektir. Bu bölümde, performans kavramı, performans yönetimi, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin işlevleri ve yararları, performans değerlendirmenin dezavantajları,

performans değerlendirme sisteminden beklentiler, performans değerlendirmeyi iş değerlendirmesinden ayıran özellikler, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar, performans değerlendirme yöntemleri gibi konulara yer verilecektir.     nc  bölümde Kaizen maliyetleme konusu ele alınıp sanayi işletmelerinde maliyet azalışına ulaşmak için ne tür yollar izlenilir. Dördüncü bölümde ise sanayi işletmelerinde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansa ne tür bir etki olduğu üzerine bir araştırma yapılıp Konya sanayisinde faaliyet gösteren Otomotiv yan sanayisinde anket çalışması uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAİZEN (SÜREKLİ GELİŞTİRME VE İYİLEŞTİRME) KAVRAMI

Bu bölümde kaizen kavramı; süreç yönetimi ve kalite yönetimi bağlamında değerlendirilmeye ve açıklanmaya çalışılacaktır.

1.Kaizen – Sürekli İyileştirme Stratejisi

1950’li yıllara kadar Japonya; Avrupa ve Amerika’nın ürünlerini taklit eden, ucuz ve çürük mal üretmekle ünlü bir ülkeydi. İkinci Dünya Savası’ndan sonra Japonya’da başlatılan kalite hareketi, dünyada etkisini göstermeye başladı. Deming ve Juran’dan temel kalite araçlarını öğrenen Japonlar, bunları geliştirip, hızla sistemlerine uyarlayarak kendi uygulamalarını oluşturdular ve kalitenin nasıl yönetileceğini örgendiler. Böylece kalite devrimini başarıyla gerçekleştiren Japonya, yirmi yılda çürük ürünler üreten bir ülke konumundan batıya kalite felsefesi ihraç eden bir ülke konumuna geldi. Japonya’nın, bu kadar kısa sürede çürük malların markası olmaktan çıkıp kaliteli malların markası olmasındaki en önemli pay hiç kuskusuz, Japonya’nın batıdan öğrendiği teknikleri kendi felsefeleri ve stratejileriyle birleştirerek, Kauro Ishikawa’nın da deyimiyle “Amerika’da doğan kalite kontrol tekniklerine biraz Japon baharatı ekleyerek” kendi kültürlerine uygun hale getirmiş olmalarıdır. Amerikalıların kalite kontrol teknikleri ile başlayıp daha sonra Japon yönetim felsefeleriyle harmanlanarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içerisinde, Japonların kendilerine özgü yönetim stratejilerini barındırır. Toplam Kalite Yönetimi’nin temel ilkelerinden biri olan Kaizen stratejisi, Japon yönetiminde başlı başına en önemli kavramdır ve Japonya’nın rekabetteki başarısının anahtarıdır. (İmai.1999,xxix)

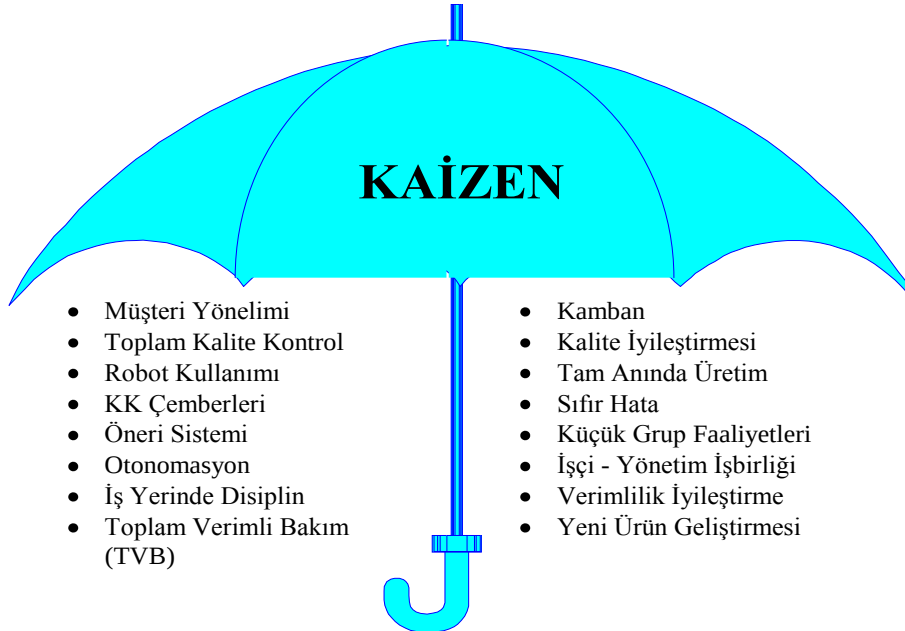
1.1.Kaizen – Sürekli İyileştirme

Kaizen, yöneticiler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir. Kaizen kelimesi, Japoncada “değişim” anlamını taşıyan “kai” ve “iyi” anlamını taşıyan “zen” kelimelerinin birleştirilmesinden oluşmuştur. Kaizen stratejisi; üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesin katılımıyla işletme

standartlarının küçük ve kademeli iyileştirmelerle geliştirilip sürdürülmesi anlamına gelmektedir(İmai,1999:xxx-xxxi).

Kaizen felsefesini ilk ortaya koyan kişi olan Masaaki Imai “Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı” adlı kitabında kaizeni şu şekilde anlatmaktadır: “Japonların savaş sonrası ekonomik mucizesini anlamak için akademisyenler, gazeteciler ve iş adamları incelemelerini verimlilik hareketi , toplam kalite kontrol , küçük grup faaliyetleri , öneri sistemi, otomasyon, endüstri robotları ve is iliksileri gibi faktörler üzerinde yoğunlaştırdılar. Yasam boyu istihdam sistemi, kıdeme göre ücret, şirket sendikaları gibi Japonlara özgü bazı yönetim uygulamalarına daha fazla ilgi gösterdiler. Ama tüm bu uygulamaların ardında yatan, Japon yönetimine özgü çok basit gerçeği yakalayamadılar. “Japonlara özgü” yönetim uygulamalarının; üretimde iyileştirme, toplam kalite kontrol faaliyetleri, kalite kontrol çemberleri ve is ilişkileri, özü tek bir cümleyle ifade edilebilir: Kaizen Verimlilik, sıfır hata, kamban, öneri sistemi sözleri yerine Kaizen teriminin kullanılması Japon endüstrisinde olup biteni anlamayı kolaylaştıracaktır. Kaizen, artık dünya çapında tanınan Japonlara özgü çok sayıda uygulamayı bir araya getiren semsiye kavramdır”. Bu uygulamalar Şekil 1.1 ‘deki kaizen şemsiyesinde gösterilmektedir(İmai,1999:5).

Şekil 1.1:Kaizen Şemsiyesi



Kaynak: İmai, M, **Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarı Anahtarı**, İstanbul, Kalder Yayınlar, Dördüncü Baskı,1999,4

Kalite Kontrol Çemberleri (KK Çemberleri)

İşyerlerinde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren, devamlı olarak firma çapında kalite kontrol, özgelişim, müşterek eğitim, akış kontrolü ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplardır. (www.erkankur.com/---/01.03.2009)

Öneri Sistemleri

Japonya’da bu sistem, birey öncelikli Kaizen’e fazlasıyla entegre bir sistemdir. Tasarımı, bir firmanın stratejisi içinde iyi planlanmış, tamamlanmış ve herkese duyurulmuştur. Üst yönetimin duyarlılığı, karşılıklı bilgi akışı ve ödül sisteminin geliştirilmesi sisteme olan ilgiyi artırır.

Japon tarzı öneri sistemi, Amerikan tarzı sistemlerdeki ekonomik ve finansal teşviklerin aksine çalışanların moralini güçlendirmeye ve yapıcı katılımlarını sağlamaya ağırlık verir.

Otonomasyon (Jidohka)

Toyota üretim sisteminin bir özelliği olan “makinelerin hatalı üretim yaptıklarında durmasını” ifade etmektedir. (www.scribd.com/doc/---/17.02.2009)

Toplam Kalite Kontrol (TKK)

Bir kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamiyle entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan, düzenli Kaizen faaliyetleridir. Bu gelişmiş performans kalite, maliyet, termin, insan gücü geliştirme ve yeni ürün geliştirme gibi fonksiyonlar arası hedefleri gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu faaliyetlerle müşterilerin tatmininin artacağı düşünülmektedir. (www.erkankur.com/---/01.03.2009)

Toplam Verimli Bakım (TVB)

TVB ekipmanın toplam kullanım süreci içinde maksimum etkinliğin sağlanmasını hedefler. TVB tüm bölümleri ve kademeleri içerir, kişileri küçük gruplar ve gönüllü faaliyetlerle fabrika bakımına motive eder ve bakım sistemini geliştirme, temel temizlik eğitimi, problem çözme yeteneği ve firesiz çalışma gibi temel alanları

kapsar. Üst yönetim TVB için, herkesin yetenek ve sorumluluklarını göz önünde bulunduran ve ödüllendiren bir sistem tasarımılamalıdır.

İyileştirme

Başarılı bir Kaizen stratejisinin bir parçası olarak “iyileştirme” sözcüğü sözlük anlamını aşmaktadır. İyileştirme, standartların iyileştirilmesi ve korunmasına sıkıca bağlanmış bir düzendir. Daha geniş anlamda iyileştirme, Kaizen ve yenilik olarak ifade edilebilir. Kaizen stratejisi işletme standartlarının küçük, kademeli iyileştirmelerle geliştirilip sürdürülmesi anlamındadır. Yenilik ise teknoloji ve/veya ekipmana yönelik büyük parasal yatırımın bir sonucu olarak radikal ilerlemenin ortaya çıkarılmasıdır.

Başarılı bir Kaizen stratejisi, yönetimin görevinin standartları iyileştirmek, işçinin sorumluluğunun ise, standartları korumak olduğunu belirtir. Japonların yönetim anlayışı “standartları korumak ve iyileştirmek”tir.

Kamban

Toyota’da Taiichi Ohno tarafından geliştirilmiş olan ve tam anında üretim ile envanter kontrol sistemlerinde kullanılan bir iletişim aracıdır. Üretilen parçaların üstüne, teslim edilen miktarın belirtildiği bir kamban veya kart konur. Tüm parçalar kullanıldığında, aynı kart işleme konulduğu ilk noktaya döner ve sonraki talebi oluşturur.(www.erkanoKur.com/---/01.03.2009)

Tam Zamanında (Just-in-Time)

Toyota üretim sisteminin bir parçası olan üretim ve envanter kontrol tekniğidir. Toyota’da Taiichi Ohno tarafından, özellikle üretimde israfı önlemek üzere tasarlanmış ve geliştirilmiştir.(www.erkanoKur.com/---/01.03.2009)

Kaizen’in temel prensibi mevcut durumu yeterli bulmayıp daha ileriye götürmektir. Kaizen’de önemli olan nokta; sonuçlar değil süreçlerdir, çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Süreçlerin iyileştirilebilmesi ise yönetimin kişilerin iyileştirme çabalarını desteklemesine ve buna teşvik etmesine bağlıdır. Çünkü Kaizen kişilerin çabalarına yöneliktir ve bu nedenle insana öncelik verir. Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun, ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli iyileştirmeye açık olduğuna inanır. İş iyileştirmek için her zaman

mümkün olmayacak rastlantılar ve büyük sıçramalar yerine düzenli küçük adımlarla iyileştirmeyi öngörür. Kaizen’de iyileştirmeler küçük boyutta ancak sürekli olduğu için, yarattıkları etki ve iyileştirme de büyük olmaktadır. Kaizen toplam kalite sisteminin itici gücü motorudur

Kaizenin gerçekleşmesi için şu üç unsurun sağlanması gereklidir.

Mevcut durumu yetersiz bulmak: Ancak vasat insanlar her işin en iyisini yaparlar. Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor, bir iş en mükemmel şekilde yapılıyor olsa bile o sistemde ve işte dahi geliştirilebilecek birçok faktör bulunabilir.

İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan insandır. Önce bireyin gelişmesi ve kalitesi sağlanmazsa işletmenin gelişmesi sağlanamaz.

Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar ileri tekniklerin çok az gerekli olduğunu göstermektedir. Sistem geliştirmek için uygulanan bu basit tekniklerin tüm çalışanlara öğretilmesi ve uygulamaya geçilmesi başarıyı getirecektir (İmai,1999:xxix).

1.2.Kaizen ve Yenilik

İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır. Kademeli ilerleme yaklaşımı ve tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı.Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, Batı şirketleri ise tek büyük adım yaklaşımını tercih ederler.Tek büyük yaklaşımı, yenilik terimi ile özetlenebilir.

Batılı yöneticiler yenilik mabedinde dua eder.Bu yenilik , teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarını ya da üretim tekniklerinin uygulaması olarak ortaya çıkmaktadır.Diğer yandan Kaizen ilk bakışta çarpıcı değildir,etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilmeyebilir

Batıda örneğin orta düzeyden bir yönetici bilgisayar destekli tasarım(CAD), bilgisayar destekli üretim(CAM) ve malzeme gereksinimlerini planlama (MRP) gibi projeler için üst yönetimin desteğini rahatlıkla alabilir.Zira bunlar , var olan sistemleri tümüyle değiştirecek yenilikçi projelerdir ve üst yöneticilerin zor karşı koyabileceği geri ödemesi yüksek yatırımlardır.Buna karşılık, bir fabrika müdürünün örneğin işçilerin makineleri kullanımında küçük bir değişiklik yapmak üzere çok yönlü iş

dağılımını gözden geçirmek veya üretim yöntemlerini yeniden düzenlemek gibi konularda - ki bunların her ikisi de işçilerin yeniden eğitim ve öğretim görmelerini gerektirebileceği için sendika ile uzun süre tartışmaları da gündeme getirebilir – yönetimin desteğini alması zor olabilir. Kaizen ve Yenilik Şekil 2 de ana hatlarıyla karşılaştırılmaktadır (İmai,1999:23-24)

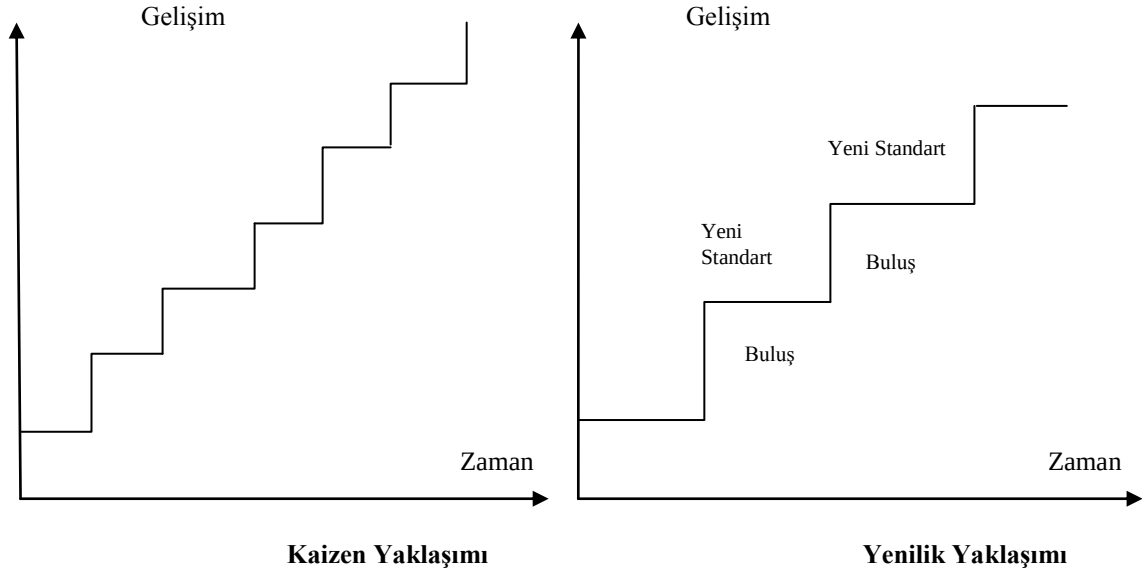
Tablo 1.1: Kaizen ve Yenilik

	Kaizen	YENİLİK
1. Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2. İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3. Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4. Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
5. Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda “şampiyon”
6. Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7. Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
8. Kısılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
9.Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
10. Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
11.Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
12. Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Kaynak: İmai, M, **Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarı Anahtarı**, İstanbul, Kalder Yayınlar, Dördüncü Baskı,1999,s.24

Kaizen ve Yenilik arasındaki bir diğer fark ise, ikisinin üzerinde durduğu çaba yönelimidir. Kaizen’e yatırım, insana yatırım demektir. Kaizen insana öncelik verirken, Yenilik teknolojiye ve paraya öncelik tanır. Kaizen küçük adımlarla, kademeli olarak ilerlerken, Yenilik daha yüksek platolara varmak ümidiyle yatırım maliyetlerinin ağırlığına rağmen yukarı sıçrar (İmai,1999:28).

Şekil 1.2: Kaizen Yaklaşımı ve Yenilik Yaklaşımı



Kaynak: Özkan,Y.,**Toplam Kalite**,Sakarya,Sakarya Kitapevi,2005,31-32

Kaizen yaklaşımında iyileştirme çalışmaları var olan teknoloji kullanılarak küçük boyutta ve sürekli olarak yapılır. Gerekli olan tek şey çalışanların çabası ve yönetimin desteğidir. Yenilik yaklaşımında ise bir buluş sonrasında ortaya yeni bir teknoloji çıkar ve bu yeni teknoloji sayesinde büyük bir sıçrama yapılır. Bu yeni teknolojinin ortaya çıkması ise oldukça büyük yatırımları gerektirir. Dolayısıyla iyileştirmeler sürekli olarak değil yeni bir buluş yapıldığında meydana gelmektedir. (Şekil 1.2) . Kaizen'i gerçekleştirmenin birtakım şartları bulunmaktadır. Öncelikle her zaman mevcut durumu yetersiz bulmak gerekmektedir. Sistem kusursuz şekilde çalışıyorsa dahi “mutlaka iyileştirilebilecek bir şeyler vardır” bakış açısıyla bakmak Kaizen yaklaşımının başlangıç noktasıdır. Diğer bir ön koşul insan kaynaklarını geliştirmekten geçer. Her çalışan bu iyileştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirilmelidir. İnsan kaynaklarını tüm bu iyileştirme faaliyetlerinin bir parçası haline getirmekse, gerek problem çözme becerilerini geliştirici gerekse yaratıcılıklarını ve kişisel yeteneklerini ortaya çıkartıcı eğitimlerle mümkündür. Kaizen'in son şartı ise; problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmaktır. Bu şekilde problemler en objektif biçimde ele alınıp en sağlıklı şekilde çözüme ulaştırılabilecektir. İşletmelerin Kaizen'e yönelik tüm çabaları iki kelime ile özetlenebilir: Müşterinin tatmini.

Kaizen felsefesinin, işletmenin yeni buluşlara ihtiyaç duymaksızın her an iyileşmesini sağlamasında, kaliteli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında, üst yönetim, müdür ve çalışan olmak üzere herkesin katılımını içererek örgüt kültürünü güçlendirmede, insan kaynaklarının bilgi ve beceri yönünden gelişmesini sağlamada, çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmada çok önemli bir payı vardır. Gerek insan kaynaklarında gerekse ürün ve hizmetlerde meydana gelen tüm bu gelişmeler sonuç olarak müşteri tatminini de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla Kaizen; iç ve dış müşteriyi memnun ederek, işletmenin rakipleri karşısında güçlü bir konumda kalmasını sağlamasında ve işletmenin yaşamını devamlı kılmasında hayati bir önem taşır. Toplam Kalite Yönetimi'ni oluşturan tüm bu ilkeler birbirini tamamlayan ve biri göz ardı edildiğinde uygulamada sorunlar ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısızlığa uğrayan uygulama örneklerinin pek çoğunda başarısızlığın ana nedeninin, bu temel ilkelerinin birini ya da birkaçının ihmal edilmesi olduğu görülmüştür (Yanık,2001,25).

1.3.Kaizen ve Toplam Kalite Kontrol (TKK)

Kaizen'e ulaşabilecek yollar sayısızdır denebilir; bununla birlikte Kaizen'e giden "otoyol"un Topla Kalite Kontrol (TKK) uygulaması olduğunu söyleyebiliriz.

1.3.1 Kalite Kontrol ve İnsan Kalitesi

Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. TKK'da insan kalitesi her şeyden önce gelir. TKK "insana kaliteyi işlemek" üzerine kuruludur.Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yürütmüş demektir.

TKK'n üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). TKK insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak doğru yere yerleştirildikten sonra söz edebilir.

İnsanlara kaliteyi işlemek onları Kaizen bilincini kazanmasına yardımcı olmaktadır. İş ortamında her departmanın çalışmasında ve departmanlar arası ortak çalışmada problemler vardır; bunları belirlenebilmesi için kişilere yardım edilmelidir. Çalışanlar problem çözme araçlarının kullanımı konusunda eğitilmeli ve belirledikleri

problemleri bu araçları kullanarak çözmeleri sağlanmalıdır. Problem bir kez çözüldükten sonra, ileride tekrarlanmasını önlemek üzere, ulaşılan sonuçlar standartlaştırılmalıdır. Kişi bu sürekli iyileştirme döngüsünde Kaizen bilincini edinir ve işinde Kaizene ulaşmak için disiplinini kurar.

Kalite kontrolün sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, müdürler, amirler, işçiler dahil olmak üzere şirketteki herkesin pazar araştırması ve geliştirme, ürün planlama, tasarım, üretim planlama, satın alma, satış, üretim, kontrol, satış sonrası hizmetler, muhasebe, personel, eğitim gibi tüm faaliyet alanlarında işbirliğini gerektirir. Bu şekilde gerçekleştirilen kalite kontrole Şirket Çapında Kalite Kontrol (ŞÇKK) veya Toplam Kalite Kontrol (TKK) denir.

TKK’de üç hedef:

1. Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak,
2. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönleltmek,
3. Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

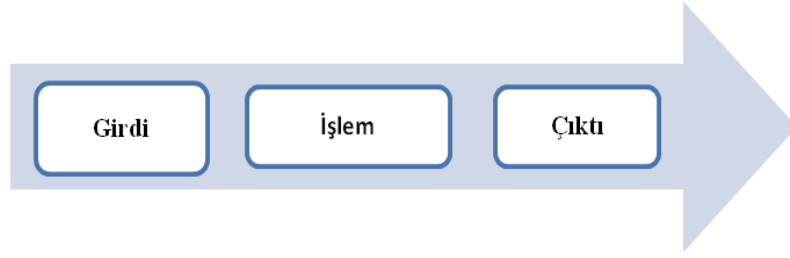
Sonuç olarak TKK uygulayıcıları his ya da sezgileriyle değil, verilerle çalışma alışkanlığını edinirler (İmai,1999,41-44).

1.4.Süreç Yönetimi Açısından Kaizen

Süreç Yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için şirketin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da sil baştan / kökten tasarımların yapılmasıdır.

Süreç (Şekil 1.3) , bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir.

Şekil 1.3:Süreç Dizini



Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu dünyamızda müşteri memnuniyetini sağlamanın ve sadık müşteriler yaratmanın önemi herkesçe bilinmektedir. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti, hem müşteri istek ve beklentilerine uygun hem de firma için az maliyetli şekilde çalıştırmak için süreci incelemek gerekmektedir.

Bir kuruluşun temel süreçleri dikey organizasyon şeması üzerinde birden fazla bölüm boyunca yatay olarak akan işlemler dizisidir. Yetki ve sorumlulukların iyi tarif edilmediği, kimsenin denetiminde olmayan bölümler arasındaki “beyaz alanlar”da en büyük iyileştirme fırsatları mevcuttur. En fazla zaman kayıplarının olduğu, sürtüşmelerin yaşandığı yerler bu beyaz alanlardır. (www.filizyuboglu.com/index.php-01.05.2009)

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da başlayan ‘kaizen’ (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan ‘kalite’ çalışmalarının özünde süreç mantığı vardır. Toplam Kalite EFQM Mükemmellik modeline göre bir sistem kurmak veya son yıllarda popülerlik kazanan CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne geçmek isteyen veya ISO 9001 belgesi almak isteyen firmalar için Süreç Yönetimi hayatidir. ISO 9001 standardının 1994 versiyonunda yer almayan ‘süreç yönetimi, süreç göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme’ kavramları ISO 9001:2000 revizyonunda artık yer almaktadır (www.filizyuboglu.com/index.php-01.05.09).

1.4.1.Etkin Süreç Yönetimi ve Kaizen İlişkisi

“ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini kendi işimizde iyileştirme yapmak için nasıl kullanmalıyız?” yaklaşımını prensip edinerek, kalite yönetim sistemi uygulanıyorsa mutlaka katma değer elde edilir.

Katma değer için, mutlaka kalite iyileştirme araçları kullanılmalıdır. Kalite iyileştirme araçlarından en çok kullanılanlardan biri PUKÖ(PDCA)dür. PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) ile birçok kalite iyileştirme projesi yapılabildiği gibi, süreçlerin de PUKÖ döngüsü ile yönetilmesi mümkündür.

Türkiye’de, ISO 9001:2000 kalite yönetim belgesine sahip olan birçok kuruluşun kalite iyileştirme araçlarını yeterince kullanmadığını kabul etmek kaçınılmazdır(www.ato.org.tr/dergi-26.04.2009).

ISO 9001-2-3: 1994 versiyonu ile dokümantasyonun ağırlığını yaşayan uygulayıcılar, ISO 9001:2000 versiyonun şartlarından biri olan süreç yaklaşımını tam olarak uygulamalarına yansıtamamışlardır. Prosedürler, iş akışlarına dönüştürüldüğünde, süreç bazlı yönetim sistemi uygulanıyor yaklaşımı doğru mudur? Ne yazık ki yanlış. İş akış diyagramları, uygulamaya hâkimiyeti artırır, okumayı iyileştirir vb. fakat sistemi yönetmeniz için yeterli olmaz ya da direkt iyileştirmeyi sağlamaz (<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70-05.05.2009>).

Ölçemiyorsanız kontrol edemez ve yönetemezsiniz. Süreç yaklaşımında, doğal sıralama ise, öncelikle süreçlerin tanımlanması, etkileşimlerin belirlenmesi, kriterlerin belirlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ve nihai olarak iyileştirme için performansının izlenmesi olmalıdır. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir (Selvinaz, 2002: 14).

Süreç/Proses: Süreç; belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir(<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70-15.05.2009>).

İş Akış Diyagramı: Bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıksal öncelik/sonralık/ paralellik ilişkilerinin belli semboller, oklar ve açıklamalar kullanılarak şekilsel olarak gösterimidir (www.efsaneclub.com/---/19.02.2009).

Kritik Süreç: Organizasyonun ana hedeflerine ulaşmasında kalite, maliyet ve zaman olarak kritik rol oynayan, organizasyonun başarılı ve başarısız olmasında etkin olan süreçlerdir.

Birimler Arası Yatay Süreç: Süreçler birden fazla bölüm veya bölüm üzerinde yürür.

Fonksiyon İçi Süreç: Yatay süreçlerin, alt süreçleri olup girdiler ve çıktılar aynı bölüm içindedir.

Ölçüt: Performans ile ilgili değerlendirmelerde göz önünde bulundurulması gereken faktörler.

Gösterge: Performans ölçütlerini ifade etmekte kullanılan sayısal unsurlar

Süreç Sahibi: Sürecin toplamının verimli ve sonuçlarının doğruluğundan direkt sorumlu olan birimdir. Süreç sahibi, değişikliklere önderlik edebilmeli ve bu değişikliklerin sürecin tamamına olan etkisini gözlemleyebilmelidir.

Bazen, süreç sahibi için "Süreç Yöneticisi" terimini kullanırlar. Ancak yönetici terimi işe alma, süpervizörlük ve mali sorumlulukları da içerdiğinden, doğru bir terim değildir. Süreç lideri veya süreç sponsoru da süreç sahibi için kullanılan diğer terimlerdir (www.indiristan.com/ara_bul.asp-18.02.2009).

1.4.2.Süreç Kavramı

Süreç, girdileri olan, bu girdilere bir değer kazandırarak iç veya dış müşteriye çıktı olarak sunan faaliyetler grubudur. Bu faaliyetler birbirlerine mantıksal ilişkilerle bağlıdırlar. Organizasyonun kaynaklarını kullanarak, amaçlara ulaşmada gerekli sonuçları sağlarlar (www.zorlublog.com/---17.02.2009).

1.4.3.Süreçlerle Yönetim ve Sağladığı Faydalar

Süreç yönetiminin şirketlere sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf-16.02.2009>).

*Süreçler, dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dâhilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşp, fonksiyonlar arası akmaktadır. Böylelikle katma değer oluşturmaya adanlar ortadan kalkar.

*Şirketin iş yapış biçimleri fonksiyonel, hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin akışına göre düzenleyen yeni bir yönetim tarzıdır. Bundan dolayı gereksiz beklemler engellenir.

*Kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlar.

*Şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve ‘Yalın Yönetim’ hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır.

*Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesini sağlar.

*Dış çevre(paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile pazarın durumu)analizinin sürekliliği gerektirir.

*Değişime hızlı adaptasyonu sağlar.

*Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşmelerin ve gelişmelerin sürekliliği sağlar

*Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesini sağlar.

1.4.4.Süreç İyileştirmenin Amaçları

Firma süreçlerinin bilgi ve iş akışı açısından optimizasyonunu sağlamak, kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla;

*Hataları ortadan kaldıracak,

*Gecikmeleri en aza indirecek,

*Anlaşılır,

*Kolay uygulanabilir,

*Müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir,

*Organizasyona rekabet avantajı sağlayacak, şekilde süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve sürekli iyileştirilmesidir(<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>-16.02.2009).

1.4.5.Süreçlerle Yönetime Geçiş Adımları

Yönetime geçişte izlenen adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- *Süreçlerin tanımlanması
- *Süreç sahiplerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi
- *Süreç öğelerinin(girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi)tespiti
- *Süreç haritalarının çizilmesi
- *Süreç ölçüt ve göstergelerinin tespiti/ güncellenmesi
- *Süreçlerin hedeflerinin tespiti/ güncellenmesi
- *Kritik süreçlerin tespiti
- *Süreçlerin analizi ve geliştirmesi

1.4.6.Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi

Süreç iyileştirme çalışmaları, değişikliklerin hayata geçirilmesi ile bitmez, süreçlerin iyileştirilmesi konusunun, şirket bünyesinde kurumsallaştırılması sağlanmalıdır (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>-16.02.2009).

1.4.6.1.Süreç İyileştirmenin Önemi

- *Müşteri odaklılık
- *Zamana ve gelişmelere tam uyum
- *Daha hızlı ve verimli çalışma
- *Kaynakların etkili kullanımı
- *Çalışanların organizasyon içindeki katkılarının artması
- *Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulması
- *Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesi
- *Sürekli gelişme ve iyileştirme

1.4.6.2.İyileştirme Yapılacak Süreçlerin Belirlenmesi

Her süreçte bir geliştirme fırsatı mevcuttur. Şirketin stratejilerine bağlı olarak, geliştirilecek süreçler tespit edilip, önceliklerine göre sıralandıktan sonra, planda ilk yer alan süreç, geliştirilmek üzere seçilir (Aktan, 1998: 50).

Kapsam ve hedeflerin belirlenmesi aşaması üç ana adımdan oluşur. Birinci adımda sürece genel olarak bakılır. Müşterinin sesi ile sürecin genel sesi arasındaki fark, geliştirme fırsatlarını belirler (<http://ekutup.dpt.gov.tr/oik577.pdf>-16.05.2009).

İkinci adımda, süreç fonksiyon bazında incelenir. Kritik fonksiyonel kopukluklar tespit edilir. Bu adımda, ekip edindiği bilgilerle, birinci adımdaki saptamalarını tekrar sorgulayabilir. Üçüncü adımda, birinci ve ikinci adımdaki bilgilere, “benchmark” sonuçları, varsayım ve kısıtlar da katılarak, hedef ve kapsam belirlemesi yapılır. Projelendirilir ve ana süreçler uygun olduğunda alt süreçlere ayrılır (www.kho.edu.tr//SUREKLI%20IYILESTIRME 19.02.2009).

1.4.6.3.İyileştirme Yapılacak Süreçler Seçilirken Dikkat Edilecek Unsurlar

- *Değişen rekabet koşullarının etkileri
- *Dış müşteri şikâyetleri
- *İç müşteri şikâyetleri
- *Yüksek maliyetli süreçler
- *Yaşam döngüsü uzun olan süreçler
- *Benchmarking yardımı ile anlaşılan daha iyi yöntemler
- *Yeni teknolojinin kullanabileceği alanlar

1.4.6.4.Kritik Süreç Belirlenmesi Yöntemleri

Kritik süreçlerin belirlenmesinde şu süreçlere baş vurulur:

Bütünsel Yaklaşım: Firma içindeki tüm süreçler kritik kabul edilir ve iyileştirme çalışmaları içinde değerlendirilir.

Yönetim Seçimi Yaklaşımı: Üst yönetimin firma stratejilerini göz önünde bulundurarak iyileştirme yapılması öngörülen süreçlerin belirlenmesidir.

Ağırlıklı Seçim Yaklaşımı: Süreçler, aşağıda verilen kriterlere göre 1 ile 5 arasında puan verilerek değerlendirilir. “1” ,süreç için iyileştirme yapmak çok zordur ve yapılan iyileştirmenin çok az getirisi vardır. “5”,süreç için kolaylıkla değişim yapılabilir ve yapılan iyileştirmenin getirisi yüksektir.

Bilgilenme Yaklaşımı: Müşteri odaklı bir seçim yöntemidir. Bu yaklaşım, bütün iyileştirme çalışmalarının dış müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanması gerektiğine inanır. İyileştirme çalışmalarını, müşteri beklentileriyle ilişkilendirir. Müşteri ve firma içi aktivitelerden toplanan verilere dayanarak seçim yapılır. Uzun süre gerektiren bir yaklaşımdır (<http://www.ekonometridernegi.org/---/15.05.2009>).

Süreçlerin önemini değerlendirmek: Süreçler dış müşteriyi doğrudan ve dolaylı etkilemelerine göre ayrılırlar. Dış müşteri üzerinde etkisi yüksek olan ve dış müşteriyi doğrudan etkileyen süreçler ilk sıradaki adaylar olmalıdır. İyileştirme olanaklarını değerlendirmek: Yaşam döngüsü süresi, iş tekrarı, maliyet, etkenlik gibi kriterler bazında süreçler hakkında bilgi toplanır. Önemi ve iyileştirme olanakları yüksek olan süreçler ilk sırayı alırlar (www.btinsan.com-15.02.2009).

Firma içi süreçlerin seçilmesinde de benzer yöntem kullanılır ve dış müşteri yerine birimler konularak dâhili müşteri anlayışıyla süreçler iyileştirilir. İç işlerin iyileştirilmesi, maliyeti düşürerek ve kaliteyi yükselterek dış müşteriyi de memnun eder (www.calisma.gov.tr/kalite/iyilestirme_rehberi.doc-14.02.2009).

1.4.6.5.İyileştirmenin Etkinliği Açısından Süreçlerin Denetlenmesi

ISO 9001:2000 denetleme sistemi konusunda süreç denetimini şart olarak belirlemese de süreçleri etkin hale getirmek için iç denetimleri süreç bazlı yapmak gelişme için fırsat sağlayacaktır (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>-16.02.2009).

*“Süreçler belirli ve yeterli detayda açıklanmış mı?”

*“Süreç sorumlusu atanmış mı?”

- *“Süreç kontrol altında mı?”
- *“Prosedür uygulanıyor ve sürekliliği sağlanıyor mu?”
- *“Sürecin gereklilikleri açıkça belirlenmiş ve anlaşılmış mı?”
- *“Uygunsa süreç izleniyor mu?”
- *“Başarılan/gerçekleşen sonuçlar sürecin etkinliğini gösteriyor mu?”
- *“Süreç sürekli gelişim gösteriyor mu?”
- *“Süreçler performans hedeflerini karşılıyor mu?”
- *“Süreç problemleri ve uygunsuzlukları gelecekteki risklere işaret ediyor mu?”
- *“Süreç çıkartılması veya gereksiz faaliyet var mı?”
- *“Etkinliği ve verimliliği arttırmak için, bu süreç ve bazı faaliyetleri diğer süreçlerle birleştirilebilir mi?” vs. sorular kullanılarak süreçler denetlenmelidir.

1.4.7.Kaizen Bağlamında Sürecin Tanımlanması

Yönetim faaliyetleri, kaynak temini, ürün gerçekleştirme ve ölçme aşamalarında süreçler belirlenmelidir. ISO 9001:2000 standardının önerdiği süreçler aşağıda verilmiştir(www.btinsan.com-15.02.2009):

- *Satın alma süreci
- *İç Denetim süreci
- *İç İletişim süreci
- *Müşteri İlişkileri süreci
- *Cihazların kontrolü
- *Ürün gerçekleştirme süreci

Süreçler belirlenirken, dış müşterinin ve organizasyonun yaşadığı aşamalar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır(www.btinsan.com-15.02.2009).

Müşterinin Yaşadığı Aşamalar

- *Müşterinin satın alma ihtiyacının doğması

*Müşterinin satın alması ve ürünü kullanmaya başlaması

*Müşterinin ürün/ hizmeti kullanmaya devam etmesi

Organizasyonun Yaşadığı Aşamalar

*Pazar Araştırması

*Segmentlerin Tanımlanması

*Konumlandırma

*Tasarım ve Müşteriye Değer Sunma

*Müşterileri Elde Tutma

1.4.8.Kaizen Açısından Organizasyonda Mevcut Olan Örnek Süreçler

Organizasyondaki mevcut süreçler kaizen açısından aşağıdaki adımlar ile takip edilir:

*Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme

*Üretim Planlama

*Malzeme İhtiyaç Planlama

*Sipariş/Proje Takibi

*Satış Sonrası Hizmetler

*İnsan Kaynakları süreç grubu

*Teklif Sözleşme Süreci

*Bilgi Teknolojileri Yönetimi

1.4.9.İyileştirmede Dokümantasyonun Gerekliliği

Sürekli iyileştirmede dokümantasyon; faaliyetleri sistemleştirmek amacıyla, mevcut durumun tespiti ve tarifi, kıyaslama ve eğitim için gereklidir.

1.4.10.İyileştirme Aşamasında Süreç Dokümanlarının Oluşturulması

Süreç geliştirme çalışmalarının ardından, organizasyonun yapısına ve kültürüne göre değişmek suretiyle, getirilen değişikliklerle ilgili dokümanların

oluşturulması gerekmektedir (<http://bmyo.karaelmas.edu.tr/aksu/aksusport//sa/pdf-27.04.2009>).

Dokümanlar ile süreçte yer alan görev ve faaliyetlerin ve süreç akışının, süreçte yer alan şirket çalışanları tarafından tam ve eksiksiz yerine getirilmesini ve çıktıların kalitesinin kalıcılığını sağlayacak izlek, talimat, plan vb. kastedilmektedir. Dokümanların uygulama öncesi oluşturulması ve uygulamanın izlenmesi yoluyla sürekli güncel tutulması gerekmektedir (<http://www.asq.org/glosary/html-15.05.2009>).

1.4.11.Kaizen İçin Süreçlerin Sıralanması ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi

Organizasyonlar, süreç yönetiminin etkin uygulanması için süreç sınırlarını belirlemeli, süreçler arasındaki sıralama ve etkileşimler tanımlamalıdır.

1.4.11.1.İyileştirmede Süreç Sınırları

- *Süreç başlangıç ve bitiş noktaları
- *Diğer süreçlerle kesişme noktaları
- *Girdileri
- *Çıktıları
- *Müşterileri
- *Tedarikçileri
- *Bilgi akışı
- *Kaynaklar

Yukarıda bahsedilen, girdi ve çıktılar, bilgi veya hizmet şeklindedir.(veri, doküman, rapor, vb). Bunlara süreç öğeleri denir. İki türlüdür: fiziksel ve enformasyon. Fiziksel öğeler gerçek, dokunabilir nesnelerdir. En iyi örnek üretim, depolama, taşıma vb. süreçleridir. İmal edilen ürünler fizikseldir (www.btinsan.com-15.02.2009).

Bilgi öğeli süreçlerde ise bilgi yaratılır veya mevcut bilgi işlenir. Pek çok süreçte akış içinde fiziksel öğelerle beraber bilgi de yer alır. Bir sürecin içinde yer alan tüm aktivitelerin, bu aktivitelerin kullandığı/ ürettiği tüm bilgilerin ve ilişkili olduğu

tüm organizasyon birimlerin tanımlanması, bir süreç iyileştirme projesinin en önemli aşamalarından biridir.

Süreç karakteristiklerinin doğru ve tam olarak anlaşılması bundan sonra gerçekleştirilecek olan problemlerin analizi, iyileştirme olanaklarının tespiti ve sürecin iyileştirilmesi faaliyetlerine temel teşkil edecektir.

Bu nedenle sürecin en iyi şekilde anlaşılması için açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir. Süreç analizinin kalitesi tümüyle toplanan verilerin doğruluğuna ve gerçeği temsil etmesine dayanmaktadır.

Bu nedenle, süreçte yer alan birimler ile diyalog kurulmalı, müşteri istekleri belirlendikten sonra sürecin mevcut durumu tam olarak anlaşılmalıdır. Genelde bir sürecin çıktısı diğer bir sürecin girdisini oluşturur. Böylelikle süreç etkileşimleri ortaya çıkacaktır (<http://www.asq.org/glosary/html-15.05.2009>).

İç müşteri kavramı özellikle süreç etkileşimlerini belirlemek için önem arz eder. Analiz aşamasında fonksiyonlar arası süreç haritasının rolü çok önemlidir. Bu araçlar kullanılarak, şirket stratejileri dikkate alınarak, süreç içindeki iyileştirmeye açık alanlar ve aksaklıklar belirlenmelidir.

Böylelikle, çözümlerin geliştirildiği bir sonraki bölüm için gerekli zemin hazırlanmış olur. Süreç haritaları oluşturulurken kullanılan yöntemler, semboller ve kuralların tamamı süreç modelini oluşturur. Süreç haritaları oluşturulurken, organizasyon içerisinde dil birliğinin olması, analizi etkin hale getirecektir.

1.4.12.Kaizen Sürecinde Kriterlerin ve Metotların Belirlenmesi

Kriterler, geleceğe yönelik(yönlendirici)ve geçmişe yönelik(değerlendirici) olmak üzere iki farklı amaç için belirlenir. Kriterlerin özellikleri, şirketin stratejileri ile ilişkili olmalı, iç/dış müşteri beklentileri ile ilişkili olmalı, çok özel ve ölçülebilir olmalı, yeterli derecede hassas ve güvenilir olmalı, düzenli aralıklarla herkes tarafından ulaşılabilir olmalıdır.

Ölçüm kriterleri, 3 ana başlık altında toplanabilir:

1.Etkenlik 2.Verimlilik 3.Esneklik

Kalite hedeflerine ne kadar ulaşıldığını gösteren ölçüm kriterleri etkenlik ve esneklik olup, *verimlilik* hedeflerine ne kadar ulaşıldığı ise etkinlik ölçüm kriterleri ile ölçülür (<http://www.canaktan.org/ekonomi/pdf-aktan/pdf-14.05.2009>).

1.Etkenlik: Süreç çıktılarının, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneğidir. Doğru çıktıyı, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla sunma. Etkinlik ile ilgili ölçütler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğrudan izleyebilecek şekilde tanımlanmalı (<http://www.marketingpower.com/view2851.php-15.05.2009>).

Etkenlik Konuları Ölçüm Kriterleri

Doğruluk

Miktara uygun teslimat

Zamanındalık

Zamanında uygun teslimat

Müşteri Şikâyetleri

Müşteri şikâyet sayısı/Oranı

Hatasızlık

İlk defada doğru yapma oranı

Gerçekleşen/plan

Plana uyum oranı

Cevap verme süresi

Çevrim süresinin kısaltılması

Hizmet Seviyesi vb.

Hizmet kalite indeksi

Etkenlik(kalite)kriterleri belirlenirken müşteri ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurulur. Müşteri ile fikir birliğine vardığı noktalar, ayrıntılı ve yazılı bir şekilde dokümanlaştırılıp, süreç içinde yer alan bütün çalışanlara standart bir form halinde dağıtılır. Etkenlik ölçüm kriterleri oluşturulurken, müşteri beklentileri göz önünde bulundurulur (<http://www1.gantep.edu.tr/TKY14.htm-13.05.2009>).

2.Verimlilik: Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin, mümkün olan en düşük seviyede kaynak (insan malzeme, enerji, donanım, bilgi) kullanılarak karşılanmasıdır. Verim eksikliği kalite eksikliği kadar kolay anlaşılamaz. Verimlilik kriterleri belirlemedeki amaç birim çıktı için harcanan kaynak miktarını(para, zaman, iş gücü) azaltmak, değer kazandırmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

Verimlilik Konuları Ölçüm Kriterleri

İşlem zamanı

İşlem zamanının kısaltılması

Bir birikim çıktı için harcanan zaman

Her 100 işlem için harcanan, adam-saat

Bir birikim çıktı için eklenen değer

İşçilik maliyetinin düşürülmesi

İşin bir sonraki adıma geçmeden önceki bekleme zamanı

Bekleme süresinin azaltılması

Süreç çevrim zamanı

Çevrim süresinin kısaltılması

3.Esneklik: Sürecin değişen koşullara(müşteri talepleri, iş koşulları)uyum sağlayabilmesi, sürecin, bugün ve gelecekte değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmesi. Esneklik, sürecin değişen şartlara beklenen sonucu etkilemeksizin uyum göstermesidir. Üç ölçüm kriteri içinde ölçümü en zor olandır.

Esnek süreç müşteri beklentilerini karşılamalı ve özel durumlarda belirlenmiş kuralların dışına çıkabilmelidir. Esnek süreç, firmanın piyasa rekabetindeki konumu için çok önemlidir (www.spac.com.tr-28.02.2009). Esnek süreç, müşteri tatminin ne kadar önemsendiğini, sürecin ne kadar parametrik ve profesyonelce tasarlandığını gösterir. Esnek süreç, getirisi olan bir yatırımdır.

Esneklik Konuları Ölçüm Kriterleri

Özel müşteri istekleri

Özel müşteri istekleri sayısı

Müşterinin özel bir isteğini ortalama gerçekleştirme süresi- standart yönleme kıyasla,

Özel İstek gerçekleşme süresi/ standart istek gerçekleşme süresi

Özel isteklerin reddi

Özel müşterinin reddetme oranı

Ekstra bir istekte bulunan müşteri isteğinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyet miktarı

Özel isteklerin tırmanış yüzdesi.

1.4.13.Kaizen Sürecinde Kaynağın ve Bilginin Sağlanması

Üst yönetim standardın, süreçlerin operasyonunu ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı, şartından dolayı üst yönetim öncelikle, kalite yönetim sistemi için gerekli olan süreçlerin oluşturulmasını, uygulanmasını sağlamak için yönetim temsilcisi atamalıdır (<http://www.kalder.org/genel/pdf-12.05.2009>).

Etkin süreç yönetimi için, insan, metot, malzeme ve makine konularında kaynak ve bilginin sağlanması şarttır (www.spac.com.tr-28.02.2009).

1)İnsan Kaynağı: Etkin süreç yönetimi için, üst yönetim süreç yönetimi konusunda aşağıda belirtilen görevleri yerine getirecek niteliklere sahip olmalıdır.

Üst Yönetimin Görevleri

1. Süreç yönetimini benimsemiş
2. Süreçler etrafında organize olmayı/hareket etmeyi bekleyen
3. Şirket geniş görüşlülük ve misyonu doğrultusunda stratejileri belirleyen
4. İç ve dış çevre analizi yapan
5. Süreç Performans göstergelerini takip eden ve yorumlayan
6. Süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına katılan ve gerekli kaynakları tahsis eden

Süreç Sahibi Nitelikleri

1. Süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademeleri arasından
2. Süreç içindeki faaliyetleri ve önemli konuları bilen
3. Sürecin tedarikçisi ve müşterilerini, diğer süreçlerle ilişkisini bilen,
4. İnsanları etkileme, liderlik etme, takım çalışmasını destekleme yeteneğine sahip,
5. Sürekli iyileştirme ve öğrenmeye açık,
6. Fonksiyonel önyargılardan kurtulmuş,
7. Süreç içinde saygı gören ve performansı yüksek

Bir süreç içinde yer alan fonksiyonlar, birden fazla organizasyon birimi, kişi ya da gruba bağlı olabilir. Bu kişi, grup ya da organizasyonlar firma hiyerarşisinde aynı seviyede olabilirler. Bu durumda, her birim sadece kendi fonksiyonlarından sorumlu olacağından, sürecin tamamından sorumlu olan birimin seçilmesi zordur (www.uemtem.org.tr/html-27.02.2009). Bunun için üç adet kıstas kullanılabilir. Bunlar, sahip olma derecesi, belirleyicilik, süreç bilgisidir.

Süreç Sahibi Sorumlulukları

1. Sürecin bütünü için, şirketin ana iş hedeflerini destekleyen, performans hedeflerinin belirlenmesi,
2. Süreçte yer alan çalışanların performanslarının izlenmesi aralarındaki problemlerin çözülmesi
3. Süreç plan ve bütçelerinin geliştirilmesi
4. Sürecin şampiyonu gibi hizmet etmesi
5. Süreçte yer alan çalışanların gelişimlerine yardımcı olunması
6. Hedefe doğru ilerlemelerin izlenip değerlendirilmesi
7. Süreç performansını etkileyen darboğazların ve dirençlerin tanımlanması ve ortadan kaldırılması

8. Başarılı çalışmalarla ilgili çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi;
hedefleri yerine getirmede zorluk çeken çalışanlara rehberlik edilmesi

Sürecin Çalışanları

1. Süreç kavramı ve süreçlerle yönetim hakkında bilgi sahibi
2. Faaliyetlere süreç yaklaşımı çerçevesinde bütünsel bakabilen
3. Sürecin performansını ölçen
4. Ekip çalışmasına yatkın
5. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılan

Süreç Koordinasyon Komitesi

Bu komite süreç sahiplerinden oluşan ve üst yönetimin başkanlık ettiği bir komitedir. Düzenli aralıklarla toplanır ve genellikle şu konularda görüşmeler yapar:

1. Mevcut süreçlerin performansları toplu olarak değerlendirilir
2. Süreç iyileştirme çalışmalarının gelişimi değerlendirilir
3. Yeni süreç iyileştirme veya tasarım çalışmalarının başlatılmasına karar verilir

4. Süreçler arası yaşanan problemler görüşülür

2)Eğitimler: Süreç yönetimi sağlanması gerekli olan diğer kaynak eğitimlerdir.

*Süreç Yönetimi

*Müşteri memnuniyet ölçüm

*Etkin takım çalışması

*İstatistiksel süreç kontrol

*Problem çözme teknikleri

*Öneri sistemleri

3)Üst Yönetimin Odaklanması: Üst yönetim tarafından şirkete ait “Amaç-Vizyon-Misyon-Strateji” konusunda iç ve dış çevre analizi yapılarak belirlenmeli ki, etkin süreç yönetimi için kritik süreçlerin belirlenmesinde bilgi sağlansın. Müşteri memnuniyetini ölçmek maliyetli ve güçtür(www.odam.gen.tr/index.php-28.02.2009).

Ancak dış müşterinin sesini ölçmek önceliklendirme ve kaynak planlaması açısından önemlidir.

4)Altyapı: Süreçlerin sesini ölçmek için, analizde kullanılacak veriler mümkün olduğunca, bilgi teknolojileri kullanılarak tespit edilmelidir. Veriler doğru, tam ve güncel olduğunda anlamlı bilgiye dönüşmesi kolay olacaktır.

1.4.14.Kaizen Sürecinde Ölçüm Yapılırken Dikkat Edilmesi Gerekenler

Süreç hedefleri belirlendikten sonra, kritik özellik taşıyan noktalarda ölçüm yapılması gerekir. Çünkü sadece süreç sonunda ölçüm yapılması kaçınılması gereken bir yoldur. Ölçümler belirlenen noktalarda ilgili aktivitenin gerçekleştirilmesinden sonra gecikmeden yapılmalıdır. Ölçümü en iyi yapabilecek kişi, o işi yapan kişidir.

1.4.15.Kaizen Sürecinde Müşteri Memnuniyeti

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, operasyonel tanımlarla ifade edilmesidir. Müşterilerinden alınacak bilgilerin ilgili olduğu konular, memnuniyet düzeyi, beklentileri, algılayışları, karşılaştığı sorunlar, satın alma karar süreçleri, satın alma kriterleridir (www.spac.com.tr-28.02.2009).

1.4.15.1.Müşteri Memnuniyetinin Ölçüm Metotları

Müşteri memnuniyetinin tespitinde aşağıdaki ölçüm metotları kullanılır.

- *Müşteri memnuniyeti anketleri
- *QFD-Kalite Fonksiyonu Yayılımı
- *Pazar araştırması
- *Müşteri şikâyetleri ve önerileri
- *Müşterilere yapılan ziyaretler
- *Odak grup çalışmaları
- *Rakip firma müşterilerinin değerlendirme sonuçları

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde yukarıda belirtilen metotlar ayrı veya bir arada olmak üzere kullanılabilir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında belirlenmesi ve gerekli çözümün ortaya konulmasına fırsat verecek sıklıkta ve metotta yapılmalıdır (www.indir1.us/down. asp-29.02.2009).

Ölçüm sıklığı, sunulan ürünün özelliğine ve müşteri beklentilerinin değişim sıklığına bağlı olarak planlanmalıdır. Müşterinin sesi, süreç ile ilgili “geliştirme fırsat”larının ortaya konmasında ve “süreç hedeflerinin” oluşturulmasında ana belirleyici öğedir (www.kalder.org.tr-18.02.2009).

Süreç ile ilgili “esas geri besleme”, müşterinin sesi ölçümleri sayesinde elde edilir ve süreçteki gelişmelerin planlanması ve yürütülmesine girdi oluşturur. En iyi uygulamaların araştırılması ve “bilgileşim” yapılması ve bunun kurumsallaştırılması, dünya ölçüsünde şirketler, mevcut ve olası güçlü rakiplerini sürekli olarak izlemektedirler, süreç ile ilgili hedeflerin konmasında ve gerekli geliştirme faaliyetlerinin planlanmasında bir diğer önemli girdidir (www.spac.com.tr-28.02.2009).

Sürecin Sesi: Sürecin sesi, özel ve genel nedenlerden dolayı süreçteki olumsuzlukların ve sapmaların belirlenmesidir. Sürecin akışı çeşitli nedenlerle bozulma eğilimine girdiğinde, istatistiksel yöntemler ile süreçteki değişimler saptanmalı ve süreçteki bozulmalar durumunda, düzeltici faaliyetler derhal başlatılmalıdır. Düzeltici faaliyetler ile sorun tanımlanmalı, nedenler ortaya konulmalı, kök ya da temel nedenler belirlenmeli, çözüm/çözümler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Süreçteki “düzeltici faaliyetler” ile ilgili roller, sorumluluklar yeterince açık bir şekilde bilinmeli ve etkinliği sürekli denetlenmelidir (www.indir1.us/down. asp-29.02.2009).

Süreç İzleme Süreci: Süreç izleme sistemi de tekrarlanabilir özelliğinden dolayı bir süreç niteliğindedir. Bu nedenle sürekli olarak;

- *gözden geçirilmeli ve denetlenmeli,
- *veri elde etme çevrimini kısaltmak için geliştirme çalışmaları yapılmalı,
- *güvenirliliği, hassasiyeti arttırılmalı,
- *hızla ulaşılabilirliği sağlanmalı,
- *günlük yönetimin ana aracını oluşturacak şekilde yaygınlaştırılmalı,
- *değişen süreç özelliklerine uyumu sağlanmalıdır.

1.5.Kalite Yönetimi Açısından Kaizen

Organizasyonların kalite yönetiminde, sürekli iyileştirme yöntemlerine başvurmaları kaçınılmazdır. Çünkü bu işletmelerin iyileştirme adına gerekli olan bir şarttır.

1.5.1.Kalite Yönetim Sistemi ve Kaizen

Her organizasyon, standart şartlarına uygun olarak, bir kalite yönetim sistemi oluşturmali, dokümanlaştırmalı, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir (Nursoy, 2001: 23). Organizasyon;

a)Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan süreçleri ve bunların bütün organizasyondaki uygulamalarını belirlemeli,

b)Bu süreçlerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini tayin etmeli,

c)Bu süreçlerin operasyonunun ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterler ve metotları tayin etmeli,

d)Bu süreçlerin operasyonunu ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı,

e)Bu süreçleri izlemeli, ölçmeli ve analiz etmeli ve

f)Planlanmış sonuçları başarmak ve bu süreçleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır (www.turkloydu.org.tr–15.02.2009).

Bu süreçler, organizasyon tarafından bu standardın şartlara uygun olarak yönetilmelidir. Organizasyon, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir süreci dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür süreçler üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş süreçlerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır (www.turkak.org.tr–16.02.2009).

1.5.2.Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı

Küresel rekabet ortamının bir sonucu olarak, son yıllarda işletmeler kaliteye ve kalite iyileştirme süreçlerine çok daha önem vermeye başlamışlardır. İşletmeler artık

belirli bir kalite seviyesinde üretmek ve bunu sürekli iyileştirmek zorunda olduklarını öğrenmişlerdir (www.kalitenet.com.tr–17.02.2009).

Bu bağlamda kalitenin neyi kapsadığı ve neyi amaçladığını açıklamak yararlı olacaktır (www.kalite-tr.com–14.02.2009).

Literatürde çok fazla kalite tanımının bulunması uzlaşabilecek bir kalite tanımı yapılmasını zorlaştırmaktadır. Kalitenin çok boyutlu olmasının bir sonucu olarak değişik kalite tanımları ile karşılaşmaktadır. Birçok kuruluş ve uzman, farklı kalite tanımları önermektedir: TS-ISO 9005’e göre kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeterliliğine dayanan özelliklerinin toplamıdır (Bozkurt, 1998: 13).

Amerika Kalite Derneği'ne göre ise kaliteden anlaşılması gereken, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür, yani kalite bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Çalışmanın uygulamasına yön veren Ishikawa'nın kaliteye bakış açısını ise şu çerçevede özetlemek mümkündür “kalite, kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciye daima hoşnut eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir.”

Kalite iyileştirme ve geliştirme sürecinde istatistiksel teknikler geniş bir kullanım alanına sahiptir. İstatistiğin kalite kontrolde geniş uygulama olanağı bulması, minimum malzeme ve işçilikle yüksek kalite düzeyinde ve büyük miktarlarda üretimi zorunlu kılan II. Dünya Savaşı'nda gerçekleşmiştir (Kobu, 1996: 471).

İstatistiksel teknikler, süreçlerde gözlenen değişkenlikleri belirlemeye çalışır. İstatistik, imalat sisteminde görülen bir aksaklık veya kontrolsüzlük sonucunda mamul özelliklerinde standartlardan sapmaları ortaya çıkaracaktır. Bunun için şu sorular sorulur. (Kartal, 1999: 4):

*Ortalama değerler, hangi metotla ve kaç ölçme ile bulunacaktır? Ortalama değerle istenen standart değer arasındaki farkın tesadüfî olup olmadığı nasıl anlaşılacaktır? Ortalama değerinin standart değerden farklı olması neyi ifade eder? Bu farklılık hangi hallerde kusur sayılır? Örnekleme için gerekli örnek büyüklüğü ne olmalıdır?

*Örnek sayısının büyük ya da küçük olması neticeyi etkiler mi? Kalite iyileştirme çalışmalarında kullanılan istatistiksel teknikler, bu ve benzeri soruların

cevaplarının belirlenmesinde çok etkin olarak kullanılabilir. İstatistiksel tekniklerin kaliteyi iyileştirdiği, geliştirdiği, verimliliği arttırdığı ve maliyetleri düşürdüğü bilinmektedir.

*İstatistiksel teknikler; karmaşık süreçleri analiz ederek, bunlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmakta ve kalite iyileştirme faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Nitekim istatistiksel tekniklerin; otomotiv, elektronik, tekstil, sağlık ve gıda gibi çeşitli endüstri dallarında kullanıldığı bilinmektedir. Kalite ve süreç iyileştirme çalışmalarında birçok yöntem geliştirilmiştir (Bozkurt, 1998: 33).

Kalite ve süreç iyileştirme çalışmalarında yönetime yardımcı olacak yöntemlerden birisi Deming Çevrimi'dir. İlk olarak W.A.Shewhart tarafından ortaya atılan ve Shewhart çevrimi olarak da bilinen bu teknik, 1950 yılında Japonlar tarafından "Deming Çevrimi" olarak yeniden isimlendirilmiştir. Deming Çevrimi: "Planla-Yap-Doğrula-Karar ver", süreçlerinden oluşmaktadır (Bozkurt, 1998: 21-33).

İstatistiksel yöntemler arasında kullanım alanının genişliği ve sonuç verimliliği açısından en çok tercih edilen bir diğer teknik ise "Ishikawa'nın Yedi Temel Aracı"dır. "Ishikawa'nın Yedi Temel Aracı"; çetele tablosu, sınıflandırma, histogram, Pareto Analizi, balık-kılçık diyagramları, serpilme ve kontrol çizelgeleri, şeklinde sıralanmaktadır (Yücel, 2007;22).

Rekabetin yoğunlaşması ve niteliksel anlamda çeşitlenmesi ile birlikte işletmeler kalite iyileştirme sürecini bir zorunluluk olarak algılamaya başlamışlardır. Bu zorunluluk kalitenin ölçümü ve kalitenin değerlendirmesinde birçok yöntemin geliştirilmesini sağlamıştır. İstatistiksel teknikler ile değişik alanlarda kalite iyileştirme sürecinde son on yılda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Chaudry ve Higbie, Norplex/Oak Fabrikası'nda ürün yeterliliği, müşteri memnuniyeti ve süreç yeterliliği için istatistiksel teknikler kullanarak yeni bir sistem oluşturmuşlardır. Cantello, Uniroyal lastik fabrikasında, ince tabakalı bakırların geri dönüşümü ve kullanımı için istatistiksel teknikler yardımı ile yeni bir süreç geliştirmiştir. Kumar ve Gupta, istatistiksel teknikler yardımı ile Austin motorlu araç fabrikasında ıskarta oranını iki yıl içerisinde %56 oranında azaltmışlardır. Benneyan ve Chutel, istatistiksel teknikler yardımı ile taşıma oranını %27'den %21'e düşürmüşlerdir (www.biymed.com/---/29.01.2009).

Dogdu ve Santos, istatistiksel süreç kontrolün bilgisayarlı uygulamalarını tanıtarak ve bu yazılım ve donanım paketlerinin seçimi hakkında çeşitli alternatifler ortaya koymuşlardır (www.baskent.edu.tr/~zeser/2003-2004/533-1.ppt-16.05.2009).

Jugulum ve Şefik, işletmelerin ürünlerinin ve süreçlerinin sürekli gelişimini sağlamak ve küresel pazarda tutunabilmeleri için toplam kalite yönetimi prensipleri ile kalite politikası açılımı, kalite fonksiyon açılımı, istatistiksel süreç kontrol, Taguchi Metotları ve yaratıcı problem çözümü teorisi araçlarının birleştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Schippers, farklı üretim süreçlerinin teknik performanslarının gelişimi için süreç kontrol tekniklerini kullanmıştır.

Hong ve arkadaşları, yazılım-bozukluk algılama süreci için istatistiksel teknikleri kullanarak, istatistiksel tekniklerin yazılım bozukluğu algılama prosesi ve bozukluk önleme analizi ile birlikte kullanılması gerektiğini önermişlerdir.

Guh ve arkadaşları, kalite iyileştirme sürecinde kullanılmak üzere sinirsel ağ tabanlı kontrol grafiği görüntü tanıma sistemi, uzman sistem, kalite, maliyet ve benzetim sistemlerinin birleşmesinden oluşan melez- zeki istatistiksel süreç kontrol sistemi tanımlamışlardır (www.kalder.org-15.05.2009).

Lewis (Aktaran:Diken, 1995:109), istatistiksel süreç kontrolünün yazılım kalitesindeki rolünü, yazılım geliştirme ve bakımı için geliştirilmiş olan üç örnek çalışmayı inceleyerek açıklamaya çalışmıştır. Köksalan ve arkadaşları, Türkiye'deki bira talep ve talep tahminleri için istatistiksel süreç kontrol yardımı ile üç aşamalı karma bir model sunmuşlardır. Kakuro, Toyota fabrikasında istatistiksel teknikler kullanarak; kalite-maliyet-teslimat-güvenlik ve müşteri memnuniyeti değerlerini inceleyen, bunlardaki değişimleri izleyen bir zeki istatistiksel süreç kontrol sistemi oluşturmuştur. Thomson ve arkadaşları, enerji kullanımı ve korunumundaki olası hataları, istatistiksel süreç kontrolündeki hata teşhis metodu ile erken belirlemeye çalışmışlardır. Rungtusanatham, kavramsal sunumlar, tartışmalar ve deneysel kanıtlarla motivasyonel etkilerin istatistiksel süreç kontrol ile üretim ortamlarının geliştirilmesi açısından makul bir tanımlayıcı olduğunu belirtmiştir. Dale ve arkadaşları, kalite çemberleri, iş süreçlerinde yeniden yapılanma ve istatistiksel süreç kontrolünün bir geçici heves mi, moda mı yoksa bir uyum yapısı mı olduğu literatür tabanlı bir çalışma ile ortaya koymaya çalışmışlardır. Garca-Sanz ve arkadaşları, istatistiksel süreç kontrol yardımı ile değişkenleri farklı kriterler altında inceleyerek bu değişkenleri, bant ya da

hat genişliği ve tasarım geliştirmede nicel geri bildirim yapısı için teorik olarak açıklamışlardır. Zhang ve Igel, Çin’deki istatistiksel süreç kontrol sürecinin gelişimini, bir anahtar üreticisi olan COPS işletmesindeki uygulamalarla açıklamaya çalışmışlardır. Schippers, istatistiksel süreç kontrol tekniklerinin, toplam üretken bakım, otomatik süreç kontrol ile beraber, üretim süreçlerinin teknik kontrolünde uyumlu bir takım oluşturulduğunu belirtmiştir. Huang ve arkadaşları, süreçler arasında, tasarım ve tasarım bilgilerinden yararlanarak değişim-yayılma analizini tanımlayarak ve istatistiksel süreç kontrol limitlerinin belirlenmesinde sistematik bir yaklaşım sunmuşlardır. Corbett ve Pan, prosesin çevresel performansını ölçüm ve değerlendirilmesi için istatistiksel süreç kontrol teknikleri kullanmışlardır. Çalışmada kontrol grafikleri, zaman cetvelindeki saptanabilen anormal değişimleri gözlemlemek için kullanılmıştır. Ayrıca uygun olmayan durumların meydana gelme riski açısından çevre değişim performansını kontrol altında tutabilmek için süreç kalite indeksleri önerilmiştir (Diken, 1995: 109).

Zorriassatine ve arkadaşları (Aktaran:Kaya,2003:47), yapay sinir ağları tekniğini, çok değişkenli istatistiksel süreç kontrolünün raporlayamadığı bir uygulamada kullanmışlardır. Kaya ve Engin, PVC kapı-pencere üreten orta ölçekli bir işletmede yaptığı çalışmada istatistiksel teknikler kullanarak işletme kalitesinin %37 oranında iyileştirilebileceğini belirtmişlerdir.

Kaizen’deki küçük ve kademeli iyileştirmeler; kalite çemberlerinin, çalışma gruplarının ya da kişilerin ortaya koydukları önerilerin değerlendirilmesi ile meydana gelir (Nursoy, 2001: 20).

1.5.3.Kalite İyileştirme Süreçlerinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

İstatistiksel teknikler, uygulama sürecinde ortaya çıkan problemlerin belirlenmesinde, çözülmesinde ve gerekli verilerin oluşturulmasında etkin bir kullanıma sahiptir. İstatistiksel süreç kontrolünde, yararlanılan temel araçlar yaygın olarak “Yedi Kalite Aracı” olarak bilinir. Bu yedi araç, verilerin düzgün biçimde belirlenebilmesini kolaylaştırmak ve bu verilerin sistematik bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlamak amacı ile tasarımılanmıştır.

Kalite ve süreç iyileştirmede kullanılan “Ishikawa’nın Yedi Temel Araç (Kolarik,1995,31-32);

- 1)Sınıflandırma,
- 2)Çetele,
- 3)Histogram,
- 4)Pareto analizi,
- 5)Neden-Sonuç diyagramı,
- 6)Saçılma diyagramları,
- 7)Kontrol grafikleridir

1.5.3.1.Sınıflandırma

Sınıflandırma, tek başına bir analiz metodu olamayıp, her metot için kullanılabilen genel bir yaklaşımdır. Süreç kontrolünün temelinde değişkenliklerin sebebini bulmak varsa; bu sebeplerin ortaya çıkarılmasında toplam verinin sınıflandırılması kritik rol oynamaktadır. Sınıflandırma, verinin değişkenlik kaynaklarına göre gruplara ayrılarak kaydedilmesi ve işlenmesi olarak tarif edilebilir. (Kolarik, 1995: 176)

1.5.3.2.Çetele

Kontrol çeteleleri, kalite kontrolde verilerin kaydı ve düzenlenmesi için kullanılır. Belirli zaman aralığında meydana gelen hataların ortaya çıkma nedenleri ve kaynaklarını bulmak amacı ile sorunları çetele ile göstererek sıklık derecesinin saptanması için kullanılan bir araçtır(Kartal, 1999: 30).

1.5.3.3.Histogram

Histogram, gruplandırılan ölçüm değerlerinin bir dikdörtgenler dizisi şeklinde grafiklendirilmesidir(Çamkoru, 2003: 208). Histogramlardaki dikdörtgenlerin tabanları sınıf aralıklarını yükseklikleri ise sınıf frekanslarının yani o sınıfa düşen veri sayısını temsil eder(<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s1.pdf>–25.04.2009).

Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafiklerdir. Çok basit olarak ifade etmek gerekirse histogramlar ile veriler belirli aralıklarla gruplandırılır ve çubuk diyagram(histogram)şeklinde gösterilir.

1.5.3.4.Pareto Analizi

Adını İtalyan ekonomist Wilfredo Pareto'dan alan bu araç 80–20 kuralı olarak da bilinir(<http://www.kalite.saglik.gov.tr/kilavuzkitaplar/kalitekilavuz.pdf>–10.05.2009). Analiz, sorunların %80'inin, yerine getirilen işlemlerin %20'sine dayandığı mantığı ile problemleri ve nedenleri derecelendirir. Böylece en önemli nedenlere odaklanmasını sağlar (<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s1.pdf>-25.04.2009).

Bunun için histogramlar için belirlenen frekanslarla, katlanmış frekans değerleri bulunur. Bu değerler en sık rastlanan değerler en solda, en az rastlananlar en sağda olacak biçimde “x” eksenine yerleştirilir. İtalyan iktisatçı Wilfredo Pareto tarafından geliştirilen bu teknik özellikle toplam kalite yönetiminin kurucularından Joseph M. Juran'ın çalışmaları neticesinde yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlandı. Pareto analizi, bir problemde en fazla önem taşıyan hususun ne olduğunu tespit etmek için kullanılmaktadır. Pareto diyagramları, problemleri sebep ve olaya göre sınıflandırır. Kalite geliştirme çalışmalarında ve problem çözmede yaygın olarak yararlanılan bir tekniktir (Çamkoru, 2003: 210).

Pareto analizinde hata türleri gerektiğinde daha fazla grup halinde ele alınabilir. En önemli neden öncelikli olarak ele alınmalı ve giderilmesi sağlanmalıdır. Analiz sürekli sürdürülerek hata nedenleri azaltılır. Pareto analizi için oluşturulan Pareto grafikleri, en çok rastlanan hata türünden en az rastlanana doğru azalarak giden bir dikdörtgenler dizisi şeklindedir (Kartal, 1999: 38).

1.5.3.5.Neden-Sonuç Diyagramı(Sebe-Sonuç Diyagramı)

Neden-sonuç diyagramı, bir kalite karakteristiği ve faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir diyagram olarak tanımlanmaktadır. Bu diyagram sebep-sonuç diyagramı olarak ta adlandırılmaktadır. Bir problemin çözülebilmesi için problemin nedenlerinin ve kaynaklarının ayrıntılı olarak analiz edildiği bir diyagramdır. Toplam kalite yönetimine önemli katkılarda bulunan Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen bu

diyagram aynı zamanda Ishikawa Diyagramı olarak da bilinir. Bu diyagram balık iskeleti şeklinde olması dolayısıyla yaygın olarak “Balık İskeleti Diyagramı” olarak da bilinmektedir (<http://www.kalite.gov.tr/kilavuzkitaplar/kalitekilavuz.pdf>–02.05.2009).

1.5.3.6.Saçılma Diyagramı

Belirli bir süreçte birbiriyle ilişkili oldukları düşünülen iki veri seti, belirli bir diyagram üzerinde incelenir. Değişkenlerden bir yatay eksen ve diğeri dikey eksen yer alır. Yatay eksen üzerindeki değişkenin belirli bir değerine karşılık dikey eksen üzerindeki değişkenin aldığı değerin kesişme noktalarını belirlenerek bir noktalar bulutu elde edilir. İki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. Birbiri ile ilişkili iki ayrı veri, dağılma diyagramları ile analiz edilir. Bir verinin karşılığı olan veri diyagramda çizilerek, iki ayrı veri arasındaki ilişki incelenir (www.indir1.us/down.asp–29.02.2009).

1.5.3.7.Kontrol Grafikleri

“Kontrol Çizgisi” kavramı, ilk olarak 1924 yılında Bell Telephone Laboratories elemanlarından W.A. Shewhart tarafından geliştirilmiştir. Bir üretim sürecinde üretilen mamuller birbirinin aynı olamazlar (<http://en.wikipedia.org/>-16.05.2009).

Değişkenlikler şans nedenli ya da atanabilir nedenli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan kontrol şemaları, değişkenliğin şansa bağlı mı yoksa kontrol edilebilir bir özelliğe bağlı mı olduğunu ortaya çıkarır.

Kontrol diyagramları örnek ortalamalarını ifade eden bir orta çizgiden ve alt ve üst limitleri ifade eden kesikli alt ve üst çizgilerden oluşur. İşlemlerde kabul edilebilir veya kabul edilemez kalite veya varyans sınırlarını gösterir. Bir başka ifadeyle, kontrol tabloları ya da çizelgeleri mevcut bir sürecin hangi sınırlar içerisinde kontrol edilebileceğini gösteren grafiklerdir.

Kontrol tablolarını ilk geliştiren İstatistiksel Süreç Kontrolü alanındaki çalışmaları ile tanınan Walter Shewhart’dır. Kontrol tabloları aynı zamanda “Shewhart Çizelgeleri” olarak da bilinmektedir.

Çok çeşitli türde grafikler toplam kalite yönetiminde çok çeşitli amaçlara hizmet etmek üzere kullanılır(Aktan, 1997: 39).

Yedi istatistiksel araç, herhangi bir konuda veri mevcut olduğunda bu verilerin analiz edilmesine imkân sağlar. Ancak bazen analiz edilmek istenilen konu veya olay hakkında yeterli sayısal veri mevcut olmayabilir.

İşte bu durumda veri analizi yerine ekip çalışması ile problemlerin çözülmesine çalışılır(www.kocaeli.abigem.org/download/pnmn/kaliteiyilestir.htm-28.02.2009). Bu konuda literatürde Yedi Yeni İstatistiksel Araç olarak adlandırılan teknikler kullanılır. Bu teknikleri kısaca açıklayalım (Aktan, 1999: 81) :

1.İlişki Diyagramı : Birçok iç içe bağlantılı faktörlerin varlığı durumunda ara ilişkilere ve faktörler arası neden-sonuç bağlantılarına açıklık getirmek için kullanılır (Imai, 1999: 241).

2.Yakınlık Diyagramı: Bir beyin fırtınası tekniğidir. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra bu düşüncelerin konu ile ilişkili olarak gruplandırıldığı ve yeniden sıraya konulduğu ekip çalışmasıdır (Imai, 1999: 242).

3.Ağaç Diyagramı: Hedefler ve alınacak önlemleri göstermek için kullanılır.

4.Matris Diyagramı: İki değişik faktör arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılır. Matris diyagramı genellikle kalite taleplerini birbirini tamamlayan karakteristiklerin içine ve sonra da üretim tanımlarına yerleştirmek için kullanılır.

5.Matris ve Veri Analiz Diyagramı: Bu diyagram, matris tablosu yeterli detay bilgi veremediği zaman kullanılır (Çamkoru, 2003: 214).

6.Proses Karar Program Tablosu: Daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların istenilen şekilde uygulanamaması söz konusu olabilir. İşte sürpriz bir takım sonuçlardan kaçınmak için bu teknik geliştirilmiştir.

7.Ok Diyagramı: Bir programı tamamlamak için gerekli basamakları göstermek amacıyla hazırlanan iş akış planlarıdır. Tüm bu yukarıda saydığımız “7+7 Yeni” istatistik ve analitik teknikler özellikle kalite çemberleri ve benzeri kalite geliştirme ve problem çözüme çalışma grupları tarafından kullanılması gerekli araçlardır. (Imai, 1999: 242)

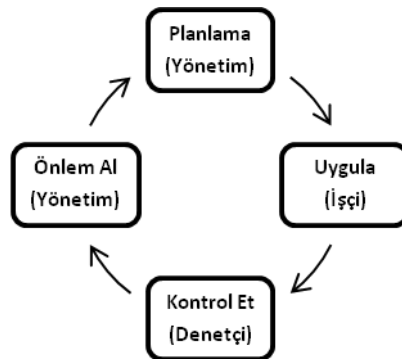
1.5.4. Planla-Uygula-Kontrol Et-Öğrenin (PUKÖ) Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranının Hesaplanmasında Kullanılması

Etkin eğitim; şirket amaçları doğrultusunda çalışanların iş becerilerini ve bilgilerini geliştirerek bu potansiyeli şirket performansına aktarabilen eğitim demektir. Uygulamada ise şirket eğitimlerinin çoğu zaman, reaktif bir anlayışla, birimlerden veya bireylerden gelen taleplerle düzenlenmesi, şirket amaç ve stratejilerine hizmet ettiği anlamına gelmemektedir (www.indir1.us/down.asp-29.02.2009).

Eğitim planlamasında yapılan bu stratejik hatanın yanı sıra, eğitim sonuçlarının ölçülmesine yönelik göstergelerin de yine bu evrede tanımlanmaması, eğitim yatırımlarının ölçülebilirliği ihtimalini tamamıyla ortadan kaldırmaktadır.

Stratejik konuşlandırılmamış bir eğitim programının “sonuçları” da, ne yazık ki, kurum gibi, insan kaynaklarının da eğitim stratejisini destekleyen bir formasyona dönüşmemektedir. Eğitim planlamasında dile getirilen bu stratejik zafiyeti ortadan kaldırabilecek yöntemlerden biri ise son yıllarda bir stratejik yönetim aracı olarak geliştirilmiş Balance Scorecard (BSC) yaklaşımıdır (Çamkoru, 2003: 215).

Şekil 1.4: PUKÖ Döngüsü (Imai, 1994: 60)



Kaynak: İmai, M, **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarı Anahtarı**, İstanbul, Kalder Yayınlar, Dördüncü Baskı, 1999, s.59

Bu sayede eğitim faaliyetlerinin, proaktif, sonuca odaklı, yani bir başka deyişle “etkin eğitim”e dönüşebilmesinin ilk şartı güvence altına alınabilmektedir. Söz konusu yöntem Toplam Kalite Yönetiminden bilinen PUKÖ “Planla-Uygula-Kontrol et-Öğren” çevriminin eğitim sürecine uyarlanmış versiyonudur (Imai, 1994: 61).

Şirketin orta ve uzun vadeli stratejik planları doğrultusunda tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda İnsan Kaynaklarına yapılan eğitim yatırımları, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli kilit faktörlerden biridir (Imai, 1994: 62).

Ancak şirketler makine ve teçhizatlara yaptıkları yatırımın finansal her türlü boyutunu inceleyip, geri dönüş oranlarını hesaplayarak, yatırımlarının karlı olup olmayacağını irdelerken, nadiren aynı çabayı şirket içi eğitim yatırımları için de sergilerler. Çoğu zaman düzenlenen eğitimlerin etkinliğini ölçebilecek performans kriterleri tanımlanmadığı için, iş sonuçlarına yansıyan boyutunu da tespit etmek sübjektiflikten öteye gidememektedir (Kavrakoğlu, 1996: 59).

Eğitim performansını ölçtüğünü iddia eden birçok şirket ise, katılımcı memnuniyetini ölçmekten öteye gidememektedir. Doğal olarak bu yaklaşım, insan kaynakları dışında diğer birim yöneticileri tarafından küçümsenmektedir.

Daha da ötesi, zayıf temellere dayalı bir ölçümleme, İnsan Kaynakları yöneticilerinin bu konudaki ciddiyetlerini zedelerken, şirketlerin stratejik rotalarını belirlemedeki kilit işlevlerini de kısıtlamaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 60).

Bu yaklaşım sayesinde eğitim yatırımlarının şirket stratejileri ile bağlantısı ve işletme sonuçlarına olan katkısı netleşecek, ölçülebilecek ve dolayısıyla da yönetilebilecektir. “Eğitim faydalı bir şeydir” söylemi, EM sayesinde “soyut-yumuşak-dokunulmaz” boyuttan stratejik bir boyuta dönüşerek, inançtan–icraata, temenniden–gerçeğe terfi olmaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 61)..

Şirketlerde performans göstergelerinin çokluğu, karmaşıklığı artırmakta, değerlendirmeyi güçleştirmekte ve ekonomik olarak da şirketlere külfet getirmektedir. Balance Scorecard bu anlamda, stratejik olarak odaklanması gereken asıl kritik göstergelere yoğunlaşarak, veri ekonomisi yapmamızı kolaylaştıran bir yaklaşımdır.

Kısaca BSC, bir şirketin görev ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar (Yanık, 2001: 25).

BSC’da strateji, sebep ve sonuçlar hakkındaki bir hipotezler dizisinden oluşur. Bu doğrultuda ölçüm sistemleri, amaçlar (ve ölçüler) arasındaki ilişkileri (hipotezleri) birçok boyutta açıkça ortaya koyarak, bunların yönetim ve değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır (www.indir1.us/down.asp-29.02.2009).

Özellikle bu nokta, eğitim performansının ölçülmesinde en can alıcı boyut olarak özellikle vurgulanmalıdır. Sebep sonuç ilişkileri doğrultusunda, Kaplan şirketin öğrenme ve gelişim kapasitesini kurumsal performansın başarısında belirleyici olarak değerlendirmektedir (Kaplan, 2003: 58).

Bu nedenle İnsan Kaynakları yöneticileri ve Endüstri Mühendisleri BSC'ın başarıyla uygulanmasında ciddi bir rol üstlenmek durumundadırlar. Her ne kadar İnsan Kaynakları Yöneticileri, öncelikle Balance Scorecard yaklaşımında “öğrenme ve gelişme” boyutuna odaklanacaklarsa da, diğer boyutlarla insan kaynakları arasındaki ilişki, işyeri eğitimleri bağlamında, eğitim ihtiyaçları tanımlamasında büyük fırsatlar sunmaktadır. Örneğin; etkin dinleme teknikleri eğitimi, çalışanların müşterilerini anlama ve hızlı yanıtlama becerilerini geliştirerek, müşteri memnuniyetini artırabilir.

1.5.4.1.PUKÖ Aracılığıyla Performansın İyileştirilmesinde Klasik Modeller

Planla-Uygula-Kontrol Et-Öğren (PUKÖ) aracılığıyla performansın iyileştirmesinde Kirkpatrick , Phillips gibi klasik modeller kullanılır.

1.5.4.1.1.Kirkpatrick Modeli

1950'lerin sonunda D.L. Kirkpatrick tarafından geliştirilmiş ve en çok kabul görmüş modellerden biridir. Kirkpatrick'in geliştirdiği bu metodolojiye göre eğitim 4 seviyede ölçülüp değerlendirilebilir. Ölçüm seviyesi yükseldikçe, eğitim performansının işletme sonuçlarıyla ilişkilendirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Ayrıca seviye yükseldikçe eğitim performansının ölçüm ve değerlendirilmesi de karmaşıklaşmakta, birey boyutundan şirket kapsamına ulaşılmaktadır.

1.5.4.1.2.Phillips Modeli

Phillips modeli sadece ölçüm değil, genel olarak eğitim sürecinin kendisi ile ilgilenmektedir(www.forumganka.org-26.02.2009). Kendisinin geliştirdiği “Sonuca Odaklı İnsan Kaynakları Gelişim Modeli” ile bütünsel bir yaklaşımla eğitimin tanımlanmasından en son aşamada verilerin raporlanmasına kadar bir dizi safha

tanımlanmaktadır. Phillips modeli eğitim etkinliğinin ölçümünde Kirkpatrick modeline 5. bir seviye ekleyerek eğitim etkinliğinin geri dönüş oranını hesaplamaktadır.

1.5.4.2.Balance Scorecard Yaklaşımıyla Eğitim Etkinliklerinin İyileştirilmesi ve Performans Ölçümü

Bu aşamada işyeri eğitimlerinin üst düzey değerlendirilmesine ve bu konudaki çabaların BSC çatısı altında genel şirket hedef ve amaçlarıyla ilişkilendirilmesine geçilebilir. Birçok işyeri eğitimleri proaktif olmaktan ziyade reaktiftir.

Diğer bir deyişle, bu eğitim programları günlük trendler doğrultusunda veya gününbirlik yüzeysel tespitlere dayanan çözümler şeklinde düzenlenir. BSC çerçevesinde kurumsal strateji ile ilişkilendirilmiş eğitim programları uzun vadeli şirket başarısında anahtar rol oynayacaktır (Kaplan, 2003: 59).

İki farklı yaklaşım olan: İşyeri eğitimlerinin üst düzey performans değerlendirmesi Kurumsal performansın ölçülmesinde BSC bu aşamada bir araya getirilerek, eğitim stratejisinin tümüyle BSC’da tanımlanan kurumsal strateji ile örtüştürülmesine çalışılır (www.calisma.gov.tr/kalite/olcme.doc-19.02.2009). Aşamalar halinde stratejik örtüşmeyi özetleyecek olursak (Kaplan, 2003: 60):

1.Aşama: Şirketin BSC’nın tanımlanması. Şirketin BSC’nın tüm perspektifleri doğrultusunda anahtar amaçları, hedef ve ölçüleri açık olarak tanımlanmış olmalıdır.

2.Aşama: Eğitim ihtiyaçlarının BSC’ la ilişkilendirilmesi. Hedeflere ulaşmada başarıyı güvence altına alabilecek en önemli girişimlerden biri ve belki de en önemlisi işyeri eğitimleridir. Her ne kadar işyeri eğitimleri BSC çerçevesinde, “eğitim ve gelişim perspektifi”nde esas rolü oynasa da, diğer alanlarda da hedeflere ulaşmada önemli katkılarda bulunabilir. Organizasyonel performansın hedefler doğrultusundaki seviyesi ve gelişim derecesinin ölçülmesi, sergilenen çaba ve gayretler kadar, eğitim faaliyetleri hakkında da bir şeyler söyler (www.forumyedi24.com-27.02.2009). Bir başka deyişle sebep-sonuç ilişkisi içerisinde, işyeri eğitimlerinin organizasyonel hedeflere ulaşılması bağlamında ciddi sonuçları olacaktır ve tüm diğer faaliyetler gibi ölçülmelidir.

3. Aşama: Uygulamaya Yönelik Girişimler. Bir BSC stratejisine sahip olmak önemli bir şey, ancak bu stratejiyi uygulamak ise çok daha önemli bir şeydir. Stratejiden yola çıkılarak, belirlenmiş olan hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda, çok

açık bir yol haritası olmalıdır (www.uydukurdu.com-28.02.2009). Bir amacı, hedefi ve nasıl ölçüleceği tanımlanmış bir eğitim programının, hem eğitim öncesinde hem de sonrasında eğitimin katma değerini çok daha net tanımlayabileceği ortadadır.

4. Aşama: Takip Planı. Şayet Balanced Scorecard kurumsal bir yol haritası ise bir köşede unutulmaması ve farklı yollara sapılmaması için yönetimce gözden ırak tutulmamalıdır (www.woltran.net-18.02.2009). Periyodik olarak organizasyonel performansı da güncel değerler ve hedeflerle kıyaslanarak, sapmalar irdelenmeli ve geliştirici önlemler alınmalıdır. Bir diğer deyişle BSC aslında dinamik bir belge niteliğindedir (<http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>-16.05.2009).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

2.1.Performans Kavramı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir (<http://www.tkgm.gov.tr/pdf-29.12.2008>).

Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur (Cummings, Worley, 1997:369) .

Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir.

Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır. Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır (<http://www.tkgm.gov.tr/pdf-29.12.2008>).

Bununla birlikte, Erdoğan,(Aktaran:Bayram, 2006:48) performansı; “işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir” şeklinde tanımlarken; Baş ve Artar (Aktaran:Bayram, 2006:48), performansı, “bir işi yapan bir bireyin bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” şeklinde tanımlamışlardır.

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, iş görenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır.

Yapılan tanımlar ışığında performans kavramının tanımını; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (<http://www.tkgm.gov.tr/pdf-29.12.2008>).

2.2.Performans Yönetimi ve Kapsamı

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İş görenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir (Cummings, Worley, 1997:370).

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusıyla ilgilenir (www.bilgi.aof.edu.tr/pdf-24.04.2009).

Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşılmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (www.oguzgel.com/Articles_News_Books/pdf-28.04.2009).

Performans yönetimi süreci içerisinde örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir.

Performans yönetimi; birey performansıyla olduğu kadar takım performansıyla da ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar. Performans yönetimi, "kendini yönetme" üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte iş görenler, geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Torrington, Hall, 1995:317).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere, performans yönetimi, işgören boyutunda, iş görene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar (www.uludag.edu.tr-performans.pdf-29.04.2009).

Performans yönetim süreci, yöneticinin iş göreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, iş görenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar. Performans yönetimi yoluyla, örgüt, örgütün hedeflerinin iş görenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, iş görenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar. Cumming ve Worley'e göre performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsar ve iş gören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak iş görenin çalışma davranışlarını ayarlar (Cummings, Worley, 1997:372).

Hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerektirir (Cummings, Worley, 1997:370).

Cumming ve Worley'in ortaya koyduğu performans yönetimi modeli, hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ve birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermekte ve performans üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir (Cummings, Worley, 1997:372).

Hedef belirleme; yönetici ve iş görenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. İşgörenleri uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur. Hedef belirlemenin en popüler alanlarından

birisi amaçlara göre yönetim olarak adlandırılmaktadır. Hedef belirleme etkinlikleri en azından üç yolla performansı etkiler. İlk olarak, insanların düşünceleri ve eylemleri üzerinde etkiler yapar. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilir, insanlar motive edilerek üzerinde anlaşılan zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılır (Cummings, Worley, 1997:370).

Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabılır olduğu zaman iş görenleri fazla çaba harcamaya yönlendirir. Ödül sistemleri, arzulan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme(güçlendirme)ile ilgilidir. Ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle destekler. Hedef belirleme gibi ödül sistemleri de bireyleri işlerine ve hedeflerine veya grupları işlevselliğe ve amaçlarına yönleltebilir. Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte işgören performansını geliştirmede ödüller kullanır. Hedef belirleme arzu edilen nitelikte bir performans türüdür, performans değerlendirme, çıktıların değerini belirler, ödül sistemleri arzulan sonuçların tekrarlanmasını temin etmek için katkı sağlar veya güçlendirir. Çünkü performans yönetimi daha geniş bir örgütsel içerik içinde meydana gelir, en azından üç faktör içeriği çalışma performansını etkiler. Bunlar, iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve işgören katılımıdır. Hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bu örgütsel faktörlerle ortak olarak sıralandığı zaman yüksek düzeylerde çalışma performansı eğilimi meydana gelir. İş stratejileri, bir örgütün başarılı bir biçimde rekabet edebilmesi için gereksinim duyduğu amaçları ve hedefleri tanımlar. Performans yönetimi, değerlendirmeyi ve iş görenlerin çalışma davranışlarını bu amaçlar yönünde güçlendirmeye odaklanır. Bunlar, iş davranışlarını amaçlara yöneltir. İşyeri teknolojisi, birey ya da grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını etkiler. Eğer teknoloji düşük ve çalışma bireysel işler üzerine tasarlanmışsa hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bireysel çalışma davranışları üzerine yönelir. Karşılığında, eğer teknoloji yüksekse ve çalışma,

gruplar için tasarlanmışsa, performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelir. Son olarak, bir örgütte iş görenin katılım düzeyi performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirler. Eğer örgütte, katılım düşük düzeyde, aşırı merkezizetęi bir yapıda ise hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. Katılımın yüksek olduğu durumlarda, hem yönetim hem de iş görenlerin, performans hedeflerinin belirlenmesine, değerlendirilmesine katılımının sağlanması gerekir (Cummings, Worley, 1997:372).

2.3.Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır (Fındıkęı, 2000: 297). Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik ęalıřmalar kastedilmektedir. Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lęme yoluyla, iş görenlerin işteki performanslarını değerlendirmesi sürecidir (Erdoğan, 1991: 155; Ersen, 1997: 113).

Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı ęeręevesinde ęalıřan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde geręekleřtirdięinin belirlenmesi ęabasıdır (Palmer, Winters, 1993:9).

Performans değerleme, bir yöneticinin önceden saptamış olduğu standartlarla, iş görenin ęalıřmaları ile elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıdır. İşletme yönetiminde performans değerleme, yöneticinin daha önce belirlenmiş standartlarla iş görene ilişkin sonuç raporlarında aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını değerleme lęsdr. Performans değerleme, ęalıřanın sadece işteki verimliliğini lęmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını lęmektir (Palmer, Winters, 1993:9).

Performans değerlemesine biręok açıdan bakmak mümkündür. Performans değerlendirmesi hem gözlem ve yargı içeren bir işlemdir hem bir geri besleme sürecidir hem de örgütsel bir girişimdir. Performans değerlemesi, bir örgütteki iş görenlerin belirli bir dönem içinde ęalıřmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir lęte göre biręok yönden sistemli olarak lęlmesi ve onların gelecekteki gizli gğlerinin ortaya ęıkarılmasını sağlar. Performans değerlemesi, iş görenlerin,

görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla, performans değerlemesi, örgütlerde belirli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir. Performans değerlemesi ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa, bireyin görevindeki başarısı, işteği tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıştıran ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Ancak işletmeler için insan kaynağının başarısını ölçmek son derece güç bir iştir. Öyle ki alt kademelerde çalışan iş görenlerin performanslarını ölçmek, bir ölçüde kolay olsa bile yöneticilik pozisyonlarında çalışanların yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güçtür. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi, beş temel özelliğe sahip olmalıdır (Eren, 1979: 87):

- Kişinin pozisyonunun gereklerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesini ölçer ve kişinin işiyle direkt ilgilidir.
- Değerlendirme, işin önemli taraflarını tüm yönleriyle ölçebilmeli ve bu ölçüm sonuçları yeterince açık olmalıdır.
- Değerlendirme objektif olmalıdır.
- Personele önceden açıklanmış olan istenen performans kriterlerine uygun olmalıdır.
- Değerlendirme kişinin güçlü ve zayıf yönlerini içerecek bir şekilde tasarlanmalı, zayıf yönlerinin nedenini ve bunun için neler yapılabileceği konusunda açıklamalar yapmalıdır.

2.3.1. Performans Değerlendirmenin İşlevleri ve Yararları

Palmer ve Winters'a göre performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır (Palmer, Winters, 1993: 66). Bu işlevlerden ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan

yönetmel kararlar vermesi oldukça sakıncalı bir durum yaratır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğel politikalarda olduğu gibi performans değelendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir. Performans değelendirmenin diğel genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan, bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda iş görenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır (Maitland, 1998: 70).

Geri bildirim, iş görenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir (Woods, 1997:194). Bu genel işlevlerin dışında, performans değelendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında(değelendiren ile değelendirilen)etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar (Palmer, Winters, 1993: 66).

Performans değelendirme sürecinde hem değelendirilen iş gören bir yön duygusu kazanır hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok yetkinlik temelinde değelendirilmesini güvence altına alır (Werner, 1993: 151). Woods, performans değelendirmenin önemli işlevleri arasında; iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değelendirilmesi, iş görenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmektedir (Woods, 1997:195).

2.3.1.1.İş görenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Yöneticiler, eğitim odaklı performans değelendirme ile iş görenleri tanımlayarak, iş görenlerin veya kurumunun eğitime gereksinim duyup duymadığını belirleme olanağı elde eder. Buna ek olarak, değelendirmeler, kariyer amaçları veya uzun dönemli planların oluşumuna destek sağlamada kullanılabilir.

2.3.1.2.Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi

İş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası değerlendirilmeleri eğitim programının etkililiğini ortaya çıkarır. Performans değerlendirmeler bu amaçla eğitim programlarının etkililiğini ölçmede kullanılmaktadır (Woods, 1997:196).

Değerlendirme esnasında yöneticiler ve iş görenler, özel politikalar ve programlarla ilgili problemleri tartışma fırsatı bulur. Yöneticiler, iş görenlerden politika ve programların tasarlandığı gibi çalışıp çalışmadığını öğrenebilir. Bu nedenle bu tür bir değerlendirme yeni politikaların son test işlevini de gerçekleştirmiş olur.

2.3.1.3.İş görenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği

Performans değerlendirmeler, örgüte eleman alındıktan bir süre sonra seçilen iş görenlerin göreve ilişkin performansını ortaya çıkarmakla seçim sisteminin etkililiğini ortaya koymada mükemmel bir fırsat sağlar (Woods, 1997:197). Seçme sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını belirlemek için yapılan tahminler test edilmiş olur.

Örneğin, performans değerlendirmeler, işe en son alınan iş görenlerin görevlerini çok iyi yapmadıklarını ortaya çıkarabilir, bu yöneticilere seçim sisteminin doğru bir biçimde çalışmadığının bir kanıtı olabilir. Performans değerlendirmeler aynı zamanda iş göreni seçmede adil kararlar alınmasını sağlar, seçim yöntemlerinin tahmini geçerliliğini ortaya çıkarmada yardımcı olur. Performans değerlendirmenin diğer önemli yararları ise şunlardır (Woods, 1997:198):

*İş görenin işi iyi yapması için gereken bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi sağlar.

*Güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi ve zayıf yanlarını belirleyip sorunu birlikte çözmeyi sağlar.

*Staj gereksinimlerini, olası şikâyetleri, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemeyi sağlar.

*İş görenlerin motivasyonunu yükseltmeyi sağlar.

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve

belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir (www.insankaynaklari.com–29.02.2009):

- a)Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar.
- b)Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar.
- c)Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar.
- d)Doküman oluşturma.

Yukarıda da ifade edildiği gibi performans değerlendirme, bir örgüt için çok önemli işlevlere sahip ve performans yönetiminin en önemli faaliyet alanını oluşturmaktadır.

2.3.2.Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar, aşağıdaki gibidir(Çiçek, 1993: 8–9):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Değerleme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İş gören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerleme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlemeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

2.3.3.Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirmenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi, aynı zamanda, mutlu ve iş tatminine sahip olabilmesi için gereken değerlendirmedir (www.insankaynaklari.com–29.02.2009).

Bu değerlendirme ile iş görenin iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir (Woods, 1997:199).

Performans değerlendirmenin diğer bir önemli amacı da, işletmenin kar ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları yoluyla, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Hangi amaçla yapılsa yapılsın etkin bir performans değerlendirmenin taşınması gereken özellikler aşağıda özetlenmiştir:

2.3.3.1.Geçerlilik

Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, performansın gerçek değerine yakınlık derecesiyle ölçülebilir. İşletmenin yapısına uygun olarak uygulanan değerlendirme yöntemi sonucu elde edilen veriler, gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, üretim miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel çıktıları kapsamalıdır.

Performans değerlendirmenin bir başka derecesi de, değerlemenin işletmenin amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılır olma oranıdır (Erdoğan, 1991: 223). Performans değerlendirmede geçerlilik çok önemli bir özelliktir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığından söz etmek zor olacaktır. Değerlendirme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerlendirme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyütmek durumundadırlar (Woods, 1997:198).

2.3.3.2.Güvenilirlik

Performans değerlendirme tesadüfî sonuçlar vermemelidir. Değerlemenin hangi sınırlar içinde güvenilir olduğunun, değerlemeyi yapanlar tarafından iyi kavranması gerekir. İş görenin özellik ve niteliklerinin zaman içerisinde değişmesi gerekir.

Buna bağlı olarak performansının da değişmesi gerekir. Bu değerlemeye olan güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir. Kısacası, farklı zamanlarda işgörenin performansında bir değişme yoksa bireysel değerlendirme sonuçlarının da değişmemesi gerekir (Erdoğan, 1991: 224).

2.3.3.3.Pratiklik

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem ve elde edilecek sonuçların taşınması gereken üçüncü önemli özelliği de pratik olmasıdır. Ölçüm tekniği, işletme amacına uygun ve anlaşılır olarak seçilmelidir (Erdoğan, 1991: 225). Değerlendirmede kullanılacak standartlar, yöneticilere ve değerleyicilerce kolay gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilecek kadar sade ve açık olmalıdır (Woods, 1997:197).

2.3.4.Performans Değerlendirme Sisteminden Beklentiler

2.3.4.1.Yöneticilerin Beklentileri

Sistemin iyi kullanılması yöneticiye oldukça yarar sağlar. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı ile astlarla birlikte hedef belirleyip performanslarını planlayan, bu hedeflerin gerçekleştirilme derecelerinin tartışıldığı ve kişinin değerlendirildiği sistemler, yöneticinin astlarının idare amaçları doğrultusunda çalışmalarını beklentisini gerçekleştirir (<http://www.vanilozelidaresi.gov.tr/pdf-29.04.2009>).

2.3.4.2.Astların Beklentileri

Asta, kendini değerlendirme fırsatı tanımasını ve sürece katkıda bulunmasını sağlar. Amir, değerlendirme sonuçlarında astlarla görüş birliğine varılabilmelidir. Ast, yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinden destek bekler. Ast,

değerlendirme sonucu ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi açık olarak bilmelidir (<http://www.vanilozelidaresi.gov.tr/pdf-29.04.2009>).

2.3.5. Performans Değerlendirmeyi İş Değerlemesinden Ayıran Özellikler

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman içerisindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen bir süreçtir. İş değerlemesi ise ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak göreceli değerlerini sistematik biçimde belirleme sürecidir (Erdoğan, 1991: 224).

Bu bağlamda, iş değerlemesi ücret belirleme çalışmalarına destek olmak amacıyla yapılırken performans değerlendirme motivasyon ve işgücü politikalarının belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla yapılır (Şenol, 2003: 3).

Performans değerlendirme çalışmalarını iş değerlemesinden ayıran en önemli özelliklerden birisi de, performans değerlendirme çalışmalarının periyodik olarak yapılması zorunluluğudur. İş değerlemesinde çalışmalar ancak spesifik bir iş alanının ortaya çıkması durumunda veya makro değişimler sonucu yapıldığından uzun aralıklar ile yapılmaktadır. Oysa performans değerlendirme çalışmaları daha sık yapılmaktadır. Öngörülen frekans yılda bir ya da iki olarak belirtilmektedir (Erdoğan, 1991: 225).

2.3.6. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder. Performans değerlendirme, daha önce de belirtildiği gibi kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin, yanılga payı taşıdıkları bilinmektedir. Performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır (Schermerhorn, 1989:432; Fındıkçı, 2000:302; Torrington, Hall, 1995:381).

2.3.6.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir (Erdoğan, 1991: 226).

Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan bir iş görenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda, yani ölçme aracının güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Erdoğan, 1991: 227).

2.3.6.2.Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, iş gören, hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Erdoğan, 1991: 228).

2.3.6.3.Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir (Fındıkçı, 2000:303).

Bu durumda pek çok iş gören beşli bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur.

Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir.

2.3.6.4.Yakın Zaman Etkisi Hataları

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yöneticinin iş görenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca iş görenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle iş görenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler (Fındıkçı, 2000: 303).

2.3.6.5.En Son Ölçüme Bağlı Kalma

Yöneticilerin, iş görenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin iş gören en son değerlendirmede yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır.

2.3.6.6.Baskın Özellik (Halo Etkisi)

Bu tür hatalar, yöneticinin iş göreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde Halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir (Fındıkçı, 2000: 304).

Bir anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

2.3.6.7.Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.

2.3.6.8.Tarafli Ölçüm

Tarafli ölçüm, değerlemenin tarafli yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması tarafli ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir.

2.3.7.Performans Değerlendirme Yöntemleri

Alan yazınında çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri alan yazınında, klasik ve modern yöntemler olarak veya kişilerarası karşılaştırmalara dayalı, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Beach, 1980:288). Alan yazınında belirtilen en önemli performans değerlendirme yöntemleri, özelliklerine dayalı olarak kümelendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

2.3.7.1.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir iş görenin performansını bir veya daha fazla iş görenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İş görenler, birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Uyangil, 1994: 62; Erdoğan, 1991: 176; Aksoy, 1986: 43).

2.3.7.1.1.Basit Sıralama Yöntemi

İş gören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, bir kâğıdın sol tarafına yazılır.

Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir (Artan, 1976: 160).

Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur. Basit sıralama yöntemi, iş göreni, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, iş görenleri sayısal olarak değerlendirememesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinmemesi ve aynı anda birçok iş görenin hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır.

2.3.7.1.2.İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yaklaşım da, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. İkili karşılaştırma yönteminde önce iş görenin isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her iş gören diğer iş gören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan iş görenin isminin karşısına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır. Karşılaştırılan iş görenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır.

Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki iş görenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.

2.3.7.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem de kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım kapsamına girmektedir. Bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri iş görenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde iş görenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde değerlendirilenler beşli ya da dördü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods, 1997:204).

Değerlendirici, iş görenlerin %10'unu ölçeğin en yüksek değerinde, %20'sini sonraki değerinde, %40'ını ortada, %20'sini sonra gelen daha düşük değerinde, %10'unu da ölçeğin en düşük değerinde toplamak durumundadır. Zorunlu dağılım yönteminin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerleyicilerinin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük iş gören gruplarında uygulanmaması, iş gören grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3.7.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her iş görenin performansını diğer iş görenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımda önceki kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farklı olarak, kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır.

2.3.7.2.1.Grafik Dereceleme Ölçekleri

Grafik dereceleme ölçekleri, performans değerlendirmede sık kullanılan bir yöntemdir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998: 173). Bu yöntemin temel özellikleri ise

şöyle belirtilmektedir (Schermerhorn, 1989:433): Bu ölçekler, ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Grafik derecelleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz“, “yeterli“, ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeye belirtilir. Derecelere sayısal ağırlıklar verilerek de iş görenlerin performans dereceleri saptanabilir. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından iş görenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur.

2.3.7.2.2.Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem, davranışsal beklenti ölçekleri de denmektedir. Bu yöntemde, iş görenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir.

2.3.7.2.3.Davranışsal Gözlem Ölçekleri

Davranışsal beklenti ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Bu yöntem, iş görenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir.

2.3.7.2.4.Kritik Olaylar Yöntemi

Bu yöntemde değerleyici, iş göreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen iş görenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu iş görenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, iş görenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu

yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, işgörenin değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır (Dicle, 1983: 56).

Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay gerçekleşmemektedir.

2.3.7.2.5.Ağırlıklı Kontrol Listesi

Alan yazınında, bu yöntemin ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü mevcuttur. Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur.

Bu, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından yapılır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere bir değer ya da puanlar verilir. Puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır.

Bireyin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında şu kurallara dikkat edilmesi gerekir (Benardin, Beatty, 1984: 65):

Tablo 2.2: Bireylerin Davranışlarındaki Kurallar

a)Ölçek ya da ifade yalnız bir düşüncüyü ifade etmelidir.
b)Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır.
c)Çift olumsuzlar çıkarılmalıdır.
d>Düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir.
e)Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Değerlendirici, listedeki ifadelerle verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden kendisine uygun ifadeleri işaretler. Böylece değerleyicinin işle ilgili davranışları ifade eden cümlelerin görece önemi konusunda bilgi sahibi olmamaları sağlanır.

Daha sonra işaretlenen ifadelerle karşılık gelen puan belirlenir. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen kişinin performansı ortaya konulur. Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir.

Yöntemde öznel yargılar yerine, gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi sağlanır. Yöntemin en önemli sakıncası, ağırlıklı denetim listesinin uygulanmasının fazla zaman alması ve fazla çaba gerektirmesidir.

2.3.7.2.6.Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, iş görenlerin performans ölçütü olarak kullanılır (Balci, 2000: 150).

Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir (Uyangil, 1994: 50).

Amaçlara göre yönetimin amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır.

Tablo 2.3: Amaçlara Göre Yönetim Programının Oluşturulmasında Atılacak Adımlar

1)İş gören, değerlendirme periyodu için amaçlar önerir.
2)İş gören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır. Bunlar yazılı hale getirilir.
3)İş gören ve yönetici, amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.
4)Yönetici, değerlendirme periyodu esnasında amaca ulaşmaya teşvik eder.
5)Periyot sonunda iş gören ve yöneticiler, başarılarını tartışırlar ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar.
6)Süreçler tekrar edilir.

2.3.7.2.7.Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuçlara göre, örneğin, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır.

Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur (Uyangil, 1994: 51).

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir.

2.3.7.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme

Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu, çoklu değerlendirme sistemi olarak da ifade edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir iş görenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o iş görenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir (Uyangil, 1994: 51).

İş gören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle iş gören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir. 360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla şey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşıması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak belirtilmektedir. Her kurum kültürü 360 derece değerlendirmeye açık olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve iş görenin bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak katılması önemlidir.

2.3.8.İşletmelerde Performans Değerleme Ölçümü Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Uyangil, 1994: 50).

Performans değerlendirmesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda

Çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip, zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır. İşletmeler için standart bir performans değerleme sisteminden söz etmek mümkün değildir. Çünkü işletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak, işletmek bir uzmanlık işidir. Yeterli çalışmayı yapmadan uygulanacak bir performans değerleme sistemi kurmaktansa böyle bir sistem kurmamak daha iyidir. Bununla birlikte her işletme için genel bir performans değerleme süreci aşağıdaki gibidir (Uyangil, 1994: 51):

2.3.8.1.Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların değerleneceği kriterleri belirleme aşamasına geçilebilir. Kriterler belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlar olabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır.

Genel izgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

1. Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
2. İş bilgisi ve yeteneği
3. Bireysel zellikler
4. Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. rnek olarak, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, alışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş gibi. Yapılacak değerleme bir yönetici için ise değerlemeye tabi tutulacak kriterlerin

niteliği ve niceliği değişmektedir. Kriterler değerlendirme, ileriye görme, liderlik, motive edici gibi öğeler olabilmektedir (Uyangil, 1994: 51).

2.3.8.2.Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları hem üstler için hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapması gereken görev tanımlarını içerir. İkinci bilgi türü ise işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Performans standartları işin nasıl yapılacağına ilişkin çözümler bulmaya çalışır. Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genelde performans standartları kalitatif ve kantitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı vb. sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir. İşletmeler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi verilerden yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir (Ülker, 2001: 75):

Spesifiklik: Her işletme çalışanı, firmanın, kendisinden ne beklediğini bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar sayısal oldukları takdirde kolaydır. Performans ölçümünü sayısal olarak ifade etmek olanaksız ise görevin zamanında yerine getirmiş, takım faaliyetlerine katkılar gibi standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar normal şartlarda ulaşılmaz olduğu takdirde çalışanlar bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi için çalışanlarında şirket hedeflerini belirlemeye katılmaları gerekmektedir.

2.3.8.3.Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

İşletme yöneticilerinin zamanı sınırlı ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak verimli olmamaktadır. Birbirine çok yakın dönemlerde yapılan değerlemeler hem zaman alıcı olmakta hem de değer yargılarında önemli derecede değişikliklere sebep

olmamaktadır. Zaten çok sık yapılan değerlemeler çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Bu nedenle değerlendirme için en uygun görülen zaman kesiti 6 aylık veya 1 yıllık dönemlerdir.

2.3.8.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak olan grubun geliştirilmesine ve eğitilmesine ağırlık verilir. Değerleme kriterleri, değerlemeden beklenen amaçlar, tanımlar, değerlendirme formları üzerine eğitimler verilir (Ülker, 2001: 75).

Bu nedenle eğitim toplantıları düzenlenmektedir. Değerleme yapacak kişilere objektif olmaları konusunda dikkatli olmaları gerektiği, çalışanların güvenini sağlayarak bir çalışma yapmaları vb. uygulamalar öğretilir.

2.3.8.5. Yöneticilere ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sürecinde başarı sağlayabilmek için alt-orta ve üst düzey yöneticiler arasında yeterli derecede bilgi alış-verişi sağlanmalıdır. Bu amaçla sık sık toplantılar düzenlenmekte, hedeflenen amaçlar belirlenmektedir. Toplantılarda; işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Tikici, 2004: 54).

İşletmede herhangi bir konuda yapılan bir çalışmanın başarılı olabilmesinin en büyük koşulu, ilgili işgörenlere bilgi vermektir. İnformal olmayan haberleşme kanalıyla işgörenlere gerçeği yansıtmayan haberlerin ulaşması, zararlı sonuçlar doğurur. Oysa formal olarak, yetkili kişilerden işgörenlere verilen bilgiler kuşkuyu ortadan kaldırır. Bu gelen kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar. İşgörenlere bilgi vermekte ağır ve isteksiz davranan yöneticiler de mevcuttur. Onlara göre bilgi kaynakları işgörenleri ilgilendirmez veya ilgilendirmemesi gerekir. Oysa işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinim duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Zamanımızda çağdaş işletme yöneticileri işgörene bilgi vermekle onlara değerli olduklarını anlatmanın aynı şey olduğunun bilincindedirler. Performans değerlendirme uygulaması oldukça duyarlı bir iştir.

Sistemin uygulanmasından etkilenecek kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgiyi vermemek yanlış yorumlara yol

açabileceği gibi çalışan motivasyonunu ve verimliliğini etkileyebilir. Bu nedenle her şeyden önce sistemin uygulanması, uygulanma amacı hakkında iş görenlere yeteri bilgi verilmeli ve onlarla işbirliği sağlanmalıdır.

2.3.9.Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerlendirme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi süreci hiç aksatılmadan, düzenli olarak yapılmalı ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını içermelidir. Yöneticinin performans değerlendirmesini planlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik çabasının doruğu, çalışanlarla yapacağı görüşmedir. Bu da, genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur. Organizasyon; iş, görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını açık seçik ortaya koyduğu takdirde değerlendirmeler daha objektif olacaktır. Performans değerlendirme görüşmesinde, işgörenlere en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir. İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirmesinde görüşmeler, önceden hazırlanmış bilgi formuna göre yürütülür. Bu bilgi formu, yönetici ile çalışanlar arasında serbest bilgi akışına izin verecek şekilde olmalıdır (Tikici, 2004: 54).

2.3.9.1.Performans Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri

Performans değerlendirme görüşmesinin hedeflerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Tikici, 2004: 54):

- * Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak.
- * Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak.
- * Düzeltilmeye ihtiyaç duyulan performans alanlarını saptamak.
- * Görüşülen elemanla birlikte plan yapmak.
- * Gelecek değerlendirme döneminde o elemanlardan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

2.3.9.2.Performans Değerlendirme Görüşmesinin Tipleri

Performans değerlendirme görüşmelerinin iki ana tipi vardır: Dolaysız yöntem ve dolaylı yöntem (Tikici, 2004: 54).

2.3.9.2.1.Dolaysız Yöntem

Dolaysız yöntem, çalışanlara, önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Dolaysız yöntem, doğası gereği, kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve iş ile doğrudan doğruya ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez (Tikici, 2004: 54).

2.3.9.2.2.Dolaylı Yöntem

Dolaylı yöntem, performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş bir yaklaşımdır. Çalışanlarla üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır. Yöntem, yöneticinin önceden saptadığı bir gündeme bağlıdır ama çalışanların katkılarına da açıktır. Dolaylı yöntem, tartışmanın kontrolünü tek başına yöneticiye vermez. Bu yaklaşımın en büyük yararı, çalışanların performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Dolaylı yöntem, kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duyulduğu üzerine de odaklanır.

2.3.9.3.Performans Değerlendirme Görüşmesinden Önce Planlama

Değerlendirme görüşmesi, hazırlık aşamasında nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmesinin ne kadar zamanda bir yapıldığına ve çalışanlara hangi bilgilerin verileceğine bağlıdır. İlk adım, çalışanların iş tanımlarını gözden geçirmektir. Bu faktörleri çalışanların mevcut performanslarıyla karşılaştırmak her iki taraf için de önemli ve değerli bilgiler sağlar. Bir elemanın performansı daha önce de değerlendirilmişse, yönetici o elemanın mevcut performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilir. Yöneticinin görüşmeden önce bazı notlar alması çok yararlı olur. Görüşmelerin çalışanlar açısından daha yararlı olması için, yöneticinin ele aldığı her konuyu örneklerle tartışabilmesi gerekir. Görüşmelerde organizasyonun çalışanların gelişimlerini sağlamak için yapmayı

planladığı şeyler de söz konusu edilmelidir. Performans değerlendirme görüşmesinin planlanmasından sonraki adım, görüşme için uygun bir ortamın oluşturulmasıdır.

Görüşülecek eleman için de uygun olan bir zamanın seçilmesi, yöneticinin o elemana saygısını gösterir ve iyi bir hava yaratır. Görüşme sırasında görüşülen elemana, sorulara cevap verebilmesi ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman bırakılmalıdır. Yönetici çalışanlara, görüşmenin yerini ve zamanını oldukça önceden bildirmelidir. Değerlendirme görüşmesini planlarken yöneticinin şu konularda açıklık sağlaması ve tartışmaya hazırlaması gerekir (Tikici, 2004: 54):

- *Elemanın performansının olumlu yönleri.
- *Elemanın performansının aksayan yönleri.
- *Geçen görüşmede saptanan hedeflerin mevcut performansla karşılaştırılması.
- *Performans durumunu gösteren açık seçik örnekler.
- *Performansın daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenler.
- *Elemanın kendisini geliştirmesi için yapılabilecek yardım.
- *Elemanın saptanan hedeflere varabilmesi için sağlanacak destek.

2.3.9.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yürütülmesi

Sağlıklı eleman tespiti amacı ile yapılacak görüşmelerde kullanılacak olan performans değerlendirme yöntemleri, işletmenin en verimli ve etkili işgörelere sahip olabilmesi için atılacak önemli adımların ilkidir. Bu görüşmelerin yürütülmesi sırasında aşağıdaki metotlar uygulanır:

2.3.9.4.1. Samimi Bir Hava Yaratmak

Performans değerlendirme görüşmesine başlamadan önce, görüşülen elemanla samimi bir hava yaratmak çok önemlidir. Bunun yanı sıra yönetici, yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.

2.3.9.4.2.Hedefleri Ortaya Koymak

Yönetici ile çalışan arasında samimi bir hava yaratıldıktan sonra, yönetici hedefleri ortaya koyup gündemi açıklayarak performans değerlendirme görüşmesini başlatmalıdır (Tikici, 2004: 54).

2.3.9.4.3.Elemanın Özdeğerlendirilmesi

Elemanın kendi performansını (bütün ana görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini) sözlü olarak değerlendirmesi görüşme gündeminin ilk maddesi olmalıdır. Elemanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin tartışmaya nasıl yaklaşacağına karar verebilmesini sağlar. Eleman kendisini ifade etmekte zorlanıyorsa, yönetici ona sorularıyla yardımcı olabilir. Bu sorular açık-uçlu sorular olmalıdır. Yönetici elemanın özdeğerlendirmesini dikkatle dinlemeli ve bu sırada notlar almalıdır. Ayrıca yöneticinin elemanın sorularını dikkatle dinlemesi, onu performans değerlendirmesinin parametreleri içinde tutmak için de gereklidir.

2.3.9.4.4.Yöneticinin Değerlendirmesi

Elemanın özdeğerlendirmesi sona erdikten sonra yönetici onun sözlerine cevap vermelidir. Elemanın söylediklerine katıldığını bildirmek tartışmaya başlamanın iyi bir yoludur. Bunun ardından yönetici kendi değerlendirmesini yaparken elemanın değerlendirmesini hep göz önünde bulundurmalıdır. Yönetici değerlendirmesini elemanın söylediklerine cevap verecek şekilde yapmalıdır. Bu noktada yönetici, elemanın sözünü etmediği konuları da gündeme getirebilir. Yönetici, elemanın iyi performans gösterdiği hiçbir alanı gözden kaçırmamalı, bu konularda övücü sözler söyleyip destekleyici yorumlarda bulunmalıdır. Bu görüşmede, performansın düzeltilmesi gereken noktalarda açık seçik ortaya konulmalı ve üzerinde tartışılmalıdır.

2.3.9.4.5.Etkili İletişim

Bir performans değerlendirmesinin yararlı sonuçlar vermesi için gerekli becerilerden biri de iletişimdir. Performans değerlendirme görüşmesinin başarılı

olması, paylaşılan bilgilerin açık ve kesin olmasına bağlıdır. Dolayısıyla hem yönetici hem de eleman birbirlerini dikkatle dinlemeye özen göstermelidir. Performans değerlendirme görüşmesini kolaylaştırabilecek bazı iletişim teknikleri vardır: Dostça bir ortam yaratmak, yanlış anlama ihtimallerini ortadan kaldırmaya çalışmak, görüşmenin kesintiye uğramamasını sağlamak, açık uçlu sorular sormak ve sorulara dürüstçe cevap verilmesini cesaretlendirmek (Palmer, Winters, 1993: 67).

2.3.9.4.6. Gelecek İçin Plan Yapmak

Performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, görüşme yapılan eleman için yeni performans standart ve hedeflerinin saptanması gerekir. Bu, elemanın o zamana kadarki performansına ve organizasyon içinde kendisi için en uygun olacak ilerleme yönünün araştırılmasına dayanmalıdır. Performansın yükseltilmesi için yapılan planlarda sonucu yönetici ile çalışanların ne ölçüde işbirliği içinde oldukları belirler. Plan, kişiler için anlam taşımali ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda, gelecek performans değerlendirmesinin de temelini oluşturur. Performansı yükseltmek için yapılan planların dört temel ögesi vardır. Bu ögelerden birincisi, planın pratikliğidir. Planın ikinci temel ögesi, zamandır. Üçüncü temel ögesi, somutluk ve son temel ögesi, organizasyonun desteğidir (Palmer, Winters, 1993: 71).

2.3.9.4.7. Performans Değerlendirmesinin Belgelenmesi

Organizasyonlar çoğunlukla performans değerlendirme görüşmeleri sırasında ve sonrasında doldurulmak üzere değerlendirme formları hazırlarlar. Bu formların bir bölümü yöneticilerin, diğer bir bölümü de çalışanların yorumlarına ayrılmıştır.

Performans değerlendirme görüşmesinde kullanılan iyi bir formun, eğitim ve performans yükseltme planıyla ilgili olarak anlaşmaya varılan noktaları kaydetmek üzere geniş bir bölümde içermesi gerekir.

Performans değerlendirme formunu hem yönetici hem de çalışan imzalar. Formlardan biri kaydedilmek üzere çalışanın personel dosyasına konur, bir diğeri de çalışanın kendisine verilir (Palmer, Winters, 1993: 67).

2.3.10.Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılması gerekir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır. Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir:

2.3.10.1.Stratejik Planlama

Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Her işletmenin kendisi için geliştirdiği, yerleştirdiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin uzantısıdır (Palmer, Winters, 1993: 69).

Böylece performans değerlendirme uygulaması, işletmenin, strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.

2.3.10.2.Ücret–Maaş Yönetimi

İşletmede sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmenin kişileri

motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir.

Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktadır.

Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir.

2.3.10.3.Kariyer Yönetimi

Etkili performans değerlendirme, performansın güçlü ve zayıf olduğu alanlarını ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme, çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik eder ve organizasyonu, çalışanları eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır (Palmer, Winters, 1993: 71).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirmenin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

2.3.10.4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur.

Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Palmer, Winters, 1993: 72).

2.3.10.5.İşten Çıkarma Kararı

Performans değerlendirme sonuçlarında başarısız oldukları tespit edilen bireylerin bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermemesi halinde, işten çıkarılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak işletmelerde performansın tek bir dönemsel değerlemesi sonucu işgörenlerin işten çıkarılması doğru bir uygulama değildir (Palmer, Winters, 1993: 73).

Bu noktada, yöneticinin her türlü çareye başvurduğundan, yapılan her şeyin elemanın personel dosyasına işlendiğinden ve elemanın hangi koşulda işten çıkarılacağından personele daha önce bilgi verildiğinden emin olunması gereklidir.

2.3.10.6.Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak, başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür.

Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli işgörenlerin işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir.

2.3.10.7.Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Performans değerlendirme, çok yönlü yapılmış ise sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle bu süreçte, kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesi ile yayılanlar, insan kaynakları ve yönetim için önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans değerlendirme görüşmesi sırasında kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir (Palmer, Winters, 1993: 73).

2.3.11.Performans Karnesi Kullanımı

Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir. Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır.

İşletmeler genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır (Parker, 2000: 63–66).

Performans kavramına yaklaşımlar, yıllar içinde değişim göstermiştir. İş dünyası, 1990'lı yılların başlarında performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getirerek, performans yönetiminde önemli bir dönüm noktası olan performans karnesi (balanced scorecard) ile tanışmıştır.

Dünya çapında kabul görmüş bir yönetim muhasebesi aracı olan performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanında finansal olmayan performans ölçütlerinin de kullanılmasını önererek kurumsal performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve kurumun stratejilerine odaklanmasını sağlamıştır. Performans karnesi, maddi varlıklar ile birlikte maddi olmayan varlıkların değerini de dikkate almakta, performans yönetim sisteminin stratejik hedefler üzerine kurulmasını sağlamaktadır (Kaplan, Norton, 2004: 61–64).

Performans karnesi, bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır. Performans karnesi sayesinde, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır.

Performans karnesi, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejileri belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüştürmektedir. Son on beş yılda farklı ülkelerdeki birçok sanayi, ticaret ve hizmet sektörü işletmesi performans karnesini uygulamaya başlamıştır.

2.3.11.1.Performans Karnesi

Birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanan performans karnesi, performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getirmiştir.

Performans karnesi, kurumun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.

Performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanında uzun vadede kurum performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti veya kalite gibi finansal olmayan performans ölçütlerini ön plana çıkarmaktadır.

Performans karnesinde, bu performans ölçütleri birbiri ile ilişkili birden fazla boyut kullanılarak gruplanmaktadır. Performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde “dengeli” bir şekilde içermektedir.

Bu nedenle, kurumsal performans ölçülürken performans karnesinin bütün boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmektedir. Performans yönetimi üç seviyede ele alınabilir: Kurumsal(stratejik), iş süreçleri ve çalışanlar. Performans karnesinde de, en üst düzey yöneticilerden, en alt düzeyde çalışan bireylere kadar her düzeydeki bireyler tarafından kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir performans ölçütleri belirlenmektedir (Rousseau, Rousseau, 1999: 25–29).

Bu nedenle, işletmelerde sadece üst düzey yöneticilere ait tek bir performans karnesi bulunmamakta, birimler ve bireyler için de ayrı ayrı karneler oluşturulmaktadır. Kurumsal performans karnesi, bireysel süreçlerle ilgili performans karnelerinden başlayarak, işletmenin en üst düzeyine kadar farklı süreçler ve birimler için her düzeyde farklı performans karnelerinden oluşmaktadır (Ritter, 2003: 46).

Birçok işletmede kurumun tamamına ait, birimlere ait, gruplara ait ve bireylere ait olmak üzere farklı düzeyler için farklı performans karneleri hazırlanmaktadır. Örneğin, General Electric Lightining Business Group’a ait performans karnesi, kurumsal performans karnesi, grup performans karnesi, birim performans karnesi, fabrika performans karnesi ve çalışan performans karnesi olmak üzere farklı düzeylerden oluşmaktadır (Davis, 1996: 14–18).

İlk olarak Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen performans karnesinde geleneksel olarak finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört performans boyutu bulunmaktadır.

Performans karnesi kullanan işletmelerin çoğunda performans karnesi bu dört boyut değiştirilmeden uygularken; bazı uygulamalardaki performans karnelerinde işletmenin yapısı veya sunulan ürünlerin özellikleri nedeniyle farklı sayılarda ve farklı adlarda performans boyutlarının da kullanıldığı görülmektedir. Performans karnesi yıllar içinde geliştirilmiş ve boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur.

Strateji haritasında performans karnesinin dört boyutunun her biri ile ilgili stratejik amaçlar yer almaktadır. Strateji haritasındaki performans karnesi boyutlarında tanımlanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmektedir. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır (Kaplan, Norton, 2004, 40–45; Kaplan, Norton, 2000: 167–176).

Performans karnesi, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış ve dünyanın birçok bölgesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren birçok işletme tarafından kabul görmüştür. Son yıllarda, işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemeye yönelik olarak uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, 1990’lı yılların sonundan itibaren performans karnesi kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde 1999 yılı sonunda bankalar, sigorta şirketleri ve benzeri finans kurumlarının yöneticilerinin cevapladığı bir ankete göre, anketi cevaplandıran 140 kurumun yüzde 20’sinin performans karnesi kullandığı belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplandıranların yüzde 11’i performans karnesi uygulamak için hazırlık çalışmaları yapmakta olduğunu, yüzde 17’si performans karnesi uygulamayı düşündüğünü belirtmiştir. Anketi cevaplandıranların yüzde 51’i ise, performans karnesi kullanmayı düşünmemektedir (Ittner, Larcker, Randall, 2003: 715–741).

1998’de yapılan bir araştırmaya göre, İngiltere’deki en büyük 20 bankanın 9’unun performans karnesi kullandığı belirlenmiştir (Preston, Preston, 1999: 124–129). “Bain&Company” tarafından yapılan “yönetim araç ve teknikleri” konulu araştırma anketini 2002 yılında cevaplandıran dünyanın çeşitli bölgelerinden 708 işletmenin

yöneticisinin yüzde 62'si, işletmelerinde performans karnesi kullandıklarını belirtmiştir (Ittner, Larcker, Randall, 2003: 738). Bain&Company'nin aynı konulu anketinin 1999 yılı sonuçlarına göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde performans karnesinin kullanım oranının yüzde 43,9 olduğu belirlenmiştir (Rigby, 2001:139–160).

2004 yılı sonunda İstanbul Sanayi Odası'nın “Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi (İSO 500)” raporunda üretimden satışlar sıralamasının ilk 500'de yer alan işletmelere yönelik yaptığımız anketin sonuçlarına göre, Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin yüzde 18,69'u performans karnesi yöntemini kullanmaktadır. Aynı araştırmaya göre, performans karnesi kullanmayanların yüzde 25'i, kısa veya orta vadede performans karnesi kullanmayı planlamaktadır (www.iso.org.tr/---/15.01.2009).

Bu ankette performans karnesi kullanmayanların, yüzde 39,71'nin “bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadıklarını” belirtmeleri ise, performans karnesi konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir. Türkiye'de performans karnesi uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen, “balanced scorecard” kavramının Türkçe'ye çok farklı şekillerde tercüme edildiği görülmektedir. Bu kavrama karşılık olarak, “başarı karnesi”, “denge kontrol paneli”, “dengeli değerlendirme kartı”, “işletme karnesi”, “kurumsal karne”, “puan kartı”, “strateji karnesi” veya “verimlilik ve başarı karnesi” gibi 25 farklı Türkçe ifadeden biri kullanıldığı gibi, “balanced scorecard” kavramını tercüme etmeden aynen kullananlar da bulunmaktadır.

2.3.11.2.Performans Karnesi Uygulamasında Dikkat Edilmesi Gerekenler

Bir yöntem ne kadar iyi olursa olsun, eğer uygulaması iyi yapılmıyorsa başarılı olması ve kurum için fayda sağlaması zordur. Bu nedenle, performans karnesinin başarı ile uygulanabilmesi ve performans karnesi uygulamasından beklenen sonuçların alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Performans karnesi uygulamasının başarılı olabilmesi için bir “değişim” programı olarak uygulanması gerekmektedir. Sadece ölçüm sistemi olarak uygulamaya konan performans karnesi programları genellikle başarısız olmaktadır (Kaplan, Norton, 1996: 53–79).

Performans karnesinin bir performans yönetim sistemi olduğu unutulmamalıdır. Yani, performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler

belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir. Performans karnesi uygulaması için seçilen bilgisayar yazılımının da performans yönetimine uygun olması gerekmektedir.

Performans karnesi uygulaması sırasında, kurum içindeki değişik düzeylerdeki performans karnelerinin birbiri ile bağlantısının kurulduğu bir altyapı oluşturulmalıdır. Farklı birimlerin ve süreçlerin performans karnelerinin birbirleri ile ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç olarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır.

İşletmenin mevcut finansal ölçütlerinin yanına bazı finansal olmayan ölçütleri eklemek bir performans karnesinin oluşturulması için yeterli değildir. Her kurumun ve her biriminin kendine özgü stratejik hedefleri vardır ve performans ölçüt seti bu stratejik hedeflerle ilişkili şekilde oluşturulmalıdır (Kaplan, Norton, 2001: 64–66). Performans karnesi ile performans ölçümü yapılırken, stratejiden, değerlerden ve misyondan sapmadan, doğru şeyleri ölçmek gerekmektedir.

Ölçütler, ulaşılmak istenen stratejik hedeflerle ilgili sonuçlar vermelidir (Lawton, 2002: 66–71). Performans karnesinde kullanılan performans ölçütlerinin stratejik önceliklerle uyumlu olması, karar vermede geçerli olması, oluşturulmasının ve kullanımının kolay olması, anlaşılır olması ve kurumdaki gelişmeleri destekleyici olması gerekmektedir. Performans karnesi uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Performans karnesi hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, strateji haritası oluşturulurken, bağlantılar kurulurken, performans hedefleri belirlenirken, sonuçlar analiz edilirken ve sonuç çıktıları faaliyete dönüştürülürken, sürekli iletişim içinde olmalıdır. Performans karnesi tasarlanırken, stratejinin görsel hale getirilmesine ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilmesine dikkat edilmelidir. Bu da strateji haritaları yardımı ile olabilmektedir. Strateji haritaları, stratejilerin sadece tepe yöneticileri tarafından değil, organizasyonun her yerindeki çalışanlar tarafından da bilinmesine ve desteklenmesine ve dolayısıyla stratejilerin eyleme dönüştürülmesine yardım etmektedir. Eğer performans karnesinin bu işlevi öne çıkarılmazsa ve stratejiler çalışanlar tarafından anlaşılmazsa, bazı çalışanlar performans karnesini sadece mevcut performans ölçmenin yeni bir yolu olarak görebilmekte ve performans karnesinden beklenen sonuçların alınması zor olabilmektedir. Hatta bazı çalışanların, performans karnesini sadece raporlama yüklerini artıracak anlamsız bir araç olarak görme tehlikesi vardır (Olve, Petri, Roy,

Roy, 2004: 1–7). Performans karnesi uygulaması, bilgi teknolojileri desteği ile yapılmalıdır. Microsoft Excel ve Powerpoint yardımı ile tablolar hazırlanıp sunumlar yapılabileceği gibi, hazır bir bilgisayar yazılımı da kullanılabilir. Performans karnesi uygulamasında kullanılacak bilgisayar programının, strateji haritaları oluşturmaya, değişik düzeylerdeki karneleri birbirine bağlanmasına, hedef belirlemeye ve hedefleri sürekli izlemeye olanak sağlayacak bir yapıda olması gerekmektedir. Performans karnesi uygulamasının başarılı olmasında kurumun bilgi işlem sisteminin ve çalışanlarının önemli bir payı vardır. Ancak bu durum bazen performans karnesi sisteminin, bilgi işlem çalışanları tarafından yönlendirilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, performans karnesinin hazırlanması, bilgi sistem çalışanlarına bırakılmamalıdır. Performans karnesi, yönetimin sürekli gözetimi altında, farklı alanlarda çalışan kişilerden oluşan karma bir ekip tarafından oluşturulmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE KAİZEN UYGULAMALARININ PERFORMANSA VE MALİYETE DAYALI ETKİLERİ

3.1.Sanayi İşletmelerindeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Kaizen ile İlişkisi

Bir işletmenin değişen koşullara daha kolay adapte olmasını sağlamak için kritik performans ölçütleri kullanılarak işletmenin periyodik olarak değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri için bu değerlendirmeler ışığında gerekli düzenlemelere gitmeleri oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada, performans ölçüm sistemlerinin gelişimi, performans ölçütlerinin özellikleri, sınıflandırılması ve ayrıca, sürekli iyileştirme ile performans ölçütleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur (www.efsaneclub.com/archive/index.php?t-14816.html-19.02.2009).

Günümüz rekabetçi ortamında, dünyanın globalleşmesiyle ve elektronik ticaretin artmasıyla, işletmeler ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb. konularda diğer rakipleri ile artan bir rekabet içine girmişlerdir (www.insankaynaklari.com-29.02.2009).

Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini sundukları ürün ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken, ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmıştır.

Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmelerini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunun için de, üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Performans ölçümü 1970-1980'li yıllarda birim seviyesinde performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişlerdir. 1980'lerin ortasında, tam zamanında üretim (TZÜ) felsefesinin ortaya çıkmasıyla, performans ölçüm araştırmaları imalat planlaması ve kontrol sistemlerine yönelmiştir.

Daha sonra bu gelişmeleri bilgisayar destekli imalat (BDİ) ve esnek üretim sistemlerindeki (EÜS) konuların performans ölçümlerinin araştırılması izlemiştir.

Bazı araştırmacılar kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutlarını stratejik açıdan incelerken, bazı araştırmacılar da; genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir. Araştırmalar genellikle, fabrika sistemlerinin nasıl işletme performansı ile ilişkili olduğu ve onu nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır (www.indiristan.com/ara_bul.asp-18.02.2009).

Zamanla, imalat sistem performansının bütün işletme performansı üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır. Bir başka yaklaşımda ise, performans ölçümleme 2 evrede incelenmiştir: 1980 öncesi ve 1980 sonrası. İlk evrede, kar, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise, yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. (www.zorlublog.com/ashampoo-winoptimizer-440.html-17.02.2009).

Bu ikinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Performans ölçütleri rutin faaliyete yönelik kararlar almaları, faaliyetleri kontrol ve planlamaları, süreç ve faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini belirlemeleri ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde iş görenleri motive etmeleri açısından yöneticilere yardımcı olurlar. Performans ölçütlerinin 2 amacı vardır. İlki, işlerin mevcut durumu hakkında kullanıcıyı bilgilendirir ve faaliyet kontrolü, planlaması ve uygulanmasında uygun eylemlerin yapılmasını kullanıcıya ifade eder. İkincisi, performans ölçütleri, iyi yapılan iş için verilecek uygun ödüller (ücret artışı, ikramiye, terfi ve tanınma) açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlar. İmalat işletmelerinde öncelikle ele alınan performans ölçütü iş çıktısına yöneliktir. Bu konu, çıktı süresi (sistemde harcanan toplam süre), çıktı miktarı (belirli bir zamanda tamamlanan iş sayısı), gerekli süre miktarı (sabit bir iş sayısını bitirmek için gerekli süre) ve çıktı oranı (toplam girdi üzerinden ulaşılan çıktı miktarı) gibi alt ölçütlerle ölçümlenir. Günümüze kadar iş çıktısı hakkında çeşitli yazarlar bu alt ölçütleri ele almışlardır. Bir imalat sisteminin performansını her yönden iyileştirmek için, uygun performans kriterlerinin ölçümüne ihtiyaç vardır. Bu konu, iyileştirmeye gereksinim duyan alanların tanımlanmasını ve etkin bir şekilde odaklanılacak

kaynakların uygun olmasını sağlamayı içerir. Aynı zamanda, ölçümleme bir kere uygulandığında, iyileştirmelerin etkinliğinin değerlendirilmesine de izin verir. İmalat sisteminin performansı faaliyet performansı ile ilişkilidir.

Bu yüzden, faaliyet performansı, bir üretim biriminin kaynaklarını nasıl iyi bir şekilde ürün ve hizmet çıktısına çevirdiği ile ilgili bir kavramdır. Bir üretim biriminin amacı, ortaya koyduğu çıktılardan bir değer sağlamak ve maddi ve beşeri kaynak kullanımını kısacası verimliliğini artırmaktır. Performans ölçümü yapabilmek için bir sürecin verimliliğini tanımlamak yeterli değildir. Ayrıca bunu ölçmek de gerekir. İşletme verimliliğindeki değişimi ölçme amacı zor bir görevdir. Bunun sebeplerini şu şekilde ifade edebiliriz (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>-16.02.2009):

- Kavram yeteri kadar iyi tanımlanmamıştır ve farklı kişiler verimliliği farklı değerlendirmektedirler,

- Birçok örgüt farklı çıktı çeşitliliğine sahiptir, hepsini ortak bir kavrama dönüştürmek ve işletmenin çıktısından tek bir değer çıkartmak zordur,

- Direkt olarak, çıktıların üretimi için harcanan girdileri belirlemek zordur,

- Farklı girdileri tek bir ortak ölçüm birimine çevirmek ve çıktı imalatında harcanan girdiler için tek bir değer oluşturmak zordur,

- Girdideki niteliksel değişimi fark etmek ve hesaba katmak zordur,

- Girdi ve çıktı ölçütlerindeki önyargıyı atmak ve bağımsızlığı sağlamak zordur,

- Finansal kontrol ölçütlerinin etkinliğini azaltmak zordur.

Bir başka açıdan, kalitenin spesifikasyonlara uyum verimliliğin artmasında önemli rolü vardır. Düşük kalite, israf ve hurda maliyetleri ile düşük kalite, süreç darboğazlarındaki zaman kaybı, yavaş malzeme akışına yönelik endirekt maliyetleri uygun kaliteyi sağlama ve onu artırmak için yapılan çabaların maliyetlerinden daha fazladır.

Yüksek performans kalite imalat sürecini dengelemek ve değişebilirliği azaltmak anlamına gelmektedir. İkame edilebilir ürünleri olan işletmeler arasındaki rekabet çok şiddetlidir (www.kho.edu.tr/SUREKLI%20IYILESTIRME-19.02.2009).

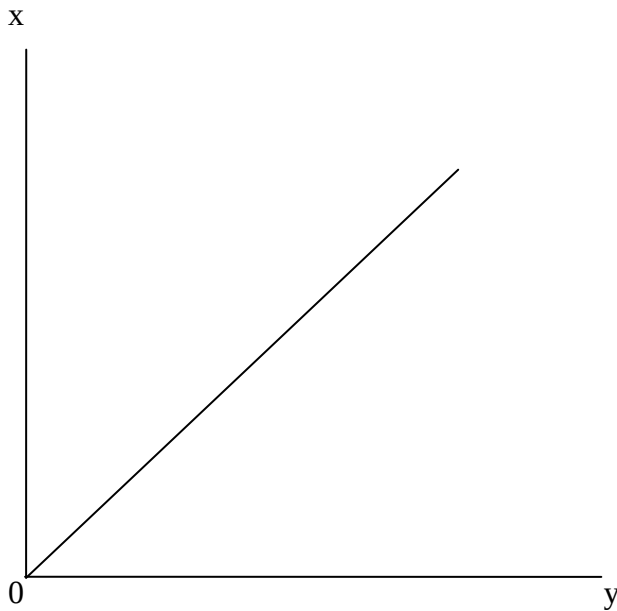
Eğer işletme yaşamak istiyorsa, yapması gerekenler; değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına çabuk cevap vermek, ürün ve teslim kalitelerini sürekli artırmak ve maliyetleri düşürmektir. Ürün kalitesini iyileştirme ve ürün akışını kontrol etme için yapılan bütün çabalar eğer ilerleme incelenirse anlam kazanır. Bu durumda, performans belirleyicilerine ihtiyaç vardır. Performans belirleyicileri daha önce belirlenen hedeflerle performans sonuçlarını karşılaştırır ve aralarındaki sapmanın miktarını ölçer.

Performans belirleyicilerinin amacı, iyileştirmeyi planlı bir süreç olarak sistematik ve sürekli şekilde desteklemek ve yapılan işlerin durumu hakkında sayısal ve finansal olmayan veri sağlamaktır. Kısaca, performans belirleyicileri bir parçanın veya belirli bir norm, hedef veya plan doğrultusunda süreç veya sistemin bütününe etkinliğini ve/veya verimliliğini ifade eden bir değişkendir. Her zaman, her türlü faaliyet ölçülebilir, ancak belirli bir performans seviyesi üzerinde anlaşılmalı ve bu uzlaşmanın gerçekleştirebileceği amaç belirlenmelidir. Eğer ölçümleme sayısal ise performans belirleyicileri temel bir değerlendirme aracı olabilir. Bir örgütün amacı, hedefini v.b. belirlemek, her birine bir öncelik atamak, planları yapmak, gerekli eylemleri düzenlemek ve ölçülecek performans için parametreleri belirlemektir. Bu andan itibaren de, performans belirleyicileri devreye girer ve performansın niteliksel ilerlemesini sayısal olarak ifade eder. Burada temel amaç, performans belirleyicilerinin örgütün çekirdek amacından ortaya konmasıdır. Kullanıcılar performans belirleyicilerini kolay anlaşılabilir, basit ve açık şekilde ifade edilmiş ve ayrıca anlamlı olmasını isterler. Bunların yanı sıra, örgütsel amaçların açık olması, performans belirleyicilerinin bir ölçüt olarak kabul edilmesi, performans belirleyicilerinin yapılan işlerin mevcut durumuna yönelmesi ve performans belirleyicilerinin her zaman mevcut olması diğer karşılanması gereken şartlardır. Her performans belirleyicisi belirli bir zaman zarfında bir faaliyetin durumunu ifade eder. Geçmiş şartlar ile kolay karşılaştırmak için, uygun geçmiş verilere de sahip olmak gereklidir. Performans ölçütleri örgütün “hayati işaretleri”dir. Neyin önemli olduğu ile ilgili iletişimi kurarlar: Yukarıdan aşağıya doğru, strateji; aşağıdan yukarıya doğru, süreç sonuçları ve süreçlerle beraber, kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıyı sağlarlar. Performans ölçütleri vasıtasıyla, insanlar işlerinin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlarlar. Performans ölçütlerinin belirli stratejik önemi, belki de işletmenin doğru şekilde doğru şeyleri ölçmediğini ortaya koyar. Örneğin, ortak ölçütler-hisse başına kazanç, yatırımın geri dönüşü, iş gücü etkinliği, standartlardaki değişim, stok seviyeleri

ve makine kullanımı-eksik oldukları için uygun değildir. İnsanlara süreçteki performanslarını iyileştirmelerine imkân vermezler. İşletme stratejisi, birçok işletmede, kapalı kapılar ardında kıdemli yöneticilerce hazırlanır. Genellikle teknik ve fonksiyonel yönetim şirket stratejisini anlamaz. Tepe yönetimi ile orta ve alt kademe yönetimi arasındaki iletişim eksikliği işletmenin stratejik yönü ile ilişkili olmayan kararlarla sonuçlanır. Tepe yönetiminin günlük faaliyetlerden elini çektiği, merkezi olmayan örgütlerde bu durum daha farklıdır (www.btinsan.com-15.02.2009).

Stratejiye bakılmaksızın taktik karar alma maliyetlidir ve bu rekabetçi olmayan ürünler ortaya çıkartabilir veya tamamen fabrikanın kapanması ile sonuçlanabilir. Bu açıdan performans ölçütleri işletme sonuçlarına odaklanarak ve stratejiyi açık seçik belirtecek şekilde uygulanmalıdır. Performans ölçütlerine yönelik bütünleşmeyi planlama, stratejiden geliştirilecek başarı faktörlerinin karşılanması için gereken eylemleri ve önemli görevleri ortaya koymalıdır. Bütünleşmeyi planlama, performans ölçütlerinin odağını ortaya koyar ve neyin kontrol edileceğini, kimin sorumlu olacağını ve ulaşılabilecek amaçları belirlemeye çalışır (www.bologna.gov.tr-27.02.2009).

Grafik 3.1:Kaizen ile Performans Arasındaki Doğrusal İlişki



Yukarıdaki grafikte x eksen, Kaizen uygulama düzeyini; y eksen ise, performans düzeyini göstermektedir. Grafikten de anlaşılacağı üzere, sanayi işletmelerinde Kaizen uygulamalarının artması, hem işletmenin genel performansının artmasını sağlamakta, hem de bireylerin performanslarının artmasını sağlamaktadır.

3.1.1. Performans Ölçütlerinin Özellikleri

Örgütlerde mevcut performans ölçüm sistemlerinin kullanılabilirliğini gözden geçirmek önemlidir. Performans ölçümü, incelenecek performans iyileştirmelerine izin verecek düzenli ve karşılaştırmacı bir şekilde örgüt içinde oluşturulan sayısal değer veya nitel ifadelerdir. Olası iyileştirme alanlarını belirleme sistematik analiz gerektirir. Bu yüzden etkin performans ölçütlerinin sekiz temel rolü vardır:

- ilgili konuya dikkatle odaklanma,
- başarıyı sağlayan etmenleri tanımlama ve onlarla bağlantılı olma,
- örgütsel öğrenmeyi destekleme,
- değerlendirme ve ödüllendirme yapısı kurmaya yardımcı olma
- örgütteki tepe yönetim önceliklerini destekleme,
- karar alıcılara doğru ve zamanında bilgi sağlama,
- işletmenin finansal ve finansal olmayan ölçütlerini dengeleme,
- içsel müşteri zincirleri ile yatay ilişkiler kurma

Geçmiş yıllara ilişkin ve günümüz ortamı için gereken nitelikleri beraberce bünyesinde barındırması açısından, günümüzde ortaya konan performans ölçütlerinin özelliklerinin belirtilmesi daha uygun olacaktır.

Geleneksel performans ölçütleri genellikle direkt işçilik maliyetlerini azaltma ve kontrol etmeye odaklanmışlardır. Ayrıca aşağıdaki sebeplerden dolayı da sınırlı özelliklere sahiptirler (www.calisma.gov.tr/kalite/iyilestirme_rehberi.doc-14.02.2009):

- finansal raporlar aylık olarak düzenlendiğinden ve bir veya iki ay öncesinin kararlarının sonucu olduklarından dolayı, ölçütler geçerliliğini yitirmektedir. Raporlarda kullanılmak için yeteri kadar uygun değildir,

- ölçütler finansal açıdan iyileştirme çabalarını ve performansı sayısallaştırmaya çalışmaktadır. Birçok iyileştirme çabasını sayısallaştırmak zordur. Örneğin, üretim programına sadık kalma gibi,

- bütün birimler arasında kullanılabilecek daha önceden belirlenmiş formlar vardır. Esneklikleri çok azdır ve işletmedeki her birimin kendine has özellik, öncelik ve katılımını göz ardı ederler,

•sürekli iyileştirme kavramı ile tutarlı değillerdir,

•kalite, üretim, koruyucu bakım ve programlama alanlarında daha fazla sorumluluk ve otonomiye işçilere veren yeni yönetim tekniklerine uygulanamazlar.

Performansın iyileştirilmesi ve işlerin doğru yapılabilmesi için işletmelerde performans ölçümü ile ilgili kararların doğru alınmış olması gerekir. İyi bir performans ölçütünde olması gereken nitelikler aşağıda verilmiştir:

Tablo 3.4: Performans Ölçütlerin Özellikleri

• Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı	• Örgüt hiyerarşisine uygun olmalı
• Uygulaması kolay olmalı	• Dış çevre ile uygun olmalı (rekabet v.b.)
• Karmaşık olmamalı	• İşbirliğini yatay ve dikey teşvik etmeli
•Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli	• Performans sonuçlarından sorumlu olmalı
• İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmiş olmalı	• Örgüt birimleri arasındaki haberleşmeyi sağlamalı
• Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı	• Anlaşılabilir olmalı
• Gerçekçi olmalı	• Kritik faktörlere odaklanmalı
• Neden ve sonuçlar arasında ilişki kurabilmeli	• Maliyetin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanmalı
• Zamanında geri besleme yapabilmeli	• Geri beslemesi harekete geçirici olmalı
• Kendi kendisini ölçebilmeli	• Geleceği tahmin için veri üretebilmeli
• Amaçları olmalı	• Sınırları olmalı
• Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli	• Sürekli gelişme ve ilerlemeyi teşvik etmeli
• Dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmeli	• Birbirleri ile çatışmamalı
• Örgütün amaç, insan, kültür ve anahtar başarı faktörleri ile uyumlu ve onları destekleyici olmalı	

Başka bir yazar tarafından ortaya konan, performans ölçütlerinin olması gereken nitelikleri (imalat sistemlerinde ve imalat dışı ortamlarda da yeteri kadar kullanışlı olan nitelikler) aşağıda listelenmiştir (www.vergiportali.com/doc-27.02.2009):

- Performans ölçütlerini anlaşılabilir yapma: Performans ölçütleri kolay anlaşılabilir olmalıdır.

- Ölçülecek şey hakkında açık olma: Ölçütler açıkça ölçülecek şeyi belirtmelidir (örneğin, eğer amaç zamanında teslimi ölçme ise, zamanında teslimin bir parçası olan “müşteri memnuniyeti endeksi” gibi özel isimler kullanarak amaç belirsizleşmemelidir.

- Verinin toplanmasını sağlama: Performans ölçütleri için veri toplanması kolay olmalıdır.

- Ölçütleri zamanında elde etme: Ölçütler düzeltici eylemin yapılabilmesi için zaman temeline uygun olmalıdır.

- Performans ölçütleri strateji ile bağlanmalı: Performans ölçütleri stratejik amaçlarla bağlantılı olmalıdır.

- Farklı yönetim seviyelerinden performans ölçütlerini sağlama: Performans ölçütleri farklı yönetim seviyeleri için uygun olmalıdır.

- Tahsisleri ortadan kaldırma: Performans ölçütleri tahsis edilmiş maliyetleri kullanmamalıdır.

- En iyi olanları teşvik etme: Performans ölçütleri uygun olmayan davranış ve işlevsizliği teşvik etmemelidir.

- Performans ölçütleri ilişkilendirilmeli: Yalnızca bir birimden sorumlu olan performans ölçütleri raporda yer almalıdır. İlgisiz ve önemsiz ölçütleri ortadan kaldırma.

- İletişimi iyileştirme: Eğer bütçeler ana iletişim araçları olarak kullanılırsa, bütçede finansal performans ölçütleri içermelidir.

- Takım çalışmasını vurgulama: Performans ölçütleri bireyler yerine grup için kullanılmalıdır.

- Sorumluluk ve yerine başkasını geçirmeyi ortadan kaldırma: Yerine başkasının geçmesi ile ilgili performans ölçütleri ölçülecek özelliklerle iyi ilişkiler içinde olmadığında ortadan kaldırılmalıdır.

- Yüksek oynama: Performans ölçütleri ve hedefleri yalnızca içsel standartlar yerine dışsal kıyaslamalar üzerine kurulmalıdır.

- Tepki verme yerine eylem yapma: Performans ölçütleri aktif olmalıdır- gelecekte beklenen zorlukları ve problemleri ortadan kaldırmak için tasarlanma gibi.

Ayrıca, performans ölçütlerinin negatif yönleri de vardır. Yanlış ölçütler stratejik amaca ulaşmayı engeller, işletme birimleri arasında çatışmalara yol açarlar ve içsel bürokrasiyi korurlar. Diğer yönden de, işgörenlerin müşteri ve işletme sahipleri için yararlı olmayan faaliyetlere yönelik zaman ve çaba harcamalarına sebep olurlar.

3.1.2.Performans Ölçütlerinin Sınıflandırılması

Performans ölçütleri esneklik, faaliyet verimliliği, kaynak kullanımı, kalite, zaman ve maliyet ölçütleri açısından sınıflandırılabilir. Performans ölçütleri, özellikle imalat yapılarında kullanılanlar, genelde zaman esaslıdır. Bu ölçütler, belirli bir zamanda bir faaliyetin direkt ölçütleri, mevcut ölçümlemenin geçmiş ölçümleme ile karşılaştırıldığı genel ölçütler ve benchmarking ölçütleri olarak sınıflandırılabilir. Eğer bir işletme pazardaki bir fırsatı pazar payına çevirmek istiyorsa, hız önem kazanır. En iyisini yapmak ve her zaman rekabetin içinde yer almak genel amaçtır. Performans belirleyicileri gereken zaman minimum hale gelinceye kadar, bu yenilik sürecini kontrol etmeye yardımcı olur. “Bir defada doğru şeyi yap” prensibi burada temel taşıdır.

3.1.3.Performans Ölçütlerinin Tipleri

Rekabetçi imalat çevresinde, ürünlerini sürekli geliştirmeleri için imalatçılar üzerinde yoğun baskılar vardır. Tüketici odaklı üretim felsefesi ürün tasarımının müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılaması için sürekli yenilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İşletmenin imalat birimi açısından, yeni tasarımları üretebilmek için sürekli üretim hatlarını düzenleme zorunluluk haline gelmektedir. Buna ilişkin kararların alınma esnasında, sistem performans ölçütleri ortaya çıkmaktadır. Bu ölçütlerin en önemlileri esneklik, güvenilirlik ve üretilebilirliktir. Esneklik, sistemde

gerçekleştirilecek değişik işlere uyum sağlama yeteneği; güvenilirlik, belirli bir zaman periyodunda yeteri kadar uygun ürün üretebilme yeteneği ve üretebilirlik de belirli bir görev setini sistemin yapabilme yeteneği olarak tanımlanır.

Esneklik ve verimlilik arasında ters bir orantı olabilir, çünkü sistem esnekliğini artırmak karmaşıklığın artmasına sebep olursa, verimlilik düşebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, esneklik rekabetçi bir silahtır.

Ayrıca, günümüz imalat stratejisinde önemli yeri olan müşteri odaklı programlar sistem performansını iyileştirmek için değişimleri azaltmaya odaklanmıştır. Üretim sistemlerini yönetmek değişim etkilerini ortaya koyacak analitik modelleri gerektirir.

Müşteri açısından, en önemli performans ölçütü teslimat performansdır. Müşteri sürekli olarak ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasını arzular. Zamanında müşteri siparişini karşılama olasılığı belirli bir zaman aralığında üretilen malzeme miktarını belirlemeye bağlıdır. Ayrıca, en iyi performans ölçümleme çıktı ölçütleri ile süreç ölçütlerini dengelemekten geçer. Bu iki tip performans ölçütünün bütün örgütün sonuçlarını maksimize edecek çeşitli kategorileri vardır. Bu yüzden performans ölçütleri süreç ve çıktı ölçütleri olarak ayrılabilir.

3.1.3.1.Süreç Ölçütleri

Süreç ölçütleri süreç faaliyetlerine odaklanır ve süreç ile beraber insanları motive eder. Başka bir anlamda, insanlara problemleri önceden tahmin etme ve önlemelerine imkân vererek süreci kontrol eder(www.tekyaz.com-24.02.2009).

Bazı süreç ölçütleri şunlardır: (1)kurma süresi, (2)iş gören yetenekleri, (3) çevrim zamanı ve (4) müşteri tepki süresi. Modern imalat yapısında, imalat performansını iyileştirmek için, geliştirilen yaratıcı programların bazıları stok maliyetlerinde, envanter seviyelerini azaltmada direkt etkileri olan ayar süresini ve maliyetini azaltmaya odaklanmışlardır. Bu programlar üretim sistemlerinin doğasının değişmesiyle stratejik bir boyut da kazanmış ve uzun yıllar boyunca uygulanmışlardır. Sıfır stok politikaları takip edilmiş, stoklar azaltılmış ve ayar faaliyetleri çok tekrarlı ve birbirine yakın hale gelmiştir (<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70>-16.05.2009).

3.1.3.2.Çıktı Ölçütleri

Finansal veya finansal olmayan çıktı ölçütleri çoğu kez tepe yönetimine sürecin sonuçlarını raporlar ve bunlar kaynakların kontrolünde kullanılır. Bazı çıktı ölçütleri örnekleri şunlardır: (1) net kâr, (2) pay başına getiri, (3) müşteri memnuniyeti, (4)örgütsel etkinlik. Süreç ölçütleri performansın yatay ve çapraz fonksiyonlu görüşünü teşvik eder (<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70-16.05.2009>).

Örneğin, sipariş alma, ürünü imal etme ve müşteriye teslim süreci yataydır, dikey değildir; “müşteri hizmeti” için uygun süreç ölçütleri tek başına bir departmanca oluşturulamaz. Bir üretim sisteminde genel kullanım görmüş ölçütler verimlilik, etkinlik, kullanılabilirlik, bakım ve üretim kalitesine dayalıdır. Bu genel kabul görmüş ölçütleri açarsak, aşağıdaki eşitliklere ulaşırız: Performans ölçütlerinin aynı zamanda üç kategorisi vardır. Bu kategoriler şunları içerir (www.spac.com.tr-28.02.2009):

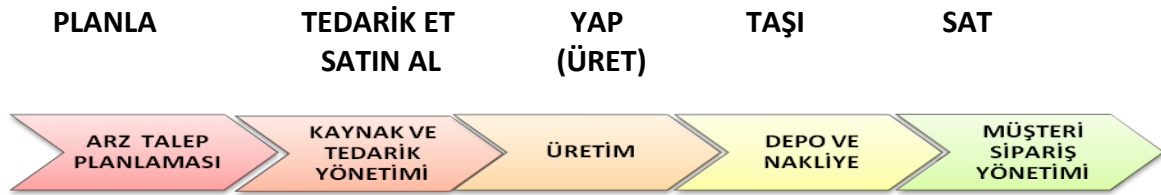
- 1.Kalite ürün veya hizmetin ne kadar “yararlı” olduğunu belirtir.
- 2.Zaman sürecin ne kadar “yararlı” olduğunu belirtir.
- 3.Maliyet “yararlılığın” ekonomikliğini belirtir.

Bu üç kategorinin hepsine aynı anda odaklanarak, yönetim bütün örgütün sonuçlarını en iyi hale getirebilir. Aynı zamanda bu üç performans ölçütü kategorisi arasında bir ilişki vardır. Müşteriler düşük veya uygun bir maliyette yüksek kaliteli bir ürün (beklentilerini aşan) aldıklarında, yüksek değer elde ederler. Müşteri bu ürünü çok hızlı bir şekilde elde ettiklerinde, yüksek seviyeli bir hizmet alırlar.

3.1.4.Kaizen ve Performans Ölçütleri

Bir işletme biriminde sürekli iyileştirmeyi sağlamak için, kullanılan en popüler yaklaşım E. Deming’in sürekli iyileştirme yöntemidir.

Şekil 3.5:E.Deming'in Sürekli İyileştirme Yöntemi



•*Planla(Arz-Talep)*:Bu evre süreçte en zaman alıcı olan konudur. Temel fikir farklı bakış açılarına sahip kişileri bir araya getirip, beraberce nasıl çalışılacağını ortaya koymaktır. Bu tür tartışmalar için en çok kullanılan yöntem beyin fırtınası veya balık kılçığıdır. Temel problem alt problemlere ayrılır ve alt problemler de daha küçük problemlere bölünür. Daha sonra grup problemi çözmeyi sağlayacak verileri toplamaya başlar. En önemli evrelerden biridir çünkü doğru veriyi toplamak problemin çözümü için temel taşıdır. Daha sonra, toplanan veriler analiz edilir. Bu analiz yöntemleri kontrol şemaları, etki-tepki diyagramları v.b. olabilir. Elde edilen analiz sonuçlarından problemin nasıl çözüleceğinin planlanması yapılır. Problemi doğuran sebeplerin ortadan kaldırılması için yapılacak eylemler planlanır ve son olarak da yapılan plan bütün işletmenin uzlaşması için sunulur (www.ueitem.org.tr/html-27.02.2009).

•*Yap(Tedarik)*:Planlama evresinden sonra, planın uygulamaya konduğu evredir. Bu evrede, pilot bir uygulama yapılır ve planın doğru çalışıp çalışmayacağı ortaya konur.

•*Kontrol Et(Taşı)*:Yapılan pilot çalışmanın sonuçları değerlendirilir ve uygulama dikkatlice inceler (www.odam.gen.tr/index.php-28.02.2009).

•*Eyleme Geç(Sat)*:Planın uygulanıp uygulanmayacağı veya yeni çözüm yöntemi bulunup bulunmayacağı kararının verildiği evredir. Eğer, plan işletmede uygulanacaksa, örgütsel sınırlar çizilir, yönetim desteği istenir ve bütün bunlardan sonra “planla” evresine geri dönülerek sürekli iyileştirmenin yolları aranır.

Faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacak etkin performans ölçümlemenin kurulması, faaliyetlerin ölçümlemesi ile işletme faaliyet sisteminin

öncelikleri ve amaçları arasındaki bağlantı ile yakın ilişkilidir. Bu bağlantının elemanları dört temel faaliyet performans kriterinin üzerine kurulmuştur: Kalite, teslimat, çevrim süresi, israf.

İşletme faaliyet sistemindeki her hangi bir departman veya bölümün genel amacı kalite ve teslimat performansını artırırken, israf ve çevrim süresini azaltmaktır. Bu dört performans kriterini inceleyecek olursak, kalite, müşteri (hem içsel hem de dışsal) istek ve ihtiyaçlarını karşılamak anlamına gelir. Burada amaç, hatalardan arınmış ürün veya hizmet sunmaktır. Ayrıca, kalitenin incelenmesi gereken çeşitli yönleri de vardır. Bunlar, özellikleri, performansı, sağlamlığı, dayanıklılığı, güvenilirlik, kolay hizmet edilebilirliği, estetik ve kabul edilebilir kalite seviyesidir.

Örneğin, içsel müşteri için kalite ölçütleri, kabul edilen parça sayısı veya oranı, denetim gerektirmeyen satıcı sayısı v.b iken, dışsal müşteri için ise, müşteriye kabul edilen parça sayısı veya oranı, hatasız ürün yüzdesi v.b.'dir. Teslimat, kullanıcı veya müşteriye (içsel veya dışsal) zamanında teslim edilen ürün veya hizmet miktarını ifade eder. Burada önemli olan zamanında ürünü teslim etmektir.

Erken teslimle geç teslim müşteriye kabul edilmeyebilir. Teslimat ölçütlerine, zamanında teslim oranı, acil siparişi teslim etme oranı, programa göre gerçekleştirilen zamanında üretilen ürün sayısı örnektir. Çevrim süresi, işleme süresi, taşıma süresi, denetim süresi, kuyrukta bekleme süresi ve depolama süresinin toplamıdır. Bu süreler içerisinde, yalnızca, işleme süresi değer katan süre olarak kabul edilir. Çevrim süresi ölçütlerine örnek olarak, pazara yeni ürün veya hizmet sunmak için yapılan geliştirme süresi, imalatı tamamlama süresi, departman çıktı süresi ve makine kurma süresi verilebilir. İsfaf ise, müşteri gereksinimlerini karşılamada değer katmayan faaliyetler ve kaynakları ifade eder. İsfaf hata, değerlendirme ve artık ile ilişkili bütün çaba ve maliyetleri içerir. İsfaf ölçütlerine ise, atılan malzeme maliyeti, yeniden işleme, süreç içi hurda sayısı, garanti maliyetleri ve iadeler tipik örneklerdir. Bunların yanı sıra, işletmelerin sistemlerinde sürekli iyileştirmeyi sağlaması gereken başka yönler de vardır. Finansal performans ölçütleri ve müşteri odaklı performans ölçütleri de sürekli iyileştirme için kullanılmaktadır. Finansal ölçütler girdileri çıktılarına dönüştürme sürecinin etkinliğini ölçen sayısal değerlerdir. Örneğin, nakit akışı, işgören başına ilave edilen değer, direkt işgücü saati başına ürün satışı v.b.'dir. Müşteri performans ölçütleri ürün performansı, güvenilirlik, ürün seçimi ve kolay hizmet edilebilirlik konuları açısından müşteri memnuniyetini ölçmeye çalışır (www.indir1.us/down.asp-29.02.2009).

Yukarıda verilen bu ölçüt tipleri örgütten örgüte değişiklik gösterir ve sayıları artabilir. Bu sayede işletme yönetimi iyileştirme gerekecek alanları tespit etmesi daha kolaylaşır. Bu şekilde iyileştirme hiyerarşisi de belirginleşir. Örneğin, müşteriye arzulanan ürünleri ortaya koyacak etkin ürün portföyü planlama sistemi mevcut değilse, sürekli ürün iyileştirmesi etkin olamaz. Bu, yalnızca etkinlik ve verimlilik konuları ile ilgili değildir, aynı zamanda üst yönetimin alt kademelerde etkin faaliyetler için bir yapı oluşturmasını da gerektirir. Çıktı iyileştirmeleri girdilerin tedariki ve işlenmesi ile ilişkili yapılan eylemlerin sonucudur. İyileştirmeler gerekli kaynakların tanımlanması ve elde edilmesi ile girdilerin işlenmesinde kullanılan yollarda ortaya konmalıdır.

Girdi iyileştirmeleri satın alınan veya üretilen malzeme, makineler, işgücü, üretim programları, dışarıdan alınan hizmet v.b konularda yapılabilir. Buradaki temel karmaşa malzemeye bakarak kaynak kararlarını almada yatmaktadır. Kurulan açık kalite standartları, kontrol edilen tedarikçi performansı, hammadde ve yarı mamul kaynaklarının doğru kontrolü maliyet iyileştirmelerini sağlayabilir. Girdilerle ilişkili performans ölçütleri belirlenen iyileştirme alanları ile de ilişkili olmalıdır.

Genel Anlamda Ortaya Konan Girdi Ölçütleri

- Malzeme birim maliyeti
- Malzeme kalite standartları
- Depoda malzeme bekleme süresi
- İşletme dışı kişi veya kuruluşlar için geliştirilen kalite ölçütleri
- İşleme süresi
- Boşta bekleyen makine süresi
- İşgücünün boşta bekleme süresi

Süreç alanındaki iyileştirmeler girdi kullanımı, üretimin önceden planlanması, potansiyel müşterilerin belirlenmesi, ürün veya hizmet spesifikasyonları, süreç faaliyetleri ve bütün faaliyetlerin kontrol ve değerlendirilmesi gibi birçok konuyu içermektedir. Faaliyetlerdeki iyileştirmeler işleme süresinin azaltılmasına ve ürün kalitesinin artırılmasına yardımcı olur (www.turkloydu.org.tr–15.02.2009).

İşleme süresini azaltmanın çift taraflı etkisi vardır. Hem faaliyet maliyetini azaltır hem de üretim esnekliğini artırır (www.kalite-tr.com–14.02.2009).

Süreç İyileştirmesi Sağlayabilecek Ölçütler

Üretim programına uyum

Kapasite kullanımı

Stok devri

Zamanında teslim

İptal edilen süreçler

Makine bozulmaları

Değer katmayan sürenin toplam süreye oranı

Farklı üretim şekillerinin hedeflere katılımı

Sürekli iyileştirme bir işletme için amaç olduğunda performans belirleyicilerinin devreye girdiği belirtilmişti. Kişileri yargılamaktansa, genel sistem etkinliğini ortaya koymada performans belirleyicileri kullanılır. Uygun şekilde kullanıldıklarında her yönetim seviyesi için kullanışlı bir araçtırlar.

İşletme amacı doğrultusunda ortaya konulduklarından ise, işletmenin her alanında kullanılabilirler. Sürekli iyileştirmeyi desteklerler ve işletmenin her yönünün kontrolünde standart bir araç haline gelirler. Rekabetin artması ve globalleşme ile işletmeler hayatlarını sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını çok iyi ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu değerlemeyi yapmak için maliyet, kalite, imalat süreci ve lojistik konularını doğru, anlaşılabilir ve gerçekçi verilerle ortaya koyacak performans ölçütlerini kurmaları gerekir. Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrol işletmenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar. İşletmenin stratejisiyle uygun yönetilmesi açısından performans ölçütleri doğru, zamanında anlaşılabilir ve güvenilir veri sağlar iken, sürekli iyileştirme işletmenin başarıya ulaşması için yönelimi ortaya koyar. Bu sebeple performans ölçütlerine her zaman için gereken önemin verilmesi gerekir.

3.2.Sanayi İşletmelerinde Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği ve Performansa Etkileri

Birçok Japon işletmesi tarafından başarıyla uygulanan kaizen maliyetleme, mamullerin üretim aşamasındaki maliyetlerini küçük ve sık adımlarla yavaş yavaş, zamana yayarak azaltmayı amaçlayan önemli bir maliyet azaltım tekniğidir. Bunun dışında maliyet düşürmede kullanılan bir başka teknik ise faaliyete dayalı maliyetlemedir (Karcıoğlu 2000: 86). Faaliyete dayalı maliyetlemenin esas amacı mamullerin maliyetlerini daha doğru bir şekilde belirlemek için sağlıklı bir maliyet dağıtımı yaparak, yönetime alacağı kararlarda yardımcı olmaktır. Bu yöntemin bir diğer amacı da bazı değer katmayan faaliyetleri elimine ederek, maliyet azaltımını sağlamaktır. Bu bağlamda her iki yöntemde de maliyet azaltımı fikri ortak elemandır (Karcıoğlu 2000: 87). Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet, işletmeleri hayatta kalabilme ve makul bir kâr sağlayabilme çabasıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu yüzden mal ve hizmetlerini üretirken rakiplerini, müşterilerinin tercihini ve alım gücünü dikkate almak zorunda kaldıklarından, piyasa için uygun fiyat ve kalitede mamul üretmek, amaçlanan kârı sağlamak ve maliyetleri buna göre yönetmek işletmelerin başlıca uğraşı alanı haline gelmiştir.

Mamul maliyetlemede en çok kullanılan ve geleneksel fiyatlama yöntemi olarak bilinen maliyet + kâr = satış fiyatı (cost plus) yöntemi, günümüzde önemini büyük ölçüde yitirmiş; bunun yerini piyasa fiyatı-kâr=maliyet denklemi almıştır. Bu gelişmeler işletmeleri tatmin edici bir kâr sağlamak için maliyetlerini kontrol etmek zorunda bırakmıştır. Bunu gerçekleştirmek için piyasa araştırmalarının yapılması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, mamul özelliklerinin tespit edilmesi ve buna göre mamulün tasarlanması önemli hale gelmiştir.

Yapılan araştırmalar mühendislik ve tasarım aşamasında alınan kararların, mamulün hayat boyu karşılaştığı tüm maliyetlerin %80-%85'ni belirlediğini göstermiştir. Bu bakımdan mamulün tasarım aşamasında verilen kararlar hayati önem taşımaktadır. Maliyet azaltım çalışmalarının önemli bir bölümü mühendislik ve tasarım aşamasında yapılır ve bu aşamada mamulün hedef maliyetleri belirlenir.

Fakat maliyet azaltım (cost reduction) çalışmaları mamulün üretimi sırasında da devam eder. Bu aşamada sürdürülen sürekli iyileştirme ve maliyet azaltım çalışmaları kaizen olarak bilinmektedir. (www.kalitenet.com.tr-17.02.2009).

3.2.1 Hedef Maliyetleme

İleri teknolojilerin işletmeler tarafından uygulanmasının en önemli sonuçlarından biri, değişken maliyetlerin baskın olduğu üretim çevresinden maliyetlerin büyük bölümünün sabit olduğu üretim çevresine geçilmesidir. Böyle bir üretim çevresinde doğru ve uzun vadeli kararların ve bu kararlarda kullanılacak maliyet bilgilerinin önemi daha da artmıştır. Bilindiği üzere maliyet bilgileri sadece cari performans hakkında doğru bilgileri sağlamakla kalmaz aynı zamanda gerçekleştirilmesi hedeflenen maliyetlerin hesaplanması ve diğer bölümlere ulaştırılması için bir temel oluşturmaktadır.

Ürün geliştirme ve tasarım aşamasında alınan kararların, üretim, pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetleri maliyet alanlarına doğrudan ya da dolaylı etkileri üzerinde durulması ve ürün dizaynı buna göre yapılması maliyetlerin, daha ürünün geliştirilmesi aşamasında düşürülmesini imkanını sağlayacaktır.(Aktaran: Türk,1999:201)

Ürünün geliştirilmesi ve dizaynı aşamasında, işletmeler oldukça önemli maliyet düşüşleri gerçekleştirebilmektedirler. Ürünün üretiminin gerçekte kaç mal olduğunu ölçmek, zaten üretim başladığı için, “maliyetlerin %80’inin üretime başlanmadan önce oluştuğu” gerçeğini göz ardı etmek olacaktır. İstenen maliyet, tasarım ve üretim süreci boyunca maliyet iyileştirilmesi yapılabilmesi için ürünün tasarım ve geliştirme aşamasında belirlenmelidir

Hedef maliyetleme, ürün hayat seyri boyunca ürün maliyetlerinin düşürülmesini araştıran stratejik yönetim araçlarından birisidir. Hedef maliyet, pazar fiyatı temel alınarak hesaplanan maliyet olarak tanımlanmaktadır. Hedef maliyetleme, maliyet muhasebesi ile işletmenin diğer bölümleri arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğu varsayımına dayanmaktadır. Hedef maliyetleme Daihatsu, Toyota, Sony, NEC, Olympus gibi Japon firmaları tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca, Amerikan firmaları da maliyetleri daha iyi anlayabilmek ve uzun vadede verimliliği arttırmak amacıyla bu yöntemi kullanmaktadırlar. Hedef maliyetler istenen fiyat aralığında pazara sunulacak ürünün geliştirilmesine önderlik etmektedirler. Hedef maliyet hedef pazar payına ulaşabilmek için belirlenen satış fiyatına göre hesaplanan pazar bazlı maliyet olarak tanımlanmaktadır (Aktaran:Türk,1999:202)

Hedef maliyetleme süreci altı temel ilkedен oluşmaktadır .Bu temel ilkeler aynı zamanda, maliyet ve kar planlamasına, geleneksel yaklaşımdan tamamen farklı bir yaklaşımı da ortaya koymaktadır. Bu temel ilkeler aşağıdaki gibidir (Aktaran:Türk,1999:202):

- Fiyata göre maliyetleme
- Müşteri üzerinde yoğunlaşma
- Mamul tasarımı üzerinde yoğunlaşma
- Geniş kapsamlı katılım
- Yaşam döneminde maliyet düşürme
- Değerler zinciri ile ilgilenme

3.2.1.1.Hedef Maliyetleme ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme

Hedef maliyetleme, uzun vadeli bir maliyetleme stratejisidir. Ürünün dizayn aşamasında, gelecekteki maliyetinin ne olması gerektiği planlanarak, bir anlamda gelecekteki maliyetler daha ürünün geliştirilmesi safhasında kontrol edilmiş olmaktadır.

Faaliyete dayalı maliyetleme, ürün fiyatlama, müşteri ve ürün karlılığı analizi ve üretim sürecinin iyileştirilmesi gibi stratejik kararlarla ilgili ve doğru bilgileri etkin bir şekilde sağlamaktadır. Bu nedenle, faaliyete dayalı maliyetlemenin sağladığı bilgiler, hedef maliyetlerin belirlenmesinde ve performans değerlemede oldukça yararlı olacaktır.

Faaliyete dayalı maliyetleme, temel maliyet konusu olarak faaliyetler üzerinde odaklanan bir sistemdir. Bu sistem daha sonra, faaliyetlerin maliyetini ürün ve bölüm gibi diğer maliyet unsurlarının maliyetlerinin hesaplanmasında temel olarak almaktadır. (aktaran:Türk,1999:207)

3.2.2.Kaizen Maliyetleme Yöntemi

“Küçük adımlarla gelişme” anlamına gelen Kaizen düşüncesi kalite garanti teknolojisiyle geliştirilmiştir. Bu düşünceye dayanarak Japonya’dan Yashuhiro Monden tarafından “Geliştirilmiş Tahmin” şeklinde tercüme edilebilecek Kaizen Maliyetleme

1970’li yıllarda geliştirilmiş ve halen en önemli Japon işletmeleri tarafından kullanılmakta olan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (www.igfworld.com–16.05.2009; Altınbay, 2006: 103).

KM, ileri teknoloji ile üretim yapan işletmelerde, üretim aşamasında gerekli maliyet azaltımı çalışmalarını gerçekleştirmek üzere bir maliyet yönetim tekniği veya aracı olarak kullanılmaktadır (Can, 2004: 164).

KM, hem yeni hem de önceki ürünlerin üretim aşamasındaki değer ve kârlılığına odaklanmaktadır. Yashihuro Monden maliyet düşürme sistemlerinden, KM’yi, “arzu edilen maliyet seviyesine ulaşmak için yapılan sistematik çabalar yoluyla üretilmekte olan ürünler için mevcut maliyet seviyesini korumak” şeklinde tanımlamaktadır (www.ifs.com–15.05.2009).

KM, “bir mamulün yaşam seyrinin üretim safhasında maliyet azaltımı için uygulanan sürekli iyileştirme” olarak da tanımlanabilmektedir(Altınbay, 2006: 104).

Bir başka tanıma göre ise KM; “parça ve mamullerin maliyetlerini önceden belirtilen bir oranda azaltmak için kaizen tekniklerinin uygulanması” olarak da tanımlanabilmektedir (Acar ve Alkan 2003: 25).

KM sürekli iyileştirme çabaları yoluyla toplam işlem süresinin azaltılmasına, değer katmayan faaliyetlerin elimine edilmesine, mamullerin hatasız bir şekilde üretilmesine, üretim maliyetlerinin sürekli azaltılmasına, üretimin ve üretim sürecinin basitleştirilmesine işaret etmektedir (Özkan ve Aksoylu, 2002: 5).

KM maliyetleri azaltmanın ötesinde mamullerin kalitesinin yükseltilmesine ve üretim proseslerinin güvenilirliğine de katkı sağlamaktadır(Karcıoğlu, 2000: 198). KM; bir ürünün rekabet edebilirliğini koruması adına, o ürün için tüketicilerde var olan kalite, fonksiyonellik ve fiyat beklentilerini karşılamaya yöneliktir. Kaizen uygulamalarına işletmede çalışan tüm işçilerin takım çalışması anlayışı içinde katılmaları uygulamanın başarısı açısından son derece önemli bir konudur. Bu anlamda tüm işçilerin geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik fikirleri dikkate alınmalı ve uygun olabilecek zamanlarda da gerekirse yerine getirilmeye çalışılmalıdır (Can, 2004: 165).

KM’de her şeyden önce rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerde, işletmenin yerine getirdiği her türlü faaliyette israfları önleme ve maliyetleri düşürme üzerine odaklanarak; küçük fakat sürekli iyileştirmeler yapmak hedeflenmektedir (Acar ve Alkan, 2003: 25). KM’nin odak noktası; işletme stratejisi ve

Üretim maliyetlerini etkin bir Şekilde düŐürebileceęini hissettiği yol ile belirlenmektedir. Örneğin, Citizen saat iŐletmesinde kaizen programının ana odak noktası işgücünün azaltılması olmuş ve bunun için ya işçilerin saatte ürettiği ürünün sayısının arttırılmasına ya da tek bir işçinin daha fazla makineyi alıŐtırtmasına yönelik çabalar geliştirilmiştir (Acar, 2005: 70).

3.2.2.1.Kaizen ve Kalite İlişkisi

Japon yönetim sisteminin temelini kalite kavramı oluşturur. Japonların kalite anlayışıyla, Batılıların kalite anlayışı birbirinden farklıdır. Batılılar kaliteden ürün kalitesini ve bu kalitenin denetlenmesini anlar (Naktiyok, Küçük, 2003: 45).

Japon yönetim anlayıŐındaki kalite ise, Toplam Kalite yaklaŐımına dayanır. Toplam Kalite iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi; işçiler, mühendisler, değişik yönetim basamağındaki insanların kalitesi; işletmenin kalitesi ve amaçların kalitesini ve bunların yükseltilmesini kapsar. Bu anlayıŐa göre kalite sonradan ölçülerek temin edilmez, süreçte ve üretim sırasında oluşturulur. Bu bakımdan toplam kalite yaklaşımı, bir felsefe ve bir yaşam biçimi olarak hayatın her alanında yaşanan bir olgu olarak görülür (Ertürk, 1998: 242).

Toplam kalite yönetimi kapsamında Kaizen, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düŐürmeyi amaçlar. Çünkü toplam kalite yönetimi, bir kuruluşun tüm faaliyetlerindeki kaliteyi hedefler ve her aşamada oluşması beklenen hataları da önlemeyi amaçlar.

Hataların nlenmesi ile kayıplar azalır, fire, ıskarta ve ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları gibi tüm olumsuzluklar ortadan kalkar, böylece üretim maliyeti azalır (Ertaş, 1999: 89).

3.2.2.2.Kaizen Maliyetleme

Kaizen maliyetleme, Japon firmaları tarafından uygulanan yeni bir maliyetleme sistemidir. Hedef maliyetleme ürünün geliştirilmesi ve dizaynı aşamasında etkin bir maliyet yönetimi sağlamaktadır. Kaizen maliyetleme ise, özellikle yüksek teknolojinin kullanıldığı Japon oto üreticileri tarafından üretim aşamasında

maliyetleri düşürmek amacı ile kullanılmaktadır. Kaizen maliyetleme, hedef bir maliyetin belirlenmesi ve bu maliyetin başarılması için üretim işlemlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi sürecidir (Aktaran:Türk, 1999,s 208).

Daihatsu firmasının kaizen maliyet uygulaması 6 plandan oluşmaktadır. Bu planlar ise aşağıda belirtildiği gibidir :

Plan 1.Üretim, dağıtım ve satış planlarının hazırlanması,

Plan 2.Ürünün parçalarının ve maliyetlerinin belirlenmesi,

Plan 3.Fabrika rasyonelleştirme planının hazırlanması (değişken üretim maliyetlerindeki düşüşün belirlenmesi),

Plan 4.Personel planının hazırlanması,

Plan 5.Tesis yatırım planının hazırlanması,

Plan 6.Sabit harcamalar planının hazırlanması (prototip maliyeti, bakım onarım reklam, genel yönetim giderleri).

Yukarıda belirtilen altı plan birleştirildiğinde yıllık kar bütçesi ortaya çıkacaktır.

Daihatsu firması, kaizen maliyetlemeyi kullanmak suretiyle değişken ve sabit maliyetleri iyileştirme yoluna gitmiştir. (Aktaran:Türk,1999:208).

Kaizen maliyetleme (Kaizen Costing); mamullerin üretim aşamasındaki maliyetlerini düşürmek için uygulanan sürekli iyileştirme çabaları olarak tanımlandığından üretilen mal ve hizmetlerin daha etkili üretimi ve sunumu üzerine odaklanır. Kaizen maliyetleme kavramında yer alan Kaizen, İngilizce'deki iyileştirme anlamına gelen “improvement” kelimesinden farklıdır (Alkan 2001: 186).

Çünkü “improvement” yenilikçi iyileştirme (innovative improvement) anlamına gelir. Fakat Kaizen, yenilikçi iyileştirmeden farklıdır ve faaliyetlerin küçük adımlarla sürekli olarak iyileştirilmesi anlamını taşır. Oysaki yenilikçi iyileştirme yeni teknolojik gelişmelere dayanır ve mamulün tasarım aşamasında ortaya çıkar.

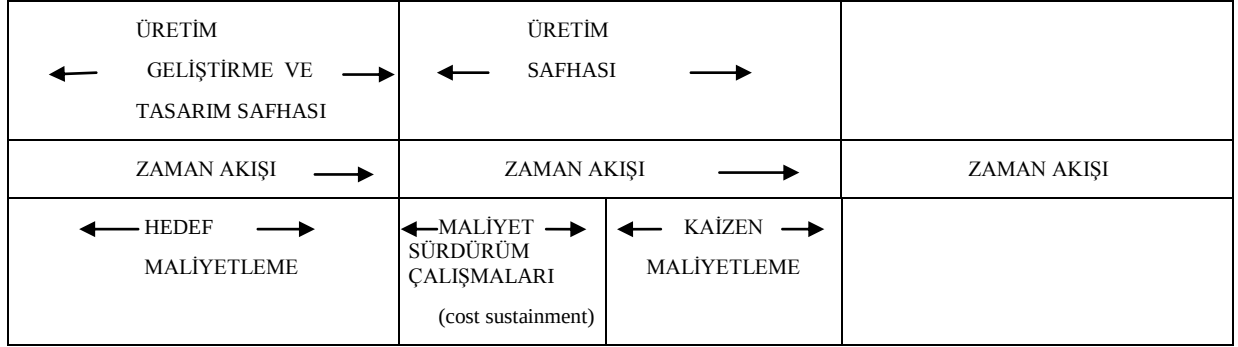
Kaizen maliyetleme sisteminde yer alan kaizen maliyetleme faaliyetleri iki gruba ayrılabilir. Bunlar; spesifik olarak bir mamule uygulanan kaizen maliyetleme faaliyetleri ile genel olarak tüm üretim süreçlerine uygulanan kaizen maliyetleme faaliyetleridir. Birinci gruptaki faaliyetler, yeni mamullerin üç aylık üretiminden sonra fiili maliyet ile hedef maliyet arasındaki fark büyük olduğunda uygulanan faaliyetlerdir. İkinci gruptakiler ise, hedef kâr ve tahmini kâr arasındaki muhtemel farkı düşürmek

için uygulanan ve bu yolla “kabul edilebilir maliyet (allowable cost)”; başarmaya dönük faaliyetleri içerir. (Aktaran:Altınbay,2006:105)

Spesifik bir mamule dönük kaizen maliyetleme faaliyetleri içerisinde, “maliyet kaizen komitesi” olarak isimlendirilen özel bir proje takımının kurulması ve bu takımın spesifik mamule değer analizi faaliyetlerini uygulaması yer almaktadır. Genel kaizen maliyetleme faaliyetleriyle de kısa dönem kâr planının bir sonucu olarak her bölüm için belirlenen maliyet düşürme hedeflerine ulaşmak istenmektedir. Bu faaliyetler, değişken maliyetlere ve sabit maliyetlere farklı metotlarla uygulanmaktadır. Örneğin; direkt hammadde, boyama, enerji ve direkt işçilik gibi değişken maliyetler, her bir mamul türünün birim başına kaizen maliyet miktarı konulmak suretiyle yönetilmektedir. Sabit maliyetler ise, mamul başına kaizen maliyet miktarı yerine tümü için kaizen maliyet miktarını baz alan “Amaçlarla Yönetim”in konusu olmuştur(Aktaran: Altınbay, 2006 : 105).

Zaman akışı açısından ürün geliştirme , tasarım ve üretim safhaları ele alındığında Şekil 3.6’da görüldüğü gibi hedef maliyetlemeyi kaizen maliyetleme izlemektedir. Standart maliyetlemeye kıyasla çok dinamik bir tarz izleyen kaizen maliyetleme sistemi, işçiler ve yöneticiler üzerinde aşırı bir baskı ve stres oluşturabilir. Çalışanları ezmek için Daihatsu gibi Japon otomobil üreticileri, üretim safhasından önce ortalama üç aylık bir geçiş dönemi (grace period) koymaktadır.Bu dönem esnasında; üretim alanında yeni bir modelin tanıtımıyla birlikte bir maliyet sürdürümü (cost sustainment) sistemi operasyonel hale gelmektedir. Bu maliyet sürdürümü sistemi, örgütsel birimleri hedef maliyetleme ve kaizen maliyetleme amaçlarıyla tanıştıracak bir öğrenme süreci sağlamaktadır. Daha safhanın başında kaizen hedeflerine ulaşmadaki zorluk nedeniyle her şeyden önce bu sistem yerleştirilmelidir. Örgütsel birimlerin onları düzeltmek yerine, geçmiş dönemin fiili maliyet seviyelerini sürdürmeleri gerekir. Her bir sistemin zaman akışı içindeki yeri şekil de gösterilmektedir. (Aktaran:Altınbay,2006:106)

Şekil 3.6: Zaman Akışı ve Kaizen Maliyetleme



Kaynak: MONDEN ve LEE, a.g.e., 1993, p.27.

3.2.2.3.Kaizen Maliyetlemenin Özellikleri

Kaizen maliyetleme sürekli iyileştirme çabalarıyla toplam işlem süresinin azaltılmasına, değer katmayan faaliyetlerin elimine edilmesine, mamullerin hatasız bir şekilde üretilmesine, üretim maliyetlerinin sürekli olarak azaltılmasına, üretimin ve üretim sürecinin basitleştirilmesine işaret eder (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 141).

Maliyet azalım çalışmaları, azaltmaya uygun olan maliyetlerde, yani yöneticilerin kontrol edebileceği maliyetlerde yapılabilir. Bu maliyetler genellikle değişken maliyetlerdir (Çabuk, 2005: 3).

Çünkü sabit maliyetlerin birçoğunda kontrol imkânı yoktur. Bu bakımdan kontrolü kaybedilmiş veya azalımı mümkün olmayan maliyetlere Kaizen maliyet azalımı uygulamak pek mümkün değildir (Altınbay, 2006: 103).

Kaizen maliyetlemeden önceki bir aşama olan hedef maliyetleme, mamulün tasarım aşamasında uygulanan etkili bir maliyet yönetim aracıdır. Eğer Kaizen maliyetleme ile hedef maliyetleme birlikte kullanılırsa; mamulün tasarımı, geliştirilmesi ve üretim aşaması boyunca maliyet azalımı sağlanabilir.

Birbiriyle yakından ilgili olan bu iki maliyetleme yaklaşımı(Kaizen ve hedef maliyetleme), mamul veya hizmetin yaşamı boyunca ortaya çıkacak maliyetlerin yönetimine katkıda bulunur. Her ikisini birlikte kullanan işletme, maliyet azalım hedefine ulaşabilir (Yükçü, 1999: 939–940).

3.2.2.4.Kaizen Maliyetlemenin Başarı İmkânı

Her şeyden önce Kaizen maliyetlemenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için planlanan hedeflerin ulaşılabilir nitelikte ve işletme yönetiminin de bu hedeflere ulaşmada kararlı olması gerekir. Bununla birlikte başarı için ayrıntılar, kesinlikle göz ardı edilmemeli, ne kadar küçük olursa olsun dikkate alınmalıdır (Ertaş, 1999: 89–90).

Kaizen maliyetleme üretim sırasında ortaya çıkan kayıpları, değer katmayan faaliyetleri önleyip, verimi artıran, maliyeti azaltan, bütün yönetim muhasebesi tekniklerini harekete geçirebilirse ve ayrıca her gün, çalışanların istekle uyguladığı sürekli bir eylem biçimi olabilirse başarı kazanabilir. Gerekli olmayan maliyet oluşumlarını ortadan kaldırmayı amaçlayan Tam Zamanında Üretim (JIT) de Kaizen maliyetleme ile(bu amacı taşıyan diğer yöntemler gibi)amaç birliği içindedir ve birbirinin başarısına katkıda bulunabilir (Civelek, 2000: 586).

3.2.2.5.Kaizen ve Standart Maliyetleme

Kaizen maliyetleme ile standart maliyetleme birbirine benzeyen yöntemlerdir. Ancak, standart maliyetlemenin özünde “maliyet kontrolü”, Kaizen maliyetlemenin özünde “maliyet azalımı” çabası ağır basar (Özkan ve Aksoylu, 2002: 4). Bununla beraber bir maliyet planlaması ve maliyet disiplini fikrine dayandığından, Kaizen maliyetlemenin standart maliyetlemeyle yakın bir akrabalık bağı vardır (Civelek, 2000: 586).

Bunların ikisi birlikte değerlendirildiğinde Kaizen maliyetlemenin, standart maliyetlemeye göre daha sıkı bir maliyet yönetim aracı olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü standart maliyetlemenin amacı, önceden belirlenen standartlara ulaşmaktır. Oysa Kaizen maliyetlemenin amacı, hedeflenen maliyet azalımını sağlamaktır. Hedeflenen maliyet azalım tutarı ise, yönetici ve çalışanlarca gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu iki yöntem, birbirinin zıddı veya alternatifi değildir (Aktaran:Türk, 1999: 208).

Kaizen maliyetleme, maliyet kontrolü yanında ağırlıklı olarak maliyet azaltımına odaklanmış, sık aralıklarla (sürekli olarak) maliyetleri iyileştirerek revize eden bir tür hareketli standart maliyetlemedir. Her Kaizen maliyet hedefi, dolaylı ve kaçınılmaz olarak yeni bir standart maliyet doğurur (Civelek, 2000:587).

Kaizen maliyetleme standart maliyetlerle karşılaştırıldığında bir takım üstünlüklere sahiptir. Standart maliyetler yıllık veya altı aylık süreler için belirlenirken, kaizen maliyetleme de hedef maliyet azalışları aylık olarak belirlenmektedir. Kaizen maliyetleme ile hedef maliyete ulaşmak veya hedef maliyet ile tahmin edilen maliyet arasındaki açığı azaltmak amacına yönelik olarak yıl içerisinde sürekli iyileştirme yapılmaktadır. Ayrıca, standartlar sadece maliyetlerin kontrol edilmesi amacını güderken kaizen veya hedef maliyetleme maliyetlerin sürekli olarak azaltılması amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Aktaran:Türk.1999:211).

3.2.2.6.Kaizen Maliyetleme Uygulaması

Bir Japon muhasebeci “Kaizen maliyetleme” kavramını duyduğu zaman, bir maliyet kontrol sistemi olan standart maliyete dayanan bir ilişki bekler. Fakat Japon otomobil firmalarındaki Kaizen maliyetleme, standart maliyetleme aracı değildir.

Çünkü standart maliyetleme, bir dönemdeki fiili ve standart maliyet arasındaki farkı belirlemeye dayanan geleneksel bir yaklaşımdır. Kaizen maliyetleme bütçe kontrol sisteminin bir parçası olarak standart maliyetlemenin dışında kullanılır. Özünde, hedef kâra ulaşmak için azaltılması zorunlu olan Kaizen maliyet bütçesi vardır. Bu bütçede yer alan azaltılacak maliyet tutarı ve bu azaltımın hangi bölümlerden yapılacağı bir dizi formülle hesaplanır (Civelek, 2000:588).

Bunları şu şekilde göstermek mümkündür:

Tablo 3.5:Kaizen Maliyetleme Sistemindeki Başlıca Formüller

KABUL EDİLEBİLİR MALİYET = HEDEF SATIŞ FİYATI -- HEDEF KAR MARJI
MALİYET DÜŞÜRME HEDEFİ = MEVCUT MALİYET – KABUL EDİLEBİLİR MALİYETİ
ÜRÜNÜN KABUL EDİLEBİLİR MALİYETİ = SATIŞ FİYATI -- KAR MARJI
ÜRÜN DÜZEYİNDE HEDEF MALİYET = MEVCUT MALİYET – HEDEF MALİYET İNDİRME HEDEFİ

Kaizen maliyet hesaplanırken, önceki yılın fiili üretim maliyetinden yararlanılmakta ve bu tutar, önümüzdeki yılın maliyeti için temel kabul edilmektedir.

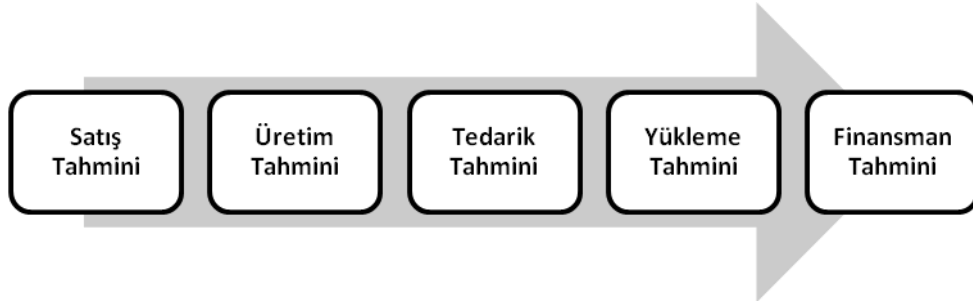
Böylece bu dönemin üretim maliyetleri, geçmiş yıl verilerine dayanarak tahmin edilmektedir (Civelek, 2000:589).

Tahmin edilen bu üretim maliyeti tutarına, maliyet azaltım oranı denilen bir oran uygulanmakta ve toplam Kaizen maliyet tutarı hesaplanmaktadır. Burada kullanılan “maliyet azaltım oranı” Kaizen maliyeti hesaplamada belirleyici ve önemli bir elemandır ve işletmenin yıllık kârı göz önünde tutularak tespit edilir.

Hesaplanan Kaizen maliyet tutarı, tahsis oranı adı verilen bir oranla ilgili bölümlere dağıtılmaktadır. Böylece, her bölümün azaltacağı Kaizen maliyeti belirlenmiş olmaktadır. Artık bölümler hedeflenen Kaizen maliyet azaltım tutarına ulaşmak için gerekli gayret ve çabayı gösterecektir (Civelek, 2000:587).

Kaizen maliyetleme planlama süreci içerisinde; satış, üretim, tedarik, yükleme ve finansman tahminleri göz önüne alınarak başarılı olunabilir. Şekil 3.7’de bu adımlar gösterilmektedir.

Şekil 3.7: Kaizen Maliyetlemede Planlama Süreci



3.2.2.7 Hedef Maliyetleme, Kaizen Maliyetleme ve Standart Maliyetleme

Kaizen maliyetleme standart maliyetlerle karşılaştırıldığında bir takım üstünlüklere sahiptir. Standart maliyetler yıllık veya altı aylık süreler için belirlenirken, kaizen maliyetleme de hedef maliyet azalışları aylık olarak belirlenmektedir. Kaizen maliyetleme ile hedef maliyete ulaşmak veya hedef maliyet ile tahmin edilen maliyet arasındaki açığı azaltmak amacına yönelik olarak yıl içerisinde sürekli iyileştirme yapılmaktadır. Ayrıca, standartlar sadece maliyetlerin kontrol edilmesi amacını güderken kaizen veya hedef maliyetleme maliyetlerin sürekli olarak azaltılması amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Aktaran:Türk,1999:211).

Hedef maliyetleme ve kaizen maliyetlemenin üstün yönlerinden biri, firmanın bütünüyle ilgili kar planlaması ile olan sıkı ilişkisidir.

Hedef maliyetler kavramsal olarak standart maliyetlerden farklıdır. Standart maliyetler, endüstriyel mühendisler tarafından firma içi analiz ile oluşturulan önceden belirlenmiş maliyetlerdir. Hedef maliyetler ise, esas itibariile pazar ve rakipleri dikkate alan firma dışı analize dayanılarak belirlenen maliyetlerdir

Günümüzde tüketici tercihleri hızlı bir şekilde değişmekte bu ise üründe farklılaşmayı gerektirmektedir. Böyle bir ortamda standart maliyetler hızla eskimekte ve yeni standartların oluşturulması oldukça önemli zaman almaktadır. Standart maliyetler standart ürün üreten işletmelerde uygulanırken, hızla değişen pazar talebine göre ürün farklılaştırması yolunu seçen ve yüksek teknoloji uygulayan firmalar hedef maliyetleme uygulamasına yönelmektedirler. Bunlara en güzel örnek ise, Daihatsu, Toyota, NEC, Sony gibi firmalardır. Standart maliyet, hedef ve kaizen maliyet ile ilgili karşılaştırma tablo 5’de özetlenmiştir (Aktaran:Türk,1999:211).

TABLO 3.6: Standart Maliyet ile Hedef ve Kaizen Maliyetlemenin Karşılaştırılması

	Standart Maliyet	Hedef ve Kaizen Maliyet
Amaç	Maliyetlerin Kontrolü	Maliyetlerin Düşürülmesi
	Maliyet Standartlarının Gerçekleştirilmesi	Maliyet Düşürme Hedeflerinin Başarılması
İlgi Alanı	Cari Üretim ile İlgili	Üretimde Sürekli İyileştirme ile İlgili
Süre	Standart Altı Aylık ve Yıllık olarak Belirlenir	Maliyet Düşürme Hedefleri Aylık olarak Belirlenir
Sapma Analizi	Maliyet Sapma Analizleri Standart Maliyetlerle Fiili Maaliyet Arasında Yapılır	Maliyet Sapma Analizleri Hedef ve Kaizen Maaliyetlerle Fiili Maaliyet azalışları arasında Yapılır
Kontrol	Standartlar Başarılmadığı Zaman Araştırma ve Kontrol Yapılır	Hedef ve Kazien Miktarlarına Ulaşılmadığı Zaman Araştırma ve Kontrol Yapılır.

Kaynak: MONDEN Yasuhiro ve John LEE (1993), “How A Japanese Auto Maker Reduces Costs”, **Management Accounting**, August, s.26.(Aktaran:Türk,1999:212)

3.2.3.Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemi

Günümüz imalat sanayisinde son zamanlarda yapılan çalışmalar, verimliliği artırmak ve yeni teknolojiler geliştirmek üzerinde yoğunlaşmıştır. Üretim faaliyetlerinde ileri teknolojilerin kullanılması ve otomasyonun artışı, üretim maliyetlerinin yapısında bir takım değişimlere neden olmuştur.

Üretim maliyetleri içerisindeki genel üretim maliyetlerinin payı gün geçtikçe artmış, buna karşılık direkt işçilik maliyetlerinin payı azalmıştır (Arzova, 2002: 3). Bu durum dikkatlerin genel üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur (Pekdemir, 1998: 24–25).

Genel üretim maliyetlerinin zamanla üretim maliyetleri içerisinde payının ve öneminin artması, bu maliyetlerin üretilen mamullere paylaştırılmasında daha fazla özen gösterilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bu ihtiyaç, faaliyete dayalı maliyetleme yönteminin doğmasına neden olmuştur. Faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi; daha doğru mamul maliyeti bilgisi vermek üzere tasarlanmış, ayrıca işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan ve yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet/yönetim muhasebesi aracına dönüşmüştür (Öker, 2003: 27–28).

3.2.3.1.Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Özellikleri

Faaliyete dayalı maliyetleme yönteminin temelini oluşturan unsurlardan birisi üretimin gerçekleşmesini sağlayan işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetler, alanında uzmanlaşmış kişilerin oluşturduğu gruplar tarafından yapılan işler ve görevlerdir. Bunlara malzemelerin satın alınması, üretime verilmesi ve makinelerin hazırlanması gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir (Köse, 2005: 128).

Bu faaliyetlerin yapılması işletme kaynaklarının tüketilmesine neden olur. İşletme kaynaklarının tüketilmesi ise, maliyetlerin ortaya çıkması demektir. Bunun anlamı, maliyetlerin asıl sebebinin faaliyetler olmasıdır (Eker, 2002: 239).

Üretilen mamuller ise, yapılan faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Demek ki, maliyetlerin asıl sebebi mamulün kendisi değil, bu mamulü üretmek için

yapılan faaliyetlerdir. Sonuç olarak; faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi, “faaliyetler kaynakları tüketir, mamuller faaliyetleri tüketir” (Doğan, 1996: 212)önermelerine dayanır (Karacan ve Aslanoglu, 2005: 19).

Bu yöntem, mamulü maliyetleme açısından faaliyetleri hiyerarşik bir sınıflamaya tabi tutar.

Buna göre faaliyetler dört gruba ayrılır (Karcıoğlu, 2001: 12):

- Birim seviyesi faaliyetler —Parti seviyesi faaliyetler
- Mamul seviyesi faaliyetler —Tesis seviyesi faaliyetler

Birim Seviyesi Faaliyetler: Bir birim mamulün üretilmesi için yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, her birim için yapılır ve üretilen miktara bağlı olarak değişirler. Dolayısıyla, bu faaliyetlerin maliyetleri de üretim miktarı ile doğru orantılıdır (Dursun, 2002: 56).

Parti Seviyesi Faaliyetler: Mamullerin partiler halinde üretilmesi durumunda, bir parti için yapılan faaliyetlerdir. Parti içindeki mamul sayısı, yapılan faaliyeti etkilememektedir. Bundan dolayı, söz konusu faaliyetlerin maliyetleri mamullere yüklenirken, parti içindeki mamul sayısı arttıkça birim başına maliyet düşecektir.

Mamul Seviyesi Faaliyetler: Üretilen mamule özel yapılan faaliyetlerdir. Örneğin; belirli mamul türleri için özel kontrollerin yapılması, mamullerin üretimini kolaylaştırmaya dönük çalışmaların yapılması gibi. Bu faaliyetler, üretim miktarından ve parti sayısından bağımsızdırlar, mamul çeşidinin sayısına bağlı olarak değişirler.

Tesis Seviyesi Faaliyetler: İşletme için ortak olarak gerçekleştirilen, üretim faaliyetini destekleyen ve üretim miktarından, parti sayısından, mamul çeşidinden bağımsız olarak gerçekleşen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler ile mamuller arasında direkt bağlantı kurulamamaktadır (Parlakkaya, 2004: 233).

3.2.3.2.Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Uygulanması

Faaliyete dayalı maliyetleme yönteminde mamullere maliyet yüklemesi iki aşamada gerçekleştirilmektedir:

Şekil 3.8:İki Aşamalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi



Kaynak:Arzova S.,**Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2002,s.55

Birinci Aşama: Bu aşamada öncelikle işletme içerisinde yapılan faaliyetler tanımlanır, benzer faaliyetler bir araya getirilir, değer katmayan faaliyetler ise belirlenerek elimine edilir (Öker, 2003: 36–37). Faaliyetler tanımlandıktan sonra, bu faaliyetlere ait olan direkt nitelikteki genel üretim maliyetleri belirlenir. Bu arada faaliyetlere direkt yüklenemeyen bazı genel üretim maliyeti kalemleriyle karşılaşılır. Bunlar faaliyetlerin ortak maliyetleridir. Faaliyetlerin toplam genel üretim maliyetlerini bulmak için söz konusu ortak maliyetlerin faaliyetlere paylaştırılması gerekir. Faaliyetlerin kendi direkt maliyetlerine ortak maliyetlerden aldığı payın ilave edilmesiyle bunların toplam genel üretim maliyetleri bulunur. Faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanmasıyla beraber maliyet havuzları oluşturulur.

Maliyet havuzları faaliyet maliyetlerinin toplandığı yerlerdir. Bu havuzlar bir faaliyetten oluşabileceği gibi, benzer faaliyetlerin bir araya getirilmesiyle de oluşabilir. Burada maliyet havuzlarının homojen olmasına özen gösterilmelidir. Homojen maliyet havuzu, mamullerle doğrudan ilişki kurulabilen faaliyet maliyetlerinin bir araya getirilmesiyle oluşur (Doğan, 1996: 220). Daha sonra her havuzdan mamullere maliyet dağıtımında kullanılacak maliyet etkenleri (cost drivers) belirlenir. Bu maliyet etkenleri dikkate alınarak havuz yükleme oranı hesaplanır. Bu işlemle birinci aşama tamamlanmış olur.

İkinci Aşama: Bu aşamada maliyet havuzlarından mamullere maliyet yüklemesi yapılır. Mamullere hak ettikleri maliyet yüklemesinin yapılabilmesi için, tükettikleri maliyet etkeni miktarlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Faaliyete dayalı maliyetleme yönteminden beklenen yararın elde edilmesinde bu, önemli bir şarttır. Burada, mamuller tükettikleri maliyet etkeni miktarı oranında her havuzdan maliyet paylarını alırlar. Her bir maliyet havuzundan mamule yüklenen maliyet toplamı; söz konusu mamulün genel üretim maliyetlerinden aldığı payı oluşturur. Buna, direkt ilk madde malzeme ve direkt işçilik maliyetlerinin eklenmesiyle mamulün toplam üretim maliyeti bulunur (www.medyasoft.com.tr/Product.aspx-27.02.2009).

3.2.4.Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemlerinin Birlikte Uygulanabilirliği ve Performansa Etkileri

Yukarıda da ifade edildiği gibi faaliyete dayalı maliyetleme, mamul maliyetlerini daha doğru bir şekilde hesaplama, daha doğru bilgi sunma, böylelikle yönetimin daha isabetli kararlar alması amacını güder. Bununla birlikte yöntemin bilincinde maliyet azaltımı fikri de bulunabilir. Böyle ortak nokta, Faaliyete Dayalı Maliyetlemeyi Kaizen maliyetleme ile amaç birliği içine sokar. Kaizen maliyetleme, üretim süreci, mamul ve faaliyetler gibi unsurları küçük adımlarla sürekli iyileştirerek yavaş yavaş maliyet azaltımını amaçlarken; faaliyete dayalı maliyetleme, değer katmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ya da bazı faaliyetlerin birleştirilmesi amacıyla maliyetleri azaltmayı benimser. O halde her iki yöntemin ortak amacının maliyet azaltımı olduğu söylenebilir. Faaliyete dayalı maliyetlemenin iki temel önermesi vardır. 1)Faaliyetler kaynakları tüketir. 2)Mamuller faaliyetleri tüketir. O halde faaliyete dayalı maliyetleme; faaliyetler ve bunların maliyetleri konusunda Kaizen maliyetlemenin kullanacağı bilgiyi üretir (www.biymed.com/kaliteiyilestirme.htm-29.01.2009).

Kaizen maliyetleme ise, faaliyete dayalı maliyetlemeden aldığı bilgilerden yararlanarak faaliyetler üzerine yoğunlaşır. Yani Kaizen maliyetleme, faaliyetleri sürekli olarak iyileştirmeye ve maliyetlerini azaltmaya çalışır (Doğan, 1996: 221).

Konuyla ilgili şu örnek dikkat çekicidir. Xerox yöneticileri müşteri siparişlerini daha hızlı bir şekilde karşılamak yollarını ararken L.L. Bean firmasının bu işlemi kendilerinden çok daha hızlı bir şekilde yaptıklarını öğrendiler. Bunun için L.L. Bean firmasının Main'deki satış deposunu ziyaret ettiler. Burada işçilerin “topla ve

paketle” işlemlerini kendi işçilerinden üç kat daha çabuk yaptıklarını gördüler. Bu hızın sırrı, satış deposunun düzenindeydi. L.L. Bean firması malları türlerine göre değil, hareketliliklerine göre depolamıştı. Yani en hızlı satılan kalemler zamandan ve hareketten tasarruf sağlanarak siparişin geldiği tezgâhın en yakınına yerleştirilmişti. Fakat ağır hareket gören mallar deponun en uzağına konmuştu. Buna uygun olarak işçilerin depodaki dolaşımları da değişik siparişlerdeki aynı tür malı alıp getirme esasına göre örgütlenmişti. Yani işçiler her sipariş için depoyu ayrı ayrı taramıyorlardı. Örnek olaydan anlaşılacağı gibi L.L. Bean firması depoda kat edilen yolu, dolayısıyla faaliyetlerin süresini azaltmak suretiyle bu faaliyetlere isabet eden maliyetleri de azaltmış olmaktadır. Bu, hem Kaizen maliyetlemenin, hem de Faaliyete Dayalı maliyetlemenin istediği bir iyileştirmedir. Bu iki yöntemin çıkış noktaları farklı olabilir.

Ancak maliyet azaltımı konusunda işbirliği yapmaları hem çok yararlıdır, hem de kaçınılmaz gözükmektedir. Yukarıda da işaret edildiği gibi Kaizen, çok geniş anlamlı bir felsefedir. Ancak maliyetlemeye getirdiği yenilik yanında Faaliyete Dayalı Maliyetleme diğer boyutuyla Kaizenin araştırdığı yere odaklanmış bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan rekabet, işletmeleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve müşterinin kabul edeceği bir fiyattan üretimlerini yaparak bundan makul bir kâr sağlama gayretiyle karşı karşıya bırakmıştır. Bu durum işletme yöneticilerini maliyetleri kontrol etmeye zorlamıştır. Bu amaçla çeşitli maliyet kontrol teknikleri uygulanagelmıştır. Bunlardan biri, mamulün tasarım aşamasında maliyetlerini kontrol altına almayı amaçlayan hedef maliyetlemedir. Bu yöntemin temel fikri, mamulün hayat boyu karşılaşacağı maliyetlerin tasarım aşamasında kontrol altına alınmasına dayanır. Bunun dışında bir başka maliyet azalım tekniği ise üretim aşamasında maliyetlerin azaltılmasını amaçlayan Kaizen maliyetlemedir. Kaizen maliyetlemenin temel felsefesi, küçük ama sık adımlarla sürekli iyileştirme faaliyetine dayanır.

Bu bakımdan maliyetleri zaman içinde yavaş yavaş azaltmayı hedefler. Gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırılması, üretim sürecinin iyileştirilmesi, kontrol edilebilir maliyetlerin kontrol edilerek azaltılması, mevcut ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesi gibi faaliyetler, bu yöntemin uygulanmasının temelini oluşturur. Mamulleri daha doğru maliyetlemek ve yöneticilerin daha isabetli karar almasına yardımcı olmak amacıyla geliştirilen faaliyete dayalı maliyetleme, değer katmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ve bazı faaliyetlerin birleştirilerek maliyetleri azaltma fikrini de bünyesinde barındırır. Bu çerçevede faaliyete dayalı maliyetleme ile Kaizen

maliyetlemenin ortak elemanı maliyet azalımıdır. Kaizen maliyetleme faaliyete dayalı maliyetlemeden derlediği bilgilerden yararlanarak maliyet azalımına yeni bir açılım sağlayabilir.

Çünkü faaliyete dayalı maliyetleme, Kaizen maliyetlemeye faaliyetler ve onun maliyetleri konusunda bilgi sunmaktadır. Kaizen maliyetleme elde ettiği bu bilgilerden yararlanarak söz konusu faaliyetler üzerinde çalışarak maliyet azalımına odaklanabilir.

Faaliyete dayalı maliyetleme ile Kaizen maliyetleme tamamen farklı alanlarda yer alan yöntemler değildir; aksine zaman zaman birbirini tamamlayan, birbirinin başarısına katkıda bulunan yöntemlerdir. Kaizen maliyetleme, geçmiş yıl rakamlarını veri olarak kabul eder ve buna göre geleceğe yönelik maliyet azalım hedefini belirler. Bu amaç için, Kaizen maliyet azalım bütçesi hazırlanır. Fakat ülkemiz gibi kronik enflasyonun olduğu ülkelerde geçmiş yıl verileri, gelecek için sağlıklı olmayabilir.

DÖRDÜNCÜ BOLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNDE KAİZEN UYGULAMALARIN PERFORMANSA ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1 Kaizen Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Önemi

Bir işletmenin değişen koşullara daha kolay adapte olması için kritik performans ölçütlerini kullanarak işletmenin periyodik olarak değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir.

Çağımızda piyasa dinamikleri hızlı bir şekilde gelişmekte ve değişmektedir. 1980'li yıllarda başlayan toplam kalite yönetimi, işletmeler açısından rekabeti yakalamada ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne ulaşmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Kalite konusunda ortaya çıkan gelişmeler, sürekli artarak bu alanda son nokta olan sürekli iyileştirme kavramına ulaşılmış bulunmaktadır. Bu çalışmada ülkemizde kalite iyileştirme konusunda benimsenen uygulamalar ve imalat sanayisinde yöneticilerin kalite ve kalite iyileştirme kavramlarına bakış açıları irdelenmeye çalışılmaktadır. Kalite iyileştirme uygulamaları ile işletme performansı arasında bir etkileşimin (ilişkinin) olup olmadığı incelenmeye çalışılmaktadır (Sarıkaya, 2004:1).

Bu amaçla ülkemizin ekonomisine önemli bir katkı sağlayan Konya ilinde bulunan otomotiv yan sanayi sektöründe hizmet veren imalat işletmeleri hedef kitle alınarak, uygulanmakta olan kalite iyileştirme faaliyetlerinin algılanmasına yönelik olarak söz konusu işletme yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır.

Küreselleşme olgusu ile birlikte günümüz pazarlarında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Küreselleşmenin bu etkisine karşı hiçbir işletme ve ülke bağımsızlık kazanmış değildir. Bu değişim karşısında işletmeler, çeşitli yaklaşımlar geliştirerek rekabet üstünlüğü kazanma yoluna gitmektedirler. Bu bağlamda kalite yönetimi ve performansı artırma konusunda yapılan çalışmalar özellikle göze çarpmaktadır. Dolayısıyla kalite iyileştirme ve geliştirme konusu, günümüz global iş dünyasında stratejik bir rol oynamaktadır. Rekabetçi ekonomilerde kalite iyileştirme çalışmaları kesikli iyileştirmeler şeklinde değil, süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Bir kuruluşun pazardaki payını arttırabilmesinin en emin yolu tüketici gözünde en uygun fiyat-kalite

bileşenine sahip ürünleri pazara sunmasıdır. Bu bağlamda, işletmelerde, ürün kalitesi ve miktarı yanında, fiyat esaslı da oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, bir işletme, mal ve hizmet üretme noktasında çok hızlı ve seri çalışabilir. Ancak, bu malların ve hizmetlerin sunumu ve topluma ne şekilde yarar sağladığı noktalarında da işletmelerin, önemli sorumlulukları ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Burada işletmeler, genellikle, küreselleşmeye bağlı olarak gelişen kapitalist sistem doğrultusunda, sadece kendi çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çabalarlar. Bu da, doğal olarak, işletmeler ile toplum arasında önemli bir anlaşmazlık sürecinin başlamasına neden olabilmektedir. İşte bu noktada devreye, kaizen sistemi girmektedir. Kaizen sistemi sayesinde, hem işletmelerdeki genel ve özel performans düzeyleri artmakta, hem de, toplumla işletmeler arasındaki bütünleşmeci yaklaşım zirveye ulaşmaktadır. Bu anlamda, kaizen felsefesinin, sadece işletmeleri ilgilendiren bir konu olduğunu söylemek son derece yanlıştır. Çünkü kaizen, sadece üretimde veya yönetimde değil, hayatın içerisinde söz konusu olan bir felsefedir. Ancak, kaizen denilince akla ilk olarak, işletmeler gelmektedir.

İşletmelerde kalite iyileştirme faaliyetlerinin bu denli önemli olması, bu çalışmayı yapmaya motive etmiştir .

Bu bakımdan Konya ilinde otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde ilk 80 firma hedef alınarak, ilimizin işletmelerinin kalite iyileştirme faaliyetleri konusunda neler yaptıkları ve bu yapılanların işletme performansını nasıl etkilediklerinin incelenmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında kalite iyileştirme faaliyetlerinin hangi boyutlardan meydana geldiği ve söz konusu boyutların görece önem sırası inceleme konusu yapılmıştır. Ortaya konan boyutların işletmeler arası performansı açıklamada ne derece etkili olduğu da çalışmanın ana teması içinde değerlendirilmiştir.

4.2.Çalışmanın Amacı

Bu uygulamanın amacı, son yıllarda tüm dünyada önemli olmaya başlayan Kaizen –Sürekli İyileştirme Stratejisinin Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uygulamasıyla ülkemizde uygulanmakta olan kalite iyileştirme

faaliyetlerinin yapısı ve bu faaliyetlerin işletme performansını nasıl etkilediğinin incelenmesine yöneliktir.

Bu bağlamda, Konya Sanayi Odasına kayıtlı ve Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren ilk 80 imalat firmasında uygulanan kalite iyileştirme faaliyetlerinin söz konusu işletme yöneticilerince nasıl algılandığı ve söz konusu bu faaliyetlerle işletme performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, cevap aranan sorulardan bazıları şunlardır:

İşyerlerinin plan, kural ve politikaların oluşturulmasında Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine ne derecede uyulmuştur?

İşyerlerinin kalite amaçları ve süreçleri ne derecede bilinmektedir?

Üst düzey yönetimin ve çalışanların Sürekli İyileştirme konusunda ne kadar kendilerini sorumlu hissetmektedirler?

Kaizen uygulamalarının sonucunda çalışanlar yönetimin desteğini hissetmekte mi?

Kaizen stratejisini uygulamaya yönelik bireysel önerilerle, kalite çemberleri, kalite takımları ve kalite komiteleri gibi grup çalışmaları ile çalışanların kararlara katılımları sağlanılıyor mu?

Sürekli İyileştirme konusunda çalışanlara eğitimler veriliyor mu?

Çalışanlar alınan eğitim sonucunda fark ettikleri problemleri çözmede ne kadar istekliler ve bunun sonucunda performans artışı belirgin bir şekilde görülüyor mu?

Kaizen uygulamalarının sonucunda maliyet azaltımı, gereksiz verimsizlikler, üretim sürecinin iyileşmesi, ürünlerin kalitesinin artması ve çalışanların yüksek performans gösterip göstermedikleri ne denli ön plana çıkmaktadır?

Bu araştırmada elde edilen bulguların sanayi işletmelerinde Kaizen uygulamalarının kaliteye, süreçlerin iyileşmesine ve performansa yaptığı etkiler açısından üst düzey yöneticilere katkıda bulunması umulmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma bağlamında Konya il sınırları içerisinde bulunan Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve Konya Sanayi Odasına kayıtlı olan imalat

firmaları seçilmiştir. Anketler ISO Kalite belgesine sahip imalat firmalarına gönderilmiştir. Söz konusu anket her işletmede 3 ayrı unvana gönderildi. Bunlar kalite müdürü, üretim müdürü, muhasebe müdürü.

Anket yürütme işlemi 15 Ekim 2009 itibari ile tamamlanmış olup, toplam 80 firmadan 130 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Bu çalışma bağlamında gerekli olan verileri sağlayacak olan anket posta yoluyla ilgili firmalara gönderildi. Ankete konulan Üniversite logosunun anketin cevaplanmasında oldukça etkili olduğu gözlenmiştir.

Anket toplam 38 sorudan oluşmaktadır. Demografik bulgular dışında ankette toplam 32 soru bulunmaktadır. Çalışmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan puanlama aşağıdaki şekildedir

Kesinlikle Katılıyorum = 1

Katılıyorum = 2

Kararsızım = 3

Katılmıyorum = 4

Kesinlikle Katılmıyorum = 5

İki gruptan oluşan anket formunun birinci grubu demografik bilgilere yönelik soruları içermektedir. İlk 6 soruyu kapsayan bu grup, ankete katılanların demografik bilgilerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketin ikinci grubunu oluşturan 7-38 arası sorular anketin yapıldığı imalat işletmelerinde Kaizen uygulamalarının performansa ne tür etki yarattığını ölçmeye yöneliktir.

Soruların her türlü kuşkudan uzak bir şekilde yanıtlanmasını sağlamak amacıyla anketin başına, görüşleriyle ankete katılanlara yönelik bir açıklama yazısı konulmuştur.

Sorular oluşturulup anket hazırlandıktan sonra, anket güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla üretim müdürü, kalite kontrol ve muhasebe müdürlerinden oluşan 20 kişilik bir gruba ön test uygulanmıştır. Ön test olarak uygulanan anketin Cronbach ‘s Alpha güvenirlik testi sonucunda ölçeğin genel güvenirlik kat sayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Alınan ön test sonuçlarına göre anket sorularında gerekli düzeltmeler yapılarak anket, araştırmada uygulanabilir hale gelmiştir. Anket verilerinin analizi , SPSS(Statistik Program For Social Sciences) ortamında değerlendirilmiştir

4.4.Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Katılan 80 firmadan 130 yönetici ankete cevap vermiştir. Firmaların %100 ISO Kalite Belgesine, %32 ISO/ TS 1649 Kalite Yönetimi Belgesine, %12 Marka Tescil Belgesine ve %24 Faydalı Model Patentine sahip olup, %30 anonim % 70 ise limitet şirket statüsündedir.

4.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Şirketlerde çalışanlara uygulanan anketin ilk altı sorusu personelin cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve meslekle ilgili olup demografik bilgilerinden oluşmaktadır.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	97	74,6
Kadın	33	25,4
Toplam	130	%100

Tablo 4.1’ de anlaşılabacağı gibi sanayi işletmelerinde araştırmaya katılan 130 çalışanın %74,6 (97 kişi) erkek %25 (33 kişi) ise bayandır. Bu durumda Konya ilinde Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde hizmet verenlerin daha çok erkek çalışan olmasıyla açıklanabilir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılım Tablo 4.2 ‘de görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	68	52,3
Bekar	62	47,7
Toplam	130	%100

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %52.3 (68 kişi) evli, %47.7(62 kişi) bekardır. Elde edinilen araştırmaya göre Konya ilinde Otomotiv Yan

Sanayi sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde daha çok evli kişiler çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4.3'te görülmektedir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
18-25	31	23,8
26-35	38	29,3
36-45	27	20,8
45-55	22	16,9
56 ve üzeri	12	9,2
Toplam	130	%100

Tablo 4.3.'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan %23.8 (31 kişi) 18-25 yaş arası, %29.3 (38 kişi) 26-35 arası,% 20.8'i (27 kişi) 36-45yaş arası, %16.9 (22 kişi) 45-55 yaş arası, % 9.2 (12 kişi) 56 ve üzeri yaş grubundadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak Konya ilinde Otomotiv Yan Sanayi işletmelerinde çalışanların 26-35 ve 18-25 yaş arası genç kesimden oluşmasıyla açıklanabilir.

Araştırmada kullanılan eğitim durumuna göre dağılım Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Üniversite	56	43,1
Lise	35	26,9
Yüksek lisans ve üzeri	21	16,2
İlköğretim	18	13,8
Toplam	130	%100

Tablo 4.4' te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 43.1 (56 kişi) üniversite eğitimi almış ,%26.9 (35 kişi) lise mezunu, %16,2 (21 kişi)yüksek lisans ve üzeri, % 13.8'nin (18 kişi)eğitim durumu ilköğretim. Araştırmaya katılan 56 kişinin (%43.1) üniversite mezunu olması Konya sanayisinde faaliyet gösteren Otomotiv Yan Sanayi işletmelerinin üniversite eğitime ve kalıfıyeli elemanların daha iyi bir performans gösterecekleriyle açıklanabilir.

Araştırmaya katılanların hizmet yıllarına göre dağılımı Tablo 4.5 gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde
1-5	67	51,5
6-10	36	27,7
11 ve üzeri	27	20,8
Toplam	130	%100

Ankete katılanların araştırma yapılan Konya Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışanların % 51.5 (67 kişi) son 5 sene, %27.7 (36 kişi) 6 ile 10 yıl arası ve %20.8(27 kişi) 11 yıl ve üzeri hizmet verdikleri görülmektedir. Yukarıdaki sonuçlardan yola çıkarak Konya ilinde Otomotiv Yan Sanayi Sektörü son senelerde hızlı bir gelişme yaşanmasından dolayı özellikle son 5 yılda iş imkanlarının artması olarak açıklanabilir.

Araştırmaya katılanların mesleklerine göre dağılımı aşağıdaki Tablo 4.6’da görülmektedir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı

Meslekler	Sayı	Yüzde
Üretim Müdürü	43	33,1
Kalite Müdürü	28	21,5
Muhasebe Müdürü	25	19,2
Genel Müdür	19	14,6
Diğer	15	11,6
Toplam	130	100,0

Tablo 4.6 ‘da görüldüğü gibi araştırmaya katılan 130 kişiden % 33.1 (43 kişi) Üretim Müdürü, %21.5 ‘i (28 kişi) Kalite Müdürü, %19.2’si (25 kişi) Muhasebe Müdürü, %14.6 (19 kişi) Genel Müdür pozisyonunda, kalan %11.6 diğer meslek gruplarından. Meslek gruplarından yola çıkarak araştırmaya katılanların çoğunun Üretim Müdürlerinden oluşmasının sebebi üretim esnasında Sürekli iyileştirme stratejisini uygulayarak daha iyi bir sonuç elde edilmeleriyle açıklanabilir.

Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinin Kaizen uygulamalarının sonucunda performansa etkileri Tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen-Süreklİ İyileştirmenin Performansa Etkileri

	Faaliyetler	Ortalama	Std.Sap.
7	İşyerinizde plan, kural ve politikaların oluşturulmasında TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ilkeleri (Yönetimin liderliği ve sorumluluğu, tam katılım, müşteri odaklılık, Kaizen-süreklİ iyileştirme) temel alınmıştır.	4,56	1,96
8	İşyerinizin kalite amaçları net bir şekilde belirlenmiştir	4,09	1,04
9	İşyerinizin ana süreçleri tanımlanmış ve herkesçe bilinmektedir.	4,48	1,22
10	İşyerinizin kalite misyonunun ve amaçların belirlenmesinde çalışanlar aktif rol almaktadırlar	3,82	1,05
11	Üst düzey yönetimin vizyonu ve kalite iyileştirilmesine olan bağlılığı tüm çalışanlara süreklİ olarak iletilmektedir	3,55	1,12
12	Çalışanların fikirlerinin önemli olduğunu ve önerilerine ihtiyaç duyulduğu yönetim tarafından tüm çalışanlara hissettirilmektedir.	3,26	1,06
13	İşyerinizin üst yönetimi kalitenin süreklİ iyileşmesiyle ilgili sorumluluk almaktadırlar.	3,09	1,14
14	Çalışanlar üretim süreçlerinin süreklİ iyileşmesi için yeni fikir ve öneri oluşturmada kendilerini sorumlu hissetmektedir.	3,65	0,98
15	Süreklİ İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çabada çalışanlar yönetimin desteğini hissetmektedirler.	3,72	0,77
16	Sonuç öncelikli olmak yerine, sonuçları ortaya çıkarak süreçlere öncelik vermek ve öncelikle süreçleri iyileştirmek daha kaliteli sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.	4,16	1,06
17	Süreklİ İyileştirme (Kaizen) stratejisini uygulamaya yönelik olarak bireysel önerilerle ve kalite çemberleri, kalite takımları, kalite komiteleri gibi grup çalışmaları ile çalışanların kararlara katılımları sağlanmaktadır.	4,73	1,18
18	Üst Yönetim tarafından çalışanlara önerileriyle ilgili geri bildirim yapılmaktadır.	3,72	0,90
19	Grup çalışmaları ve bireysel çalışmalar sonucunda çalışanların iyileştirmeyi sağlayan önerileri yönetim tarafından uygulamaya konulmaktadır.	3,26	1,16
20	Çalışanlar tarafından verilen öneriler uygulandığı takdirde öneriyi veren grup veya birey yönetim tarafından maddi ve ya manevi şekilde ödüllendirilmektedir.	3,82	1,06

21	Yönetim işin sonucunun yanı sıra iyi iyileştirmek için gösterilen çabayı da takdir etmektedir.	4,18	0,90
22	Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çalışanlara problem çözme teknikleri ile ilgili eğitimler verilmektedir.	3,64	0,86
23	Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerinde aktif olabilmek için çalışanlara yönelik kişisel gelişim (iletişim teknikleri, sunum teknikleri, zaman yönetimi vb) ile ilgili eğitimler düzenlenmektedir.	3,77	1,14
24	Müessesenizde Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisi uygulanmaktadır.	4,12	1,02
25	Alınan eğitimler problem çözme ve öneri geliştirerek kararlara katılımda kaliteyi ve performansı iyileştirmede çalışanlara yarar sağlamaktadır.	3,16	1,06
26	Alınan eğitimler çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunarak çalışanlara yarar sağlamaktadır.	4,05	1,15
27	Çalışanlar problemleri kendileri fark ettikleri zaman onu düzeltmeye daha isteklidirler.	3,68	1,22
28	Çalışanlar problemin çözümünde kendi önerileri kullanıldığı zaman onu uygulama konusunda daha istekli olurlar.	4,17	0,88
29	Çalışanların işleriyle ilgili karar alma sürecinde aktif rol oynamaları işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlar.	3,55	0,96
30	Fikirlerine önem verilen çalışanlar işlerinde daha başarılı olmaktadırlar.	3,89	1,16
31	Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri sonucu çabaları ödüllendirilen çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda daha istekli olmaktadırlar.	3,45	1,04
32	Sürekli İyileştirme (Kaizen) bilinci çalışanların işlerini daha iyi yapmaya sevk etmektedir.	3,71	0,98
33	Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri çalışanların problemleri analiz etme ve çözme becerilerini geliştirmektedir.	3,68	1,16
34	Müessesenizde mamul üretim sürecinde Kaizen maliyetleme (mamullerin üretim aşamasındaki maliyetleri yavaş adımlarla azaltma) uygulanmaktadır.	4,15	1,08
35	Müessesenizde faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi başarıyla uygulanmaktadır.	4,07	1,20
36	Kaizen uygulamalarının sonucunda maliyet azaltımı uygulaması gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırılması, üretim sürecinin iyileşmesine, ürünlerin kalitesinin artmasına neden olmuştur.	3,69	1,14
37	Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda üretim esnasında gereksiz zaman kaybı ortadan kaldırılmıştır.	4,26	1,02

38	Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansın arttığı belirgin bir şekilde görülmüştür.	4,38	0,88
----	---	------	------

Not: (i) n=130; (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=846,764$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmada kullanılan anketteki 7-11 soruları Toplam Kalite Yönetimine (TKY) ilişkin çalışanların düşüncelerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Tablo 4.7’de TKY sorularına ilişkin veriler incelendiğinde ankete katılanlar tarafından TKY’nin uygulamasına ilişkin ifadeler önemli ölçüde katıldığı görülmektedir.

Anketteki 12-16 arası sorular sanayi işletmelerinde Kaizen’in uygulanışını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Tablo 4.7’den genel bir izlenim elde edileceği gibi Kaizen uygulamalarına ilişkin katılım yüküdur.

17-33 arası sorular Otomotiv Yan Sanayi işletmelerinde Kaizen uygulamaları sonucunda verilen eğitimlerin performansa ne tür bir etki sağladığını ölçmeye, çalışanların üretim süreçlerine katılımı sağlamak için ödüllendirme sisteminin uygulanması ve fikirlerine önem verilmesi ne tür bir etki yaratacağına yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçekteki ifadelerin ortalaması 1 ile 5 arasındaki ölçekte 2,5’i geçiyorsa istatistiksel anlamda araştırmaya katılanların katıldığını, eğer düşükse katılmadığını gösterir. Tablo 4.7’de 17-33arası sorular incelendiğinde ölçekteki ifadelerin ortalaması 3.5 ve üzeri olduğu görülmektedir bu neticenin sonucunda araştırmaya katılanların katılımı önemli ölçüde yüksektir.

Anketteki 34-38 arası Kaizen uygulamalarını ve Kaizen Maliyet sistemini uygulayarak üretim süreçlerinde iyileşme ve performansta artışın sağlanıp sağlanmadığını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Yine Tablo 4.7’ye baktığımızda ölçekteki ifadelerin ortalaması 4’ün üzerinde olduğundan katılım oldukça yüksektir.

Özetle ankete katılanların bildirdikleri görüşler sonucunda hem katılım hem eğitim hem de takdir boyutunda Kaizen uygulamalarının sonucunda performansı arttırmaya yönelik çalışanların katılımlarını sağlayarak gerekli eğitimlerin ve gösterilen çabaların sonucunda yönetimin gerekli maddi ve manevi desteğin çalışanları tatmin ettiği söylenebilir.

Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde performansın artıp artmadığını ölçmek için yapılan anket çalışmaları sonucunda aşağıdaki Tablo 4.8’de 10 hipotez ileri sürülebilir.

Tablo 4.8. İşletmelerin Kaizen Faaliyetleri İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları

	İşletmelerin Yaşam Süreleri İle İlgili Hipotezler	Ort	Std. Sap.	t	p	Kabul/Red
H₁	Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansın arttığı belirgin bir şekilde görülmüştür.	4,38	0,88	44,955	<,001	Kabul
H₂	Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri sonucu çabaları ödüllendirilen çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda daha istekli olmaktadırlar.	3,45	1,04	27,685	<,001	Kabul
H₃	İşyerinizde plan, kural ve politikaların oluşturulmasında TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ilkeleri (Yönetimin liderliği ve sorumluluğu, tam katılım, müşteri odaklılık, Kaizen-sürekli iyileştirme) temel alınmıştır.	4,56	1,96	36,766	<,001	Kabul
H₄	İşyerinizin kalite misyonunun ve amaçların belirlenmesinde çalışanlar aktif rol almaktadırlar	3,82	1,05	37,973	<,001	Kabul
H₅	Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çabada çalışanlar yönetimin desteğini hissetmektedirler.	3,72	0,77	28,820	<,001	Kabul
H₆	Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisini uygulamaya yönelik olarak bireysel önerilerle ve kalite çemberleri, kalite takımları, kalite komiteleri gibi grup çalışmaları ile çalışanların kararlara katılımları sağlanmaktadır.	4,73	1,18	30,435	<,001	Kabul
H₇	Alınan eğitimler problem çözme ve öneri geliştirerek kararlara katılımda kaliteyi ve performansı iyileştirmede çalışanlara yarar sağlamaktadır.	3,16	1,06	37,655	<,001	Kabul
H₈	Alınan eğitimler çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunarak çalışanlara yarar sağlamaktadır.	4,05	1,15	32,824	<,001	Kabul
H₉	Kaizen uygulamalarının sonucunda maliyet azatılımı uygulaması gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırılması, üretim sürecinin iyileşmesine, ürünlerin kalitesinin artmasına neden olmuştur.	3,69	1,14	32,465	<,001	Kabul

H₁₀	Sürekli İyileştirme (Kaizen) bilinci çalışanların işlerini daha iyi yapmaya sevk etmektedir.	3,71	0,98	38,724	<,001	Kabul
-----------------------	--	------	------	--------	-------	--------------

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi otomotiv yan sanayide faaliyet gösteren imalat işletmelerinde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansı arttırmaya ilişkin tüm hipotezler kabul edilmiştir. Hipotezlerin ayrıntılı değerlendirmesi ise şöyledir:

H1:”Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansın arttığı belirgin bir şekilde görülmüştür” şeklindeki hipotez(H1) kabul edilmektedir. Bu durum yönetimin yüksek performansı sağlamak için amaca yönelik standartların belirlenmesinin yanında sürekli başarı yönünde çalışanları isteklendirdikleri ve insan faktörüne önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

H2: “ Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri sonucu çabaları ödüllendirilen çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda daha istekli olmaktadırlar” şeklindeki hipotez (H2)kabul edilmektedir. Bu durum yönetimin başarıyı ve motivasyonu sağlamak için Kaizen uygulamalarını etkin bir şekilde uyguladıklarını göstermektedir.

H3: ” İşyerinizde plan, kural ve politikaların oluşturulmasında TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ilkeleri (Yönetimin liderliği ve sorumluluğu, tam katılım, müşteri odaklılık, Kaizen-sürekli iyileştirme) temel alınmıştır” şeklindeki hipotez (H3) kabul edilmektedir. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulandığı imalat işletmelerinde şirket çapında sürekli iyileştirme yapıldığını, çalışanların bu sürece dahil edildiği ve bu konu ile ilgili çalışanların fikir sahibi oldukları ve sorumluluk üstlendikleri anlaşılmaktadır.

H4:” İşyerinizin kalite misyonunun ve amaçların belirlenmesinde çalışanlar aktif rol almaktadırlar “şeklindeki hipotez (H4) kabul edilmektedir. Bu durum çalışanların katılımını sağlayarak üst düzey yönetimin, kaliteyi iyileştirme ve performansı yükseltme çabalarını ortaya koyduğu görülmektedir.

H5:” Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çabada çalışanlar yönetimin desteğini hissetmektedirler şeklindeki hipotez (H5) kabul edilmektedir. Bu durumda üst yönetim çalışanlara takdir ve ödüllendirme boyutlarını göz önüne sererek ve geri bildirimi yaparak alt düzeyde yer alan personelin görüş ve önerilerine önem verildiğini net bir şekilde gösterdikleri görülmektedir.

H6:” Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisini uygulamaya yönelik olarak bireysel önerilerle ve kalite çemberleri, kalite takımları, kalite komiteleri gibi grup çalışmaları ile çalışanların kararlara katılımları sağlanmaktadır” şeklindeki hipotez (H6) kabul edilmektedir.” Bu durumda yönetim işletmelerde görünen gizli işsiz olarak tabir edilen ya da pasif kişilerin (genelde bu gruba giren kişiler işletmedeki gelişmelerden ve değişmelerden habersiz olan ve habersiz kalmak isteyenlerdir) çalışmalara katılımını sağlamak ve verimi arttırmak adına yapılan bir çalışmadır.

H7:” Alınan eğitimler problem çözme ve öneri geliştirerek kararlara katılımı kaliteyi ve performansı iyileştirmede çalışanlara yarar sağlamaktadır” şeklindeki hipotez (H7) kabul edilmektedir. Bu durum Konya sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin eğitim faaliyetlerine önem verdiklerini ve bunun sonucunda daha kalifiyeli elemanların daha iyi performans göstereceği inancını gözler önüne sereceklerinin bir göstergesidir. Bir çalışanın bilgi ve yetenekleri geliştirildiği zaman insan kaynaklarının geliştirildiğinin göstergesidir.

H8:” Alınan eğitimler çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunarak çalışanlara yarar sağlamaktadır” şeklindeki hipotez (H8) kabul edilmektedir. Bu durum yönetimin Kaizen felsefesi gereği insan kaynaklarının gelişmesi için masraflardan kaçınmayarak, kişisel gelişim eğitimlerine önem vererek insan odaklı yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

H9:” Kaizen uygulamalarının sonucunda maliyet azatımı uygulaması gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırılması, üretim sürecinin iyileşmesine, ürünlerin kalitesinin artmasına neden olmuştur” şeklindeki hipotez (H9) kabul edilmektedir. Bu durumda yönetimin başarıyla Toplam Kalite yönetimi kapsamındaki Kaizen uygulamalarını hayata geçirdikleri söylenebilir. Çünkü Kaizen maliyeti düşürürken kaliteyi yükseltmeyi, hataları azaltmayı amaçlar. Hataların önlenmesi kayıpları azaltır fireleri ortadan kaldırır, gereksiz stoklanmayı önler, zaman kaybı ve diğer olumsuzlukları ortadan kaldırır.

H10:” Sürekli İyileştirme (Kaizen) bilinci çalışanların işlerini daha iyi yapmaya sevk etmektedir” şeklindeki hipotez (H10) kabul edilmektedir. Bu durum sürekli verilen eğitimlerin sonucunda ortaya çıkar. Kaizen üst yönetimin desteğiyle başlar fakat tam bir başarıya ulaşmak için çalışanların azmini ve motivasyonunu

sağlamak için gönüllü katılımı sağlamak gerek. Çalışanların işlerini daha iyi yapmaya sevk etmek için en önemli nokta onlar gibi düşünmekten geçer.

Konya İlinde bulunan Otomotiv Yan sanayide faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yapılan anket çalışmalarında Kaizen uygulamalarının performansa etkilerini ölçmek için yapılan çalışma sonucunda ne derecede önem verdiklerini ölçmek için aşağıdaki Tablo 4.9’da değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.9 Kaizen’e Önem Veren İşletmelerin Performansına Etkisi

Faaliyetler	Kaizen Uygulamalarına Önem Verme Derecesi			
	Çok önem veren (n=61)	Orta düzeyde önem veren (n=33)	Az Önem Veren (=27)	F Değeri
İşyerinizde plan, kural ve politikaların oluşturulmasında TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ilkeleri (Yönetimin liderliği ve sorumluluğu, tam katılım, müşteri odaklılık, Kaizen-sürekli iyileştirme) temel alınmıştır.	3,88	3,29	2,66	11,453*
İşyerinizin kalite amaçları net bir şekilde belirlenmiştir	4,45	2,68	2,19	8,734*
İşyerinizin ana süreçleri tanımlanmış ve herkesçe bilinmektedir.	3,95	3,21	3,03	3,236
İşyerinizin kalite misyonunun ve amaçların belirlenmesinde çalışanlar aktif rol almaktadırlar	3,75	2,79	2,97	9,436*
Üst düzey yönetimin vizyonu ve kalite iyileştirilmesine olan bağlılığı tüm çalışanlara sürekli olarak iletilmektedir	3,52	2,89	2,56	6,452*
Çalışanların fikirlerinin önemli olduğunu ve önerilerine ihtiyaç duyulduğu yönetim tarafından tüm çalışanlara hissettirilmektedir.	4,32	4,21	2,16	12,3634*
İşyerinizin üst yönetimi kalitenin sürekli iyileşmesiyle ilgili sorumluluk almaktadırlar.	4,17	2,02	2,794	14,317*
Çalışanlar üretim süreçlerinin sürekli iyileşmesi için yeni fikir ve öneri oluşturmada kendilerini sorumlu hissetmektedir.	3,86	2,45	2,81	13,625*
Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çabada çalışanlar yönetimin desteğini hissetmektedirler.	4,51	4,49	3,36	9,389*
Sonuç öncelikli olmak yerine, sonuçları ortaya çıkarak süreçlere öncelik vermek ve öncelikle süreçleri iyileştirmek daha kaliteli sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.	3,65	3,52	3,07	0,768

Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisini uygulamaya yönelik olarak bireysel önerilerle ve kalite çemberleri, kalite takımları, kalite komiteleri gibi grup çalışmaları ile çalışanların kararlara katılımları sağlanmaktadır.	4,50	3,07	2,09	13,529*
Üst Yönetim tarafından çalışanlara önerileriyle ilgili geri bildirim yapılmaktadır.	4,29	3,78	2,96	4,358
Grup çalışmaları ve bireysel çalışmalar sonucunda çalışanların iyileştirmeyi sağlayan önerileri yönetim tarafından uygulamaya konulmaktadır.	4,22	3,06	3,32	12,284*
Çalışanlar tarafından verilen öneriler uygulandığı takdirde öneriyi veren grup veya birey yönetim tarafından maddi ve ya manevi şekilde ödüllendirilmektedir.	3,74	2,18	3,06	18,045*
Yönetim işin sonucunun yanı sıra iyi iyileştirmek için gösterilen çabayı da takdir etmektedir.	4,15	3,75	3,02	11,820*
Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çalışanlara problem çözme teknikleri ile ilgili eğitimler verilmektedir.	4,45	3,17	3,19	15,921*
Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerinde aktif olabilmek için çalışanlara yönelik kişisel gelişim (iletişim teknikleri, sunum teknikleri, zaman yönetimi vb) ile ilgili eğitimler düzenlenmektedir.	3,62	3,205	3,57	14,328*
Müessesenizde Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisi uygulanmaktadır	3,87	2,61	3,03	4,286**
Alınan eğitimler problem çözme ve öneri geliştirerek kararlara katılımda kaliteyi ve performansı iyileştirmede çalışanlara yarar sağlamaktadır.	4,31	4,39	3,88	3,121
Alınan eğitimler çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunarak çalışanlara yarar sağlamaktadır.	3,34	3,12	2,87	16,764*
Çalışanlar problemleri kendileri fark ettikleri zaman onu düzeltmeye daha isteklidirler.	3,85	3,09	3,41	3,247
Çalışanlar problemin çözümünde kendi önerileri kullanıldığı zaman onu uygulama konusunda daha istekli olurlar.	3,74	4,18	3,16	13,525*
Çalışanların işleriyle ilgili karar alma sürecinde aktif rol oynamaları işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlar.	4,05	3,75	3,025	9,340*
Fikirlerine önem verilen çalışanlar işlerinde daha başarılı olmaktadır.	4,14	3,27	3,19	16,642*
Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri sonucu çabaları ödüllendirilen çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda daha istekli olmaktadır.	3,86	3,29	3,37	11,354*
Sürekli İyileştirme (Kaizen) bilinci çalışanların işlerini daha iyi yapmaya sevk etmektedir.	4,06	3,87	2,84	6,234**
Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri çalışanların problemleri analiz etme ve çözme becerilerini geliştirmektedir.	3,55	4,18	3,06	15,565*

Müessesenizde mamul üretim sürecinde Kaizen maliyetleme (mamullerin üretim aşamasındaki maliyetleri yavaş adımlarla azaltma) uygulanmaktadır.	4,09	3,75	4,02	8,642*
Müessesenizde faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi başarıyla uygulanmaktadır.	4,10	3,27	4,19	9,745*
Kaizen uygulamalarının sonucunda maliyet azatılımı uygulaması gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırılması, üretim sürecinin iyileşmesine, ürünlerin kalitesinin artmasına neden olmuştur.	3,86	3,29	2,45	18,852*
Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda üretim esnasında gereksiz zaman kaybı ortadan kaldırılmıştır.	4,27	3,87	3,10	4,286**
Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansın arttığı belirgin bir şekilde görülmüştür.	4,78	3,45	3,10	11,674**

Not: (i)n=130; (ii) ölçek 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle ölçüde arttı anlamındadır; (iii) * p < 0.01, **p<0,05, ***p<0,10,

Konya Otomotiv Yan sanayisinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yapılan anket çalışmasında 130 yöneticinin ne derecede Toplam Kalite Yönetim ilkelerini uygulayabildiklerini, iş görenlerin süreçlere katılımlarını sağladıklarını, iş ve kişisel eğitime önem verdiklerini, ödüllendirme, takdir motivasyonun sağlayabildiklerini, iş görenlerin faaliyetlere kendi istekleriyle katılıp fayda sağlayabildiklerini, maliyetlerin düşürüldüğünü, gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırıldığını, üretim sürecinin iyileşmesini, ürünlerin kalitesinin artmasını ve bunun sonucunda performansın gözle görülür bir şekilde artıp artmadığını ölçmeye yönelik Tablo 4.9’da önem derecelerine göre değerlendirme yapılmıştır. Analiz sonuçlarıyla ilgili değişkenlerin $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlı lı k düzeyinde performansı n arttı ğ ı nı göstermektedir. Analizin önem düzeyi ve F değeri kontrol edildiğinde analiz sonucunun anlamlı olduğu kabul edilir.

Görüldüğü gibi, Kaizen uygulamalarına çok önem veren işletmelerin performans özellikleri, az önem veren işletmelere göre, oldukça fazladır. Bu da Kaizen uygulamalarının işletme performansına önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

SONUÇ

Çağımızda yaşanan değişim, hem işletmeleri hem de onların yaşam alanlarını ve çevrelerini çok yönlü olarak etkilemektedir. Hızla artan rekabet ve teknolojik değişim, öncelikle işletme içi bakış açısının yetersizliği ve işletmelerin dış çevresini de esas alan yeni işletme yönetimi yaklaşımlarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme, yönetimde mükemmellik arayışı, yenilikler, yönetimde bilginin öneminin artması, uluslararası rekabet, toplam kalite anlayışı ile birlikte hızlı sosyal, siyasal ve teknik yöndeki değişimler işletmeleri de bu hızlı değişimlere ayak uydurmak ve yapılarını yeniden gözden geçirerek değiştirmek zorunda bırakmış, rekabetçi ortamda faaliyet gösteren işletmeler yeni pazara girmek, mevcut pazar payını korumak veya artırmak amacı ile stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Özellikle işletmeler için bilginin değerinin artmasının yanı sıra bilginin elde edilmesi kadar bilginin kullanılması da bir o kadar önem taşımaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde işletmeler, yeni oluşan yapılara uyum sağlayabilecek, verimliliklerini artırarak daha rasyonel hareketler ile piyasadaki durumlarını iyileştirebilecek ve devamlılık sağlayabilecektir. Bu durumda işletmeler beceri ve yeteneklerini geliştirebilecek, karar alma süreçlerini etkinleştirebilecek ve bilgi iletişimi ile büyük bir sinerji yaratabilecektir. Diğer yandan bilgi yönetimi işletmelerin müşterileri karşısında sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmelerine ve her zaman en önde olabilmek için araştırma ve geliştirme çalışmalarına daha da fazla önem verebilmelerine de katkıda bulunacaktır. İşletmeler için çevreden edinilmiş bilgilerin yanında işletme içi bilginin oluşması ve kullanılması daha da fazla öneme sahiptir. Çünkü işletmeler, ölümcül rekabet ortamında ayakta kalabilmek için piyasaya ayak uydurmak zorunda kalacak ve kendi içyapısını da bu doğrultuda yenileyecek, üretim ortamlarını, metotlarını ve yönetim anlayışlarını değiştirmek durumunda bırakacaktır. Kaizen, giderek küreselleşen ve kapitalist bir durumun şiddetli bir şekilde yaygınlaşmaya başladığı günümüzde sanayi işletmelerinin uygulamak zorunda oldukları temel unsurlardan bir tanesi olmaya başlamıştır. Kapitalizm ve küreselleşme olguları, sanayi işletmelerini, yeni arayışlar içerisine itmiş ve bu arayış sürecinin neticesinde de kaizen adı verilen bir kavram ortaya çıkmıştır.

Sanayi işletmeleri, diğer rakip işletmelerle rekabet ortamında öne geçmek, üretilen ürünlerde kaliteyi arttırmak için kaizen uygulamalarına önem vermektedirler. Kaizen, sanayi işletmelerinde çeşitli fonksiyonların düzgün ve istikrarlı bir şekilde uygulanabilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlamak için kullanılır.

Kaizen uygulamaları gerçekleştirilirken, her bir unsurun önem derecesine göre toplam sonuca olan katkısı gösterilmeye çalışılır. Sanayi işletmelerinde kaliteyi geliştirmek için kaizen uygulamalarından oldukça sık oranda yararlanılmaktadır.

Kaizen uygulamalarının, sanayi işletmelerine sağladığı en önemli faydalardan bir tanesi, üretilen ürünlerde ve hizmetlerde yaşanabilecek hata ve maliyet analizlerini tespit edebilmektir. İşletme, kaizen uygulamaları neticesinde hata ve maliyet analizi yapabilmekte ve bunu da kıyaslama yöntemini kullanarak diğer firmalarla karşılaştırmaktadır.

Kaizen uygulamalarında, üretim ya da bir başka alanda problemli alanlar tespit edilmeye ve iyileştirilmeye çalışılır. İyileştirme araçları kullanılarak gerçekleştirilen kaizen faaliyetlerinde, problemin kökenine inmek kapasitenin daralmasına sebep olan sorunun ortadan tamamen kaldırılması gibi amaçlar belirlenir.

İyileştirme takımları ve iyileştirme araçları, sanayi işletmelerinde kalite ve süreç planlaması açısından çok önemli fonksiyonları olan unsurlardır. Sanayi işletmeleri, iyileştirme araçlarından ve iyileştirme takımlarından faydalanarak ürettikleri mallarda ve sundukları hizmetlerde kaliteyi arttırmaya çalışırlar. Sanayi işletmeleri, kaizen uygulamalarına başlamadan önce, çeşitli tespitler yaparlar. Bu tespitler, hangi alanlarda kaizen çalışmalarının yapılacağı, hangi hataların düzeltilmesi gerektiği, hatalarla ilgili çeşitli kişilerden ve kuruluşlardan bilgi edinilmesi ve görüş toplanması, hata çeşitlerinin adetleri ve işletmeye getireceği maliyetler gibi tespitlerdir. İşletme, bu tespitler neticesinde iyileştirme araçlarını ve iyileştirme takımlarını kullanarak iyileştirme faaliyetlerine başlar. Sanayi işletmelerinde kaizen faaliyetleri konusunun en yoğun olarak uygulandığı başlıca alanlar, toplam kalite ve süreç planlamadır. Sanayi işletmeleri, üretilen mallarda ve sunulan hizmetlerde nitel ölçütün öneminin artmasını sağlamak için toplam kalite yönetimi ve süreç planlama alanlarında iyileştirme araçlarından ve iyileştirme takımlarından oldukça sık oranda faydalanmaktadırlar. Sanayi işletmeleri, iyileştirme araçlarından faydalanarak kalite ve süreç geliştirmeye yöneldiklerinde toplam kalite ve süreç planlama açısından diğer işletmelere oranla daha avantajlı bir konuma gelirler. Bu da, işletmenin potansiyelini arttırarak, diğer farklı alanlara yönelmesini sağlar. Bir başka deyişle kaizen felsefesini tam ve anlaşılır bir şekilde uygulayan sanayi işletmelerinde hem personel anlamında, hem de kurumsal anlamda yaygın bir ağ biçiminin ortaya çıkması, son derece doğal olarak karşılanır.

Bu noktada kaizen felsefesinin, sanayi işletmelerinde tek bir durumun gelişmesine değil, birçok durumun ve sürecin gelişmesine yardımcı olduğunu söylemek mümkündür. Ülkemizde de sanayi sektörünün geri kalmasında önemli nedenlerden bir tanesi, kaizen felsefesine gereken önemin verilmemesidir. Ülkemizde birçok sanayi işletmesi, kaizen felsefesini uygulamamakta, hatta ne anlama geldiğini bile bilmemektedir. Bu da, doğal olarak, sanayi sektöründe yer alan işletmelerin, sadece tek bir alanda ilerlemelerine neden olmaktadır. Kaizen felsefesinin, hem çalışanlar tarafından, hem de işletme yöneticileri tarafından ciddi ve sistemli bir şekilde uygulanması, rekabet düzeyinin artmasını sağlayarak, kalkınmaya doğrudan ve olumlu bir şekilde etki eder. İşte bu noktada devreye, üniversitelerin veya akademisyenlerin girmesi gerekmektedir. Üniversiteler ile işletmeler arasında oluşturulacak bir işbirliği süreci, kaizen felsefesinin aşılmasını ve yaygın bir duruma gelmesini olanaklı kılar. Kaizen felsefesinin yaygınlaşması ise, hem üretim miktarında, hem de üretim kalitesinde oldukça önemli ilerlemelerin yaşanmasını sağlar. Kaizen felsefesinin söz konusu olmadığı veya yeterli bir şekilde uygulanmadığı sanayi işletmelerinde dinamik bir yapının yaşanması pek mümkün olamaz. Bu da, doğal olarak, üretim sürecinde ve ürün kalitesinde durağan ve statik bir yapılanmanın ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Sonuç olarak, iyileştirme takımları ve iyileştirme araçları kullanılarak gerçekleştirilen kaizen çalışmalarının, sanayi işletmeleri açısından önemi çok büyüktür. Sanayi işletmeleri, iyileştirme takımlarını ve iyileştirme araçlarını kullandıkları zamanlarda hem aksak yanlarını düzeltmektedirler hem de küreselleşen rekabet ortamında kendilerine avantajlı bir konum elde etmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin izledikleri kalite iyileştirme faaliyetleri ve kalite yönetimi yaklaşımları işletme performansını çeşitli yönlerden pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda özellikle üst yönetime son derece kritik bir rol düşmektedir. Üst yönetim olarak her şeyden önce işletme içinde çalışanların katılımını sağlayan bir firma kültürünün oluşturmaya yardımcı olmak gerekmektedir.

Çalışanların katılımını ve etkinliğini artırabilmek için üst yönetim ödüllendirme silahını en etkin ve adil bir şekilde kullanarak işletmede içsel etkinliğin iyileştirilmesi sağlayarak işletme performansını arttıracaktır. Bunların etkin bir şekilde sağlanabilmesi ve uzun vadede işletmenin varlığını sürdürebilmesi için pazar şartlarındaki değişimi izleyen ve değişen pazar şartlarına ve tüketici isteklerine cevap

veren ürünleri pazara sunmaya çalışan pazar odaklı bir üst yönetimle mümkün olacaktır.

Çalışmada sanayi işletmelerinde kaizen uygulamalarının, performansa olan etkileri incelenmiştir. Buna bağlı olarak da her iki yaklaşımın, bir başka deyişle, kaizen ve performans yaklaşımlarının, ayrıntılı olarak teorik anlamda irdelenmesine ve birlikte uyumlarına yönelik bir uygulamaya yer verilmiştir. Teorik çatının oluşturulmasında konu ile ilgili tanımlayıcı ve tamamlayıcı bilgi, belge ve kaynaklar, yerli ve yabancı literatürden yararlanılmıştır.

Çalışmanın hedefi, sanayi işletmelerinde üretim süreçlerinde Kaizen uygulamaların performansa etkilerini analiz etmektir. Bu amaçla ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahip Konya ilinde bulunan Otomotiv Yan Sanayi sektöründe faaliyet gösteren 80 imalat işletmesi hedef kitle alınarak, uygulanmakta olan kalite iyileştirme faaliyetlerinin algılanmasına yönelik olarak söz konusu işletme yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Bu hedefi gerçekleştirmek için anket yolu ile firmalardan elde edilen veri, analiz edilmiştir. Analizden elde edilen bulgular, imalat işletmelerinde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansın arttığını, üretim süreçlerinde maliyetin düşmesinin, verimsizliklerin ortadan kaldırılmasının, süreçlerin iyileşmesinin, ürün kalitesinin yükseldiğini, çalışanların üretim süreçlerine katılım sağladığını, istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ve olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, tüm işletmelerde olduğu gibi, sanayi işletmelerinde de küreselleşen bir rekabet anlayışı egemen olmaya başlamıştır. Bunun sonucunda da, işletmelerde kaizen, bir başka deyişle, süreç iyileştirme ve geliştirme yöntemlerine gereken önemin verilmeye başlandığı bir süreç ortaya çıkmıştır. Bu noktada, işletmelere önerilen başlıca şey, kaizen uygulamaları sırasında bütün personelin görüşlerinden ve düşüncelerinden yararlanmalarıdır. Aksi durumda, ne genel performans, ne de bireysel performans artar.

Bir başka öneri de, kaizen tekniğinin, modern yönetim sistemleriyle bağdaştırılmış bir şekilde uygulanmasıdır. Örneğin, kaizen felsefesinin, süreç yönetimiyle ve kalite yönetimiyle beraber bir şekilde uygulanması, performansın daha da artmasını olanaklı kılar. Tek başına uygulanan kaizen felsefesinin, istenilen ve hedeflenen sonuca ulaşma noktasında yetersiz kaldığı görülür.

KAYNAKÇA

ACAR Durmuş ve Hasan ALKAN, **Üretim Maliyetinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme**, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, C.5, S.1, Mart 2003

ACAR Durmuş, **Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma**, Asil Yayın Dağıtım: Ankara, 2004

ACAR Durmuş, **Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

AKSOY Ş. **Introduction to Personnel Administration**, Middle East Technical University, Ankara, 1986

AKTAN Coşkun Can, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği**, Simge Ofis, İstanbul, 1999

AKTAN Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayını, İstanbul, 1997

AKTAN Coşkun Can, **Japon Yönetimindeki Başarının Sırları**, Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 5, S. 6, Haziran–1998

AKTAŞ Özlem, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2003

ALKAN Hasan, **İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Seri: A, S.2, 2001

ALTINBAY Ali, **Kaizen Maliyetleme Sistemi: Dinamik Bir Maliyet Yönetim Sistemi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C 8, S.1, 2006

ARTAN S. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:239, Eskişehir, 1976

ARZOVA S. Burak, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi: İstanbul, 2002

BALCI A. **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000

BAŞ İ.M., ARTARA. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.435, Ankara,1991

BAYRAM L., **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinde Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme**, Sayıştay Dergisi, sayı:62, Temmuz Eylül 2006

BEACH D.S. **Personnel: The Management of People at Work**, Macmillan Publishing, Newyork, 1980

BEKIYEV Merdan, **Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmenin Rekabet Gücüne Etkileri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2004

BENARDIN J. BEATTY W. **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work**, Kent Publishing Company, Boston, 1984

BOZKURT R. **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 630, Ankara, 1998

CAN Ahmet Vecdi, **Hedef Maliyetleme: Kuram ve Uygulama**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2004

CAN H. AKGÜN A. KAVUNCUBAŞI Ş. **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998

- CİVELEK Muzaffer, **Maliyet Muhasebesi**, 2.Baskı, Kayseri, 2000
- CUMMINGS T.G. WORLEY C.G. **Organization Development and Change**, International Thompson Publishing, United States of America, 1997
- ÇABUK Yıldız, **Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerini Ölçmede Kullanılan Yöntemler**, ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Sayı: 2005, Cilt: 1, 2005
- ÇAMKORU A.Murat, **Toplam Kalite Yönetiminde Katılım**, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 2003
- ÇİÇEK R. **Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları**, T.C.Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Yayın No:176, Ankara, 1993
- DAVIS T.R.V. "Developing and Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", **Management Decision**, Sayı:4, 1996
- DİCLE Ü. **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları, No:43, Ankara, 1983
- DİKEN Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, 1995
- DOĞAN Ahmet, **Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi: Yapısı, Farklılıkları ve Maliyetleme Süreci**, Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6,Sayı: 1, 1996
- DURSUN Âdem, **Maliyet Düşürmeye Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım: Faaliyete Dayalı Yönetim(FDY)**, Muhasebe ve Denetime Bakış, 2002
- DOĞANAY P., **Kaizen – Sürekli İyileştirmeye ile Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmecili Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,2008

EKER Melek Ç. **Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı**, Uludag Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2002

ELVINAZ Toprak, **Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların İş Tatmini ile Bireysel Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans Tezi, 2002

ERDOĞAN İ. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991

EREN Erol, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, Met-Er Matbaacılık, İstanbul, 1979

ERSEN H. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**, İstanbul, 1997

ERTAŞ Fatih Coşkun, “İşletmelerde Maliyet Düşürme Yaklaşımı: Kaizen (Sürekli İyileştirmeye Yönelik) Maliyetleme Yöntemi”, **Atatürk Üniversitesi**, Erzurum,

ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1998

FINDIKÇI İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

GENÇ Bilge, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri**, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2000

HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem ve Münir SAKRAK, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

ITTNER C.D. LARCKER D.F. RANDALL T. "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms", **Accounting, Organizations and Society**, Sayı:7-8, 2003

İMAİ Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İstanbul, 1994

KAPLAN R.S. **Balanced Scorecard**, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2003

KAPLAN R.S. NORTON D.P. "Having Trouble With Your Strategy? Then Map it", **Harvard Business Review**, Sayı:5, 2000

KAPLAN R.S. NORTON D.P. "How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives", **Financial Executive**, Sayı:2, 2004

KAPLAN R.S. NORTON D.P. "Leading Change With the Balanced Scorecard", **Financial Executive**, Sayı:6, 2001

KAPLAN R.S. NORTON D.P. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", **California Management Review**, Sayı:1, 1996

KAPLAN R.S. NORTON D.P. "Plotting Success With Strategy Maps", **Optimize**, Sayı:2, 2004

KARACAN Sami ve Suphi ASLANOĞLU, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Mali Tablolar Üzerindeki Etkileri**, Muhasebe ve Denetime Bakış, 2005

KARCIOĞLU Reşat, **Stratejik Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Aktif Yayınevi: Erzurum, 2000

KARCIOĞLU, Reşat, **Toplam Kalite Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Kullanılması**, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2001.

KARCIOĞLU Reşat, **Stratejik Maliyet Yönetimi-Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Aktif Yayınları, İstanbul, 2000

- KARTAL M. **İstatistiksel Proses Kontrolü**, Kariyer Matbaası, Ankara, 1999
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. B. Kal Der Yayınları, İstanbul, 1996
- KAYA, İ. ENGİN, O. “Kobilerde Kalite İyileştirme Süreci ve Örnek Bir Uygulama”, **TMMOB Makine Mühendisleri Odası Konya Şubesi Makine-Tasarım ve İmalat Teknolojileri Kongresi**, Konya, 2003
- KOBU B. **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım, 9. Baskı, İstanbul, 1996
- KÖSE Tunç, **Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Kısıtlar Teorisinin Bütünleştirilmesi**, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ankara, 2005
- KOLARIK, W. J., **Creating Quality-Concepts, Systems, Strategis, and Tools**, McGraw-HILL,1995
- LAWTON R. "**Balance Your Balanced Scorecard**", Quality Progress, Sayı:3, 2002
- MAITLAND I. **Personel Yönetimi**, Çeviren: Duygu Uğur, 3.Basım, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1998
- NAKTİYOK Atılhan ve Orhan KÜÇÜK, **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri**, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, s.21, Temmuz-Aralık 2003
- NURSOY Mustafa, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2001
- NURSOY Mustafa, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2001

OLVE N. PETRI C. ROY J. ROY S. **"Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards"**, Ivey Business Journal, Sayı:5, 2004

ÖKER Figen, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2003

ÖKER, Figen, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2003

ÖZER G. **"Yenilikçi Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi"**, ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007

ÖZKAN Azzem ve Semra AKSOYLU, **Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği**, Muhasebe Bilim Dünyası, C.4, S.3, 2002

ÖZKAN Yılmaz, **Toplam Kalite**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2005

PALMER M. WINTERS K. **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

PARKER C. **"Performance Measurement"**, Work Study, Sayı:2, 2000

PARLAKKAYA Raif, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ortamında Esnek Bütçeleme ve Sapma Analizi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.9, 2004

PEKDEMİR Recep, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri**, Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayın No: 17, İstanbul, 1998

PRESTON J.Broady, PRESTON H. **"Demonstrating Quality in Academic Libraries"**, **New Library World**, Sayı:1148, 1999

RIGBY D. **"Management Tools and Techniques: A Survey"**, California Management Review, Sayı:2, 2001

RITTER M. "The Use of Balanced Scorecards in the Strategic Management of Corporate Communication", **Corporate Communications: An International Journal**, Sayı:1, 2003

ROUSSEAU P. ROUSSEAU Y. "**Turning Strategy into Action in Financial Services**", CMA Management, Sayı:10, 1999

SCHERMERHORN J.R. **Management and Productivity**, Third Edition, Printed in the United States America, 1989

SARIKAYA,N.,R.ALTUNİŞİK “**Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması**”, YA/EM, XXIV Ulusal Kongresi, Çukurova Üniversitesi, 2004

ŞENOL G. **İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş**, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Bursa, 2003

TİKİCİ Mehmet, **Personel Yönetimi**, Genişletilmiş 2.Baskı, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 2004

TORRINGTON D. HALL L. **Personel Management**, HRM in Action, 1995

TÜRK Zeynep, **Geleceğin Maliyetlerinin Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef ve Kaizen Maliyetleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, c.14, s.1, 1999

UYANGİL C. **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, İstanbul, 1994

ÜLKER Ali, **Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001

WERNER I. **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

WOODS R.H. **Human Resources Management**, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition, 1997

YANIK Ruhi, **Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2001

YÜKÇÜ Süleyman, **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, İzmir, 1999

YÜCEL M., **Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi 24-25 Mayıs 2007**, İnönü Üniversitesi, Malatya, İller Bankası Genel Müdürlüğü, U.İ.B.2007

<http://www.erkankur.com/endustri-muhendisligi-makaleleri/onemli-endustri-muhendisligi-terim-ve-kavra.html>(01.03.2009)

(<http://www.scribd.com/doc/6804406/Kaizen-Tekni?autodown=doc>-17.02.2009)

<http://www.filizeyuboglu.com/index.php>-01.05.2009

<http://ekutup.dpt.gov.tr/oik577.pdf>-16.05.2009

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s1.pdf>-15.05.2009

<http://bmyo.karaelmas.edu.tr/aksu/aksusport//sa/pdf>-27.04.2009

<http://www.asq.org/glosary/html>-15.05.2009

<http://www.canaktan.org/ekonomi/pdf-aktan/pdf>-14.05.2009

<http://www.marketingpower.com/view2851.php>-15.05.2009

<http://www1.gantep.edu.tr/TKY14.htm>-13.05.2009

<http://www.kalder.org/genel/pdf>-12.05.2009

www.baskent.edu.tr/~zeser/2003-2004/533-1.ppt-16.05.2009

www.kalder.org-15.05.2009

<http://en.wikipedia.org/wiki/Control>-16.05.2009

<http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>-16.05.2009

www.bilgi.aof.edu.tr/pdf-24.04.2009

www.oguzgel.com/Articles_News_Books/.pdf-28.04.2009

www.uludag.edu.tr-performans.pdf-29.04.2009

<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70>-16.05.2009

<http://www.kalite.gov.tr/kilavuzkitaplar/kalitekilavuz.pdf>-02.05.2009

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s1.pdf>-25.04.2009

www.ato.org.tr/dergi-26.04.2009

www.ifs.com-15.05.2009

www.igfworld.com-16.05.2009

<http://www.kalite.saglik.gov.tr/kilavuzkitaplar/kalitekilavuz.pdf>-10.05.2009

<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70>-15.05.2009

<http://isgucdergi.org/printout.php?id=70>-05.05.2009

<http://www.vanilozelidaresi.gov.tr/pdf>-29.04.2009

www.insankaynaklari.com-29.02.2009

www.efsaneclub.com/archive/index.php?t-14816.html-19.02.2009

www.indiristan.com/ara_bul.asp-18.02.2009

<http://www.tse.org.tr/Turkish/DuyuruYayin/bayindir.doc>

www.zorlublog.com/ashampoo-winoptimizer-440.html-17.02.2009

<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>-16.02.2009

www.kho.edu.tr//SUREKLI%20IYILESTIRME-19.02.2009

www.btinsan.com-15.02.2009

www.calisma.gov.tr/kalite/iyilestirme_rehberi.doc-14.02.2009

www.bologna.gov.tr-27.02.2009

www.vergiportali.com/doc-27.02.2009

www.tekyaz.com-24.02.2009

www.spac.com.tr-28.02.2009

www.uemtem.org.tr/html-27.02.2009

www.odam.gen.tr/index.php-28.02.2009

www.indir1.us/down.asp-29.02.2009

www.turkloydu.org.tr-15.02.2009

www.kalite-tr.com-14.02.2009

www.kalitenet.com.tr-17.02.2009

www.biymed.com/egitim/kaliteiyilestirme.htm-29.01.2009

www.kursarakursbul.com/tr-25.02.2009

www.medyasoft.com.tr/Product.aspx-27.02.2009

www.tdb.org.tr-25.02.2009

www.forumganka.org-26.02.2009

www.calisma.gov.tr/kalite/olcme.doc-19.02.2009

www.forumyedi24.com-27.02.2009

www.uydukurdu.com-28.02.2009

www.woltran.net-18.02.2009

www.trforumcu.com/forum-29.02.2009

www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139573731_1.pdf-25.02.09

www.iso.org.tr-15.01.2009

EK 1.ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcı

Bu anket çalışması ,”Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışması ile ilgili gerekli verileri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Kaizen - Sürekli İyileştirme stratejisi,koruma ve iyileştirme olarak iki temel üzerine oturmaktadır. Koruma var olan standartları devam ettirilmesine ; iyileştirme ise ,mevcut standartların daha iyiye götürülmesine yönelik faaliyetleri ifade eder. Bu çalışmayla sanayi işletmelerinde her kademede görev yapan çalışanların katılımını sağlayarak Kaizen –Sürekli İyileştirme stratejisinin uygulanmasıyla performans üzerinde ne tür etki yaratılacağı incelenmek istenmektedir.

Anket iki bölümden ve toplam 38 sorudan oluşmaktadır. İlk bölüm demografik bilgilere yönelik soruları, ikinci bölüm ise Kaizen uygulamalarının üretim süreçlerinde performansa etkilerini ölçmeye yönelik soruları içermektedir.

Anketin ilk altı sorusunu içeren demografik bilgilere yönelik sorular dışındaki tüm ikinci bölüm soruları “Kesinlikle, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum ” şeklinde derecelendirilmiştir. Anketi yanıtlama aşamasında sizin düşüncenize en uygun olan ifadenin sütununa **X** işareti koyarak cevaplarınızı belirtiniz.

Araştırmanın gerçekçi sonuçlara ulaşması sizlerin samimi cevapları sayesinde mümkün olacaktır. Bu nedenle cevapların gerçek düşüncelerinizi yansıtması araştırmanın amacına ulaşması açısından son derece önemlidir. Ankete verilecek cevaplar sadece bu araştırma için kullanılıp kesinlikle gizli tutulacak, kişisel değerlendirmelerde bulunulmayacak ve araştırmanın amaçları dışında kullanılmayacak.

Ankete gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkürler.

Saygılarımla
Ramilya İdrisova
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü

1.1 Bölüm –Demografik Bilgiler

1.Cinsiyetiniz

a) Erkek b) Kadın

2.Medeni durumunuz

a) Evli b) Bekar

3.Yaşınız

a)18-25 b)26-35 c)36-45 d) 45-55 e)56 ve üzeri

4.Eğitim durumunuz

a) İlköğretim b) Lise c)Üniversite d) Yüksek lisans ve üzeri

5.Kaç yıldır şu anda çalışmakta olduğunuz işyerinde çalışmaktasınız?

a) 1-5 b) 6-10 c) 11 ve üzeri

6. Yürütmekte olduğunuz göreviniz?

.....

1.2. Bölüm – Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen –Sürekli İyileştirmenin Performansa Etkileri

	1.Kesinlikle Katılıyorum	2.Katılıyorum	3.Kararsızım	4.Katılmıyorum	5.Kesinlikle Katılmıyorum
7. İşyerinizde plan ,kural ve politikaların oluşturulmasında TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ilkeleri (Yönetimin liderliği ve sorumluluğu,tam katılım,müşteri odaklılık,Kaizen-sürekli İyileştirme) temel alınmıştır.					
8. İşyerinizin kalite amaçları net bir şekilde belirlenmiştir.					
9. İşyerinizin ana süreçleri tanımlanmış ve herkesçe bilinmektedir.					
10. İşyerinizin kalite misyonunun ve amaçların belirlenmesinde çalışanlar aktif rol almaktadırlar.					
11. Üst düzey yönetiminin vizyonu ve kalite iyileştirilmesine olan bağlılığı tüm çalışanlara sürekli olarak iletilmektedir.					
12. Çalışanların fikirlerinin önemli olduğunu ve önerilerine ihtiyaç duyulduğu yönetim tarafından tüm çalışanlara hissettirilmektedir.					
13. İşyerinizin üst yönetimi kalitenin sürekli iyileşmesiyle ilgili sorumluluk almaktadırlar.					
14. Çalışanlar üretim süreçlerinin sürekli iyileşmesi için yeni fikir ve öneri oluşturmada kendilerini sorumlu hissetmektedir.					
15.Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çabada çalışanlar yönetimin desteğini hissetmektedirler.					
16.Sonuç öncelikli olmak yerine , sonuçları ortaya çıkaran süreçlere öncelik vermek ve öncelikle süreçleri iyileştirmek daha kaliteli sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.					

	1.Kesinlikle Katılıyorum	2.Katılıyorum	3.Kararsızım	4.Katılmıyorum	5.Kesinlikle Katılmıyorum
17. Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisini uygulamaya yönelik olarak bireysel önerilerle ve kalite çemberleri , kalite takımları, kalite komiteleri gibi grup çalışmaları ile çalışanların kararlara katılımları sağlanmaktadır.					
18. Üst Yönetim tarafından çalışanlara önerileriyle ilgili geri bildirim yapılmaktadır.					
19. Grup çalışmalar ve bireysel çalışmalar sonucunda çalışanların iyileştirmeyi sağlayan önerileri yönetim tarafından uygulamaya konulmaktadır.					
20.Çalışanlar tarafından verilen öneriler uygulandığı takdirde öneriyi veren grup veya birey yönetim tarafından maddi veya manevi şekilde ödüllendirilmektedir.					
21.Yönetim işin sonuncunun yanı sıra işi iyileştirmek için gösterilen çabayı da takdir etmektedir.					
22. Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerine yönelik çalışanlara problem çözme teknikleri ile ilgili eğitimler verilmektedir.					
23. Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetlerinde aktif olabilmek için çalışanlara yönelik kişisel gelişim (iletişim teknikleri, sunum teknikleri, zaman yönetim vb.) ile ilgili eğitimler düzenlenmektedir.					
24.Müessesenizde Sürekli İyileştirme (Kaizen) stratejisi uygulanmaktadır.					
25. Alınan eğitimler problem çözme ve öneri geliştirerek kararlara katılımda kaliteyi ve performansı iyileştirmede çalışanlara yarar sağlamaktadır.					
26.Alınan eğitimler çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunarak çalışanlara yarar sağlamaktadır.					
27.Çalışanlar problemleri kendileri fark ettikleri zaman onu düzeltmeye daha isteklidirler.					

	1.Kesinlikle Katılıyorum	2.Katılıyorum	3.Kararsızım	4.Katılmıyorum	5.Kesinlikle Katılmıyorum
28.Çalışanlar problemin çözümünde kendi önerileri kullanıldığı zaman onu uygulama konusunda daha istekli olurlar.					
29.Çalışanların işleriyle ilgili karar alma sürecinde aktif rol oynamaları işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlar.					
30. Fikirlerine önem verilen çalışanlar işlerinde daha başarılı olmaktadır.					
31.Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri sonucu çabaları ödüllendirilen çalışan kendini geliştirme konusunda daha istekli olmaktadır.					
32. Sürekli İyileştirme (Kaizen) bilinci çalışanların işlerini daha iyi yapmaya sevk etmektedir.					
33. Sürekli İyileştirme (Kaizen) faaliyetleri çalışanların problemleri analiz etme ve çözme becerilerini geliştirmekte.					
34. Müessesenizde mamul üretim sürecinde Kaizen Maliyetleme (mamullerin üretim aşamasındaki maliyetleri yavaş adımlarla azaltma) uygulanmaktadır.					
35.Müessesenizde Faaliyete Dayalı Maliyetleme yöntemi başarıyla uygulanmaktadır.					
36. Kaizen uygulamalarının sonucunda maliyet azaltımı uygulaması gereksiz verimsizliklerin ortadan kaldırılması, üretim sürecinin iyileşmesine, ürünlerin kalitesinin artmasına neden olmuştur.					
37.Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda üretim esnasında gereksiz zaman kaybı ortadan kaldırılmıştır.					
38.Müessesenizde Kaizen uygulamalarının sonucunda performansın arttığı belirgin bir şekilde görülmüştür.					



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	RAMİLYA İDRİSSOVA			
Doğum Yeri:	KAZAKİSTAN			
Doğum Tarihi:	07.05.1982			
Medeni Durumu:	EVLİ			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	KASIMBEK ORTA OKULU		KAZAKİSTAN ALMA-ATA	1988-1992
Ortaöğretim	KASIMBEK ORTA OKULU		KAZAKİSTAN ALMA-ATA	1992-1997
Lise	KASIMBEK ORTA OKULU		KAZAKİSTAN ALMA-ATA	1997-1999
Lisans	SELÇUK ÜNV.	İKTİSAT	KONYA	2001-2006
Yüksek Lisans	SELÇUK ÜNV.	İŞLETME	KONYA	2006-2009
Becerileri:				
İlgi Alanları:				
İş Deneyimi:				
Aldığı Ödüller:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:				
Tel:				
E-Posta:	ramilyaidrisova@yahoo.com			
Adres				