

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**VERİMLİLİK KAVRAMININ TARİHÇESİ VE GÜNÜMÜZ
YÖNETİM MODEL VE UYGULAMALARINDAKİ YERİ**

Meltem ALP

Ankara, 2003

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**VERİMLİLİK KAVRAMININ TARİHÇESİ VE GÜNÜMÜZ
YÖNETİM MODEL VE UYGULAMALARINDAKİ YERİ**

Meltem ALP

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Erkan EKE

Ankara, 2003
(Fotokopi ile çoğaltılabilir
Fotokopi ile çoğaltılamaz)

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölüm Başkanı

Prof. Dr. Tamer ARPACI

Bu tez hem kapsam hem de nitelik açısından Yüksek Lisans Derecesi için yeterli bulunmuştur.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ali Erkan EKE

Tez Kurulu

Üyeleri

1. Yrd. Doç. Dr. Semra ARIKAN.

2. Doç. Dr. Mehmet Ali GÜROL

ÖZET

Hizmet ve üretimde rol alan kaynakların etkin kullanımı olarak tanımlanan verimlilik günümüzde kalkınmanın temel ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Verimlilik ilk bakışta sadece işletmelerle ilgili gibi görünse de temelde bireyden topluma kadar uzanan bir süreç içinde her düzey hayati öneme sahiptir. Bu nedenle verimlilik olgusuna tüm insan kaynakları ülke ekonomileri, sektörler, işletmeler ve bireyler düzeyinde bir bakış açısıyla yaklaşmak daha sağlıklı olacaktır.

Verimlilik kurumsal boyutlarda; işletme verimliliği olarak ortaya çıktığı durumlarda da yine temelde insan tutum ve davranışların bir sonucudur. Verimliliği artırma konusundaki çalışmalara öncelikle bireyden başlanmalıdır.

Verimliliğin esası, kaynakların etkin kullanımınıdır. Bu kaynaklar üretim kaynakları veya beşeri kaynaklar olabilir.

Beşeri kaynaklardan insanın, daha etkin kullanılması ile işletme karlılığı artmakta ve bu da verimliliği arttırmaktadır.

İnsanın etkin kullanılması anlayışı klasik yaklaşımda formal bir yapı içinde insan unsurunun makinalara ek olarak nasıl verimli kullanılabileceği olarak karşımıza çıkmıştır. Maddi olarak tatmin edilen insanın mekanik organizasyon yapısı içinde öngörülen şekilde davranması gerekliliği varsayılmıştır. Neo klasik yaklaşım, klasik yaklaşımdan farklı olarak, insan davranışı, grup davranışları informal organizasyon yapıları, bu yapıların güdülenmesi ile bireyin davranış ve tutumlarının iyi değerlendirilmesi sonucu verimliliğin arttırabileceğini savunmuştur.

Gelişmeci bir düşünce olan verimlilik, varolan tüm sistemlerde sürekli gelişimi hedeflemektedir. Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet, yönetim organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni yaklaşımlar yönetim tarzlarını derinden etkilemektedir. Bunun yanı sıra bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile birlikte yepyeni stratejiler ve işletim sistemleri ile yeni

işletme kaynak planlama sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemlerde de amaç karlılığın arttırılmasıyla gelen verimlilik artışıdır.

Kısaca, klasik çağlarda başlayan verimliliği arttırma çabaları çok değişik model, strateji ve işletim sistemleri ile günümüzün en önemli konuları içinde yerini almıştır. Bu konular verimlilik bakış açısı altında incelemeye alınmıştır.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1.-KONU VE ÖNEMİ	vii
2.-TEZİN AMACI	viii
3.- TEZİN PLAN	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI

1.1.-VERİMLİLİK KAVRAMI	1-4
1.2.-VERİMLİLİKLE İLGİLİ BAZI TANIMLAR	4-7
1.3.-VERİMLİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	8
1.3.1.- VERİMLİLİĞİN TARİHÇESİ	8-12
1.3.2.-İLK ULUSAL VERİMLİLİK MERKEZİ	12-19
1.3.3.-SANAYİ DEVRİMİ VE VERİMLİLİK	19-24
1.3.4.-TÜRKİYE CUMHURİYETİNDE İLK VERİMLİLİK ÇALIŞMALARI..	24-26
1.3.5.-MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ KURULUŞU VE ÇALIŞMALARI	26-30
1.4.- VERİMLİLİKLE İLGİLİ YAKIN KAVRAMLAR	30
1.4.1.- EKONOMİKLİK (İKTİSADİLİK)	30-32
1.4.2.- VERİM VE VERİMLİLİK	32-33
1.4.3.-ETKİNLİK (EFFICIENCY)	33-36
1.4.4.- ETKİLİLİK (EFFECTIVENESS)	37-38
1.4.5.- KARLILIK	38-39
1.4.6.-USSALLIK	39-40
1.5.-VERİMLİLİK KAVRAMININ ÇEŞİTLİ DÜZEYLERDE İNCELENMESİ	40-41
1.5.1.-BİREY DÜZEYİNDE VERİMLİLİK	41-42

1.5.2.-EKONOMİ DÜZEYİNDE VERİMLİLİK.....	42-43
1.5.3.-İŞLETME DÜZEYİNDE VERİMLİLİK.....	43-44
A)İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44-45
--İÇ FAKTÖRLER	45-48
--DIŞ FAKTÖRLER.....	48-52

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE VERİMLİLİK.....	53
--	-----------

2.1.-KLASİK YAKLAŞIM VE VERİMLİLİK	53-54
2.1.1.-BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI.....	55-61
2.1.2.-YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI.....	61-69
2.1.3.-BÜROKRASİ YAKLAŞIMI	69-72
2.2.-NEO-KLASİK YAKLAŞIM VE VERİMLİLİK.....	72-81
2.3.-MODERN YAKLAŞIM VE VERİMLİLİK.....	81
2.3.1.-SİSTEM YAKLAŞIMI	82-87
2.3.2.-DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	87-93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNÜMÜZ YÖNETİM MODEL VE UYGULAMALARINDA VERİMLİLİK.....	94
---	-----------

3.1.- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	94
3.1.1.-KALİTENİN TANIMI.....	94-97
3.1.2.-KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	97-99
3.1.3.- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE DİĞER YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	99-102
3.2.- ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR (NETWORK ORGANIZATIONS).....	103-105

3.2.1.-DAHİLİ ŞEBEKE ORGANİZASYONU	105-106
3.2.2.-DENGELİ ŞEBEKE ORGANİZASYONU	106-107
3.2.3.-DİNAMİK ŞEBEKE ORGANİZASYONU	107-108
3.3.- TEMEL YETENEK (CORE-COMPETENCE	108-110
3.4.-DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUT-SOURCING)	110-114
3.5.-ÜRETİM VE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA SİSTEMLERİ MRP II/ERP(Manufacturing Resource Planning/ Enterprice Resource Planning)	115
3.5.1.-ÜRETİM KAYNAK PLANLAMA SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ (MRPII =Manufacturing Resource Planning)	115-117
3.5.2.- ÜRETİM KAYNAK PLANLAMA SİSTEMİNİN TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ	117-118
3.5.3.-KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ (ERP=Enterprice Resource Planning)	119-120
3.6.- BİLGİSAYAR YARDIMLI LOJİSTİK DESTEK SİSTEMİ (CALS=Computer Aided Logistic System)	120-121
3.6.1.-CALS'IN TANIMI	121-122
3.6.2.- CALS'IN VİZYONU VE AMAÇLARI	122-123
3.6.3.-CALS'IN KURULMASI	123-124
3.6.4.- CALS'IN TARİHÇESİ	124-125
3.6.5.-CALS UYGULAMALARININ YARARLARI	125-128
3.6.6.-TÜRKİYEDE CALS ÇALIŞMALARI	128-129
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	130-132
KAYNAKÇA	133-141

GİRİŞ

1. - KONU VE ÖNEMİ

İnsanlar tarih boyunca ihtiyaçlarını doğanın verdiği nimetlerle karşılamışlardır. Başlangıçta kendi ihtiyaçlarını gidermeye elverişli doğadan gelen olanaklar bulup bununla işe başlayan insanoğlu, zamanla ,dünya nimetlerini giderek daha bol ve daha çeşitli biçimlerde kendisi üretmeye başlamıştır. Kendisi aktif duruma geçtiği günden bu yana verimlilik, insanoğlunun karşısına her an yeni çözümler isteyen bir sorun olarak çıkmıştır. Bu sebeple önemini hep muhafaza etmiştir.

On dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar insanların uğraştıkları işler arasında tarım, zanaat ve ticaret asıldı. Verimlilik bu yüzden ekonomistler tarafından önce tarımsal faaliyetler dolayısıyla ortaya atılmıştır.

Sanayi Devriminden sonra iktisadi hayat büyük değişikliklere uğramıştır. İktisadi faaliyetler çoğalmış, yoğunlaşmış ve karmaşık bir hale gelmiştir.

Sanayileşen ülkelerin bazıları, bu durumu yeterli görmeyip, kendilerini sanayi ötesi toplum düzenine geçirmek istemektedirler. Hangi ekonomik sosyal ya da siyasi yapıya kavuşurlarsa kavuşsunlar, çağdaş toplumlar kendilerini bir üst düzeye ulaştırmak için verimlilik kavramının üzerinde durmanın önemine inanmışlardır. Bu nedenle verimlilik günümüz koşullarında ekonomik sorunları çözümleyecek anahtar kavramlardan biri haline gelmiştir.

Günümüzde kalkınmanın temel ölçütlerinden biri verimlilik olarak kabul edilmektedir. Yaşadığımız koşullarda yaşanan ortamın doğal çevre ve toplumu kontrol edebilme ve bu kontrolü günden güne geliştirme gücü ancak verimlilik artışı ile sağlanabilir.

Tarih boyunca işletmelerde verimliliği sağlamak ve arttırmak için çeşitli yönetim model ve uygulamaları ortaya çıkartılmış ve geliştirilmiştir. Öyle ki; çalışma hayatında fabrika düzenine geçilmesi ile büyüyen işletmelerin oluşturulması büyük maddi imkanlar

gerektirmiş ve büyüyen organizasyon yapılarının yönetimi güçleşmiştir. Maddi olarak yetersiz girişimciler birleşerek veya mali bir kaynaktan destek alarak ortaklıklar kurmuşlar ya da büyüyen işletmelerin sahipleri yönetsel işlere yetişemediklerinden yöneticiler tutmak zorunda kalmışlardır. Bu iki neden profesyonel yönetim kavramını, dolayısıyla yönetim model ve uygulamalarını ortaya çıkartmıştır.

Yirminci yüzyıla gelindiğinde, insanlık teknolojiye büyük gelişmeler kaydetmiştir. Ondokuzuncu yüzyılda buhar gücünü kullanmayı öğrenen insan, bu gücü kullanarak uzak mesafeleri birbirine bağlamış, fabrikalar da bu güçten faydalanarak gelişmişlerdir. Ondokuzuncu yüzyıla damgasını vuran sanayileşme, sonunda yüzyıla ismini de vermiştir. Yirminci yüzyılda insanlık teknolojiye büyük bir atılım yapmıştır. Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet, küreselleşme yönetim model ve uygulamaları alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanımı başlayan mikro işlemciler bütün gelişmeleri daha hızlandırarak bilgi teknolojilerinde büyük gelişmelere yol açmıştır. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen ve insanlığa yeni ufuklar açan gelişmeler günümüz yönetim model ve uygulamalarını derinden etkilemektedir.

Verimlilik, kısaca gelişmeci bir düşüncedir. Varolan tüm sistemlerde ve özellikle insanda sürekli gelişimi hedeflemektedir. Yönetim model ve uygulamalarının “ bugünden daha iyi olmalıdır” tezini savunan bir düşüncedir. Ekonomik, sosyal yaşamın yönetim modellerinin sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır. Yeni teknikler ve yöntemleri uygulama çabasıdır. Bu sebeple günümüzün en önemli konuları içinde yerini almıştır.

2. - TEZİN AMACI

Tezin amacı, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece karlı, etkin ve ekonomik olmanın yetmediği, verimli olmalarının işletmeyi daha başarılı yapabileceğidir. Organizasyonların doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi, verimlilikle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle tüm yönetim yaklaşımları verimliliği arttırmak üzerinde durmuş ve gerekli ilkeleri

oluşturmuşlardır. Tezde öncelikle bu ilkeler incelenmiş, ardından günümüz model ve uygulamaları ele alınmıştır.

Tez, verimlilikle ilgili kavram ve uygulamaların kronolojik incelemesi yöntemi esas alınarak hazırlanmıştır.

3. -TEZİN PLANI

Yapılan bu çalışmada; verimlilik kavramına değinilmiş, tarihsel gelişim içinde yönetim yaklaşımları verimlilik bakış açısı altında incelenmiş ve son olarak da günümüz yönetim model ve uygulamalarında verimliliğe yer verilmiştir.

Birinci Bölümde, verimlilikle ilgili temel tanımlamalar, bunların tarihçesi, verimlilik kavramının diğer kavramlarla olan ilişkisi incelenmektedir.

İkinci Bölümde, yönetim yaklaşımları verimlilik açısından üç grupta ele alınmaktadır.

Birinci grup Klasik Yaklaşım, ikinci grup Neo-Klasik Yaklaşım, üçüncü grup Modern Yaklaşımlardır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımına Klasik Yaklaşım adı altında birinci grupta ; Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımına ise Modern Yaklaşım konu başlığı altında yer verilmektedir.

Üçüncü Bölümde ise verimlilik ilke ve kavramlar açısından değerlendirilmektedir.

Yoğun rekabet koşulları altında başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonların mevcut yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle günümüzün en önemli gelişmeye sahip bilişim teknolojilerinden ERP, MRP, Cals kavramlarına özellikle değinilmiştir. Bunun yanında Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Toplam Kalite ve Network Organizasyonları konuları ele alınmıştır.

Tez bulgulara dayalı olarak yapılan özet ve önerilerin yer aldığı genel değerlendirme ve sonuç ile sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI

1.1.- VERİMLİLİK KAVRAMI

Dünyada verimlilik (prodüktivite) sözcüğünün bugünküne yakın bir anlamda ilk kez ne zaman kullanıldığı sorusunun yanıtı, bir Fransız bilim adamı, Fransız Bilimler Enstitüsü üyesi Jean Fourastie tarafından araştırılmıştır. Fourastie'nin yapmış olduğu araştırmalara göre; prodüktiviteye ilk değinen 16.yüzyılda yaşamış Georgius Agricola (1494-1555) isimli bir Alman doktor ve maden mühendisidir. Saksonya'nın Glauchau şehrinde doğmuş olan bu Alman yazar, zamanın eğitim geleneklerine uyarak Leipzig Üniversitesi'nde felsefe okumuş, diplomasını aldıktan sonra o günkü Avrupa'nın ileri bilim merkezi sayılan İtalya'ya gitmiş; Bologna, Padua, Ferrara Üniversitelerinde okumuştur. İtalya'dan tıp doktoru olarak ülkesine dönmüş; o çağların zengin bir maden şehri sayılan Bohemya'nın Joashimstal kasabasına yerleşmiştir. Orada bir yandan hekimlik yaparken, diğer yandan da maden cevherleri, maden damarları ve onların işletmeleri üzerinde incelemeler yapmıştır.¹

Asıl adı George Bauer'dir. "Bauer" Almanca'da köylü, rençber anlamına gelir. İtalya'ya gittikten sonra, devrin kimi okumuşları gibi adını latinceleştirmiş ve Georgius Agricola'ya çevirmiştir. Tarih, felsefe, fizik, kimya, mineraloji (madenler bilimi) üzerinde çeşitli eserler yazmıştır. Bunlar arasında en önemlisi, De re, Metallice adlı kitabıdır. Yazar bu kitabını 1550 yılında tamamlamıştır. Dünyada madencilik biliminin ilk büyük eseri sayılan bu altı ciltlik kitap, yazarın ölümünden sonra 1556'da basılmıştır. O yüzden Agricola'ya mineraloji biliminin kurucusu gözüyle bakılır. Prof. Jean Fourastie'ye göre "prodüktivite" kelimesi, bugün anlaşılan anlamda, ilk kez bu eserde kullanılmıştır.Agricola, madenin yer altından

¹ Mesut Odabaşı, **Verimlilik Diye Diye**, Ankara, MPM Yayınevi,1997,ss.17-18.

çıkarılması yöntemlerini, çıkan cevherin zenginleştirilerek nasıl kullanıma elverişli hale getireceğini araştırırken “verimi şu yöntemler artırır” diyerek “prodüktivite” sözcüğünü kullanmıştır. Sonunda yazar hem mineraloji bilim dalının kurucusu olmuş, hem de prodüktivite kavramını çağdaş anlayışla ilk defa kullanan yazar olarak tarihe geçmiştir.²

Fransızca bir kelime olan prodüktivite, üretmek anlamına gelen “Produire” mastarından türetilmektedir. “Productivity” üretebilir olma, üretkenliğe elverişli nitelikler taşıma anlamlarına gelir. Prodüktivite Fransızca’da bir yeteneği, özel bir niteliği anlatmaktadır. Oysa ki verimlilik üretim faktörleri kullanarak mal üreten bir işletmede daha olumlu sonuç almaya imkan veren yöntemlerin varlığını anlatır. Yani Türkçe’de verimlilik, bir özel durumu, üretkenliğe elverişli olmayı anlatmaktan çok, iktisadi faaliyetlerden elde edilen sonuçların ölçülerek, kıyaslanarak ortaya koyduğu olumlu neticeyi belirler.

Prodüktivite sözcüğü Türkçe’de de kullanılan yabancı kökenli bir sözcüktür. Milli Prodüktivite Merkezini kuran 17.4.1965 gün ve 580 sayılı Yasa, bu sözcüğü yasama dilimize sokmuştur. Yalnız verimlilik kavramının değil, bu kavramla doğrudan ilgili kurumun da adı olarak dilimize girmiştir. Halen Türkçe’de “verimlilik” ile eşanlamlı sözcük olarak kullanılmaktadır.³

Verimlilik, bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde kullanılması veya belirli bir ürünün en az kaynak kullanılarak elde edilmesi demektir.⁴

Genel bir tanımlama yapılırsa, verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.

² Halit Suiçmez, “Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1991/1,s.8.

³ Bedri Gürsoy, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, Ankara MPM Yayınevi, 1985, ss.27-30.

⁴ Mahmut Özdemir, **Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları**, Ankara, MPM Yayınevi, 1991/2, s.169.

Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların - emek, sermaye, arazi, malzeme , enerji, bilgi,-etken kullanımıdır diye tanımlanır.

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır.

Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır.⁵

Verimlilik kavramı üretim sırasında kullandığımız insan gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak, gübre gibi kaynaklarla sonunda elde ettiğimiz ürün arasındaki ilişkiyi anlatır.

Mühendislik açısından verimlilik, gerçekleşen çıktının arzulanan çıktı ile karşılaştırılması, bir başka deyişle, ortaya konulan çıktının arzulanan (planlanan) çıktıya oranlanmasıdır.

Ekonomi kuramı açısından, en dar anlamıyla verimlilik; üretim sürecinde boşluk olmadan, verilen birtakım girdiler ile en yüksek (maksimum) üretimin sağlanmasıdır. Daha geniş anlamda verimlilik, verilen bir çıktının en az (minimum) maliyet ile üretilmesidir. Bu anlamda verimlilik, dar anlamdaki verimlilik kavramını içermesinin yanı sıra, girdilerin, en az (minimum) toplam maliyeti gerçekleştirecek oranlarda bir araya getirilmesinin gerektiğini ifade eder.

⁵ Joseph Prokopenko **Verimlilik Yönetimi**, Ankara, MPM Yayınevi 1995/476, s.3

⁶ Oktay Alpugan, "Hastanelerde Verimlilik Sorunu", **I. Verimlilik Kongresi- Bildiriler- 27-29 Kasım 1991**, Ankara MPM Yayınevi, 1991 içinde.

En geniş anlamıyla ekonomik verimlilik, yukarıda sayılanların yanı sıra, “doğru” çıktının üretilmesi koşulunu da içerir. Çünkü, geleneksel pazar kuramına göre, herhangi bir ürünün (çıktının) değeri, tüketicilerin onun için ödemeyi arzu ettikleri fiyat ile belirlenir. Böylece, “doğru” çıktı, eşdeğer maliyetlerle üretilmiş mal veya hizmetler arasından tüketicilerin satın almayı tercih ettikleri üründür.⁶

1.2.-VERİMLİLİKLE İLGİLİ BAZI TANIMLAR

Verimlilik aslında, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Klasik çağın büyük filozofu Aristo diyor ki:”ulaşmak istediği amaca kendisini iletecek araçları düşünen, yapan, gerekli hallerde bu araçlar için tasarrufta bulunan, bu birikimleri kullanarak amaca ulaşmayı gerçekleştiren tek canlı insandır..” Amaçla araç arasında ilişki kurup aklını, zekasını amacın gerektirdiği araçları yapmakta ve geliştirmekte kullanan insanoğlu, bu işleri gerçekleştirirken kaynak kullanımı ve ondan elde edeceği hasıla üzerinde de durur. Kaynak kullanımı-hasıla ilişkisi ise bir verimlilik sorunudur.⁷

Bir kısım yazarlarca yapılan verimlilik tanımları şöyledir;

Büyük Britanyalı bir yazar olan Lawlor’a göre verimlilik şöyledir:

“Verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel ölçümüdür.⁸

Peter Drucker’a göre verimlilik “en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir”.⁹

⁷ Bedri Gürsoy, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, Ankara, MPM Yayınevi, 1985, s.28.

⁸ Zuhâl Akay, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara MPM yayınevi,2000,s.21.

⁹ Peter Drucker, **Management**, First Harper Colophon edition, 1985, s.44.

İşletmelerde toplam verimlilik ölçümü kavramının öncüsü Davis ise verimliliği “tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim” olarak tanımlamakta

ve “eğer herhangi bir üretim birimi o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde etmişse verimliliği artmıştır” demektedir.¹⁰

Verimlilik kavramına felsefi bir yaklaşımda bulunan Japon Verimlilik Merkezine göre verimlilik ise; “Verimlilik gelişmeci bir düşünce ya da varolan herşeyde özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir. “Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır” düşüncesini savunan bir inançtır. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır. Yeni teknikler ve yöntemleri uygulama çabasıdır. İnsanın gelişmesini savunmaktır.”

Bu tanıma göre verimlilik mevcut üretim sürecinde uygulanan yöntemlerde, girdi miktarlarında, üretim kapasitesinde, çıktı karmasında oluşan tüm değişimlerin çıktı/ girdi ilişkileri düzeyinde göstergesi olmaktadır.

Amerikan Verimlilik Merkezi’nin bir yayın organı olan Productivity Brief’in bir sayısında ise Sadler’in verimlilik tanımı şöyledir:

“Verimlilik, bir üretim sürecinde her ikisi de fiziksel büyüklükler ile ölçülen kullanılan kaynaklar başına mal ve hizmet çıktılarıdır. Verimlilik bir maliyet merkezi veya tek bir ürün düzeyinde ölçülebileceği gibi, tesis, teşebbüs, endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir.”¹¹

¹⁰ Akay, **İşletmelerde...**,ss.24-25.

¹¹Melih Baş, Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme ve Değerlendirme Modelleri-** Ankara MPM Yayınevi, 1990,s.37

OECD 1950’de “Terminologie De La Productivite” isimli bir kitap yayımlayarak, verimliliği “Hasılanın üretim faktörlerinden herhangi birine oranıdır.” olarak tanımlamıştır.¹²

Günümüzde verimlilik tanımlarına baktığımızda, verimliliğin sadece çalışmak ya da çok çalışmak değil, bilerek ve akılcı olarak çalışmak anlamına geldiğini çıkartmaktayız. Yetmiş yıl önce söylenenlerle bugünün yeni verimlilik tanımları birbirine çok benzemekte olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Sözelimi geçmişe baktığımızda Atatürk’ün çeşitli sözlerinde de çağdaş verimlilik düşüncesinin tohumlarını bulmak mümkündür. Atatürk, üretkenliğin önemini, üretici olmanın insana en büyük gücü verdiğini sık vurgulamıştır. Cumhuriyetin ilanından önce, İzmir İktisat Kongresi’nin açılışında 17 Şubat 1923’ te yaptığı bir konuşmada: “Efendiler, kılıçla fetih yapanlar, sabanla fetih yapanlara yenilmeğe ve sonunda yerlerini terk etmeye mahkumdurlar. Kılıç kullanan kol yorulur; fakat saban kullanan kol, her gün daha çok kuvvetlenir ve her gün daha çok toprağa sahip olur” demiştir.¹³

Atatürk bu sözleri ile, üretici çalışmanın önemini vurgulayarak, insanın iş araçlarına hükmeden üretken emeğinin doğayı denetimi altına alarak silahlara hükmedenlerden daha büyük bir güç kazanabileceğini dile getirmek istemiştir.

Atatürk’ün düşüncesinde belirgin bir yeri olan tam bağımsızlık ve onun temeli olarak ekonomik egemenlik teması, öte yandan, bilimin yol göstericiliğine güvenerek, bilime ve ilerlemeye yönelme eğilimli de günümüzde geliştirilecek bir verimlilik hareketinin temel taşlarını oluşturmuştur. 1923 yılında yapmış olduğu bir konuşmasında ; “Yalnız çalışmak, yalnız lazım olan alet ve araçları elde etmek kafi değildir. Çalışmanın yolunu da bilmek lazımdır. Bunun için de ilim lazımdır, fen lazımdır, irfan lazımdır.” demiştir.

¹² Halit Suiçmez, “Verimlilik Dergisi”, **Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi**, Sayı:1999,ss.7-13

¹³ Odabaşı, **Verimlilik**...,ss.149

Mustafa Kemal'in eğitime verdiği önem yadsınamaz. Cumhuriyetin henüz kurulmadığı 1922 yılında Mustafa Kemal'in dile getirdiği sözler şöyledir: ¹⁴

“Bir yandan bilgisizliği ortadan kaldırmaya uğraşırken, bir yandan da ülke çocuğunu toplumsal ve iktisadi hayata etkili ve verimli kılabilmek için zorunlu ilk bilgileri uygulamalı bir biçimde vermek yolu eğitimimizin temelini oluşturmaktadır.” Bugün, verimliliğini artırmanın olmazsa olmaz koşullarından birinin, belki de birincisinin eğitim olduğunu savunmaktadır.

1991 Kasımında MPM'nin düzenlediği Birinci Verimlilik Kongresi'nde, Dünya Prodüktivite Bilim Akademisi'nin Başkanı Dr. Krish Pennatthur bu kongredeki açılış bildirisinde, bugün birçok gelişmekte olan ülkenin gündeminde yer alan “verimlilik hareketinin yüzyılımızdaki ilk öncülerinden birinin “verimlilik” sözcüğünü kullanmamakla birlikte, Atatürk olduğu belirtmiştir. Bu düşüncenin dayanağı olarak ileri sürülen gerçeklerden;

Birincisi, Atatürk, ülkesinde büyük bir çağdaşlaşma hareketini başlatmış ve büyük ölçüde başarıya ulaştırmıştır.

İkincisi, Türkiye'nin sanayileşme atılımı o yıllarda başlamış ve bugünkü birçok sanayinin temelleri atılmıştır. Örneğin, bugünün gelişmiş tekstil sanayinin o dönemin eseri olduğu söylenebilir.

Üçüncüsü, verimliliğin artırılabilmesi için son derece önemli olan ulaşım ve haberleşme sisteminin geliştirilmesi yolunda ilk adımlar da o zaman atılmıştır. Atatürk'ün başlattığı ve o yılların övünç kaynağı olan demiryolları ağının geliştirilmesi, bu çerçevede örnek teşkil etmektedir.¹⁵

¹⁴ Odabaşı, **Verimlilik**...,ss.150

1.3.- VERİMLİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

1.3.1- VERİMLİLİĞİN TARİHÇESİ

Verimlilik kavramı iktisadi düşünce okullarında değişik yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu son derece doğaldır. Çünkü emeğin üretkenliği hem toplumsal gelişmelerle hem de üretim araçlarıyla yakından ilgilidir.¹⁶

Merkantilist Dönem ve Agricola: Agricola çağdışı olan bilginler arasında büyük bir saygınlık kazanmıştır. Goethe Agricola'yı Bacon ile eşdeğer tutmuştur. Bu bilgiler Produktivite sözcüğünün sıradan bir kişi tarafından kullanılmadığını, ayrıca yaşadığı dönemin de dünya tarihinin dönüm noktalarından biri olduğunu göstermektedir.

Agricola'nın yaşadığı dönemde Avrupa'da Merkantilizm egemendi. Merkantilizm, 16. ve 17. Yüzyıllarda ticari kapitalizmin ve yeni gelişen mutlak monarşilerin iktisadi düşünce sistemini yansıtıyordu. Merkantilist düşünceye göre, servetin kaynağı dış ticaret ve mübadeleydi. İhracat teşvik edilerek altın birikiminin sağlanması amaçlanmaktaydı. Ülkelerin gücünün ve servetinin değerli madenlerle ölçüldüğü bu dönemde, Agricola'nın madencilikte produktivite üzerine düşünmesi çağına uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Agricola'nın ünlü eseri olan ulusların zenginliğinde ekonomik büyümede verimlilik artışının rolü şöyle açıklanmaktadır: Herhangi bir ulusun toprağının ve emeğinin yıllık ürünü değer alarak, ya onun üretken işçilerinin sayısının yada daha önce istihdam edilmiş işçilerinin üretici güçlerinin artırılması yoluyla, ya çalışmayı kolaylaştıran ve kısaltan bazı makine ve aletlerin eklenmesi ve geliştirilmesi ya da istihdamın daha uygun dağılımı sonucunda arttırılabilir.¹⁷

¹⁵ Odabaşı, **Verimlilik** ..., ss.149-150.

¹⁶ Suiçmez, **Verimlilik**..., ss.7-13.

Klasik İktisat Okulu, Adam Smith ve Diğerleri: Prodüktivite Agricola ve Fیزیokratlardan sonra daha geniş ve yaygın olarak klasik okul iktisatçılarınca kullanılmıştır. Bu okulun öncülerinden Adam Smith'e göre (1723-1790) değeri üreten emektir. Emeğin verimliliğini artıran en önemli faktörler ise, sermaye, işbölümü, bilgi ve beceride uzmanlaşmadır. Smith sınai üretimi yaratan emeği verimli, hizmetleri ise verimsiz kabul eder. Ona göre, ekonomi geliştikçe artan getiri nedeniyle üretimin reel maliyeti düşer. Çünkü işbölümü geliştikçe ve makineler ihtisaslaştıkça verim yükselir. Adam Smith işbölümü kavramının 3 temel yararından söz eder:

1-İşbölümünün her bir işçinin becerisini belli bir alanda yoğunlaştırarak geliştirmesi¹⁸

2-İşten işe geçişte yitirilen zamanın en alt düzeye indirilmesi

3-Yeni makine ve tekniklerin daha iyi kullanılması

Bu üç temel fayda da verimliliğin arttırılması açısından öneme sahiptir

Smith yeni teknik buluşların yaratılması ve bunların uygulanmasıyla verim artışını ilişkilendirememiştir.

Smith çağdaşlarından Fransız iktisatçı Turgot (1727-1781), “Azalan Verimler Yasası”nı ilk kez uygulamıştır. 1776'da yayımladığı “Servetin Oluşum ve Dağılımı Hakkında Düşünceler” isimli kitabında Çoğalan Masraf Kanunu da denilen bu yasayı tarımsal işletmelerde kullanmıştır. Bu yasa şudur: Üretim girdilerinden sadece birinin miktarının çoğaltılması diğerlerinin sabit tutulması halinde, toplam ürün miktarı bir noktaya kadar sürekli artar, sonra azalmaya başlar. Ortaya çıkan bu genel eğilim kuralına Azalan Verimler Kanunu denir.

Klasik okulun diğer önemli temsilcisi Ricardo (1771-1823) “tarımda üretim fonksiyonunun azalan getiriye tabi olduğunu, bunun nedeninin toprak arzının

¹⁷ Odabaşı, **Verimlilik...**,s:18.

¹⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adam Yayıncılık 1991,s.41.

sabit ve toprağın doğal verimliliğinin türdeş olmayıp, topraktan toprağa farklı olduğunu” ileri sürmüştür.¹⁹

Klasik okulun büyük temsilcilerinden K. Marx (1818-1883) ise, “Emeğin toplumsal üretkenliğindeki gelişmeyi, aynı şekilde, aynı sayıda işçinin daha fazla makine ve genellikle daha çok sabit sermaye kullanılması sayesinde, aynı sürede, yani daha az emekle gitgide artan miktarda ham ve yardımcı maddeleri ürüne çevirmesi olgusuyla kendini gösterdiğini belirtmiştir. Diğer yandan Marx, emek verimliliğindeki artışla beraber emek gücünün fiyatının düşebileceğini, bunun da artık değerinde bir yükselmeye yol açabileceğini ifade etmiştir.

Neo-Klasikler ve Marjinal Verimlilik Teorisi;

İktisadi düşünce okulları içinde verimlilik terimini en çok kullanan iktisatçılar neo-klasik okul mensuplarıdır. Bunların Marjinal Verimlilik Teorisi meşhurdur. Bir faktörün marjinal verimliliğini belirlemek için, diğer faktörleri sabit tutmak suretiyle faktörün miktarını değiştirip hasılda (çıktıda) ne gibi değişmelerin olduğunun gözlemlenmesi gerektiğini söylemişlerdir. Jevons’un (1835-1882) marjinal verimlilik teorisiyle verimlilik kavramı iktisat literatürüne yaygın olarak girmiştir.

1890’da Clark, 1898’de Wicksteed, ölçüğe göre sabit getiri varsa her faktöre marjinal verimine eşit bir ödeme yapıldığı takdirde, bütün faktörlerin ortak ürünün bir bakiye bırakmayacak şekilde dağıtılacağını göstermiştir. Daha sonra neo-klasik yazarlardan Douglas 1920’lerde, Solow ise 1960’lı yıllarda faktörlerin fiyatlandırılmasına ait bu teoriyi kullanarak ABD’de kişi başına gelirin büyümesinde emeğin, sermayenin ve yeniliklerin katkılarını hesaplamaya çalışmıştır.

Marjinal verimlilik teorisinin günümüz gerçekleri açısından ne anlama geldiği ilginç bir tartışma konusu olduğu ileri sürülmektedir. Ancak, günümüzde çalışma hayatında sıkça dile getirilen “ücretlerin verimliliklere endekslenmesi”

¹⁹ Suiçmez, “Verimlilik ”, ss.10-11.

tezinin tarihsel dayanaklarının marjinalistlere kadar gittiğini öne sürmenin de pek yanlış olmayacağı düşünülmektedir. Marjinal verim teorisi kapitalizmde piyasanın bölüşüm ilkesini oluşturmaktadır. Tam rekabet şartları altında emeğin piyasada belirlenen ücreti marjinal verimine eşittir. Tam rekabet bundan 150-200 yıl önceki dünyanın gerçekleri olduğuna göre ücret-verim eşitliğini amaçlayan tartışmaların bitmeyeceği ileri sürülmüştür.

Keynes ve Sonrası : Keynes (1883-1946)'de diğer iktisatçılar gibi verimliliği önemli bir olgu olarak görmüş ve “hayat standardımız verimliliğimize bağlıdır” diyerek konuya olan yakın ilgisini belirtmiştir. O, verimliliği talebin bir fonksiyonu olarak ele almış, “istihdam ve talep yüksekse verimlilik sorun çözülmüş sayabiliriz” demiştir.²⁰

Keynes sonrasında iki temel çizgi ortaya çıkmıştır. Biri Hicks ve Samuelson'un öncülük ettiği neo-klasik sentezdir. Bunların temel mantıklarında marjinal verimlilik bölüşüm teorisi egemendir. İkinci çizgi Post-Keynesçi görüştür. Bu yaklaşımda marjinal verimlilik bölüşüm teorisi reddedilir. Çünkü gelir farklılıkları, sadece ne doğal ne de iktisadi olaylardır. Piyasa kuvvetlerinin olduğu kadar toplumsal ve siyasi gelenek ve kararların sonucudur. Kaynaklar belirli toplumsal oluşlarla bazıları için “kıt” hale getirilmiştir.

Yine bu dönemde Amerikalı bir grup iktisatçı Keynesyen çözümlerin yetersizliği karşısında “arz iktisatçıları” olarak ortaya çıkarak arzı ve verimliliği artırıcı önlemler üzerinde durmuşlardır. Eckstein, Evans gibi. Bunlar ekonominin arz yönünü belirleyecek verimlilik fonksiyonu çalışmaları yapmışlardır. Bu görüş sahibi iktisatçılara göre, arz maliyetlerinin azaltılması gerekir. Bunun temel aracı vergi indirimleridir. Vergisel indirimler çalışmayı özendirir, bu da tasarrufları artıracaktır. Artan tasarruflar yeni yatırımlara yönelecek sonuçta

²⁰ Suiçmez, “Verimlilik ”, s.12.

işsizlik azalırken yüksek verimliliğe ulaşılacaktır. Artan verimlilik düşük maliyet getireceğinden böylece enflasyonun da hızı kesilecektir.²¹

1.3.2-İLK ULUSAL VERİMLİLİK MERKEZİ

Verimliliği artırma çabalarının teker teker kuruluş ve işletmeler düzeyinde değil de bütün ülke çapında, ulusal ekonomi düzeyinde ele alınmasına yönelik örgütlenmelerin geçmişi çok daha kısadır. Bugünkü anlamda ilk ulusal verimlilik merkezinin kuruluşu, Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllara rastlamaktadır. Almanya'da 1921'de kurulan bu ilk merkez Alman Ekonomisini Rasyonelleştirme Kurumu (Almanca adının kısaltılmasıyla RKW) adını taşımakta ve bugün de aynı adla çalışmalarını sürdürmektedir.²²

Verimlilik kuruluşlarının ulusal düzeyde örgütlenişinin yaygınlaşması ise İkinci Dünya Savaşı'nın yarattığı büyük ekonomik yıkımın hemen sonrasında başlamaktadır. Henüz savaş bitmeden, ABD'nin Philedelphia kentinde yapılan bir Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) toplantısında verimliliği artırma çabalarının ulusal ekonomi ölçeğinde eşgüdümlendirilmesi amacıyla yeni kuruluşların oluşturulması çerçevesinde uluslararası ekonomik işbirliğine yönelik girişimler ve örgütlenmeler ortaya çıkmaktadır. Bu tür forumlarda verimlilik sık sık kullanılan bir kavram, verimliliği artırmak ve birçok projenin başlıca hedeflerinden biri duruma gelmektedir. O arada, savaşın galiplerinden Amerika Birleşik Devletleri, kendi yanında ya da başka bir deyişle kendi nüfuz alanı içinde yer alan Avrupa devletlerine ekonomik yardım yapmaya yönelmektedir. Bu konuyla ilgili olarak 16 Nisan 1948 tarihinde bir Ekonomik İşbirliği Anlaşması imzalanmıştır. ABD Dışişleri bakanı General Marshall'ın Harward Üniversitesi'nde verdiği bir demeçle açıklanan "Marshall Yardım Planı"nda öne sürülen koşullar arasında bu yardımın "verimli" kullanımı da vardır.

²¹ Suiçmez, "Verimlilik ", s.13.

²² Odabaşı, "Verimlilik ", s.141.

Konu edilen Ekonomik İşbirliği Anlaşmasının kapsamındaki devletler arasında Türkiye de bulunmaktadır. Bu durum bizim ülkemizde verimlilik çalışmalarının ulusal düzeyde örgütlenmesinde başlatıcı ya da harekete geçirici bir rol oynamaktadır.²³

İkinci Dünya Savaşı ve Verimlilik :

İkinci Dünya Savaşı'nda birincisine kıyasla, çok daha büyük insan ve servet kaybı görülmüştür. Karşımıza çıkan bu yüksek maliyet, bilim ve teknolojiye gelişmelerden kaynaklanan artışın doğurduğu bir sonuçtur.²⁴

İnsanlık, İkinci Dünya Savaşı'nı yapabilmek için, bu servet kaybını göze alabilmiştir. Bir yandan bu kayıplara uğranılırken diğer yanda da savaş sonrası için insanlığa daha iyi bir dünya, daha çağdaş bir hayat, daha istikrarlı, daha güvenceli sosyal ve siyasal bir düzen vaat edilmiştir. Çalışmaların amacı, beşeri yetenekler ile araç ve gereçlerin etkili ve verimli çalışma amacı bakımından birbirleriyle uyumlarını temin etmeye yönelmiştir.²⁵ Savaş bitip de bol keseden vaat edilmiş daha iyi bir dünyayı gerçekleştirmeye sıra gelince, savaşı yapmış Avrupa'nın karşısına bir kapital ve kapitalizm buhranı çıkmıştır. Savaş kayıplarının en büyük bölümünü sermaye malları oluşturmaktaydı. Beşeri sermayeden olduğu kadar parasal sermaye, araç, gereç, bina biçimindeki aynı sermayeden de büyük kayıplara uğranılmıştı. Savaşı yapmış Avrupa devletleri-kazananlar ve kaybedenler dahil – işte bu sermaye kaybı dolayısıyla bir kapital buhranı ile karşılaşmışlardı. Uğradıkları bu kapital kaybını nasıl telafi edecekleri konusunun; bir kısım Avrupa devletleri, çözümünü sosyalist iktisat düzeninde aranması doğrudur tartışmasına girişmişlerdi. Bazı yazarlar “servet kaybı o kadar büyük ki, kıt kaynaklar, otoriter bir merkezi idarenin elinde planlı biçimde kullanılırsa belki bir çözüme ulaşılır” diyorlardı. Böylece, İkinci Dünya Savaşı sonundaki servet kaybı, bir rejim buhranına dönüşme istidadı gösteren

²³ Odabaşı, **Verimlilik...**, s.142.

²⁴ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.7.

²⁵ Eren, **Yönetim...**, s.13.

çok ciddi sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bugün, hafızalardan silinmiş gibi görünen bu büyük bunalımı insanlık yenmiştir. Avrupa’da, kaybettiği savaşla birlikte herşeyini yitirmiş olan Almanya, dünyanın en güçlü ekonomilerinden birini yeniden kurmuştur. Ardından, uzun geçmişinde ulaşmadığı en yüksek refah düzeyine ulaşmıştır. Sadece kendi ülkesinin insanlarına değil yabancı ülkelerden gelmiş 3,5-4 milyona yakın misafir işçiye çalışma olanağı sağlamıştır. Bu bir mucizedir. Kaldı ki Almanya tek örnek de değildir. Avrupa’da mucizeler birbirini kovalamıştır. Sırasıyla Fransız, İtalyan, İspanyol hatta Yunan mucizelerinden bahsedilmeye başlanmıştır. “Mucize” deyimi ile anlatılmak istenen, bu ülkelerde, İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda gerçekleştirilmiş olan üstün refah düzeyidir. Büyüklü küçüklü bütün Avrupa ülkeleri bu kafiye katılmışlardır. Doğrusu istenilirse, sözü edilen ülkelerin gerisinde kalmış olsa bile, bir Türk mucizesi de gerçekleştirilmiştir. Türkiye’deki refah düzeyi, İkinci Dünya Savaşı yıllarına kıyasla, onlarca kat yükseltilmiştir.²⁶

Avrupa’daki gelişmeleri şu üç nokta etrafında toplamak mümkündür:

1-Kapital buhranı Marshall yardım planı ile yenilmiştir. Tarihte örneğine rastlanmayan bu yardım programı hem dolar kıtlığını hem de kapital bunalımını kökünden silip atmıştır.

2-Avrupa devletleri kendi aralarındaki işbirliğini, dayanışmayı, pazarı genişletici birleşme hareketlerini hızlandırmışlardır.

3-Mucizeleri gerçekleştirmiş ülkeler, bir verimlilik yarışına girmişler, yarışı kazanarak kapitalizm bunalımını yani, hür dünya ülkelerinin sosyal, siyasal ve iktisadi rejimin sorunlarını temelinden çözümlenmişlerdir. O kadar ki, bugün Batı Avrupa ülkelerindeki komünist partileri, Rus modelinin dışında yeni modeller geliştirmeye girişmişler, özgürlükleri parlamenter sistemi koruyan, karlılığı esas alan, mülkiyete yer veren, dış rekabete açık yeni arayışlara girmişlerdir.²⁷

²⁶ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.142.

²⁷ Gürsoy, **Verimlilik...**, ss.9-15.

Türkiye, yukarıda sözü edilen üç gelişmenin üçüne de katılmıştır. Marshall planından yararlanmıştır. Amerikalılar, hür dünyadaki Marshall yardımı uygulamalarını, alınan kaynakların verimli kullanılabilme şartına bağlamışlardı. Hangi ülke verimliliği artırabilecek biçimde kullanabilmişse, o ülkeye yardımdan o oranda fazla yararlanabilme olanağı tanımışlardı. Türkiye, Marshall yardım programından, bir kısım Avrupa ülkelerine kıyasla daha kısıtlı olarak yararlanabilmişse, bunun sebeplerinden biri, yardım paralarını diğer Avrupa ülkeleri ölçüsünde verimliliği artıracak alanlarda kullanamamasıdır. Türkiye Avrupa'daki işbirliği ve birleşme hareketlerine de katılmıştır. Ama orada da iş ortağı diğer Avrupa ülkeleri kadar büyük mesafe kat edememiştir. Esasen iktisadi gelişmişlikte gelişmemişlik arasında fark, sahip olunan malları ya da kaynakları verimli kullanabilip kullanamamadan geçer. Türkiye elindeki kaynakları aynı derecede etkili bir biçimde kullanabilseydi, refah yarışında Avrupa devletlerinden daha geride olmazdı.

Batı dünyasını, kapital ve kapitalizm buhranından kurtarmış olan yukarıda sayılan üç etkenden birincisi, yani Marshall yardımı, süreli ve geçici bir programdı. İşbirliği ve birleşme hareketleri, idari ve siyasi yönü baskın bir faktördür. Geriye kalan mucizeleri gerçekleştirmiş gerçek saik, verimlilik yarışıdır. Adına, ister mucize, ister hızlı gelişme, isterse sadece kalkınma denilsin refaha giden merdivenleri tırmandırmaya desten olan gerçek güç, verimlilik artışıdır. Verimliliği hangi ülke daha hızlı, daha sistemli bir şekilde artırabilirse, o ülke medeniyet ve refah yarışı kazanır. Ekleme gerekir ki bu yarışma da, kesintisiz ve sürekli bir nitelik taşımaktadır.²⁸

Son dünya savaşının beraberinde getirdiği büyük servet ve sermaye kaybı, sosyal, siyasal ve ekonomik sorunlar ve rejim buhranları doğururken, verimliliklerini artıran ülkeler bu sayede sorunların çoğunu çözmekle kalmayıp, savaştan önceki yıllarda hayal bile edilemeyen bir üst refah düzeyine

²⁸ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.16.

yükselebilmişlerdir. Savaşan ülkeler, büyük servet ve sermaye kaybından “endüstri ötesi toplum” düzeyine sıçramışlardır. Milletler bu sıçramayı verimlilik yarışını kazanarak yapabilmişlerdir.

Verimlilik, üretim sürecinin bereketli sonuçlandırılması anlamına gelse de, bu sonuç bir kıyaslama ile ortaya çıkabilir. Gerçekten aynı büyüklükte iki tarladan birisinde eşit girdilerle üretim süreci daha bereketli sonuç veriyorsa, o tarlaya diğerine kıyas ederek “verimli” deriz.

Gerçekten “prodüktivite” bilimsel bir kavramdır. Uygulamama alanı da son derece geniştir. Tarımdan endüstriye, endüstriden ticarete, oradan hizmet alanına kadar her sektörde, her alanda uygulanabilme imkanı vardır. Ayrıca, ihtiyaçlarımızı karşılamaya elverişli iktisadi malların hiç biri için (toprak, emek, hammadde, nakdi sermaye, alet, makine) ayrı prodüktivite sorunu ve uygulaması söz konusu değildir. Dünya milletlerinin en yenilerinden biri olan Amerika Birleşik Devletleri’nde Çalışma Bakanlığının bir parçası olan Bureau of Labour Statistics (İş İstatistikleri Dairesi) 1889’dan beri ülkedeki prodüktivite sorunuyla ilgilenmekte, prodüktivitenin çeşitli alan ve konulardaki gerçekleşme durumunu izleyen endeksler yapmaktadır. 1929 büyük iktisadi bunalımından Amerika’yı kurtarmak için teşebbüse geçen Başkan Roosevelt, izleyeceği politikasını “Yeni Tutum=New Deal” diye adlandırmıştı. Yeni Tutum’un en ilginç yeniliği, prodüktivitenin daha yaygın hale getirilmesinde yeni yeni yöntemlerin uygulamaya konmasıydı. Yeni Tutum döneminde Amerikan ekonomisinin her alanındaki prodüktivite artışı adeta bir yarış tertibine sokulmuş, yarış kazanılarak, bunalımdan kurtulma politikası başarıya ulaştırılmıştı. Ülkede prodüktiviteye verilen yıllanmış önemden dolayı olacak ki, Marshall planı uygulamaya konduğunda dağıtılacak yardımın verimli olarak kullanılması, bu tür kullanıma olasılığının varlığı, yardımın büyüklüğünü tayinde esas olarak alınmıştır.²⁹

²⁹ Odabaşı, **Verimlilik**...,s.23.

Bu Avrupa’da başlatılan Sanayi Devriminden sonra verimlilik, her ülkede üzerinde önemle durulan başlıca konu haline gelmiştir. Esasen 1830’lardan itibaren Batı Avrupa’da oluşmaya ve yayılmaya başlayan sanayi devrimi, “bilimsel ve teknik ilerlemenin verim üzerine yaptığı olumlu etkileri” biçiminde tanımlanmıştır. Bütün bu söylenenlerden çıkarılacak tek sonuç vardır: Prodüktivite iktisadi sistem farkı tanımayan evrensel bir olaydır. Ancak, bilimsel nitelikte olan bir kavram bu evrenselliğe ulaşabilir. Öyleyse verimlilik, bilimsel bir kavramdır. İnsanların kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlarını en iyi biçimde nasıl karşılayacaklarını inceleyen iktisat ilmi, kuruluşundan bu yana prodüktivite ile ilgilenmiştir. Konunun dünya ölçüsünde önemli bir sorun olarak ele alınışı İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda olmuştur. Gerçekten, Avrupa İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı, kurulduktan hemen sonra prodüktivitesi üye ülkelerin işbirliği çerçevesi içinde ortaklaşa ele almaları gereken en önemli konu olarak ortaya atmıştır. İktisadi İşbirliği Teşkilatı’na bağlı olarak bir “Prodüktivite Dairesi” kurulmuş; Dairenin yayınlamaya başladığı dergi, ilk günlerden itibaren üye devletlerin istifadelerine sunulmuştur. Türkiye de İşbirliği Teşkilatı’nın desteği ile bir Milli Prodüktivite Merkezi kurmuştur.³⁰

Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı dört katlı karmaşık bir sürecin her ülkede uygulanmasını ve prodüktiviteye giden yolun engellerden ve engebelerden kurtarılmasını tavsiye etmiştir. Önce iktisadi ilerlemenin verimlilikle olan ilişkisi ortaya konmuştur. Ardından, bilimsel ve teknik ilerlemenin prodüktivitedeki artışa olan etkisi incelenmiştir.

İkinci büyük savaşın bitimini izleyen yıllarda, verimliliği artırma çabalarının ulusal düzeyde eşgüdümendirilip özendirilmesini amaçlayan kuruluşlar, “verimlilik” sözcüğünü adında taşıyarak ya da başka adlar altında ama benzer amaçlarla, önce Avrupa’da ortaya çıkmaya başlamaktadır. Daha sonra 1950’lerin ortalarında Japonya ve Hindistan’da başlayan bu dalga, 1960’larda öteki uzak

³⁰ Gürsoy, **Verimlilik...** ,s17.

Asya ülkelerine doğru yayılmaktadır. ILO kaynaklarına göre, 1990'lara gelindiğinde, dünyanın her yerinde başarı dereceleri farklı da olsa verimlilik sorunlarının çözümüne yardımcı olmaya çalışan verimlilik ve yönetim geliştirme merkezlerinin sayısı 150 dolayına ulaşmış durumdadır. Bu kuruluşların bir bölümü ulusal, bir bölümü ise bölgesel kuruluşları biçiminde örgütlenenler bulunmakla birlikte, verimlilik merkezlerinin çoğu hükümetlerle ilişkisi bağımlılık niteliği taşımayan, üçlü (işçi-işveren- hükümet) ya da ikili (işçi-işveren; üniversite-işveren) yapı içinde örgütlenmiş durumdadır.

Öte yandan, pek çok ülkede ulusal verimlilik merkezleri kurulurken, verimliliğin artırılması konusunda uluslararası işbirliğinin ve buna yönelik örgütlenmelerin de geliştiği görülmüştür. Buna yol açan etkenler şunlardır:³¹

- Ülkeler arasında ekonomik ve teknik işbirliğinin artmasına bağlı olarak ortak yaklaşım gereğinin doğması
- Farklı firmalar sektörler ve ülkeler arasında karşılaştırmalar yapma ihtiyacının artması sonucunda istatistiklerin uyumlaştırılması zorunluluğunun ortaya çıkması
- Değişik bölge ve ülkelerde oluşmuş bilgi ve deneyim birikimini paylaşma kaygısının belirginlik kazanması
- Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkeler arasındaki açığın büyümesi
- Birleşmiş Milletler ve çevresindeki uzmanlaşmış kuruluşlarca geri kalmış yörelere yapılan yardımın etkili bir aracı olarak verimliliği artırmanın öneminin anlaşılmasıdır.

Yine ILO kaynaklarına göre, doğrudan ya da dolaylı olarak verimlilik sorunları ile ilgilenen uluslararası ve bölgesel örgütleri beş kümede toplamışlardır.

³¹ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.17.

1) Verimlilik artışı konusunu farklı boyutlarda ele alan ve “Birleşmiş Milletler ailesi” diye adlandırılacak ILO, UNDP (BM Kalkınma Programı), UNIDA (BM Kalkınma Örgütü), UNESCO (BM Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) gibi kuruluşlar.

2) Avrupa ya da Latin Amerika'nın hükümetler arası bölgesel ekonomik örgütleri (OECD, vb.)

3) WCPS (Dünya Prodüktivite Bilimi Konfederasyonu) WAPS (Dünya Prodüktivite Bilimi Akademisi), APO (Asya Verimlilik Örgütü), EANPC (Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği) ve Latin Amerika ülkelerinin buna karşılık olmak üzere oluşturulmuş MECOPOR adı ile anılan “verimlilik” adını taşıyan ve doğrudan doğruya verimlilikle ilgili bilgi ve deneyim alışverişini amaçlayan örgütler.

4) Yönetim geliştirme, mühendislik, iş etüdü, vb. konularla ilgilenen uluslararası ve bölgesel projeleri ve finanse eden uluslararası ya da bölgesel kalkınma bankaları ve fonları.

1.3.3-SANAYİ DEVRİMİ VE VERİMLİLİK

18. Yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan XIX ve 20. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika’da yayılan sanayi devrimi yönetimde verimlilik düşüncesinin gelişmesinde önemli ölçüde etkili olmuştur.³²

Sanayi Devrimi;

Tekniğin, sınıai üretimin ve ulaştırma imkanlarının gelişmesi sayesinde 18. yy dan itibaren çağdaş dünyada ortaya çıkan değişime verilen ad olarak tanımlanmaktadır.³³

³² Odabaşı, **Verimlilik...**, s.18.

Sanayi Devrimi 200 yıl önce makineli üretime dayanan sanayi zanaatçılarının el sanatlarına dayanan üretiminin yerine geçmeye başlamıştır. Sanayi devrimi adı verilen bu büyük ekonomik dönüşüm İngiltere’den başlayarak dünyanın başka ülkelerine de yayılmıştır.

Sanayi Devriminin Tarihçesi :

Sanayi Devrimi öncesinde üretim, basit aletlerle bütün aile üyelerinin katılımıyla evlerde ya da atölyelerde gerçekleşirdi. Üretimde yalnızca elle yada ayakla çalışan basit aletler kullanıldığı için evde çalışmak olanaklıydı. 18. Yüzyılda karmaşık makineler yapıldı. Daha sonra bu makineler fabrikalarda buhar gücüyle çalıştırıldı. Fabrikalarda yapılan makineli üretim ve sanayileşme insanların tüm yaşam ve çalışma biçimlerini değiştirmiş ve çalışma çevrelerinde de büyük değişiklikler meydana gelmiştir.³⁴

Buhar makinesinin geliştirilmesinden önce alet ya da makinelerin çalıştırılmasında yel değirmenleri ve su çarklarından yararlanılırdı. Sanayi devriminin öncü sanayilerinden olan pamuklu dokuma sanayisi, ilk makineleşen sanayilerden biri oldu. 1733 de İngiltere’de bir işçi olan John Kay çok hızlı hareket ettiği için “uçan mekik” denen bir düzenek yaptı. Bu makineye bağlı olarak bu mekik dokuma makinelerinin hızını arttırdı. Bu buluştan sonra dokuma makinelerini işler halde tutabilmek için daha fazla dokuma ipliğine gereksinim duyuldu. James Hargreaves’in 1766’da yaptığı eğirme tezgahı bir kaç ipliği aynı anda ve daha hızlı eğirebiliyordu. Üç yıl sonra Richard Arkwright su gücüyle çalışan eğirme tezgahını buldu. Böylece dokuma ipliği üretiminin hızla artması dokumacılık alanında yeni buluşları zorladı. 1785’de Edmund Cartwright’ın bulunduğu su gücüyle çalışan dokuma

³³ Mesut Odabaşı, Verimlilik Herkesin İşidir, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Çizelgesi**, Ocak 1989, sayı.1, s.13.

³⁴ Eren, **Yönetim...** , s.10.

tezgahı dokuma sanayisinin hızla gelişmesine yol açtı. 30 yıl içinde bu tezgahlar hem pamuklu hem de yünlü dokuma sanayilerinde yaygın bir biçimde kullanılmaya başlandı.

Makineleşmeyle birlikte işsiz kalan ya da çok düşük ücretlerle çalıştırılan zanaatçılar makineleşmeye karşı direnmeye başladılar. 18.yy.da dokuma tezgahlarının kırılmasına öncülük eden Ned Ludd'dan adını alan Luddit hareketi 1811'de İngiltere'de Nottingham yöresinde dokuma iş kolunda başladı ve öteki sanayi bölgelerine de yayıldı. Makine kırıcıların ayaklanması şiddetle bastırıldı. Hareketin bir çok önderi asıldı. Makineleşmeyi ve işsizliği protesto eden başka ayaklanmalar da sert biçimde bastırıldı.

Makineleşme ve buhar gücünün daha fazla kullanılması tarım kesimi ile kömür ve demir sanayilerinde de büyük değişmelere yol açtı. Kömür ve demir sanayilerinin gelişmesi öteki alanların da sanayileşmesine yardımcı oldu. Sanayi Devrimiyle birlikte büyük sanayi kentleri kuruldu. 18. yy.ın sonu ile 19. yy.ın başında İngiltere'nin artan nüfusunun önemli bir bölümü sanayide çalışmaya başladı. Tarım alanında ileri teknolojiler kullanan büyük çiftliklerin yaygınlaşmasıyla küçük çiftçilerin yaşam alanı daraldı; pek çoğu toprağını büyük çiftçilere satmak ya da bırakmak zorunda kaldı ve kentlere göç ederek sanayi kesiminde iş aradı.

Sanayi Devrimi kapitalizmin dünya pazarlarına egemen olmasını sağladı. Kendi üretim araçlarıyla çalışan zanaatçıların büyük bir bölümü ücretli işçi, küçük bir bölümü de fabrika sahibi oldu. Köylülerin bir bölümü de topraklarını satmak zorunda kalarak fabrika işçisi oldu. 20.yy.ın kapitalist toplumundaki temel sınıfların oluşumu sanayi devrimi sırasında başladı.

Sanayi Devriminin Yayılması :

İngiltere sanayi devriminin gerçekleştiği ilk ülkeydi. 19. Yüzyılın ortalarına kadar bütün ülkelerden önde oldu. 19.yüzyılın son 30 yılında Almanya ve ABD

kendi sanayi devrimlerini geçirdiler. 20.yüzyılın başında da SSCB ve Japonya sanayileşti. Az gelişmiş ülkelerin büyük bir bölümü özellikle II. Dünya Savaşından sonra sanayileşme yönünde yoğun çabalar harcamışsa da sanayileşmiş ülkelerle aralarındaki farkı azaltamamıştır. Az gelişmiş ülkelerde daha çok dokuma, gıda ve giyim sanayileri gelişmiştir.

Birinci Sanayi Devrimi ile birlikte bir yandan sanayi ve teknolojinin gelişmesi, bir yandan bilimlerdeki gelişmeler ve yeni bilim dalının ortaya çıkması, hem yapılan işin adının konmasını hem de daha yoğun ve bilinçli olarak yapılıp geliştirilen yaklaşım ve tekniklerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlamıştır.

Önceleri, verimlilik ile ilgili şöyle bir hedef vardı: Üretimde yararlanılan her türlü kaynağı daha tutumlu ve akılcı bir biçimde kullanarak daha çok ürün elde etmekte. Geçen yüzyılın sonlarında ve bu yüzyılın başında bu hedef çok açık; bunu gerçekleştirmek için yeni yol ve yöntemler araştırılıp geliştiriliyor, uygulanıyordu. Böylece verimlilik artarken daha çok mal ve hizmet üretilebiliyordu.

Sanayi devriminden bu yana insan çalışma düzenlerinin değişmesi, önceden elle veya basit aletlerle yapılan işlerin birçoğu makineleşmiş ve böylece de makinelerin çalışmasına ve korunmasına ilişkin işler ön plana geçmiştir. Makineleşme, insan mutluluğu ve iş tatmini üzerine olumlu etkiler yapmaya başlamıştır. Bu da verimliliğin artmasına neden olmuştur.³⁵

Bu üretilen mal ve hizmetleri birinci olarak yaşamlarını kolaylaştırmak, güzelleştirmek için nihai tüketiciler kullanılmakta; ikinci olarak kendi üretimlerinde girdi olarak yararlanmak için başka üreticiler kullanılmaktadır. Her iki tip kullanıcı ya da tüketici açısından da bu ürünlerin herkese yetecek kadar çok olması olumlu bir gelişmedir. Ama kullanıcıların kullanım amaçları, amaca uygunluğu, istenen nitelikleri taşıması gibi kriterler kalite sorununu gündeme getirmektedir. Böylelikle

³⁵ Eren, **Yönetim...**, s.11.

verimlilik hedefine yeni bir boyut eklenmiş olmaktadır. Bu durumda verimlilik hedefi: Eldeki kaynakları daha tutumlu ve akılcı biçimde kullanarak daha çok ve daha kaliteli ürünler sunmaktır. Başka bir deyişle, özellikle 1950’li yıllarda ortaya çıkan gelişmeler göz önüne alındığında “kullanıma daha uygun ürünler elde etmek” olarak karşımıza çıkmaktadır.

1970’lerin ilk yarısında kalitenin sadece üretim sürecinin sonunda elde edilen ürünler için değil, üretimin gerçekleştiği çalışma hayatının kendisi için de geçerli olması gerektiği, yoğun tartışmaların konusu olmaya başlamıştır. Üretmek için çalışan insanlar, çeşitli kaza ve hastalık riskleri ile karşı karşıyadırlar. Sadece fiziksel değil, ruhsal yıpranmaya da uğramaktadırlar. Yaptıkları işe karşı yabancılaşmakta hayatlarının çok büyük bir bölümünü alıp götürün üretim faaliyeti onlar için bıkkınlıktan, yorgunluktan, tekdüzelikten başka bir anlam taşımayan sadece sonunda elde edecekleri ücret ya da gelire muhtaç oldukları için katlanmak zorunda kaldıkları bir tür işkenceye dönüşebilmekteydi. Öyleyse, çalışma hayatının kalitesi üzerinde de durmak, onu da geliştirmeye uğraşmak gerekir. Böylece, verimlilik hedefine yeni bir boyut daha ekleniş oluyor: Eldeki kaynakları daha tutumlu ve akılcı bir biçimde kullanarak ve kaliteli, daha insancıl çalışma ortamları daha çok ve kaliteli ürün elde etmek.

Yakın zamanlarda ise insanlar, yüzyıllardır üretim faaliyetini sürdürürken, bu sırada verimliliği artırmaya çaba gösterirken, içinde yaşadıkları doğal çareyi bozduklarını, kimileri de geri dönülmez ölçülerde yıkıma uğrattıklarını son derece çarpıcı durumlarla karşılaşarak görmeye başlıyorlar. Şunu anlıyorlar: Üretmek, verimliliği artırmak ne kadar önemli ve vazgeçilmezse, insanoğlunun tek yurdu olan dünyayı, onsuz yaşamayacakları doğayı korumak da o kadar önemli ve vazgeçilmezdir. Böylece, verimlilik hedefi bir başka boyutun katılmasıyla, şu biçimde belirleniyor: Kaynakların tutumlu ve akılcı bir biçimde kullanıldığı daha insancıl çalışma ortamları içinde, doğal çevreye özenle koruyarak, daha çok ve daha kaliteli ürün elde etmektir. Çağdaş verimlilik yaklaşımı, hedefi böyle koymayı zorunlu kılmaktadır.

Aynı kaynaklarla daha çok üretim, kaliteli ürünler, insancıl bir çalışma yaşamı, yıkımlardan korunan bir doğal çevre. Bunların tümü bir ara geldiğinde ancak, doğru bir verimlilik anlayışı, uğrunda çaba gösterilmeye değer bir verimlilik hedefi ortaya konmuştur olmaktadır.

1.3.4.-TÜRKİYE CUMHURİYETİNDE İLK VERİMLİLİK ÇALIŞMALARI

Türkiye Cumhuriyetindeki ilk verimlilik çalışmaları Cumhuriyet kurulurken gündeme gelmiştir. Şubat 1923’de İzmir düşman istilasından kurtarılmış ve o tarihte “İzmir I. İktisat Kongresi” yapılmıştır. Bu kongreyi Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu, büyük kurtarıcı Atatürk bizzat açmıştır. Kongrede yaptığı konuşmada aynen şöyle demektedir. : “Siyasi ya da askeri zaferler ne kadar büyük olurlarsa olsunlar, iktisadi zaferlerle desteklenmezlerse devamlı olamazlar, az zamanda sönerler.” İktisadi zafer ise daha önce çeşitli vesilelerle belirtildiği gibi, iktisadi kaynakların verimli biçimde kullanılması sayesinde sağlanır. Bu kongrede Türkiye’nin izleyeceği iktisadi kalkınma politikasının ne olacağı tartışılmış ve hangi sistemin Türkiye için daha yararlı olacağı araştırılmıştır. I. İktisat Kongresinde “Hür dünya milletleri iktisadi kalkınma sorunlarını nasıl çözümlemişlerse Türkiye de aynı yoldan gidecektir; Türkler iktisadi kaynakları kullanmakta serbest olacaklar; kazanç sağlayacak teşebbüsler ve firmalar kurarak ülkenin kalkınmasını sağlayacaklardır” denilmiştir. Türk insanına iktisadi konularda başarılı olma şansını temin edecek şartları ise devlet üstlenecektir. Bir başka deyimle, devlet Türk müteşebbisinin başarılı işler yapabilmesi için gerekli siyasal, sosyal ve ekonomik ortamı oluşturacak; Türk müteşebbisi bundan yararlanarak iktisadi gelişmenin yükünü ve sorumluluğunu kendisi üstlenecektir. I. İzmir İktisat Kongresinde benimsenen görüş budur. Şayet istenilen ve beklenen gelişme olmaz ya da yavaş olur, sürüncemede kalır, iktisadi zafer gecikecek olursa, devlet iktisadi hayatı canlandırmak için kendisi bir müteşebbis olarak ortaya atılabilir. Şartlar elverişli hale geldiği zaman, kendisinin kurduğu iktisadi teşebbüsleri devlet özel girişimcilere

devreder. I. İzmir İktisat Kongresindeki kalkınma stratejisi ile ilgili düşünceler özetle bunlardır.³⁶

Cumhuriyet idaresi, iktisadi gelişmeye destek olacağı düşüncesiyle çeşitli kurumlar kurmuştur. 1925'te devletin elindeki iktisadi teşebbüsleri yönetmek üzere, "Sanayi ve Maadin Bankası" kuruldu. 1927'de "Teşviki Sanayi Kanunu" çıkarıldı. 1929'da "Sanayi Kredi Bankası" tesis edildi. Aynı yıl içinde devlet kaynaklarından ayrılan paralarla kurulacak sanayi tesislerini etüt edip, kurup yönetmelik üzere "Sanayi Ofisi" kurulmuştu. 1933'te "Sümerbank", 1934'te "Eti bank" çıkarılmış özel yasalarla faaliyete başlamışlardır. 1930'lu yıllar büyük iktisadi buhranın dünyayı kasıp kavurduğu yıllardır. Hem iktisadi gelişmeyi hızlandırmak, hem de buhranın getirdiği tahripleri ortadan kaldırmak amacıyla devlet yatırımlarına öncülük ve ağırlık veren İktisadi Kalkınma Planı hazırlandı. Devlet, kendi kasalarından para ayırıp sanayi işletmeleri ya da ticari tesisler kurduğu zaman, bütün bu kurumların verimli çalışan, kâr sağlayan kuruluşlar olmalarını elbette isteyecekti. İzlenen iktisadi politikadan verimli sonuç almak başlıca amaçtı. Verimliliği sağlayabilmek için bir yandan da kurulan teşebbüsleri denetlemek için neler yapacağı araştırılıyordu. Bu denetimde başta genel amaç produktiviteyi sağlayabilmektir. Bu alanda belli deneyimlerden geçip bir birikim oluşturulduğu zaman 1938'te 3460 sayılı Kanun uygulamaya konmuştur. Türkiye'de iktisadi devlet teşekküllerinin yönetim ve denetimlerine ilişkin olarak çıkarılmış ilk yasa budur. Bu yasa, iktisadi devlet teşekküllerinin teknik, işletmecilik, muhasebe, mali, iktisadi, verimlilik denetimlerinin yapılacağı açıkça söylenmektedir. Sözü edilen denetimleri Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Yüksek Denetleme Kurulu yapacaktı. Uzun süre yürürlükte kaldıktan sonra bu yasa 1964 yılında 440 sayılı kanun ile yasa değişmiş fakat amaç değişmemiştir. Bu konudaki hedef, iktisadi devlet teşekküllerinde verimliliğin mümkün olan en üst düzeye çıkarılabilmesiydi. İktisadi devlet teşekküllerindeki verimlilik sorunu, bugün de güncelliğini koruyan

³⁶ Gürsoy, **Verimlilik...**, s. 116.

bir konudur. İktisadi devlet teşekküllerinde verimliliği sağlayıp kârlılığa geçmek için günümüzde de çalışmalar yapılmaktadır. Koşullar değiştikçe, verimliliği sağlama yöntemleri de değişir. Cumhuriyet hükümetleri, iktisadi gelişmeye destek olacak kamu iktisadi teşebbüslerini kurarken, buralarda verimliliğin nasıl sağlanabileceğini de araştırmışlardır. Bu arayış, günümüzde de devam etmektedir.³⁷

1.3.5- MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİNİN KURULUŞU VE ÇALIŞMALARI

Amerika Birleşik Devletleri'nin Marshall yardım planını uygulamaya koyarken dost ülkelere yapılacak yardımların, bu yardımı alan ülke tarafından “verimli” biçimde kullanılmasını şart koşturmuştu. (1948). Bu şartın Avrupa devletleri arasında iktisadi alanda işbirliği yapılması halinde daha emin ve gerçekçi biçimde yerine getirileceği düşüncesi de yine Amerikalılar tarafından ortaya atılmıştı. Paris'te bu maksatla Amerikalıların öncülük ettiği bir konferans toplanmıştı (1947) Bu konferansta toplantıya katılan Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Lüksemburg, Norveç, Türkiye ve Yunanistan, Avrupa devletleri arasında işbirliği ve dayanışma kurulması konusunda mutabakata vardılar. Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı (OECE, Organization for European Cooperation-1948) nin kurulmasının baş sebeplerinden birisi, iktisadi işbirliğini sağlayarak gelişmeye öncülük etmektir. Gelişmeye öncülük etmek, verimliliği artırmakla mümkündür. O yüzden teşkilat kurulmaz verimlilik konusunu ele aldı. Yalnız ve sadece verimlilik konusu ile uğraşan bir daire kurdu. Böylece verimlilik, üye ülkeler arasındaki işbirliğinin ve dayanışmanın temel noktası haline geldi. Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı, uluslar arası ticaret ve mal değişimini geliştirmek için çeşitli çabalarda bulunuyordu. Bunda da amaç, verimlilik artışını yaygınlaştırmaktı. İzleyen yıllarda, Birleşmiş Milletler Anayasasının ruhuna ve özüne uygun olarak hazırlanıp imzalanan ve mal mübadelesini zorlaştıran

³⁷ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.116.

engellerin kaldırılmasını, pazarın genişletilmesini amaçlayan yeni adımlar atıldı. Ortaya çıkacak dış ödemeler sorunun çözümlenmesi için, yeni kurumlar kuruldu. Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı bunlardan biridir. Bu teşkilat çeşitli uzun vadeli sorunlara çözüm arayan bir kuruluştur. Daha sonraları (Eylül 1961) bu teşekkül adını değiştirmiş, Avrupa İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Cooperation and Development) haline gelmiştir. Teşekkülün iktisadi gelişmeyi temel sorun olarak benimseyen bir kuruluş niteliğine dönüşmesi verimliliğe verilen önemin giderek arttığını anlatır. Ayrıca, gelişmeye yönelik sorunları çözümlenmede, 1948'de kurulan teşkilatın kısa zamanda ne kadar büyük başarılar sağladığını da ortaya koyar. Kısacası, dost devletlere yapılacak Marshall yardımının verimlilik esasına bağlanması ve daha sonra Türkiye'nin verimliliği ön plana alması Türkiye'yi de etkilemiştir. 1949-1950 yıllarında Dünya Bankasından gelen bir heyete Türkiye'nin iktisadi gelişme sorunları incelettirilmiştir. Heyetin başkanı Mr. Berker idi. O yüzden heyetin iki yıllık çalışmalar sonunda hazırladığı rapora "Berker Raporu" denir. (Berker ve diğerleri: The Economy of Turkey, The John-Hopkins University Press, Washington, 1951) Berker komisyonu raporunda iktisadi gelişmeyi hızlandıracak konuları incelerken, verimlilik sorunu üzerinde de durmuştur. Türkiye ekonomisinde verimli çalışacak yeni özel işletmelerin kurulmasını teşvik için bir "Sınai Kalkınma Bankası" kurulması tavsiye edilmiştir. Bu Banka, sanayiye geliştirmek amacıyla yeni kuruluşların ortaya çıkmasını desteklerken, her yeni kuruluşta produktivite sorununu ele alacak idi. Böylece, yıllarca önce devlet paraları ile kurulan iktisadi devlet teşekküllerinde gerçekleştirilmesine çalışılan verimlilik, özel kesimde kurulacak yeni sanayi kuruluşlarında da baş sorun olarak ele alınıyordu. Böylelikle; verimlilik, kamu kesiminde de, özel kesimde de temel sorun haline geliyordu.³⁸

1948'de Türkiye'de işletme ekonomisi okutan bir kısım hocalar, işadamları ve Başbakanlık Yüksek Murakabe Heyeti üyeleri, bir araya gelerek "Sınai Sevk

³⁸ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.118.

ve İdare Heyeti”ni kurdular. Bu derneği kuranlar, Marshall planından ayrılmış bir ödeneğin mali desteğinden yararlanmaktaydılar. Marshall planı yukarıda değinildiği üzere, yardım alan üye devletlerin bu yardımları verimli olarak kullanmasını şart koşmaktaydı. Onun için, Türkiye’de verimliliği amaç olarak benimsemiş, “Sınai Sevk ve İdare Cemiyet” gibi bir derneği desteklemekte yarar görmüşlerdir. Bu dernek, endüstriyel nitelikteki kurumlarda ve işletmelerde verimlilik sağlama yöntemlerini, eğitimle ve bizzat işletmelere gidip işçi ve yöneticilerle işbirliği yaparak yaymaya çalışmaktaydı. Daha sonra bir Amerikalı Senatörün (Moody) teklif ve desteği ile Amerika hükümetinden bir milyon dolarlık yeni bir yardım sağlandı ki o günkü şartlar içinde az para sayılmazdı. Önerici ve destekçisinin adıyla Moody Fonu olarak alınan bu para “Bakanlıklararası Prodüktivite Komitesi” nin kurulmasına yol açtı (Bakanlar Kurulunun 24.06.1953 gün ve 4/949 sayılı kararı). Bu komitenin kurulması ile “prodüktivite” sözcüğü “verimlilikle” eşanlamlı bir deyim olarak Türk diline yerleşmeye başlamıştır. Ayrıca çok daha önemli olarak verimlilik konusu, Türkiye’de bir devlet sorunu haline geldi. 1954 yılından itibaren, Bakanlıklar arası Verimlilik Komitesi’nin üyeleri çoğalmıştır. Komite önce emrindeki bir milyon dolarlık yardım ödeneğini, hangi işlerde, nasıl kullanacağını, verimliliği sağlayıcı ne gibi girişimlerde bulunacağı saptama ile işe başlamıştır. Artık verimlilik sorununu ülke çapında ele alacak bir resmi kuruluşun tesisi için koşullar oluşmuştur. Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı, üye ülkelerin verimlilik merkezleri kurmalarını teşvik etmekteydi. Türkiye de bu tutumdan yararlanmıştır. Esasen, 1950 seçimlerinden sonra iktidara gelen yeni hükümetin iktisadi hayata getirdiği canlanma, bir verimlilik merkezinin kurulması için daha olumlu bir ortamın ortaya çıkmasına da yer ve imkan sağlamış bulunmaktaydı.³⁹

Çeşitli deneyimlerden sonra, 8.4.1965 tarihinde çıkarılan 580 sayılı Kanunla, Türkiye’de Milli Prodüktivite Merkezi kurulmuştur. Bu noktaya gelmeden önce 1953’de kurulmuş olan Bakanlıklar arası Prodüktivite Komitesi, kendine verilmiş Moody Fonundaki ödenek bitince, 1956’da yeni kaynaklar aramaya ve

³⁹ Gürsoy, **Verimlilik...**, s.119.

o kaynaklardan elde edilecek gelirlerle faaliyetlerini sürdürmeye çalışmıştır. Karşılaşılan zorluklar Sümerbank, Eti bank gibi güçlü iktisadi devlet teşekküllerinin mali desteği ile açılmıştır. Ancak Sümerbank, ya da Eti bank'tan sağlanan mali destek o sıralarda Sanayi Bakanlığı görevini üstlenmiş olan Profesör Muhlis Ete'nin davayı benimseyen, bu işe gönül vermiş tutum ve desteği ile bu sonuca ulaşabilmişti. Geçici çözümlerle sürekli bir hizmet görmeye imkan sağlamamaktaydı. O sebepten 1959 yılında Türkiye Devleti teşkilatı içinde Milli Prodüktivite Merkezi kurulması için kanun tasarısı hazırlanıp Meclise sunulmuştu. Tasarı kanunlaşmadan 1960 olayları Türkiye'deki iktidarı devirmiş, tasarı geçersiz hale gelmiş, 1961 seçimlerinden sonra, İnönü'nün Başkanlığında kurulan koalisyon hükümeti, 1.10.1962 tarihli toplantısında Milli Prodüktivite Merkezi kurulmasına ilişkin eski taslağı inceleyip, onu yeni koşulların gerektirdiği biçimde değiştirerek, yasalaştırılması için Meclise sevk etmeye karar vermiştir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi ancak 8.4.1965 tarihinde Senatodan gelmiş Milli Prodüktivite Merkezini kuran tasarımı onaylayarak Meclisten çıkarmıştır. Kanun, 17.4.1965 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir.⁴⁰

Milli Prodüktivite Merkezi, özel hukuk hükümlerine tabir bir kamu kurumudur. Kamu kurumu olmasının doğal sonucu olarak, kamu yararına hizmetler yapar. Aynı nedenden ötürü, devlet bütçesinden mali yardım alır. Milli Prodüktivite Merkezi, kendisine verilen görevleri şöyle bir kuruluş ve örgütlenme ile yerine getirir.⁴¹

Genel Kurul ; Milli Prodüktivite Merkezinin en yetkili organıdır. Kuruluş Kanununda yazılı kurumların temsilcilerinden ve tabii üyelerden oluşur. Genel Kurula temsilci gönderen kurumlar sırasıyla; 1) İlgili eğitim ve öğretim

⁴⁰ MPM EL broşürü, MPM yayınları içinde.

⁴¹ Gürsoy, Verimlilik..., s.120.

kurumları, 2) Devlet daireleri, 3) Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Türk Mühendis ve Mimarlar Odaları, Türkiye Esnaf Teşekkülleri Konfederasyonu ve Veteriner Odaları, 4) Üye sayısı itibarıyla en büyük olan sendikalardan gelen temsilciler, 5) İşveren temsilcileri

1.4-VERİMLİLİKLE İLGİLİ YAKIN KAVRAMLAR

1.4.1- EKONOMİKLİK (İKTİSADİLİK)

Belirli bir dönem sonunda elde edilen satış hasılatını bu dönem boyunca yapılan harcamaların toplamına bölünmesiyle hesaplanabilen bir oran olarak tanımlanabilir.⁴²

Bir başka tanıma göre: İktisadilik, satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkidir. Genel olarak şöyle gösterilebilir:⁴³

$$\begin{aligned} \text{İktisadilik} &= \text{Satış Hasılatı/Maliyetler} \quad \text{veya} \\ &= 1+ \text{Kâr /Maliyetler} \end{aligned}$$

İktisadilik, para birimi ile ifade edilen değerleri kapsamaktadır.

Satış hasılatında “net satış hasılatının” alınması, genel kabul görmüşse de, maliyetler olarak neyin alınacağı konusu net değildir. Bu hususta iki seçenek söz konusudur.

1-Maliyet olarak sınai maliyeti eşdeyişle “satılan mallar maliyeti” ni esas almak

2-Maliyet olarak ticari maliyeti eşdeyişle “toplam maliyeti esas almak.

⁴² **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, Şubat 1989, ss.2-15.

⁴³ Melih Baş, Ayhan Artar (der), **İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara , 1990, ss.47-49.

İkinci seçenek esas alındığında, dönem başı ve dönem sonu stoklar mevcut değilse sorun yoktur. Eğer dönem başı ve dönem sonu stoklar mevcut ise, dönem giderlerinden bir kısmının stoklara pay edilmesi gerekmektedir.

Norman ve Bahiri gibi bazı yazarlar, net satış hasılatı/mal ve hizmet satışları maliyeti oranına toplam faktör verimliliği (global factor productivity) veya gayri safi etkinlik (gross efficiency) demektedirler.

Tartışmalı olmakla birlikte paydada toplam maliyetin esas alınması, “toplam faktör verimliliği” kavramı açısından daha anlamlı gözükmektedir. Çünkü teşebbüsün satış hasılatının oluşmasında etkisi olan pazarlamanın, genel yönetimin, araştırma-geliştirmenin bir girdi olarak göz ardı edilmemesi sağlanmış olacaktır.

İktisadiliğin, verimlilik kavramı ile küçük bir farkı olarak, verimliliğin daha çok fiziksel, olmazsa standart fiyatlarla parasal hesaplanması istenirken, iktisadiliğin cari fiyatlarla hesaplanmasının istenmesidir.

İktisadiliğin en az 1’den büyük olması istenir. Bu oranın 1 değerini alması satış hasılatı ile maliyetlerin eşit olduğu başa baş noktasını ifade etmektedir.

İktisadilik bir oran olmanın ötesinde bir ilke olarak belli bir felsefi yaklaşımı ifade eder. İktisadilik, teşebbüsün elindeki kaynaklarla, toplumun başka bir deyişle cari ve olası müşterilerin istemlerini, hedef çıktıyı en az kaynakla veya mevcut kaynaklarla en çok çıktıyı üretecek biçimde çalışarak karşılamasını ifade eder.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi iktisadilik ilkesini iki ana alt ilkeye ayırmak olasıdır.⁴⁴

⁴⁴ M.Baş, A.Artar, **İşletmelerde...**, s.48.

1-Tutumluluk ilkesi

- Ençoklama (maximum) ilkesi
- Enazlama (minimum) ilkesi

2- İsteme dönüklük ilkesi

Ençoklama ilkesi, teşebbüse tahsis edilen belirli miktarlardaki kaynaklarla üretilecek mal ve hizmet miktarının azamileştirilmesinin hedeflendiğini ifade etmektedir. Enazlama ilkesinde ise, belirli miktardaki mal ve hizmet üretimi için harcanacak kaynak miktarının asgarileştirilmesi hedefi dile getirilmiştir.

Her iki alt ilkenin ortak hedefi nimet/külfet dengesinde en uygun (optimum) bileşime ulaşmaktır. Burada en uygun bileşim nimet külfet farkının ve/veya oranının en yüksek olduğu bileşim olarak ele alınmaktadır.

İsteme (talebe) dönüklük alt ilkesi, teşebbüs için toplumun gereksinmelerini karşılamada, piyasanın isteklerini esas alma gerekliliğini ifade etmektedir. Piyasada beliren istem hakkında karar verirken, piyasa fiyatları bir araç olarak kullanılabilirse de, fiyatların gerçek piyasa fiyatları olmayabileceği, istem ile satın alma gücüyle desteklenmiş (efektif) istem arasında büyük fark olabileceği vb. hususlar göz önüne alınmalıdır.

1.4.2- VERİM VE VERİMLİLİK

Verim bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarının nasıl kullandığını gösteren bir boyut olarak tanımlanmaktadır. Verim kimi yazarlarca “işleri doğru yapmak” olarak da tanımlanabilir.⁴⁵

Verimlilik ise sadece kullanılan tüketilen kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi yani bu kaynakların üretim gücünü değerlendirir. Bu durumda verim,

⁴⁵ Akal, **İşletmelerde...**, s.20.

işletmenin tüm kaynak potansiyelinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanma olanağını araştırmakta önemli rol oynamaktadır. Verimlilik ise bu olanağa dolaylı olarak dikkat çekmektedir.

Bir başka tanıma göre ise verimlilik üretim süreci sonunda elde edilen çıktının bu süreç boyunca kullanılan girdi ya da girdilere bölünmesiyle hesaplanabilen bir orandır.⁴⁶

Verim ve verimlilik arasında açık ve doğrusal bir ilişki vardır. Verim arttıkça verimlilik de artar. Ancak verim işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi inceler.

Verimlilik dar anlamda üretim odaklı bir kavram olup, asıl olarak etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmaktadır. (Etkenlik ve Etkililik aslında dilimizde pek fazla anlam farkı olmayan sözcüklerdir. Ancak İngilizce'deki farklı anlamdaki sözcüklerin –Efficiency, Effectiveness- karşılığı olarak kullanılmaktadır.⁴⁷

1.4.3.-ETKİNLİK (EFFICIENCY)

Etkinlik”, İngilizce'deki “efficiency” karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yapılan her iş ve eylemde verimli sonuç elde etmeye yarayan yöntemlerin tümüdür.⁴⁸

Ya da gösterilen çabaların amaca ulaştırıcı nitelikte olmasıdır biçiminde de tanımlanabilir.⁴⁹

Etkinlik ve verimlilik birbirlerine çok yakın kavramlardır. Aradaki fark, etkinliğin, bir kabiliyeti, bir tutum tarzını, olumlu netice almayı amaçlayan

⁴⁶ **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, Şubat 1989, ss..2-15.

⁴⁷ M.Baş, A.Artar, **İşletmelerde...**, s.36.

⁴⁸ Bedri Gürensoy “Verimlilik Üzerine Düşünceler”,**Verimlilik Dergisi** c.13,s.1,1984,ss.18-24.

⁴⁹ Alpugan “Hastanelerde ”, s.62.

bilinçli davranışı yani akla dayalı tüm insan davranış ve çabalarını ifade etmektedir. Verimlilik ise, ortaya konulmuş maddi sonuçlar kıyaslanarak belirtilir. Birisinde maddi bir artış vardır, diğerinde aynı sonucu doğuran tutum ve davranışlar söz konusudur. Etkinliği “bir tutum ve davranış biçimidir” diye tanımlamak yeterli ve doğru olmaz. Çünkü etkinliğin yokluğu, verimliliği tehlikeye düşürür. Etkinlikte geleceğe yönelik bir yan vardır. Bir işletmenin etkin bir biçimde yönetilmesi, işlerin sürekli biçimde iyiye doğru yönlendirilmesi anlamına gelir. Bir başka deyimle, etkinlik olan yerlerde işlerin iyiye gidişi kesintisiz devam eder. Ayrıca etkinlik bilinçli bir arayıştır. Etkinliği sağlayan kişiler, işlerin daha iyi nasıl sürdürüleceğini devamlı olarak araştırırlar. Sonuç olarak etkinlikte, işleri iyi düzenleyen, iyi yürüten bir düşünce ve onları benimseyen, kendine rehber edinen insanlar vardır. Bu demektir ki, etkinlik, fikri kapsamı olan entelektüel bir çaba, olan dayalı bir tutumdur.⁵⁰

Toprağın, doğanın, hammaddenin ya da enerjinin etkinliğinden söz edilemez. Yalnız, çalışan kimselerin etkinlikleri söz konusu olabilir. Kullanılan makine ve teçhizatın etkinliği sağlamada yararlı olup olmadıkları soruşturulabilir. Ama kendilerinin etkinlikleri olmaz. Buna karşılık tüm üretim faktörlerinin; bu arada hammaddenin, tabiatın, enerjinin, zamanın ve emeğin verimlilikleri araştırılabilir. Herhangi bir işletmenin etkin biçimde yönetilip yönetilmediğinden söz edilebilir. Üretim faktörlerinin ise, ancak ve sadece kişiler tarafından etkin biçimde kullanılıp kullanılmadıklarından bahsedilebilir. Diğer bir deyişle, insan etkinlik konusunda aktif diğer üretim unsurları etkinlik konusunda pasif durumdadırlar.

Etkinlik-verimlilik ilişkilerini incelersek; bahsi geçen verimlilik kavramları tamamıyla sebep sonuç ilişkisi içindedir. Verimlilik, her yerde, her alanda, her işte her zaman bilinçli biçimde arandığı takdirde; verimli iş yapma herkesçe benimsenmiş bir hayat felsefesi olduğu zaman, bu eylem büyük değer kazanır. Verimlilik böyle bir niteliğe büründüğü zaman, bu sonucu elde eden insanların

⁵⁰ Gürsoy, **Verimlilik...**, ss.42-44.

tutum ve davranışlarına “etkinlik” denir. Etkinlik, verimliliği sürekli bir arayış haline getiren, ona karşı sonu gelmez bir alışkanlık duyan insan davranışlarını anlatan, moral, psikolojik, sosyolojik, fizyolojik, ekonomik ve felsefi yönleri olan, bütünüyle insancıl bir kavramdır. Bu anlayış içerisinde verimliliğin insan mentalitesine yerleşmiş olması haline, etkinlik denilebilir. Etkinliğe, verimliliğin insancıl yönlerini ön plana alan eyleme yönelik bir özel davranış tarzı gözüyle bakılabilir. Görülüyor ki “emeğin verimliliği” ile “etkinlik” arasındaki fark, bir tür vurgulama ve bakış açısı farkından ibarettir.

Toplumları yığın olmaktan kurtaran, onlara canlılık ve özellik kazandıran, değer yargılarıdır. Değer yargıları olmazsa toplum içindeki insan, kum yığınındaki taneler dönüşür. Verimlilik de bir değer yargısı olmalı, her işletme çalışanı tarafından paylaşılmalıdır. Her yaptığı işte verimliliği amaçlayan çalışanın, bu tutkusuna etkinlik adı verilir. Etkinliğin ölçülmesi, değerlendirilmesi, miktar ve rakam olarak ortaya konması, kolay bir işlem değildir.

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, her alanda yeni çözümler ortaya atmaktadır. Gerçek bu yönde olsa bile, yeni bulguları, daha iyi çözümler ve sonuçlar için alıp kullanıp değerlendirecek bir tutuma ve bir moral yönelişe ihtiyaç vardır. İnsan ilişkilerinden, organizasyon yapısına; ulaştırma ve haberleşmeden, konum ve kuruluşa; çalışma şartlarından, otoritenin varlığına ve kullanılış tarzına; hizmet içi yetiştirmeden, işletme denetimine; teknoloji seçiminden, gelecek için yapılan projelere ve bağlantılara kadar uzanan her alanda insan unsurunu, sahip olduğu manevi değerlerle birlikte ele alan ve bundan olumlu sonuçlar için yararlanan tutum ve davranışlara “etkinlik” denir.

Etkinlik bir girdi (input) değildir. Çünkü onun maddi varlığını ortaya koymak mümkün değildir. Ama doğurduğu sonuç, girdiler listesinde yer alan en önemli faktörler kadar öneme sahiptir. Bir girdi olmamasına karşın etkinliğin var olduğu yerlerde kendiliğinden ortaya çıkan olumlu sonuç, parasal ifade taşıyan,

miktar olarak ortaya konabilen, elle tutulup miktar ya da para olarak ölçülebilir bir sonuçtur.

İşletmeler arasında karşılaştırmalı prodüktivite araştırmaları yapıldığında, üstün gelen kurum ya da firmaların, bu sonuca, çeşitli diğer amiller yanında, etkinlikten de yararlanarak ulaştıkları derhal göze çarpar. “Japon mucizesi” nin gerisindeki en önemli faktörlerden biri, onların kendi kültürel yapılarının taşıdığı özellikler ile ulaşılabildikleri üstün etkinlik anlayışından doğmaktadır. Yapılan ciddi araştırmalarda, Japon mucizesinin en çok bu yanı üzerinde durulmaktadır. Japon kültürünün, Japon toplumundaki değer yargılarının, etkinliği desteklediği noktası üzerinde yazarlar ısrarla durmaktadırlar. Bu görünümüyle etkinlik, elle tutulup gözle görülmeyen, adeta “manevi” bir sermayeye benzemektedir. Bir ülkede iktisadi gelişmeye ya da büyüme, mucize sayılabilecek boyutlara ulaşabiliyorsa, bu neticenin prodüktivite artışı sonucu olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu “mucize” lerde payı olan manevi sermayeye “etkinlik” dir.

Etkinlik tıpkı verimlilik gibi, ister özel ister kamusal, her kesime aynı derecede gerekli ve yararlı bir konudur. Bilimsel niteliği, etkinliği evrensel bir olay olarak hem kamu kesiminde hem özel kesimde aranan bir eylem haline getirmiştir. Yapılması planlanan her işte sonuç almayı mümkün kılan tedbirlerin ve yöntemlerin tümüne birden etkinlik denilir ve medeni toplumların tümünde kaynak kullanan en büyük kuruluş devlettir. Bu veriler gösteriyor ki devlet, elindeki kaynaklarla çok çeşitli işler yapmakta, hizmetler görmektedir. Öyleyse yaptığı her işte devletin olumlu sonuç alması son derece önemli bir sorundur. Bunun anlamı kısaca şudur: Etkinlik, kamu kesiminde de aranması gereken, gerçekleşmesi istenen bir konudur. Etkinlik, kamu kesimine, en az özel kesimde olduğu kadar gerekir.

1.4.4- ETKİLİLİK (EFFECTIVENESS)

Etkililik; faaliyet sonucunun, planlama sonucuna oranlanması sonucu ortaya çıkan amaca ulaşma oranı olarak ifade edilmektedir.⁵¹

Etkenlik ve etkililik, birbiri ile çok karıştırılan terimlerdir. Etkenlik mevcut kaynakların kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın, etkililik amaçlarla daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır. Bir teşebbüs etken olmakla birlikte etkili çalışmayabilir ya da tam tersi olarak etkili çalışmakla birlikte etken çalışmayabilir.⁵²

Etkililik ile ilgili irdelene aşağıdaki benzer sorularla yapılabilir:

- 1-Gerçekten gereksinilen mal ve hizmetler, eşdeğerle yararlı çıktılar mı üretilmektedir?
- 2-Çıktı üretiminde ne sağlanmak isteniyorken ne sağlandı?

Etkililik kavramı ulaşılacak bir çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bundan dolayı örgütsel etkililiğin iki yüzeyi vardır:⁵³

1-Daha iyi bir örgütlenme ve yönetim tekniklerinin (örneğin, iş etüdü) kullanılması aracılığıyla daha yüksek performans standartlarına ulaşması.

Burada hedef, kullanılan kaynakların tam kapasitede kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, “kaynak mevcudiyetindeki yetersizlik, istem düzeyindeki düşüklük gibi kısıtlamalar altında bile gerçekten çalışarak daha iyi olabilir miyiz?” sorusuna olumlu bir yanıt verme olarak da düşünülebilir.

⁵¹ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, I.Kütahya, 1994,s.48.

⁵² M.Baş, A. Artar, **İşletmelerde...**, s.34.

⁵³ M.Baş, A. Artar, **İşletmelerde...**, s.35.

2-Eğer hem içsel hem de dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırılırsa, ideal potansiyelin hedef olarak alınması.

Tüm örgütler, mevcut durumda, erişilmez görünen hedefleri benimsemeli, onlara ulaşmaya çalışmalıdırlar.

Birinci düzey, “nasıl daha iyi olabiliriz?” sorusuyla ilişkilidir veya tüm kapasite ve yeteneklerimizin artırılması ve eğer bu artışın sağladığı avantajlardan yararlanmazsak verimliliğin aşağı doğru gideceğinin bilincinde olunmasıdır.

İkinci düzey, “başka ne yapılabilir?” sorusunda odaklaşmaktadır.

Etkililik =Gerçekleşen Çıktı/Planlanan Çıktı olur.

Etkililik, aslında hangi etkenlikte kaynakların tüketildiğiyle kıyaslamalı olarak, hangi çıktının üretilebileceğinin bir ölçüsüdür.

1.4.6- KÂRLILIK

Kâr, satışlarla maliyetler arasındaki olumlu fark olarak tanımlanabilir. Eğer fark olumsuzsa buna zarar denilmektedir. Bu iki yönlülük üzerine kârı girişimcilerin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesindeki “riski ve belirsizlikleri karşılaya payı” olarak da tanımlamak olanaklıdır. Ticari yaşamda ise kâr, dönem başı ile dönem sonundaki öz sermaye arasındaki pozitif farktır. Finansal durum tablosu olarak da adlandırılan bilançoda dönem başı ve dönem sonu öz sermaye farkı olarak gözüken kâr, gelir tablosu olarak da adlandırılan kâr/zarar cetvelinde yer alan çeşitli kâr kalemlerinden birisine tekabül etmektedir. Örneğin KİT’lerde uygulanan Tek Düzen Muhasebe Sistemi’nde bilançoda dönem kârı (zararı) ve safi dönem kârı (zararı) yer almaktadır.⁵⁴

⁵⁴ M.Baş, A.Artar, **İşletmelerde..**, s.49.

Kârlılık ise belirli bir dönem sonucunda elde edilen kârın bu dönem boyunca kullanılan sermaye toplamına bölünmesiyle hesaplanabilen bir oran olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵

1.4.7- USSALLIK (RATIONALIZATION)

Ussallık özellikle iktisadi nitelik taşıyan tüm insan faaliyetlerinin temel ilkesini oluşturur. Bu ilke sonsuz gereksinimlerin tatmin yollarının sınırlı olmasının ortaya çıkardığı doğal bir zorunluluktur.⁵⁶

Ussallaşma ya da ussallık dar anlamda üretim odaklı bir kavram olmakla birlikte, geniş anlamda teşebbüsün tedarikten pazarlamaya dek tüm fonksiyonları için uygulamaları söz konusu olabilecek bir felsefi yaklaşım olarak ele alınabilir. Ussallaştırma sözcükten de anlaşılacağı gibi ussallık ilkesi doğrultusunda yapılan çalışma ve düzeltmeleri ifade etmektedir. Bu kavrama ilişkin çeşitli tanımlar vermek olanaklıdır.⁵⁷

Dar anlamda ussallık standartlaşma, yalınlaşma, makineleşme ve usta işçi kullanma gibi hammadde ve malzemenin, enerji ve zamandan tasarruf sağlayacak önlemleri almak olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda ise şu anlamlara gelmektedir:

- 1) Teknik bir organizasyonun daha iyi işlemlerini sağlamak amacıyla mükemmelleştirme,
- 2) Tüm işletmenin veya bir bölümünün düzenlenen olanaklarının yeterlilik derecesinin ve kârlılığının daha iyi bir duruma gelebilmesi için yeniden örgütlenmesi,

⁵⁵ **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, Şubat 1989,s.2-15.

⁵⁶ Düger, İ.Hakkı, **İktisada Giriş**, Kütahya, 1996, s.51.

⁵⁷ M.Baş, A.Artar, **İşletmelerde...**, s.63.

3)Kaynakların bilimsel araştırmalar sonucu akla en uygun ve en iyi sonuç sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi vb.

1.5-VERİMLİLİK KAVRAMININ ÇEŞİTLİ DÜZEYLERDE İNCELENMESİ

Verimlilik ilk bakışta sadece işletmelerle ilgili bir gibi görünse de temelde bireyden topluma kadar uzanan bir süreç içinde her düzey hayati öneme sahiptir. Bu nedenle verimlilik olgusuna tüm insan kaynakları, ülke ekonomileri, sektörler, işletmeler ve bireyler düzeyinde geniş bir bakış açısıyla yaklaşmak daha sağlıklı olacaktır. Sonuçları kurumsal boyutlarda ortaya çıkan ve ancak kurumsal boyutlarda ölçülebilen verimliliğin arttırılabilmesi için bunu birey temelinde indirmek ve verimliliği bir yaşama biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir. Birey kaynaklı bir davranış şekli haline gelen verimlilik, işletme, sektör ve ekonomi alanına dalgalar halinde yayılıp olumlu kümülatif sonuçların elde edilmesine imkan verecektir.

Verimliliği engelleyen faktörlerin araştırılması, tedbirlerin alınması ve verim düzeylerinin ölçülmesi gibi çalışmalar, işletmeler için önemli olmakla birlikte, verimli çalışmayan işletmelerin yaşama şanslarının gittikçe azalacağı söylenebilir. Dinamik, değişken ve kompleks çevre şartlarında kar etmenin ve ekonomik fırsatları değerlendirmenin çok zor olduğu rekabet ortamında, işletmeler için dış faktörlerden ziyade işletme içi faktörlerin denetimi daha kolaydır.⁵⁸

Bu nedenle işletmeler, üretim girdilerini en etkili kullanarak verimliliği arttırmalı; maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek arasında iyi bir denge kurarak piyasada tutunmanın yollarını aramaktadır.

⁵⁸ Mahmud Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, s.1991/2, s.169.

Verimliliğin esası, kaynakların etkin kullanımı olduğuna göre, söz konusu kaynakları savurganlığa vuracak ölçüde kullanmak veya etkin kullanmama endişesiyle hiç kullanmamak ve atıl tutmak da birer verimsizlik örnekleridir. Verimlilik olgusuna dinamizm kazandıran ve onu savurganlıktan ayıran tek ölçü, “etkin kullanım özelliğidir.”⁵⁹

1.5.1.-BİREY DÜZEYİNDE VERİMLİLİK

Gerek ülke ekonomisi ve sektörler, gerekse işletmeler düzeyinde verimlilik çalışmalarını başarıyla yürütebilmek için verimlilik olgusunu birey temeline dayandırmak gerekmektedir. Çünkü ölçülerde verimliliğin sağlanması, temelde bireyin verimlilik anlayışına dayanır ve “sosyal verimlilik” diyebileceğimiz tüm ülke ekonomisinde sağlanan verimlilik, neticesinde tek tek bireylerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireylerde verimlilik duyarlılığı yoksa, bunlardan oluşan daha büyük ölçeklerde toplam verimlilik de doğal olarak düşük gerçekleşecektir.⁶⁰

Verimlilik, ilk bakışta kurumsal boyutlarda ortaya çıkıyor gibi görünse de temelde insan düşünce, tutum ve davranışlarının bir sonucudur. Bu yargı, verimliliği artırma konusundaki çalışmaların birey bazına dayandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bundan hareketle ilk ve orta öğretim kurumlarından başlayarak insanlara kaynakları verimli kullanma özelliği kazandırılmalı; tutumluluk, savurganlık ve benzeri verimlilikle ilgili bilgi ve düşünceler verilmelidir. İş hayatında ise personel eğitimine yönelik olarak verimlilik konusunda seminer, açık oturum, konferans gibi programlar düzenlenerek verimlilik duyarlılığı sürekli canlı tutulmalıdır.

Verimsizliğin bedelini sonuçta tüm toplum ve devlet ödediğine göre, verimlilik çalışmalarında öncülüğü birey, işletme, sektör ve ekonomi üzerinde

⁵⁹ Özdemir, “Verimlilik “, s.174.

⁶⁰ Özdemir, “Verimlilik ”, s.175.

etkileyici güce sahip olan devlet yapmalıdır. Verimlilik çalışmaların özel şahıslar ve işletmeler için özendirici ve kamu kesimi için zorlayıcı olması, bu konudaki görevin büyük kısmının devlete düştüğünü göstermektedir.

1.5.2.-EKONOMİ DÜZEYİNDE VERİMLİLİK

Globalleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte dünya üzerinde ekonomik sorunları çözümlenecek kavramlar arasında verimliliğin yeri ve önemi giderek artmaktadır. Aynı zamanda verimlilik kalkınmanın itici gücü ve işlevi olarak kabul edilen bir olgudur.⁶¹

Gelişmiş ya da gelişmekte olan ekonomilerde, mikro boyutta işletmelerde verimlilik artışlarının temelinde beşeri kaynakların kalitesi, eğitim düzeyi ve niteliklilik gelmektedir.

Günümüze kadar ekonomi, sanayi teknoloji ve emek faktörleri çeşitli aşamalar geçirerek sürekli gelişmiştir. Bu gelişmelerin ve geçen süreçlerin amacı her zaman yeni yöntemler teknolojiler yaratmak ve var olanları çalışmalarla geliştirmek olmuştur. Bu gelişme ve çalışmalar genelleşerek, işletmeye, sektöre ve ekonomiye mal olmuştur.⁶²

Verimlilik inceleme ve araştırmalarında genel olarak işletmeler hareket noktası alındığı halde, konuya daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşabilmek için tüm insanların topluca sahip olduğu maddi ve gayri maddi kaynakları kullanımından, tek tek bireylerin sahip oldukları kaynakların kullanımına kadar kapsamlı bir verimlilik yaklaşımının ve duyarlılığının uygulanması gerekmektedir. Yeryüzündeki kaynakların sınırlı ve kıt olduğu gerçeğinden

⁶¹ MPM EL Broşürü, 1996, s.11.

⁶² Erdoğan Alkın, "Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi" **Verimlilik Dergisi**, Özel sayı 1990, s.36.

hareketle bu kaynakların nasıl nerede kullanacağı konusu, verimliliğin alanına girmektedir.⁶³

Hükümetler, işverenler, işçiler, tüketiciler ve tüm toplum açısından daha yüksek verimlilik düzeyi, daha yüksek yaşama standardı ve refah ölçüsü emektir. Ekonomilerini dış ülkelere açmak isteyen ülkeler, verimlilik düzeylerini yükseltmek durumundadırlar. Çünkü bir ülkede verimlilik arttıkça, yatırımlar artar ve dolayısıyla sanayi gelişir. Sanayi sektörünün gelişimi tarım potansiyelinin kullanılmasını sağlar ve hizmetler sektörünü de harekete geçirir. Tüm sektörlerde artan verimlilik ekonomiye canlılık getirir.

Ekonomi içindeki çeşitli kesimler açısından verimlilik değişik anlamlar ifade eder. Yatırımcılar için daha çok karlı yeni yatırım imkanları sağlayan verimlilik, işçiler için daha yüksek ücret, daha kısa çalışma süresi, daha çok tatmin duyma demektir. Tüketiciler ve tüm toplum açısından verimlilik, daha kaliteli ve ucuz mal ve hizmeti; ihtiyaçların daha etkin karşılanması anlamına gelir. Kısaca tüm toplum kesimleri açısından verimlilik, ekonomik refah ve sosyal huzur için güvenilir bir yoldur.⁶⁴

1.5.3.-İŞLETME DÜZEYİNDE VERİMLİLİK

Verimlilik sadece işletmelerde üretim açısından ele alınınca, üretilmiş mamuller ile kullanılmış girdilerin birbirine oranı veya üretim sürecinden çıkanlar ile üretim sürecine girenler arasındaki ilişki olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte verimlilik artışı, girdi birim başına üretimdeki artış demektir. Ancak verimlilik artışı, sadece üretimdeki bir artış olarak değil aynı zamanda mevcut bir ürünü en az masrafla daha az girdi kullanarak üretmeyi de kapsamaktadır. Mevcut teknolojilerle emek, hammadde, malzeme, enerji, tesis ve benzeri üretim faktörlerinin en etkili kullanılması da bir verimlilik ölçüsü

⁶³ Özdemir, "Verimlilik ", s.170.

⁶⁴ Özdemir, "Verimlilik ", s.171.

sayılabilir. İşletmelerde verimlilik, bir bakıma üretimde kullanılan çeşitli kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir göstergedir. Üretimde katılan girdi miktarı ne kadar az; elde eline çıktı ürün miktarı ne kadar çok olursa verimlilik de o kadar yüksek olacaktır. Verimliliğin yüksek olması durumunda maliyetler düşük ve toplam üretim miktarı yüksek demektir. Bu da daha çok kâr anlamına gelir.⁶⁵

İşletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu dorudan doğruya yöneticilere aittir. Verimliliğin yüksek olması, yöneticilerin başarılarının bir ifadesi sayılabilir. Tüm üretim faktörlerini tedarik ederek en yüksek kalite ve miktarda üretimi sağlayacak şekilde planlamak, koordine etmek, denetlemek işletme yöneticilerinin temel görevlerindedir. Ayrıca işletmede tüm çalışanların, zaman ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasını ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasını sağlamak, yerine yöneticilere düşmektedir.

İşletmelerde verimlilik analizlerinde üretimi etkileyen bütün faktörlerin ve bunların girdiler üzerindeki etkilerini dikkate almak gerekmektedir. Rekabet şartlarında verimliliği artırmak için işletmeler, kısa vadede ilk olarak gider düşürücü tedbirlere başvurmaktadırlar. Verimli çalışmayan işletmelerin yaşama şansı düşüktür. Değişen ve karmaşık çevrede kâr elde etmenin çok zor olduğu serbest rekabet ortamında işletmeler, denetleyemedikleri dış faktörlerden daha çok, denetim altında tuttıkları iç faktörler üzerinde dikkatle durmalı; maliyetleri en aza indirerek veya mevcut giderleri en etkili kullanarak verimliliği artırmalıdır. Verimlilik oranını yükseltirken işletmeler, fiziki üretim miktarını artırmanın yanında kaliteyi de yükseltmeye özen göstermelidir.

A.- İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde verimlilik artık girdi/çıkıtı unsuru ve sadece işgücüne dayanan bir kavram olmaktan daha değişik anlam ifade etmektedir. Bunlar; kalite, rekabet,

⁶⁵ Özdemir, “Verimlilik “ , s.172.

enformasyon teknolojisi çevre eğitim gibi unsurlardır. Bu sebeple verimlilik sadece bir faktör değil, bir çok faktörün birleşimi ve gelişimi ile işletmeleri hedeflerine ulaştırabilmektedir.⁶⁶

İşletme verimliliğini etkileyen faktörleri iki temel gruba ayırır.⁶⁷

- 1) İç (Denetlenebilen) Faktörler
- 2) Dış (Denetlenemeyen) Faktörler

Dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktörler ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir.

1-İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler

Bazı iç faktörler diğerlerinden daha kolay değiştirilebileceğinden bunları da iki grupta toplamak gerekir.

a) Esnek Faktörler – yönetim biçimleri-organizasyon ve sistemler – İnsan - iş metotları

b) Esnek Olmayan Faktörler –teçhizat-teknoloji-malzeme ve enerji

a) Esnek Faktörler

a.1) Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimleri işletme verimliliğini etkileyen iç faktörlerin başta gelenidir. Yönetim biçimi, planlanan amaçlara nasıl ulaşılacağını koordine ve kontrol eder. İyi bir yönetim biçimi ile çalışanları belirli hedeflere istenildiği gibi ulaştırmayı amaç edinmiştir. İşletmelerdeki iyi yönetimler verimliliği olumlu yönde etkilediği gibi kötü, vizyon sahibi olmayan yönetimler ise verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

⁶⁶ Zuhâl Kuteş “Verimlilik Eğitimi” **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, Mart 1990, s.7.

⁶⁷ Prokopenko, **Verimlilik**., ss.11-19.

a.2) Organizasyon ve Sistemler

Yönetimlerin temel işlevlerinden birisi de organizasyon yapısının kurulması ve sistemin oluşturulmasıdır. Yönetim iyi bir yapı oluşturursa, yani örgütün komuta birliği, yetki devri ve kontrol alanı gibi bilinen temel ilkeleri, işbölümü ve işbirliği sağlamak amacıyla yönetim yapısı oluşturulursa, sistem iyi çalışacaktır. Böylelikle işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda adımlar atılmaya başlanmış olunacaktır. Bir örgütün dinamik çalıştırılması, amaçlarını gerçekleştirmeye yönetilmesi ve yeni amaçlarının gerçekleştirebilmesi için zaman zaman yeniden örgütlenmesi ve sistemini iyi kurması ve kurulan sistemin sürdürülmesi için gerekli şartların sağlanması gereklidir. Örgütlerin çoğunda görülen düşük verimliliğin nedeni, örgütlenmelerin katılığıdır. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundur. Bu durum karar alma sürecini yavaşlatıp, verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak, esas eylemin gerçekleşeceği kademedede, yetki devrini engeller. Kısaca verimliliği en üst düzeye çıkartmak için sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır.⁶⁸

a.3) İnsan

Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, işgücünü görmekteyiz. İşgücü işletmelerin verimliliğini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple örgüt içinde önemli bir yere sahip işgücü faktörü insanın eğitilip, bilinçlendirilip, memnun edilmesi gereklidir. Motivasyon tüm insan davranışlarının dolayısıyla verimlilik artırma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Motivasyon yazılır maddi olmamalı, zamanında takdir, katılım, eğitim olanakları ile pekiştirilmelidir. Kısaca, işgücünün verimliliğinin arttırmak için kullanılacak temel yaklaşım şöyle sıralanabilir; ücret ve maaşlar; eğitim ve öğretim; sosyal güvenlik,

⁶⁸ Prokopenko, **Verimlilik** ..., s.16.

emeklilik ve sağlık planları ödülleri; teşvik planları, katılım yada birlikte karar verme, kariyer planlama, iş güvenliği, devir.

a.4) İş Metotları

Sermayenin kıt ve gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş iş metotları, verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur.

İş metodu teknikleri, işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, işyeri düzenini, makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar.⁶⁹ Gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba zaman ve maliyetle yapılmasını sağlamak iş metotları geliştirilebilir. İş etüdü ve eğitim iş metotlarının geliştirilmesinin temel araçlarıdır.

b) Esnek Olmayan Faktörler

b.1) Teçhizat

Fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması verimlilik arttırma programında çok önemli rol oynamaktadır. Kullanılan malzeme ve enerjinin boşa gitmesini ve verimsiz kullanımını en aza indirmek için tedbirler alınmalıdır. İyi bir bakım sisteminin kurulması, düzeltici önlemler ve fabrika kapasitesinin daha etkin kullanılması verimliliği arttırmada etkindir.⁷⁰

b.2) Teknoloji

Teknolojik yenilik yüksek verimliliğin en önemli kaynağıdır. Mal ve kıymet miktarlarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri vs. artan otomasyon ve bilgi teçhizat ile edilir.

Verimlilik için teknoloji en akılcı bir şekilde geliştirilip kullanılması gereklidir.⁷¹

⁶⁹ MPM yayımları No:476, Ankara, 1995,s.17.

⁷⁰ Protopenko, Verimlilik..., s.13.

⁷¹ Kemal Güleç, "Verimliliğin Artırılmasında Yeni Teknolojilerin Etkileri" Verimlilik Dergisi 1991/2, s.161.

b.3)Malzeme ve Enerji

Verimliliğin en önemli kaynakları arasında hammaddeler ve endirekt malzemeler sayılabilir. Malzeme verimliliğinin önemli yönleri şunlardır.

---Fire ve ıskartaların kullanımı ve denetimi

---Ana süreçte daha iyi kullanımı sağlamak için malzeme kalitesinin ön süreçte yükseltilmesi

---Düşük kaliteli malzeme ve ucuz malzeme kullanımı

---İthal ikamesi

---Aşırı stok tutulmasının engellenerek izin stok yönetiminin iyileştirilmesi

---Arz kaynak geliştirilmesi

2)İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler

Hükümet politikaları ve kurumsal mekanizmaları; siyasi, ekonomik ve sosyal koşulları; iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde sağlama olanakları dış faktörlerdir. Bu faktörler bir işletmenin verimliliğini etkilemekte; ancak, işletme bunları denetleyememektedir.⁷²

Bu faktörler bilinmeli ve yönetim, verimlilik programlarının planlanması ve uygulanması sırasında bunları dikkate alınmalıdır. Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar tarafından denetim altına alınabilir. Tüketiciler, işçiler, yöneticiler, hükümet, farklı baskı grupları ile kurumlar ve örgütsel altyapı arasındaki tüm siyasal, sosyal ekonomik ve örgütsel bağları unutmadan, verimlilik artırma sürecini hızlandıran ya da engelleyen temel makro- verimlilik artırma faktörlerini tartışmak yararlı olacaktır. Verimlilik reel gelir, enflasyon, rekabet gücü ve insan refahını büyük ölçüde etkidiğinden, politika koyucular verimlilik artış ve düşüşünün gerçek nedenlerini bulmak için çaba harcarlar.

⁷² Prokopenko, **Verimlilik...**, ss.14-19.

Yapısal Düzenlemeler

Bir toplumdaki yapısal değişimler, genellikle, işletme yönetiminden bağımsız olarak ulusal verimlilik düzeyini ve işletme verimliliğini etkiler. Ancak, uzun dönemde bu etkileşim iki yönlüdür. Yapısal değişimler verimliliği etkilediği gibi, verimlilikteki değişimler de yapıyı değiştirir. Bu değişimler yalnız sonuç olmakla kalmayıp, aynı zamanda ekonomik ve sosyal gelişmenin nedenidir.

Bu değişimlerin anlaşılması, hükümet politikalarının geliştirilmesine, işletme planlamasının daha gerçekçi ve amaca yönelik yapılmasına, sosyal ve ekonomik altyapısının geliştirilmesine yardım eder. En önemlisi yapısal değişimler, ekonomik, sosyal ve demografiktir.

Ekonomik Değişmeler

En önemli ekonomik değişimler, istihdam kalıplarında sermayenin bileşiminde, teknolojiye, ölçekte ve rekabet edebilme olanakları alanında söz konusudur.

İstihdamda, tarımdan imalat sektörüne kaymalar, gelişmiş ülkelerde herhangi bir sektördeki verimlilik artışlarını aşan, ekonomi çapında verimlilik artışlarına neden olmuştur. Bu ülkelerde, tarım, ormancılık ve balıkçılıkta çalışanların sayısı çok azaldığından, verimliliğin bu tarihsel kaynağının gelecekteki verimlilik artışına katkısı sınırlı olacaktır. Ancak, daha çok insan, düşük verimli tarım sektöründen imalat sektörüne geçeceğinden, çoğu gelişmekte olan ülkelerdeki bu nüfus kaymaları, gelecekteki yüksek verimlilik artışlarının kaynağı olmayı sürdürecektir.⁷³

İkinci tarihi yapısal değişim, imalat endüstrilerinden hizmet endüstrilerine geçiştir. Bunlar toptan ve perakende ticaret, finansman, sigorta, emlak hizmetlerini, kişisel hizmetleri ve iş çevresinde dönük hizmetleri ve diğerlerini

⁷³ Prokopenko, **Verimlilik...**, s.19.

kapsar. İmalat sektörüne büyük ağırlık veren Japonya’da bile istihdam ve tüketim harcamaları, hizmet sektörüne kaymıştır. Bugün bu harcamaların yarıdan çoğunu hizmet harcamaları oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde tarım dışında çalışanların dörtte üçü, hizmet sektöründe çalışmaktadır. Hizmet sektöründeki verimlilik artışı, genel verimlilik artışının gerisinde kaldığından, yapısal değişimin bu ikinci önemli dalgasının verimlilik üzerindeki etkisi tersine olmuştur. Bu, hızla tırmanan sermaye ve hammadde fiyatlarına kıyasla, emek fiyatlarının düşün tutulmasını sağlamıştı. Sonuçta, 1970’li yılların sonlarına doğru, çoğu ülkede ücretlerin düştüğü gözlenmiştir. Bu durum, sermaye ve enerjinin teçhizattan, emek gücü yatırımına kayışını hızlandırmıştır. Bu nedenle de diğer üretim faktörlerinin verimliliği, emek verimliliğinin sırtından artmış oldu.

Sermayenin bileşimindeki değişimler, nispi yoğunluğu, ve türü de verimliliği etkiler. Sermaye artışı tasarruf ve yatırımlara bağlıdır. Sermaye stokunun yazı teknolojik değişimin yeni yatırım mallarına girmesi oranında, yeniliklerin dağılımını etkileyecektir. Ancak, işçi başına ortalamanın üzerinde sermaye girdisi kullanımın, işçi başına çıktıyı mutlaka artıracığı söylenemez. Örneğin, 1970’li yıllarda yapılan sermaye yatırımlarının çoğu, emek verimliliğinde çok küçük bir artış sağladı. Kanada, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri’nde, sermaye yoğunluğuyla nispi verimlilik performansı arasında büyük farklılık vardır. Kimi imalat endüstrileri, oldukça düşük sermaye yoğunluğuyla, ticarettekini biraz aşan yüksek verimlilik oranları sağlarlar.

Araştırma-geliştirme ve teknolojinin yapısal etkisi, makro düzeyde verimlilik artışındaki bir diğer önemli faktördür. Araştırma-geliştirme ve teknolojinin yönetimi ve yeni yöntemler, teknikler, ürünler ve süreçlerin uygulanması verimliliği büyük ölçüde etkilediği gibi yapıyı da değiştirebilir; örneğin, montaj hatlarının, bilgisayarın ve mikroişlemcilerin modern iletişim araçlarının kullanımı bunun örnekleri arasındadır. Yabancı sermaye, genellikle, yeni teknolojilerin ithalinde önemli bir faktördür.⁷⁴

⁷⁴ Prokopenko, **Verimlilik...**, ss.20-21.

Ancak, ayırım yapmadan gerçekleştirilen teknoloji ithalatı, ülkelere zarar verir. Söz konusu ülkeler ve endüstrilerde, yerli teknolojik yeterlilik konusunda gittikçe artan bir bilinçlenme görülmektedir.

Ölçek ekonomisi ya da üretimin ölçeği de verimlilik endüstriyel yapıyla yakından ilişkilidir. Küçük ve orta boy işletmeler, uzmanlaşmaları ve uzun dönemli üretim yapmaları durumunda rekabet edebilir konuma gelebilir. Hindistan, Endonezya, Filipinler ve Tayland gibi kimi gelişmekte olan ülkeler işsizlik ve yoksulluğu azaltmak, kentlere göçü engellemek ve geleneksel zanaatkarlara yardım etmek için çiftçilik ve tarıma dayalı yada diğer küçük ölçekli endüstrileri bilinçli olarak teşvik etmişlerdir. Japonya, önemli teknolojileri almaları, kullanmaları ve ekonomik canlılıklarını sürdürmeleri için küçük işletmeleri teşvik etmektedir. Bu sektörde, sermaye verimliliği yüksek ve yaratıcı olabilir. Hatta, tersi bur uygulama, yani küçük ölçeklilerden büyük ölçekli sektörlerle, mühendislik ve teknoloji-transfere etkili olabilir.

Endüstrinin rekabet gücü, hem ekonomiyi hem de tek tek işletmeleri etkiler. Avrupa Yönetim Forumu, endüstriyel rekabet gücünü “girişimcilerin dış ya da iç pazardaki rakiplerine kıyasla, fiyat ve fiyat dışı nitelikleri daha cazip bir paket oluşturan mallarını, tasarımılamak, üretmek ve pazarlayabilmek için, bugünkü ve gelecekteki yetenek ve fırsatları” olarak tanımlamaktadır.

Rekabet gücünü etkileyen on temel faktör şunlardır :

---Büyüme hızı, paranın sağlamlığı, sınai üretim ve kişi başına hasıla gibi ölçütlerle ölçülen, ekonominin dinamizmi.

---Direk ve endirekt çalışanlar maliyeti, kişi başına çıktı, çalışanların motivasyonu, devri ve devamsızlığı gibi konuların kapsayan endüstriyel yararlılık.

---Rekabet gücünü artırma çabaları arttığı ve en yoğun Pazar güçlerine daha iyi yöneldiğinde, pazarının dinamizmi.

---Ticari bankacılık sektörünün sağlamlık ve önemi sermaye piyasası ve bunların sermaye sağlama yeteneği anlamına gelen mali dinamizm.

---Nüfus ve emek gücünün dinamizmi, istihdam, işsizlik, yönetici kalitesi ve motivasyonunu içeren insan kaynakları.

---Mali politikalar ve diğer düzenlemelerde devletin rolü.

---Kaynaklar ve altyapı (taşıma ve iletişim araçları), ülkenin enerji ve hammadde kaynakları

Küreselleşme sürecine girilmesiyle birlikte verimlilik kavramının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Verimlilik geçmişten günümüze tüm yönetim model ve uygulamaların başarıya ulaşmaları için temel bir kavram olmuştur. Bu bağlamda verimlilikle ilgili bazı temel tanımlamaların, tarihçesinin ve verimliliğin diğer kavramlarla olan ilişkileri bu bölümde detaylı olarak incelenmiştir. Bu açıklamalar da günümüz yaklaşımlarının daha iyi anlaşılmasına ışık tutacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE VERİMLİLİK

VERİMLİLİK ÜZERİNE ⁷⁵

VERİMLİLİĞİ Geliştirmek için YÖNETMELİSİN

Etkili Biçimde YÖNETMEK İçin, Kontrol etmelisin.

Devamlı Kontrol Etmek İçin, Ölçmelisin.

Doğru Biçimde Ölçmek İçin, tanımlamalısın.

Kesin Olarak tanımlayabilmek İçin, Miktarını Belirtmelisin.

To Improve PRODUCTIVITY, You Must MANAGE.

To MANAGE Effectively, You Must Control.

To Control Consistently, You Must Measure.

To Measure Validly, You Must Define.

To Define Precisely, You Must Quantify.

2.1.-KLASİK YAKLAŞIM VE VERİMLİLİK

Klasik yaklaşım adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management); öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi yaklaşımıdır.

Klasik yaklaşım iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl verimli bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise formal organizasyon yapısının nasıl en etkin şekilde

⁷⁵ 1984 yılında Norveç'te düzenlenen 4. Dünya Verimlilik Kongresinde Dr. James L. Riggis'in "The Objective Matrix" adlı tebliğinden alınan bu dizeler Çinli bir Generale ait olup, Baş M. ve ARTAR A.'nın **İşletmelerde Verimlilik** adlı kitabında geçmektedir.

oluşturulacağıdır. Birinci fikri Bilimsel Yönetim ikinci fikri de Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı ayrıntılı olarak incelemiştir.⁷⁶

Genel olarak klasik yaklaşım; belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konularını incelemiştir. Klasik teori adı altında toplanmış olan bu üç teori de etkinlik ve verimliliğin arttırılması konuları üzerinde durmuş ve gerekli ilkeleri oluşturmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşımlar en iyi organizasyon yapısı ve en iyi yönetim tarzı için uyulması gerekli ilkeleri belirlemiş ve bu ilkeler doğrultusunda hareket edecek işletmelerin etkinlik ve verimliliklerinin artacağını savunmuşlardır. Ayrıca savunduğu bir başka konu ise bu ilkeleri her organizasyonda geçerli olduğudur. Dolayısıyla bu yaklaşımların ilkeleri üniversal bir nitelik de taşımaktadır.

Klasik teorinin üç temel yaklaşımında ortak olan fikirler şunlardır:⁷⁷

- Üç temel yaklaşımda da insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuştur. İnsan faktörü daima ikinci plana atılmıştır.
- Maddi olarak tatmin edilen insanın öngörülen şekilde davranması gerekliliği varsayılmıştır. Bu sebeple klasik teori yaklaşımları mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılır.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorideki yaklaşımların hareket noktaları olmuştur. İnsan ilişkilerinde, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik ana hareket noktasıdır.
- Kapalı sistem anlayışı ile işletmeleri inceleyen klasik teori, iç etkinliğin nasıl daha iyi sağlanabilirliği konusuna değinmiştir. Bu iç etkinliği sağlamak için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye yönelik çalışmalar geliştirmiştir.⁷⁸

⁷⁶ Metin Özdoğan, Aytuğ Akesen, Abdi Ekizoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, İst.İ.Ü. Yayınevi,1998,s.37.

⁷⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1999, ss.132-133.

⁷⁸ Koçel, **İşletme..**, s.133.

2.1.1.- BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Her bilimin temel ilkeleri o bilimsel daldaki uygulamalara esas olan temeli ifade eder. Bu temel ilkelere uymayan bir uygulamanın başarılı olması mümkün değildir. Bu çerçevede işletmecilik uygulamalarına yol gösteren çeşitli ilkelerden bahsedilebilir. Ancak bu ilkeler arasında iki tanesi işletmelerin nerdeyse varlık nedeni haline gelmiştir. Bunlar verimlilik ve karlılık ilkeleridir. Bilimsel yönetimin temel felsefesini oluşturan unsurlardan başta geleni verimliliktir.

İşletme yönetimi bir yandan verimli çalışmayı, diğer yandan karlı çalışmayı esas alan bir faaliyetdir. Verimlilik en basit tanımıyla, belli bir işi daha kısa sürede ve daha az kaynak kullanarak yapmayı; karlılık da işletmelerin gelirlerinin giderlerinden fazla olmasını ifade eder.

Bu iki ilke konusunda ileri sürülen ilk sistemli fikir topluluğu Taylorizm'dir. Taylor yaklaşımı her türlü verimlilik anlayışının temelidir. Taylorizm bir alt yapıdır. Bu alt yapı olmadan işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. İşletmelerde verimlilik esasına dayanan bir alt yapı oluşturmak zorundadırlar.⁷⁹

Frederick W.Taylor bilimsel yönetim düşüncesiyle, beşeri ve fiziksel üretim kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla birtakım ilkeler ve standartlar geliştirmiştir.1856-1915 yılları arasında ABD'de yaşamış bir makine mühendisidir. 1911 yılında yayınlamış olduğu "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" kitabı yönetim dünyasını etkilemiş ve ileri sürdüğü fikirler geniş bir kabul görmüştür. Bu fikirler daha sonra "Taylorizm" olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Taylorizm esasları şunlardır;⁸⁰

⁷⁹ Koçel, **İşletme...**, s.133.

⁸⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul İşletme Fakültesi yayınları, 1989, s.14.

1) Bir işletmede yapılan her iş gelişigüzel ve işi yapanın arzu ettiği şekilde değil, fakat bilimsel bir titizlikle incelenerek geliştirilecek yöntemler kullanılarak yapılmalıdır.

2) İşe uygun eleman seçilmeli, bu seçim işleri de bilimsel olarak yapılmalıdır.

3) Maksimum üretim esas alınmalı ve her işçi tüm yeteneklerini kullanacak şekilde çalışmalıdır.

4) Çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendirilmelidir.

5) Yapılan her iş ölçme ve değerlendirmeye konu olmalı, bulunan sonuçları daha iyiye götürmenin yolları sürekli araştırılmalıdır.

6) İş yapan herkes işi daha iyi yapabilmek için sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.

Taylor'un varsaydığı organizasyonlarda mekanik düzen ve kapalı sistem anlayışı bugün yerini organik ve serbest organizasyon düzenlemeleri ile açık sistem anlayışına bırakmıştır. Taylor'un düşündüğü işletme ve üretim birimi (fabrika) ile bugünün bilgi üreten ve şebeke (network) organizasyonu ile tüm dünyaya yayılan üretim birimleri aynı değildir. Ancak Taylor'un fikirleri zaman içinde test edilerek geliştirilmiş, yeni görüşlerle zenginleştirilmiş, yani bir nevi evrime uğramıştır. Yönetim literatürüne giren her yeni yönetim anlayışı bir önceki anlayışı geliştirmiş, yeni boyutlar eklemiş ve zamana uygun hale getirmiştir. Günümüz standart iş yapma prosedürleri, Taylorizmin öngördüğü "iş tarif etme ve parçalarına ayırma" anlayışının devamıdır. Günümüzde "insana yatırım" anlayışına dönüşen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde takım çalışması ve işbirliği ruhu yaratmak için sarf edilen gayretler ve uygulanan yöntemler Taylorizmin işbirliği anlayışını çağrıştırmaktadır.

81

Her yönetim kavramının uygulanabileceği ve başarılı sonuçları üretebileceği koşullar farklı olduğu gibi, işletmeler de birbirinden farklıdır. Dolayısıyla her yönetim kavramının uygulanabileceği işletmeler vardır.

⁸¹ Koçel, **İşletme...**, ss.134-135.

Hangi tür işletme olursa olsun, “verimlilik” ilkesi temeldir ve bunu uygulanması “altyapıdır”. Bu “altyapının altyapısı” da Taylorizmdir. İşletmelerimizin pek çoğu, özellikle sanayi işletmelerimiz bu tür altyapı ve üstyapı ne olursa olsun, sonunda sağlam bir altyapıya oturmak zorundadır. Bu altyapı verimlilik ilkesidir. Bunları yapmadan maliyette ucuzluk sağlamak mümkün değildir. Günümüz işletme yöneticiliğinin hedefi haline gelen “düşük maliyet – yüksek kalite – çabuk hizmet” üçlüsünün hemen hepsinin arkasında Taylorizmi bulmak mümkündür. İş örgütlenmesi ile ortaya konulan usullerle çalışan işçilerin, daha az verimle çalışan işçilere göre daha yüksek ücret almaları gerektiği ortaya konmuştur. En yüksek verimin elde edilmesi amacıyla işin ayrıntıları ile analiz edilmesini, işi bizzat yapan ile, işin yapılması usulü ve planı belirleyen ve hazırlayanın ayırt edilmesi gerektiği ileri sürülmüştür.⁸²

1900’lerin başlarında Frederick Winslow Taylor’un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır. Birinci Dünya Savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşü Taylor’u bu konuda araştırmaya sevk etmiştir. İşlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company’deki deneyleri ile bu inancını uygulamaya aktarmış ve 1911’de yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) başlıklı kitabı ile de düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır. Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:⁸³

- Gelişigüzel çalışma değil, bilim (iş yaparken en iyi yolu bulma)
- Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
- Kişisellik değil, yardımlaşma (işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme)
- Düşük verim değil, maksimum output

⁸² Nuri Tortop, **Yönetim Bilimi (Temel İlkeler)**, İstanbul, İktisadi Tic. İlimler Fak. Yayınları, No:89,1975, s.32.

- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.(işçiye bilimsel, eğitim ve kendini geliştirme olanağı)

Bu ilkeler genel olarak yönetime olduğu kadar günlük faaliyetlerin yürütülmesine de ışık tutmuştur. Bu ilkelerin işe, dolayısıyla organizasyona aktarılması şöyledir:⁸⁴

- a) Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına (görevlere) ayrılmalı.
- b) Bu görevlerin her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmeli.
- c) Bu inceleme yapılırken görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği (metot), araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği (zaman ve hareket) ve görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.
- d) Böylece görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduktan sonra, bunlar zaman ve metot olarak standartlaştırılmalıdır.
- e) Daha sonra standartları belli olan bu işleri yapabilecek, fiziki ve zihni kabiliyeti yeterli olan kişiler seçilmelidir.
- f) Bu kişiler uygun bir şekilde eğitilerek işi öngörülen şekilde yapabilecek hale getirilmelidir.
- g) Teşvik edici ücret sistemi geliştirilerek işgörenlerin öngörülen şekilde çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.
- h) Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı yöneticilerin böyle bir bilimsel yaklaşımı kabul etmeleri ve organizasyon yapısını oluşturan işlerin dizaynına bu açıdan bakmalarını önermiştir. Bu anlayışın sonucu olarak zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi; teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir.

⁸³ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara 2001, s.10.

⁸⁴ Koçel, **İşletme...**, s.134.

Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylor, işgörenin daima daha yüksek ücret elde etme peşinde olacağını, buna göre davranacağını, bunu elde etmekten ancak fizik gücü nedeniyle mahrum olacağını varsaymıştır. Dolayısıyla işgörenlerin bu sisteme karşı olmalarının bir nedeni yoktur. Firma verimli olduğu sürece daha fazla kazanacak kazandıkça işgörenlerine daha fazla pay verecektir.

Bilimsel Yönetim yaklaşımının insan unsuruna gösterdiği ilgi, bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu değişkenlerden başlıca üç tanesi şunlardır:

- 1) Kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden kapasitesi.
- 2) Bir görevi başarmak için gerekli zaman.
- 3) Kas gücünün dayanıklılığı anlamında dayanıklılıktır.

Bu yaklaşım daha çok organizasyonu alt kademelerinde, fabrika düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirilmiştir. Zaman ve hareket etütleriyle bir işçinin belli bir hareketi en kolay ve en kısa zamanda yapabileceği yöntemleri bulmaya çalışmıştır.⁸⁵ Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları bu yaklaşımı kısa sürede yaygın hale getirmiştir. Bu yaklaşımın ilkeleri bugün için de geçerliliğini korumaktadır.

Bilimsel yönetim yaklaşımını organizasyon teorisine iki yönden katkısı olmuştur. Birincisi iş dizaynı ve standartlaştırma ile ilgilidir. İkincisi ise Taylor tarafından önerilen fonksiyonel formenlik kavramıdır.

Taylor'un endüstri örgütlenmesi ile ilgili fikirleri:⁸⁶

1-İnsanlar verimli çalışmayı bilmiyorlardı ve gereksiz el, kol hareketleri ile zaman harcıyordu. Boşa harcanan zamanı ortadan kaldırmak, işlerin en iyi nasıl

⁸⁵ Güney, **Yönetim...**, s.10.

⁸⁶ Koçel, **İşletme...**, s.134.

yapılacağı belirlenmesi ancak yüksek verim ve yüksek ücretin analiz edilmesiyle olur fikrindeydi.

En yüksek verim ise;

- iyi iş etütlerinin yapılması,
- işlerin en ince ayrıntılarına kadar analiz edilmesi,
- işi bizzat yapanla, işi planlayan kişinin ayrılması ile,
- Her bir işçiye bir denetleyici konarak, alınabilir düşüncesindeydi.

Bu sebeple; Taylor'un öncelikli amacı iş ile işçi arasındaki ilişkileri incelemek oldu. Teorisyen değil uygulamadan yetişmiş bir kişi olan Taylor ; işi en kısa zamanda en az hareketle yapılmasını sağlamak ve bunun için gerekli usulleri ortaya koymak üzerine çalışmalarına hız verdi.

2- Yapılacak bütün işler bir sıraya konulmalı, işler işlemler dizisi haline getirilmeli.

3- Her işleme ait usuller dikkatle incelenmelidir.

4- Her işlemin en iyi nasıl yapılacağı bilimsel biçimde saptanmalı ve bu metot işçiye öğretilmelidir.

5- Planlama, hazırlık gibi görevlerle işin bizzat yapılması birbirinden ayrılmalıdır.

6- Verimliliğin artması için görevler uzmanlaştırılmalıdır.

7- Sağlanan kardan işçiler faydalanmalı, günlük olarak yapılması gerekli iş bilimsel olarak belirlenmeli ve bu standardı aşan işçiler teşvik edilmeli, fazla üretenler yüksek ücretlerle ödüllendirilmelidir.

Bugün Taylorizm olarak anılan tüm kurallar;⁸⁷

⁸⁷ Koçel, **İşletme...** s.133

a) Bir işçiye verilecek görev hiç bir zaman o işçinin teknik ve fizik kapasitesinin altında olmamalıdır.

b) Çalışma usulleri işin nicelik ve nitelik olarak incelenmesini gerektirmekte ve bu da uzmanlar tarafından yapılmalıdır.

c) Ücret kesinlikle parça başı olmalı yani verime dayandırılmalıdır.

d) İşin planlanması hazırlanması uzman bir birim tarafından yapılmalıdır.

Kısaca ;

Taylor, bir işi mümkün olan en ufak parçasına bölmek, her parçayı teker teker bilimsel olarak incelemek, her bir parçanın yapılması için gerekli zamanla bunun ne yolla en az çaba ile en kısa zamanda nasıl yapılacağını belirlemek, bunları işçiye öğretmek ve böylece işçi sayısını değiştirmeksizin üretimi arttırmayı hedeflemektedir.⁸⁸

Kısacası; şu anda yönetimin açık olarak belli olmayan yönetim sorumluluğu, standartların yokluğu yöntem belirsizliği, başıboşluk aylıklık gibi hususların ortadan kaldırılması, yani yönetim, yönlendirme planlama, örgütlemeyi üstlenmek zorundadır. Yönetim; işlerin yapımını bir bilim haline getirmek ve bilimsel olarak incelemek zorundadır.⁸⁹

Bunun için; işlerin zaman ve hareket analizleri ile incelenmesi, yöntemlerin geliştirilmesi, üretim planlama, stok kontrol, ofis prosedürleri ve ekipmanların, yöntemlerin standart hale gelmesi gereklidir. İş için birinci sınıf elemanların seçilmesi ve eğitilmesi esastır.

2.1.2-YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Yönetim Süreci Yaklaşımının öncülüğünü ise Henri Fayol yapmıştır. Taylor daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmiş işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilmiş teknik ya da ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik mikro perspektifli yaklaşımlarını yansıtmaya karşılık, Fayol organizasyonun tamamını

⁸⁸ Osman Akınhay, (Çev) **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**, Ankara, Açı Yayınevi, 1993 s.167

⁸⁹ Koçel, **İşletme...**, s.135.

ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı örgüt ve yönetim olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleyen ve olgulara ilişkin bir takım ilke ve yöntemler belirlemeye çalışan makro perspektifli bir yaklaşımla verimliliği arttırmak konusu üzerinde durmuştur.⁹⁰

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik, verimlilik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının tamamlayıcısı sayılabilir.

Organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve verimliliği arttırmakla ilgili üretim ilkeleri üzerinde durmuş olan Fayol'a göre bir organizasyondaki faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir.⁹¹

- Teknik faaliyetler
- Ticari faaliyetler
- Finansal faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri
- Güvenlik faaliyetleri
- Yönetim faaliyetleri

Yönetim süreci yaklaşımının belirli bir sistem içinde ele alındığı en önemli konulardan birisi organizasyondur.

Organizasyon İlkeleri :

Bu ilkeleri önem sırası gözetmeksizin aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.⁹²

1-İşbölümü : Etkinlik ve verimliliği arttırmak için işler (jobs) ve onları oluşturan görevler (task) uzmanlaşmaya imkan verecek şekilde bölünmelidir. Böylece hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacak, hem de işgörenleri eğitmek kolay olacaktır.

⁹⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım yayınevi, 1991,s.45.

⁹¹ Koçel, **İşletme...**, s.135.

⁹² Eren, **Yönetim...**, s.17.

2-Departmanlara (bölümlere) ayırma: İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler bir araya getirilerek departman veya bölümlerin oluşturulması gerekecektir.

Departmanlara ayırmada çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Bunlar;

Fonksiyon esasına dayanan departmanlaşma, Mal (Hizmet) temeline dayanan ve Bölge temeline dayanan organizasyonlardır. Bilimsel yönetim yaklaşımı daha çok işçi düzeyinde üretim verimliliğini arttırmaya yönelik araştırmalara dayanmasına karşılık, yönetim süreci yaklaşımının Departmanlara (bölümlere) ayırma, işlerin belirlenmesi işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra oluşturulan bölümler ile verimliliği daha genel bir açıdan ele almaktadır.⁹³

3-Emir Kumanda Birliği :

Emir-kumanda birliği ilkesi, bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırmış olması gerekir. Matriks organizasyon yapısında bu ilkenin çiğnendiği görülmektedir. Ayrıca Taylor'un öngördüğü işlevsel uzman düşüncesi kumanda birliğine ters düşmektedir.⁹⁴

Verimliliğin yüksek olması yönetim olgusunu daha kapsamlı inceleyen Fayol her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesinin sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.⁹⁵

4-Hiyerarşik Yapı (Scalar Principle) :

Hiyerarşik yapı ilkesi emir-kumanda birliği ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu

⁹³ Özdönmez, Akesen, Ekizoğlu, **Yönetim...**, s.38.

⁹⁴ Koçel, **İşletme...**, s.138.

⁹⁵ Güney, **Yönetim...**, s.12.

işleri yapanlar da emir–kumanda birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler.

Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemi gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağlı bir hiyerarşik düzen oluşturulmuştur.⁹⁶

5-Kontrol Alanı :

Bu ilke bir üste kaç sayıda ast bağlanabileceği ile ilgilidir. Bir üste etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üst'ü boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmamalıdır.

Kontrol alanını belirleyen faktörler arasında da şunlar sayılabilir.⁹⁷

- örgüt kademesi,
- yapılan işin niteliği
- standartlaşma derecesi,
- astların nitelik ve yetenekleri
- kurmay hizmetlerin varlığı,
- coğrafi yakınlık,
- gerekli koordinasyon derecesi,
- işlerin karmaşıklığı,
- kullanılan iş yapma ve haberleşme teknolojisi

Bu faktörlerin ise işletmeden işletmeye değişeceği açıktır.

Kontrol alanını önemli hale getiren husus, yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekir. Taylor'un hareketler ve çalışmalar üzerinde durmasına karşılık Fayol ast, üst davranışları üzerinde durmuştur.⁹⁸

⁹⁶ Eren, **Yönetim...** , s.17.

⁹⁷ Koçel, **İşletme...**, s.145.

⁹⁸ Tortop, **Yönetim...** , s.33.

6-Yetki ve Sorumluluk Denklığı :

Organizasyonda personel ile sorumluluğu arasında bir denge bulunmalıdır.

Yetki (ve otorite) bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutan ve Fayol'a göre verimliliği arttırmaya yarayacak bir unsurdur.

Organizasyonda her üst'ün, ast'larının yapacağı işleri belirleme hakkı vardır. Belirlenmiş davranışlar ve çalışma ilkelerini saptayan Fayol işverenin verimlilik artışını sağlamayı amaçlamıştır.⁹⁹ Hiyerarşik yapı ilkesine göre de bunun sınırı, organizasyon kademeleri yükseldikçe genişlemektedir. Yöneticiye bu hak organizasyonda belirli bir kademeyi işgal ettiği için verilmiştir. Daha doğrusu bu hak kişiye değil fakat organizasyon pozisyonuna (mevkiye) bağlıdır. Bu mevki kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır.

Yetki (otorite), güç ve etkileme yönetici açısından son derece önemli olan kavramlardır. Belirtmek istenen bu yaklaşımın formal yetkiye büyük önem verdiğiidir.

Sorumluluk ise bir şeyi yapma zorunluluğudur. Bu ilkeye göre bir işi yapmağa zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar. Ya da belirli kararları vermeye yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda olmalıdırlar. Ancak uygulamada karşılan sorunlar pek çoğunda bu ilkenin çiğnenmesi yatmaktadır.¹⁰⁰

Öte yandan organizasyonda yetki konusu tartışılırken genellikle üç ayrı tür yetkiden söz edilir: emir-kumanda yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetki.

Emir-kumanda yetkisi bir organizasyonda bir üstün formal olarak sahip olduğu astlarına emir verme hakkını ifade eder ve organizasyon şemalarında kesiksiz düz çizgi ile ifade edilir. Kurmay yetki ise formal olarak sahip olunan

⁹⁹ Tortop, **Yönetim...**, s.33.

başkalarına tavsiyede bulunma hakkındır. Fonksiyonel yetki ise, belirli bir fonksiyonu gören bölümlerin o fonksiyona giren konularda başka bölüm mensuplarının davranışlarını belirleme hakkıdır.

Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verilerek yönetim faaliyetlerini detaylı olarak incelemiş ve bunların verimliliği arttıracığını savunmuştur.¹⁰¹

7-Amaç Birliği :

Organizasyonun ve ilgili birimlerin amaçları açık ve seçik belirlenmeli ve bunlar birbiri ile uyum için olmalıdır.

Bu ilke esasına da organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonlar, ancak belirli amaç var ise mevcuttur. Ancak uygulamada, amacın ortadan kalktığı halde varlığını sürdüren; veya amacın ikinci plana atılıp yapılacak işlerin bir amaç haline getirildiği organizasyonları gözlemek kolaydır. Bu ilke organizasyon planıcısının dikkatini sürekli olarak amaç üzerine çekmektedir. Şu halde, önce organizasyonun amacı belirlenmeli, sonra bu amacın bir alt-amacı olarak bölümlerin ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesiyle organizasyon yöneltildiği ana amaca ulaşmak mümkün olabilecektir.¹⁰²

Fayol'un çizdiği insan tipi tembeldir. İş yapmaktan ve işle ilgili ana amaçları belirleyemeyecek kadar tembeldir. Bunun için organizasyonların ana ve alt amaçları, belirlemelidir. Böylelikle organizasyon istenen hedefe ulaşmış ve istenen verimlilik düzeyi yakalanmış olacaktır.¹⁰³

¹⁰⁰ Koçel, **İşletme...**, s.140.

¹⁰¹ Eren, **Yönetim...**, s.16-17.

¹⁰² Koçel, **İşletme...**, s.141.

¹⁰³ Eren, **Yönetim...**, s.18.

8-Yetki Devri :

Organizasyonda gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Ancak yetkisini devreden bir üst sorumluluğunu devredemez.

Merkeziyetçi bir yönetim sistemi kurma, Fayol'un faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkelerden biridir. Bu sistem, yönetsel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfa meydan bırakmama şeklinde açıklanabilir. Taylor'un tersine Fayol örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış ve verimliliği arttırmak için öncelikle bu yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Yönetsel faaliyetlerin ancak bir yönetim sistemi ile mümkün olduğunu savunmuştur.¹⁰⁴

Bir organizasyonda bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkan ve gerek yoktur. Daha doğrusu, böyle bir uygulama şüphesiz yapılabilir. Ancak bunun maliyeti çok yüksek olacaktır. Karar verme yetkisinin merkezde toplandığı bu gibi uygulamalar genellikle merkezi (merkezcil) yönetim adı altında ele alınmaktadır. Karar verme yetkisinin örgütün kademelerine devredilmesi ise merkezkaç yönetim uygulaması ile ilgilidir. Karar yetkisinin devri nispi bir kavramdır. Başka bir deyimle bu bir derece konusudur.¹⁰⁵

Uygulamada en çok görülen bir diğer ilke çiğnenmesi de bu konu ile ilgilidir. Yöneticilerin sorumluluk devretmelerine karşılık yetki devretmedikleri günlük gözlemler arasındadır.

Yetki geçirilmesinin derecesini belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar yöneticinin şahsına ilişkin özellikler olabileceği gibi yetki devredilecek konu ile ilgili olabilir. Ancak hangi faktörler ele alınırsa alınsın; bir yetki devri programının başarıya ulaşabilmesi için gerekli bilginin karar noktalarına dağıtımı şarttır. Bir yönetici karar vermek için gerekli bilgiye sahip değilse, iyi bir karar

¹⁰⁴ Eren, **Yönetim...**, s.17.

verme şansı azdır. Görüldüğü üzere bu ilke, organizasyon içinde haber (bilgi) dağılımı konusu ile çok yakından ilişkili bulunmaktadır.

Böylece yönetim süreci yaklaşımının organizasyon yapısının oluşturulması konusunda geliştirdiği ilkeleri kısaca özetlemiş bulunuyoruz.

Her organizasyon için geçerli olan bu ilkelere uyulduğu takdirde en iyi ve etkin bir organizasyon yapısı elde edilecektir. Böylelikle verimlilik artışı sağlanabilecektir.¹⁰⁶

Yönetim süreci yaklaşımına son vermeden önce, organizasyon şemaları ile ilgili birkaç hususu belirtmek gerekir. Bu yaklaşımının incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, organizasyon şeması, esas itibarıyla, bir organizasyonda işler arasındaki ilişkileri belirleyen bir sistemi ifade etmektedir.

Organizasyon şemasının gösterdikleri :

- İşlerin ana gruplaşma tarzının ne olduğunu,
- pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve kimin kime bağlı olduğunu
- pozisyonları ve ünvanlarını,
- çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nispi yerini,

Organizasyon şemasının göstermedikleri :

- her pozisyonun sahip olduğu yetki düzenini
- ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını,
- işlerin tanım ve genişliğini,
- fiili haberleşme düzenini.

Dolayısıyla organizasyon şemaları yanında ilave bazı araçlara ihtiyaç vardır. Bunların başında “organizasyon el kitabı” veya “organizasyon manueli”

¹⁰⁵ Koçel, **İşletme...**, s.142.

¹⁰⁶ Koçel, **İşletme...**, s.143.

adı verilen doküman gelmektedir. Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri tercihine göre değişmekle beraber, genellikle şunlar bulunmaktadır: İşin tanımı, o mevkiin temel görevi, mevkiin ünvanı, görev yetki ve sorumluluklarının ayrıntısı, iş ilişkileri vb. gibidir.

Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamıştır. Organizasyonlarda verimlilik artışının yönetim işlevlerinin düzenlenmesi ile ilintili olduğunu savunmuştur.¹⁰⁷

Henry Fayol yönetim süreçlerinin temelini atmıştır. Geliştirdiği ilkelerin gerektiği gibi yerine getirilmesi halinde verimli çalışan bir işletmeden söz edilebileceğini ifade etmiştir. Fayol'dan sonraki dönemlerde bazı değişiklikler olsa dahi Fayol'un geliştirdiği yönetim işlevleri ve ilkeleri benimsenmiş ve yönetim ve işletmeler açısından verimliliğin artırılmasında oldukça önemli katkıları olmuştur.¹⁰⁸

2.1.3 BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Bürokrasi yaklaşımının öncülüğünü ise Max Weber yapmıştır. Max Weber'in ideal bürokrasi modelinin özellikleri ile bilimsel yönetim ve yönetim süreci yaklaşım teorileri arasında benzerlikler olmasına karşın; Bürokrasi yaklaşımı organizasyonlarda etkinlik ve verimlilik esası üzerinde durmuştur.¹⁰⁹

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı olan Bürokrasi yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır.¹¹⁰

Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şunlardır:

¹⁰⁷ Eren, **Yönetim...**, s.6.

¹⁰⁸ Koçel, **İşletme...**, s.135.

¹⁰⁹ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması**, Beta Yayınevi, İstanbul 1993 s.30.

¹¹⁰ Koçel, **İşletme...**, s.150.

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Her kademenin bir üst kademe tarafından kontrol edildiği açık şekilde belirlenmiş bir hiyerarşik yapı
- Her kademede işlerin nasıl yapılacağına dair ayrıntılı ilke ve yöntemler geliştirilecektir.
- Gayri şahsi ilişkiler
- Teknik yetenek esasına dayanan personel seçimi ve terfi sistemi
- Yasal yetkinin uygulanması

Weber, örgütlerin yönetilmesi için ussal temellerin belirlenmesi gerektiği düşüncesiyle ideal örgüt şeklini ifade eden bürokrasi modelini geliştirmiştir.¹¹¹

a) İdeal Bürokrasi modelinde, biçimsel yetki ve görevler, kurum ve idari kurullarla önceden tespit edilmiştir. Örgüt amaçlarına uygun olacak şekilde görev dağılımı yapılmıştır. Bu görevler için gerekli yetkiler açık olarak kurallara bağlanmıştır. Çalışanların hakları ve görevlerin karşılıkları sistemli ve ussal bir biçimde belirlenmiştir.

b) Görev ve yetkiler; bir muayenesi ve makamlar sistemi oluşturacak şekilde düzenlemiştir. Görev ve yetkiler makamlara bağlıdır.

c) Astlar üstlerinin emirlerine işgal ettikleri makamın temsil ettiği gayri yasal yetkiye dayandığı için uymak zorundadırlar.

d) İlişkiler ve iletişim yazılı olarak yürütülür.

e) Görevlere özel eğitim görmüş elemanlar atanır.

f) Görevleri önceden belirlenmiş, öğrenilmiş ve genel usullere uygun biçimde yürütülür.

¹¹¹ Kamil Durant, (Çev) **Otorite**, Ayrıntı Yayınevi, İstanbul 1992, s.27.

g) Örgütün özgürlüğünü koruması için, örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutumlar.¹¹²

Max Weberin Bürokrasi modeli verimliliğin gelişmesine şu açıdan etkileri olmuştur.

Bürokraside uzmanlaşma yolu ile verimlilik artışı sağlanabilir. Büyük örgütlerin karışık yapılarında uzmanlık gerektiren işler, bürokratik yapılanma süreci içinde uzman memurlara verilmektedir. Bu durumda her işi kendi uzmanı yapacağından verimlilik artışı sağlanabilecektir.¹¹³

Görev ve yetkiler bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiş olması; her yönetici ve uzmanın görev ve sorumluluğunun kendi yeterlilik sınırları içinde kaldığını gösterir. Böylelikle bölümlendirme ve niteliksel ayırım işlemi sonucu her birimin örgüt hiyerarşisi için yeri ve bu birimin kendi hiyerarşik yapısı oluşturulmuş olur. İdeal bir kumanda ile yönlendirme ve denetim kolaylaşmış olmaktadır. Bu da örgüt yapısını biçimlendirir ve biçimsel yapısının sürekliliğini sağlar. Biçimli bir örgüt yapısı ile daha yüksek verim alınacaktır.¹¹⁴

Bürokraside ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yapıldıkları için ve yazılı kurallara bağlı oldukları için belirtilmemiş davranışlar sergilenmez. Beklenmedik durumlarla karşılaşmaz. Bu sebeple sistemde problem çıkmaz ve bu konudaki problem çözümleriyle vakit kaybedilmez.

Bürokratik yönetim günümüzde de uygulanması devam etmektedir. Gerçekten karmaşık ve büyük örgütlerde işin daha kolay işlemesi ve verimli olması için belirtilen hak, yetki, görevler yapının gerektiği şekilde kullanmak ile istenen sonuç alınabilecektir. Karmaşık ve oldukça büyük bir kuruluşun

¹¹² Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, Avcıol Yayınevi, .1993,s.170

¹¹³ Koçel, **İşletmelerde...**, s.150.

sorunlarıyla uğraşabilmek için bürokrasi bugüne kadar ortaya atılmış sistemlerin en üstünü ve en iyisi olarak görülmüştür.¹¹⁵

Bürokratik yönetimin günümüzde uygulaması devam etmektedir. Gerçekten karmaşık ve büyük örgütlerde işin daha kolay işlemesi ve verimli olması için belirtilen hak, yetki, görevler yapının gerektiği şekilde kullanmak ile istenen sonuç alınabilecektir. Karmaşık ve büyük kuruluşların sorunlarıyla uğraşabilmek için bürokrasi bugüne kadar ortaya atılmış sistemlerin en iyisi olarak görülmüştür.

2.2-NEO-KLASİK YAKLAŞIM VE VERİMLİLİK

Neo-Klasik yaklaşım esas itibariyle, klasik yönetim düşüncesinin karar ve ilkelerine dayanır. Ancak Neo-Klasik yaklaşımda bu karar ve ilkeler, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, değiştirilmiş, yumuşatılmış ve geliştirilmiştir.¹¹⁶

Neo-Klasik organizasyon teorisi, klasik teorinin eksik bıraktığı organizasyondaki insan unsurunu öne çıkartan bir yaklaşımdır. Neo-Klasik yaklaşım MC Gregore'un teorisindeki “Sosyal İnsan”ı kabul etmektedir. İnsanın maddi ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal dürtülerle de yönlendirilebildiğini savunmaktadır. Bu yüzden insan klasik düşünce modelinde olduğu gibi, örgüt içindeki bir veri değil, bir değişkendir. Neo-Klasik organizasyon teorisi biçimsel yapının yanından, insanların resmi olmayan alışkanlıklarından oluşmuş hiyerarşik yapıda göremeyeceğimiz biçimsel olmayan bir örgüt yapısından bahsetmektedir.¹¹⁷

Neo-Klasik yaklaşım, klasik yaklaşımdan farklı olarak, yeni yönetim kavramları ve konuları ortaya atmıştır. İnsan davranışı, bireysel alışkanlıklar,

¹¹⁴ Baransel, Çağdaş..., s.25.

¹¹⁵ Baransel, Çağdaş..., s.118.

¹¹⁶ Baransel, Çağdaş..., s.215.

¹¹⁷ Koçel, İşletmelerde..., s.161.

grupların alışması, grup davranışları, informal organizasyon yapıları, bu yapıların güdülenmesi ve önderlik gibi kavramlar üzerinde durmuştur.¹¹⁸

Neo-Klasik yaklaşım, birey grup ve organizasyon üyesi olarak bireyin davranış ve tutumlarının iyi değerlendirilmesi sonucu verimlilik artışının sağlanabileceği düşüncesini içermektedir.¹¹⁹

Ayrıca, insan psikolojisine önem verilmesinin, verimlilik artışına yol açtığı yapılan araştırmalar sonucu da ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırma sonuçları, beşeri ilişkilerin verimlilik artışına olan etkilerini gösteren başarılı bir araştırmadır.

Hawthorne araştırmaları temelde klasik akımın iki ana varsayımını sınamak amacıyla yapılmıştır. Klasiklerin bu varsayımları:¹²⁰

--- İşyerinin fiziksel koşullarıyla işçilerin verimi arasında olumlu ilişki vardır.

---İnsan kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en fazla kazancı sağlayacak yöntem geliştirmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir.¹²¹

Hawthorne araştırmaları ilk defa bir örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunun önemini vurgulamıştır. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu, endüstri devrimi sonucunda işin aşırı uzmanlaştırma sonucu endüstriyel bir işte çalışmanın eskinin zanaatkarlığı gibi doyurucu olmadığını bu nedenle, çalışanların bu tatmini kendi aralarında kurdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur. Tek düze işler yapan ve yaptığı işten yeterince doyum almayan çalışan, kendini işine veremeyince verimli olamaz.

¹¹⁸ Baransel, **Çağdaş...**, s.126.

¹¹⁹ Ekizoğlu, **Yönetim...**, s.39.

¹²⁰ Can, **Organizasyon...**, s.48.

¹²¹ Eren, **Yönetim...**, s.123.

Verimliliğin arttırılmasında fiziksel etmenlerin ötesinde insan faktörünün büyük önemi bulunduğu ve bireyle arası ilişkilerin verimi etkileyici rolü olduğu saptanmıştır.¹²²

İnsan ilişkileri yaklaşımı ve motivasyon ile verimlilik artışının sağlanabileceği düşüncesini savunmuştur.

Verimliliğin yalnızca bilimsel yönetimle arttırılmasının yeterli olmadığını, ayrıca insan kaynaklarının gelişiminin de gerekli olduğunu belirtmiştir.¹²³

Frederick Taylor ile Elton Mayo birbirine zıt bakış açılarını temsil ederler. Taylor'a göre çalışan insan, ağırlıkla ekonomik bir insansa ve bu yüzden ekonomik durumunu düzeltebileceğine inanıyorsa daha çok çalışırdı. Mayo için ise zeki işçiler bile asıl olarak "bir arada olmak" ve standartlarını kabul ettikleri küçük bir grup içinde bireysel olarak tanınmak gereksinimiyle hareket ediyorlardı.

Hawthorne deneyleri, yönetimin moral durumu ve üretkenliği nasıl geliştirebileceğinin yolları konusunda bazı ipuçları vermişti; bu incelemelerle ilgili temel bir çalışma ile daha sonra aynı yazarların başka bir çalışması bu konuda çok büyük değer taşır. Araştırmanın belki de en önemli katkısı, yöneticileri, mali olmayan özendiricilerin önemi ile iletkenliğin bir faktörü olarak insan motivasyonuna yönelik kapsamlı bir araştırma gerekliliğinin farkına vardırmasıdır.¹²⁴

Verimliliğin arttırılması konusunda insan ilişkilerinin önemini vurgulayan bir başka araştırma ise, Yankee City Araştırmasıdır. Bu araştırma Yankee

¹²² Ekizoğlu, **Yönetim...**, s.40.

¹²³ Can, **Organizasyon...**, s.48.

¹²⁴ Akınoy, (Çev) **Yönetim Teorileri**, s.96-101.

Şehrinde W.L. Warner tarafından teknolojik değişme ve yeniliklerin insan ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.¹²⁵

Üretim teknolojisinde modernleşme ve makineleşmenin başlaması ile hızla yeni yatırımlara ihtiyaç duyulmuştur. Fabrika sahipleri hem sermaye eksikliğinden hem de asıl önemlisi eski toplumsal geleneklerin bozulmasından endişe duyarak yeni yatırımlar yaparken başka şehirlerden ortaklar almışlardır. Böylece yönetim otonomisini kaybetmiştir.

Bu durum sahiplerle personel arasındaki ilişkileri bozmuş ve personelin işe ve işletmeye karşı tutum ve güvenini önemli ölçüde sarsmıştır. Böylece sahip personel dayanışması yerini zaten daha önce sendikalı olan işçiler arasındaki dayanışmaya bırakmış ve grevin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Bu araştırma bize sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte ve bu tarz değişmelerde insan unsurunun onun toplum içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması ve planlı bir değişimin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Eren, Hawthorne Deneylelerinin verimlilik konusunda insan ilişkileri yaklaşımına değinen bir araştırma olduğunu belirtmiştir.¹²⁶

Hawthorne imalat işletmesi, konfeksiyon sanayi dalında faaliyette bulunan bir kuruluştur. Şirket model değişikliğinin işletme için kaçınılmaz ve yaşamsal bir zorunluluk olduğunu bildiğinden bu değişikliğin olumsuz etkilerini azaltacak bir takım araştırmalar yapılmasına karar vermiştir. Şirketin amacı üretim standardının yükseltilmesi ve verimliliğin bu yeni durum için arttırılmasıydı.

¹²⁵ Eren, **Yönetim...**, s.25.

¹²⁶ Eren, **Yönetim...**, s.26.

Araştırma Sonuçları aynı işletmede, aynı işi gören işçiler arasında planlama ve karar verme yetkileri yönünden değişik yöntem uygulamalarının insan duygu ve davranışlarındaki etkinliği görmek ve bunun sonucunda da yönetsel etkinliğin ve verimliliğin bağlı olduğu örgütsel koşulları öğrenmek olanakları sağlamış olmaktadır.¹²⁷

Tavistock Enstitüsü araştırması ise İngiltere'deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden ne şekilde etkilendikleri araştırılmıştır.

Bu araştırmada, önceden küçük ve birbirine adeta rakip olarak çalışan gruplar yeni bir yöntem denemesiyle birleşerek 50 kişiden oluşan gruplar haline getirilmişlerdir. Bu birleşme sonucunda küçük gruplardaki sosyal statülerini, rollerini, duygusal yönden birbirlerini çok iyi tanıyan arkadaşlarını kaybeden bu nedenle etkinliklerini yitiren kişiler, duygusal yönden mutsuz kişiler haline gelmişlerdir. İşe ve çalıştıkları yöneticiye, gruba karşı bağlılık, sevgi ve ilgileri azalmıştır. Bu da işgücü verimliliğini düşürmüştür. Modern makinelere bağlı olarak kitle halinde üretimde bulunma ve çalışma yöntemi nedeniyle monotonluğa ve duygusal tatminsizliğe düşmüşlerdir. Bu durum iş verimliliğini azaltmış, örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkilemiştir.

Bu araştırma; örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere güzel bir örnek teşkil etmektedir.

MC. Gregore'nin X ve Y teorisinde ise MC. Gregore klasik yönetim kuramının betimlemesine girmiş buna X kuramı adını vermiştir. X teorisini benimseyen yöneticilerin insan davranışları konusundaki düşünceleri şunlardır:¹²⁸

¹²⁷ Eren, **Yönetim...**, s.28.

¹²⁸ Birdal Aydemir, **İşletmelerde Organizasyon**, Ankara 1993, Beta Yayınları S.23.

- 1-İnsanlar çalışmaktan hoşlanmaz. İşi sevmez işe karşı doğal bir isteksizlik duyar. Fırsat bulduğu müddetler iş yapmaktan kaçar.
- 2-İnsan sorumluluktan kaçar, işe karşı arzusuz davranır. Bu niteliğinden dolayı organizasyonel amaçlara ulaşmada başarılı kılmak için, yönetmek, denetlemek ve cezalandırmak gereklidir.
- 3-İnsan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- 4-İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz, bu tip olgulara direnir.
- 5-Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- 6-İnsanlar pratik zekalı değildir. Kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Klasikleri bu şekilde betimleyen MC Gregore klasik kuramın katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Bu da zaten işe karşı doğal bir isteksizliği olan insanı fazlasıyla isteksiz kılmakta ve bu da işletme verimliliğini düşürmektedir.¹²⁹

Bu şekilde bir yönetim tarzında devir yüksek olur. Çalışanların kısa dönemde işletmeden ayrılmaları verimsizliğe neden olur. Bu yönetim tarzı ilk bakışta verimliliğin gelişmesine yardımcı olsa bile uzun dönemde verimlilik yolunda çok büyük olumsuz etkilere yol açar.¹³⁰

MC Gregore daha sonra “Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği kuramının varsayımını bu şekilde belirtmiştir.¹³¹

¹²⁹ Eren, **Yönetim...**, s.30.

¹³⁰ Koçel, **İşletme...**, s.164.

¹³¹ Eren, **Yönetim...**, ss.29-30.

- 1-İşyerinde, işgörenin fiziksel ve duygusal çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- 2-İnsan tembel değildir. Çalışma şartları iyileştirilerek, çalışmayı zevkli ve çalışanın haz duyabileceği bir hale getirebilir.
- 3-İnsan işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için örgüte bağlı işini severse, kendi kendini denetleme yoluyla örgüte daha verimli hizmet eder.
- 4-Gerekli şartlar sağlanırsa, normal insan kendine özgü şartlar altında sadece sorumluluk kabul etmeyi değil aynı zamanda onu aramayı da öğrenecektir.
- 5-Örgütsel amaçlara bağlılık çalışanların benliğini doyuracak ona değer verildiğini, güvenildiğini hissettirecek ödüllendirmeye bağlıdır.¹³²
- 6-Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan ustalık ve yaratıcılık yetenekleri, insan arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.¹³³

Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanoğlunun sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, bir yönetim tarzı ve davranışını gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır. Bununla işletmenin etkili ve verimli çalışmasını amaçlamıştır.¹³⁴

1930-1940 yılları arasında, çağdaş yönetim düşüncesinde “bilimsel yönetim akımı” kadar önem taşıyan “insan ilişkileri akımının” temel fikirleri oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde, S. Freud, K.Lewin, J.L.Moreno, C. Rogers’ın insan ilişkileri yaklaşımına katkıları olmuştur. S.Freud bilinç altı güdüleme ihtiyaçlarının engellenmemesi, davranışlarda tavır ve duyguların rolü hususundaki

¹³² Aydemir, **İşletmelerde...**, ss.23-24.

¹³³ Eren, **Yönetim...**, s.30.

¹³⁴ Koçel, **İşletme...**, s.65.

fikir ve görüşleriyle insan ilişkileri yaklaşımının öncülerini etkilemiştir. K.Lewin geliştirdiği “alan ya da çevre teorisi” ile özellikle, bireysel davranışlarla grupların yapı ve davranışlarının açıklanmasına, J.L. Moreno sosyometrik araştırma yöntemini, C. Rogers klinik ve güdümlessz mülakat metotlarını geliştirmişlerdir.¹³⁵

1940-1950’li yıllarda, II. Dünya Savaşı süresince askeri birliklerde moral, önderlik motivasyon ve grup dinamiği araştırmaları yapılmış, savaşa rağmen insan ilişkilerinin gelişmesi devam etmiştir. K.Lewin’de savaş sırasında savaştan sonra önderlik ve grup dinamiği araştırmalarını sürdürmüştür.¹³⁶

Yine bu dönemde, Maslow “insan ihtiyaçları hiyerarşisi” ni ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen kişidir.¹³⁷ Maslow kişilerin öncelikle temel gereksinimlerinin karşılanması gerektiği, gereksinimler karşılandıkça bir sonrakine ihtiyaç duyulduğunu savunmuştur. Maslow insanın ihtiyacı olan beş gereksinimi şöyle sıralamaktadır;

- 1-Temel fizyolojik gereksinimler,
- 2-Güvenlik,
- 3-Ait olma gereksinimleri ve sosyal gereksinimler
- 4-Saygı ve statü,
- 5-Öz gerçekleştirim ve tam doyum.

Maslow bir gereksinim karşılanmadan bir diğerine geçilmediğini, bu yüzden en son gereksinim olan öz gereksinim ve tam doyuma pek az kişinin sahip olduğunu savunmuştur.¹³⁸

Beşeri ilişkiler akımı yeni araştırma, bulgu ve yaklaşımlar sonucu 1950’lerden sonra giderek bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Bu gelişmeler yönetim

¹³⁵ Yalçın..., s.14.

¹³⁶ Baransel, **Çağdaş...**, s.14.

¹³⁷ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, c.1, s34,İ.İ.E. Yayın, İstanbul 1989, Yön Ajans.

¹³⁸ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev)İstanbul 1 984, Venüs Ofset, s.56.

biliminin önemli kavramlarından biri olan verimliliğe yeni boyutlar kazandırmıştır.¹³⁹ 1950-1960'lı yıllarda neo-klasik düşünceden modern düşünceye geçilmiş olup, bu dönemde insan ilişkilerin yaklaşımı; sosyal ve teknik sistemler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, birey ve örgüt arasındaki etkileşimin sentezci bir biçimde tahliline yönelmiş ve “makro” yönde gelişmiştir. 1960-1970 yılları arasında davranışsal gelişmeler olgunlaşmış ve modern yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Modern yönetim düşüncesinde davranışsal yaklaşım, örgütsel ya da endüstriyel hümanizm akımı ile temsil edilmiş, bu akıma C.Argyris, R. Likert öncülük etmiştir.¹⁴⁰

C.Argyris olgunlaşma kuramı üzerinde durmuş, çok az kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini iddia etmektedir. Çünkü “örgütlerde uygulanan yönetim biçiminin olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerinden biridir” demiştir.¹⁴¹ Ve geleneksel organizasyon yapılarının çağdaş bireyin ulaştığı olgunluk düzeyi ile bağdaşmadığı tezini savunmuştur. R. Likert'in işgörene dönük koşulları altında, vasat insanın zihni potansiyelinin ancak kısmen yararlı kılınabileceği önerisi, temelde hep, yönetim sorumlularının işletmenin temel ögesi “İnsan” üstüne eğilmesi gerek ve gerçeğini belirleme amacına dönük olduğu düşünülmektedir.

Çalışanın bulunduğu işletmenin örgütsel yapısına uyumu verimliliği olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çünkü çalışan kişi örgütle uyum içerisine girince amaçları, araçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışan kişi işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu amaçların gelişmesinde de o ölçüde katkıda bulunacaktır. Ayrıca çalışanın iş arkadaşlarına, işin sosyal ve doğal çevresine uyum sağlaması da verimliliği olumlu yönde etkileyecek, işletmede verim standart düzeyine, bazı hallerde de standardın üstüne ulaşacaktır.¹⁴²

¹³⁹ Turgay Kaynak, “Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik” **Yönetim Dergisi** Ekim-Aralık 1975. s.3.

¹⁴⁰ Baransel, **Çağdaş...**, s.16.

¹⁴¹ Eren, **Yönetim...**, s.33.

¹⁴² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ.Ü. Yayın No.3106, İstanbul Venüs Ofset, 1983, s.17.

Bireyin ihtiyaç duyması, dürtülenmesi, istemesi ve davranması sürecini “motivasyon” olarak belirlenebilir.

Bir işletmede uygulanabilecek performans, yönetimin temel taşlarından birisi, çalışanların başarıya yönlendirecek ve motive edecek organizasyon içi bir ortamın yaratılmasıdır. Performansın değerlendirmesi ister bireysel ister organizasyon açısından olsun, çalışanların;¹⁴³

- 1-Daha çok amaçları gerçekleştirmede motive edildikleri ve bu amaca katkıda buldukları,
- 2-Genellikle önemli olduğuna inandıkları sonuçları elde etmeye çalıştıkları,
- 3-Kendilerinden başarmaları istenenleri bildiklerinde daha iyi çalıştıkları ve bu yönde bir çalışma planının yapılmasına yardımcı oldukları,
- 4-Bireysel performansı dolayısıyla verimliliği belirleyecek iki terminant vardır. Bunlar: Yetenek ve motivasyondur.

Bireyde yetenek kısmen doğuştan kazanılmış ve eğitimle geliştirilmiştir. Bireyin ne yapacağını belirler. Dolayısıyla verimlilik yetenekle doğrusal bir ilişki içindedir. Motivasyon ise bireyin ne yapacağını belirler ve dinamik karakterli bir etkidir. Bireysel motivler ihtiyaçlara yön vermesiyle oluşur. Bunun sonucu olarak ta bireysel performansın derecesi motivasyonel etkinliğin bir ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3-MODERN YAKLAŞIM VE VERİMLİLİK

Modern yaklaşımın temelini durumsallık ve sistem yaklaşımları oluşturmuştur. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların tutum ve önerilerini değişik bir açıdan ele alarak yorumlamıştır.

¹⁴³ Atilla Tezeren, Performans Değerlemede Motivasyonun Önemi” **Anahtar Dergisi**, No.1, (Ocak 1990), s.5.

Bu yaklaşımda esas alınan, organizasyon gruplarının ve çalışma birimlerinin ihtiyaçları amaçları ve davranışları ile organizasyonun bütünü arasındaki karşılıklı etkidir. Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi çalışanların tavır ve eğilimleri ile ilgili değildir.¹⁴⁴

Modern yaklaşım bütün yapının, sosyal gözlemlerin ortaya koyduğu ilkelere işleyen alt sistemlere bölünmesi gerektiğini savunmaktadır. Modern yaklaşım; sistem ve durumsallık yaklaşımı olarak iki grupta incelenebilir.¹⁴⁵

2.3.1) SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem yaklaşımı günümüzde giderek daha fazla yaygınlık kazanan bir akım olarak belirginleşmiştir.

Sistem kavramının çerçevesinde gelişen bu akım, belirsizlik ve hızlı değişim olarak tanımlayabileceğimiz yeni koşulların oluşturduğu sorunlar karşısında mevcut çözüm yollarının yetersizliğine gösterilen bir tepkidir.

Sistem, dış çevre ile kendi aralarında belirli ilişkiler olan belirli parçalardan (alt birimler, alt sistemlerden) oluşan bir bütün olarak tamlanabilir. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet ya da kısmen bir sistem olarak düşünülebilir.¹⁴⁶

Sistem bütünü oluşturulan parçaların her birinin kendine özgü işleyiş özellikleri vardır, fakat her birinin etkinliği de birbirlerine bağlı durumdadır. Alt sistemlerden oluşan bir sistemin amacına ulaşması, bu alt sistemlerin ayrı ayrı amaçlarına ulaşmaları ve birbirleriyle uyumlu çalışmalarına bağlıdır. Alt

¹⁴⁴ Koçel, **İşletme...**, ss.176-177.

¹⁴⁵ Güney, **Yönetim...**, s.19.

¹⁴⁶ Koçel, **İşletme...**, s.176.

sistemlerden birisinde meydana gelen bir değişiklik, diğerlerini de etkileyecektir.¹⁴⁷

Fiziksel bilimlerden alınan sistem kavramı, sosyal bilimciler tarafından sosyal olaylara uygulanmaya çalışılmıştır. Sosyal olayların kompleks, çok boyutlu olmaları, kesin tanım ve ölçümlere imkan vermemeleri nedeniyle sistem kavramının sosyal konulara uygulanması güç olmuştur.

Sistem yaklaşımı, bütünü oluşturan parçaları bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Bu yaklaşımla sistemin önemli parçalarının, bu parçaları birbirine bağlayan ve birbiriyle uyumunu sağlayan başlıca süreçlerin ve sistemin gerçekleştirmek isteği amaçların neler olduğu saptanmaya çalışılır. Sistem yaklaşımına göre, önemli olan bütündür; parçalar bu bütüne buldukları katkı ölçüsünde önemlidir.¹⁴⁸

Yönetimde sistem yaklaşımı , organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak el alır. Organizasyon sistemini oluşturan çalışanlar, makineler, yetki ilişkileri, maddi kaynaklar gibi tüm parçalar, organizasyonun amaçlarına ulaşması haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmış durumdadır. Ana (esas) sistem olan organizasyon, birbirleriyle ilişkili ve birbirlerine bağımlı alt sistemleri kapsamaktadır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak bilinen planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yerine getirirken gerçekleştirir.

Sistem yaklaşımı, organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonların daha kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi mümkün olmuştur. Ayrıca sistem yaklaşımı, Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi'nin bulgularının daha etkin

¹⁴⁷ Can, **Organizasyon...**, s.51.

¹⁴⁸ Ekizoğlu, **Yönetim...** , s.42.

olarak uygulanmasına imkan vermiştir. Sistem yaklaşımının, yöneticilere sağladığı bazı yararlar ise şu maddelerde özetlenebilir:¹⁴⁹

-Yöneticinin, görevine sadece kendi fonksiyonu açısından bakmayıp, kendi sisteminin ait olduğu diğer sistem ve alt sistemleri, çevre koşullarını da dikkate alması gerektiği görülmüştür.

-Yönetici, sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçlarıyla ilişkilendirmek fırsatını bulmuştur.

-Yönetici, alt sistemleri değerlendirip bunların ana sisteme olan katkılarını belirleme fırsatı elde etmiş; bu sayede de alt sistemlerin amaçlarıyla uyumlu bir organizasyon yapısı oluşturulması mümkün olmuştur.

Organizasyonun yaşaması ve gelişmesi ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin organizasyonla ilgili kontrol içi ve kontrol dışı faktörleri bilmesi, anlaması ve değerlendirmesi gereklidir. Sistem yaklaşımı bu konularda yöneticiye yardım eder.

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi örgütü çevreleri ile bir açık sistem olarak el almaktır. Bu nedenlerle örgütler, çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için amaç, yapı, insan ve teknoloji boyutlarında yenileşmek zorundadırlar. Sistem yaklaşımı örgütü etkileyen bütün değişimleri ve sayıları bir arada görmeyi sağlama olanağı verir.¹⁵⁰

Açık sistem yaklaşımı bütün değişkenleri kapsamayı ve bunlar arasındaki etkileşim sonuçlarını açıklaması açısından yönetim bilgisine katkıda bulunmuş ve bir çok çalışmanın da temelini oluşturmuştur.

Açık sistem olarak bir örgütün başarısı, bilgi akışının düzenlenmesine yakından bağlıdır. Bilgi akışının sistemin işleyişine anahtar rolü oynaması nedeni ile açık sistemler birer bilgi işlemi sistemi olarak düşünülebilir.

¹⁴⁹ Koçel, **İşletme...**, s.177.

¹⁵⁰ Ömer Peker, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul,1998, s.97.

Verimlilik kavramının gelişmesine etki eden yaklaşımlar arasında Sistem Yaklaşımının yanı sıra R. Likert tarafından geliştirilen ve Sistem 4 –Katılımcı Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılan yaklaşımın da öneme sahip olduğu düşünülebilir.¹⁵¹

Likert'in sistem 4 Yaklaşımının özellikleri şunlardır:

Sistem 1: Sistem 1 yönetim yaklaşımında yöneticiler astlara güvenmez, astları çalıştırmak için tehdit, ceza ve korku yöntemlerine başvurur. Astlar ortak sorunları nedeniyle bir araya gelip yönetime karşı koymaya çalışırlar. Resmi olmayan bir gruplaşma vardır. Organizasyonlarda daha çok maddi ödüller yaygındır. Haberleşme sadece yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak gelişir.¹⁵²

Sistem 1 yönetim yaklaşımı verimliliği sağlamada birinci ilke olarak güven unsurunu önemsememiştir. Çalışanlar güven ortamından yoksun bırakıldığından bu yönde verimlilik sağlanamaz. Artık çalışanların doğrudan tehdit ve korkulu bir ortamda çalıştırmanın imkansızlığı görülmektedir. Astların tek yönlü bir işbirliği yaparak yönetime karşı bir tavır takınmaları olumsuz ve verimsiz sonuçlar doğurur. Organizasyonlarda maddi ödül yanında manevi ödüllerin olmaması bir eksikliktir. Bu yaklaşımın zamanımızda benimsenmesi güç görünen bir yaklaşımdır.

Sistem 2: Yönetimin astlara güveni azdır. Kararların çoğu merkezden verilir, bazı önemsiz yönetme kararları ise astlar tarafından verilir. Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı da sık sık kontrol edilir. Ast üst ilişkileri üstler tarafından verilmiş bir mükafat gibi görülmektedir. Biçimsel olmayan örgütler vardır. Organizasyonlarda ödüller maddi tarzdadır, güçlü cezalar vardır. Haberleşme yazılı olup aşağıya doğru yoğun biçimdedir. Aşağıdan yukarıya

¹⁵¹ Koçel, **İşletme...**, s.198.

¹⁵² Aydemir, **İşletmelerde...**, s.24-25.

doğru ise bazı Őeyleri sorma, olumsuz gelişmeleri bildirme gibi zayıf bir biÇimde olmaktadır.

Bu sistemde kısmi güven sorunu vardır. Verimlilikte güven gereklidir. Kararların merkezi olması bütün sorunların çözümünde yetersiz ve eksik kalma durumu vardır. Alınan kararların merkezi olması sıkı kontrolden olumlu bir sonuç çıkması ihtimali zayıftır. Ast üst ilişkileri önemli derecede zayıftır. Üst hakimiyetinin olduğu ilişkilerin yetersiz denebilecek derecede zayıf kalmaktadır. BiÇimsel olmayan örgütler küçük olabilir ama büyük organizasyonlarda biŐimsellik gerekli görölmektedir. İletişim (haberleşme) yazılı olması kısmi bir kararlılık görölmekte, yukarıdan aşağıya daha çok olması eksik bir iletişim olduğu tespit edilmektedir. Astlardan bilgi alınmaması taban gücünü zayıflatmakta ancak üstlerin görebilecekleri durumlar ele alınabilmekte bu da yetersiz bir uygulamadır. Bu yaklaşımda da yönetim tarzları Şartlara uygun hale getirilmelidir.

Sistem 3 : Yönetimin astlara tam olmayan bir güveni vardır. Amaç strateji, politika ve fazla ayrıntılı olmayan planlar üst kademe tarafından yapılmaktadır. Teknik kararlar günlük, haftalık ve aylık sorunlarda tamamen alt kademeye verilmiştir. Astların amirleri adına kontrol, görev ve sorumluluğu vardır. Yönetimin beğenmediği çeşitli kararlar karşısında astlar bir grup oluştururlar. BiÇimsel olmayan gruplar vardır. Hafif bir cezalandırma söz konusudur.¹⁵³

Sistem 3 yaklaşımında güven yine eksik bırakılmıştır. Yönetim üst kararları almada alt yönetim (astlardan) bilgi almaması eksik bir yaklaşımdır. Bazı temel kavramları kontrolsüz astlara verilmesi yanlış değerleme olabileceğinden işleyiş aksaklıkları olabilir. Gereğinden fazla da serbestlik ve yetki önemli olumsuz sonuçlara götürebilir. Astların kendi adlarına görev ve sorumlulukların fazla olması üst yönetim işlev görmemiş gibi olur. Yönetimin baştan beri gereğinden fazla yetki ve sorumluluk vermesi, zamanla amaçların dışına çıkarak karşılıklı

¹⁵³ Aydemir, **İŞletmelerde...**, s.24.

rahatsız edici durumlar çıkabilir. Bu da organizasyonun verimliliğini olumsuz yönde etkiler.

Sistem 4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar vermede derece derece ve koordineli bir biçimde bütün organizasyona dağıtılmıştır. Amaç saptama, politika belirleme gibi kararlara astlarda katılmaktadır. Organizasyon içinde biçimsel olmayan gruplar oluşmakta ancak bunlar kararlara karşı çıkmamaktadır. Haberleşme yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir.¹⁵⁴

Böyle bir uygulama örgütlerde iletişim, eşgüdüm ve amaç birliğinin sağlanması, örgütün verimli ve sürekliliğini sağlayacaktır. Likert'e göre yönetici birbirine ortak üyelerle bağlanmış etkin çalışma grupları geliştirmelidir. Bu nedenle yöneticiler Y varsayımını benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk olmaya yönlendirmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortam hazırlanmalıdır.¹⁵⁵

Likert'in sistem 4 yaklaşımı, yönetici ve yönetim profillerini 4 kategoriye ayırmıştır.

Sistem 1 ve 2 X teorisine benzer özellikler göstermesine rağmen Y teorisi benzer özelliklerine sahiptir. Likert de sistem 4 yöneticilik tipini önermektedir. Bu yöneticilik tipi çalışanlara güven duyduğunda onlara değer verir ve işletmeye ve işe karşı olan bağımlılıklarını kuvvetlendirir. Bu ise verimliliğin artmasına neden olur.

2.3.2) DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Klasik yaklaşımlar bilindiği gibi üç ana konu üzerinde durmuştur. Bunlar; etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgütsel yapı konularıdır. Bunlardan birincisi esas itibarı ile Taylor ve Bilimsel Yönetim taraftarlarınca, ikincisi Fayol ve Yönetimsel İlkeleri Yaklaşımı düşünürlerince ve sonuncusu da Weber ve Bürokrasi

¹⁵⁴ Aydemir, **İşletmelerde...**, s.26.

¹⁵⁵ Peker, **Yönetim...**, s.93.

Yaklaşımı taraftarlarınca incelenmiştir. Böylece bu üç konu ile ilgili olarak geliştirilen ve her yerde geçerli yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulanması ile en iyi örgüt yapısı kurmak ve işletmek mümkün olacaktır.¹⁵⁶

Diğer yandan, klasik yaklaşımın eksiklerini tamamlayarak daha bütün bir teoriye ulaşmayı amaçlayan neo-klasik yaklaşımla başlayan davranışsal-insan ilişkileri yaklaşımı da en iyi örgüt yapısını bulmaya yönelmiştir. Böylece bir yanda klasik-hiyerarşik (ve en iyi) organizasyon yapısı, diğer yanda insan ilişkileri ile en iyi organizasyon yapısı olmak üzere iki yapı ortaya çıkmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı yukarıdaki ilkeleri esas alan yaklaşımlardan farklıdır. İlkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas alan klasik ve neo-klasik yaklaşımların her yerde ve her şartta geçerli, öngörücü niteliğinin tersine Durumsallık Yaklaşımı durumlarla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır. Klasik yaklaşım, organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem veren, Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Yani Durumsallık Yaklaşımına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği (bağımlı değişkenin değeri) bağımsız değişken durumundaki iç ve dış şartların durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği, belirli ilkelerin uygulanmasından değil, fakat bu belirli ilkelerle iç ve dış şartlar arasında uygun bir bileşim sağlamaktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle her yerde her koşulda geçerli olabilecek her işletmeye uygulanabilecek evrensel bir yönetim ve organizasyon yapısının bulunamayacağı görüşüne dayanmaktadır.¹⁵⁷

Durumsallık Yaklaşımı ile önceki yaklaşımlar arasındaki en belirgin ayrımlardan biri şudur:

¹⁵⁶ Koçel, **İşletme...**, s.198.

¹⁵⁷ Ekizoğlu, **Yönetim...**, s.43.

Önceki tanımlamalar organizasyonu içinde bulunduğu çevreden yalıtılmış, kolaylıkla tanımlanabilir ve durağan çeşitli bileşenlerden oluşan kapalı bir sistem olarak görürler.

Halbuki organizasyonlar, çevreden yalıtılmış kapalı sistemler olmaktan çok, dışarıyla olan personel ve kaynak akışına bağlı açık sistemlerdir.

Sistem kavramları organizasyonların etüt edilmesinde makro bir çerçeve sağlar fakat ileri derecede genellemeler içerirler. Durumsallık yaklaşımı daha somuttur ve alt sistemler arasındaki karşılıklı ilişkilerin daha spesifik özelliklerine ve modeline vurgu yapar. Sistemler perspektifi ile organizasyonların durumsallık yaklaşımını tanımlayacak olursak:

Organizasyonların ve yönetimlerinin durumsallık yaklaşımı bir organizasyonun çevresel üst sisteminden tanımlanabilir çizelgelerle ayrılan alt sistemlerden oluştuğunu ileri sürer. Durumsallık Yaklaşımı alt sistemlerin organizasyon ve çevresi ile olduğu kadar kendi içerisindeki ve birbirleri ile arasındaki karşılıklı ilişkileri anlama çabasıdır. Organizasyonların çok değişkenli doğasına vurgu yapar ve onların değişen koşullar altında ve spesifik durumlar karşısında nasıl faaliyet gösterdiğini açıklamaya çalışır. Nihai olarak Durumsallık Yaklaşımı spesifik durumlar için en uygun organizasyonel dizaynları ve yönetsel faaliyetleri bulmaya yöneliktir.¹⁵⁸

Sistem Yaklaşımı bütün organizasyonlar için geniş bir model sağlamaya yönelmiştir. Durumsallık Yaklaşımında her bir organizasyon kendi alt sistemlerinin tekil olduğunu ve bunun spesifik organizasyonların dizaynı ve yönetimi için bir temel oluşturduğunu kabul eder. Durumsallık Yaklaşımı (1) organizasyon ve işletme yönetimi için evrensel prensiplerin var olduğunu iddia eden görüş ve (2) her bir organizasyonun tekil olduğunu ve her bir durumun

¹⁵⁸ Güney, **Yönetim...** , s.20.

ayrı olarak analiz edilmesi gerektiğini iddia eden görüş arasında orta bir yeri temsil eder.

Durumsallık Yaklaşımının önemli varsayımı organizasyon ve çevresi ve çeşitli alt sistemler arasında “uyum” (congruence) olması gerektiği varsayımdır. Yönetimin birincil rolü bu uyumu maksimize etmektir. Organizasyon ve çevre arasındaki uyum ve uygun içsel organizasyon dizaynları daha büyük verim ve etkililik sağlayacaktır.¹⁵⁹

Durumsallık Yaklaşımı farklı tipteki organizasyonlar için uygun ilişkiler modelinin var olduğunu ve birbiri ile ilişkili bu değişkenlerin nasıl etkileştikğine ilişkin anlayışımızı geliştirebileceğimizi ileri sürer. Örneğin belirli organizasyon ve yönetim ilkeleri görece olarak durağan bir çevrede sürdürülen monoton faaliyetler için uygun olabilir. Buzdolabı üretimi gibi bir kitle üretim faaliyeti hassas planlama ve kontrol, faaliyetlerinin rutinleştirilmesi ve sıkı bir hiyerarşik yönetim ile en uygun şekilde yürütülebilir. Bunun tersine belirsiz bir çevrede ve dinamik teknolojilerle faaliyet gösteren diğer organizasyonlar ise çok daha farklı ilkeleri gerektirebilir.

Durumsallık Yaklaşımının, organizasyon yapısının çeşitli iç ve dış şartlara bağlı olduğunu öne süren varsayımından başka ortaya çıkardığı diğer bir kavram da matris organizasyondur. Günümüzde işletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklaşması, çevre şartlarının hızla değişmesi ve bu değişim hızının oldukça fazla olması tek boyutlu organizasyon yapılarının işlerliğini azaltmıştır. Bu durum işletmeleri çok boyutlu organizasyon yapısını uygulamaya yöneltmektedir. Çok boyutlu bir organizasyon şekli olan matris organizasyonun en önemli özelliği ise, en az iki bölümlere ayırma kriterinin birlikte kullanılmasıdır. Matris organizasyonlarda daha etkin bir teknik başarı sağlayabilmek için, belirli fonksiyonel bölümlerin emir kumandasında olan personel aynı zamanda bu projeyi tamamlamakla görevli bir yöneticinin emir

¹⁵⁹ Koçel, **Yönetim...**, s.199.

komutasına verilir. Bu tip organizasyon yapılarının en önemli özelliği, tepe yöneticilerinin tüm yetkileri kendinde toplamayıp, proje ve fonksiyonel yöneticilere devretmesidir. Böylece tepe yöneticileri daha etkin stratejik kararlar alabilmek için zaman kazanmaktadır. Matris organizasyonlarda, esnek bir yapı hakim olup, bir projenin hem uygulanmasından hem de planlanmasından proje ekibi sorumludur.¹⁶⁰

Bir organizasyon yapısında pek çok durumsal değişkenin organizasyon yapısının belirlenmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Bu değişkenlerden en önemlileri şunlardır:

1. Çevresel Belirsizlik ve Bağımlılık :

Bir organizasyonun yönetiminin zamanla değişen belirsizlik ve bağımlılık ortamları altında yürütüldüğü ileri sürülmüştür. Belirsizlik olayları, özellikle organizasyonun ister içinde olsun ister dışında diğerlerinin faaliyetlerini, tam anlamıyla anlamak ve kontrol etmek konusundaki yetersizlikten kaynaklanmaktadır. Bu yüzden geleceğe yönelik öngörüler eksik ve pahalıya mal olabilecek teşebbüsler olacaktır. Benzer şekilde yönetimin örgüt içi veya dışı grupların iyi niyetine ve desteğine bağımlı olması organizasyonu aslında zayıf bir konuma itmekte hatta bazı durumlarda varlığını tehdit edebilmektedir. Çevresel belirsizlik ve bağımlılık dereceleri değişebilir olmakla beraber hiçbir zaman için ortadan kaldırılamayacağı için örgütsel yapıların ve prosedürlerin dizaynında göz önünde bulundurulması gereken durumlardır. Örneğin sürekli değişen ve belirsiz çevre koşullarında, daha çok kişiye ağırlık veren ve formallik derecesi az, organik tarzda bir organizasyon yapısı verimliliği arttırmak için uygulanabilecek bir yapı olarak düşünülmüştür. Bu sebeple, organizasyonun ister içinde ister dışında, faaliyetleri tam anlamıyla anlamlı ve kontrol etmek, çevresel belirsizlikleri saptamak çok önemlidir.¹⁶¹

¹⁶⁰ Koçel, **İşletme...**, s.198.

¹⁶¹ Baransel, **Çağdaş...**, s.273.

Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları, ile belirli yönetim kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramakta olup yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiği ifade edilmektedir.¹⁶²

2. Teknoloji :

Durumsallık yaklaşımında teknoloji bir anahtar değişkendir. Farklı ürünler ve hizmetler sunan organizasyonlar farklı teknolojiler kullanırlar. Gerçekten benzer ürünler üreten firmalar bile farklı teknikler kullanabilmektedir. Buna göre bu teknolojiler bir araba üretim hattında olduğu gibi büyük ve pahalı veya kişisel bilgisayar üretiminde olduğu gibi nispeten küçük ve ucuz teknolojiler olabileceği gibi etkili bir işletme için gerekli organizasyon yapıları da buna paralel olarak değişecektir. Bu durumda kullanılan teknoloji de organizasyonların yapılandırılmasında durumsal bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojiye uyum sağlayamayan işletmelerin rekabetteki etkinlikleri azalacak ve işletme verimleri düşecektir. Bu sebeple teknoloji bir anahtar değişkendir, diye tanımlanmıştır.

3. Büyüklük :

Büyüklüğün durumsallık yaklaşımında en önemli anahtar değişken olduğu ileri sürülmektedir. Büyüklüğün organizasyonların dizaynında önemli bir parametre olduğu görüşünün organizasyon teorisinde eski bir geçmişi vardır. İlk defa 20. yy.ın başında bürokrasi ile ilgili çalışmalarda Weber tarafından dile getirilmiştir. Buradaki akıl yürütme oldukça basitti: Küçük organizasyonlar için merkezi ve kişiselleşmiş kontrol mekanizmaları uygun olurken organizasyonlar büyüdükçe yönetim anlayışını yetersiz kılıyordu. Kişisel olmayan ve merkeziyetçi yönetim mekanizmalarının uygulaya geçirilmesi organizasyonda bürokrasinin artmasına yol açıyordu.

¹⁶² Baransel, Çağdaş..., s.17.

Büyükülüğü en önemli anahtar parametrelerden biri olarak gören diğer durumsallık teorisyenleri bütün organizasyonlar için “en iyi” yaklaşımının olamayacağını, organizasyonel başarının organizasyon büyükülüğü ve yapısı arasındaki uygunluğa bağlı olduğunu vurgulamışlardır.

Organizasyonun yapısı ve büyükülüğü bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği ve organizasyonların verimliliği sadece organizasyonun büyükülüğü ile değil büyükülüğü ve yapısı arasında uygunluk ile içsel ve dışsal koşullara uygun bir bileşim sağlamaktan kaynaklanmıştır.¹⁶³

Sonuç olarak; klasik çağda başlayan verimliliği arttırma çabaları 1900’lü yıllarda Klasik Yaklaşım, Neo-Klasik Yaklaşım ve daha sonraları Modern Yaklaşım olarak değişik akımlarla karşımıza çıkmıştır. Bu yaklaşımlar verimlilik bakış açısı altında incelenmiş ve günümüz yönetim uygulamalarına model teşkil ettiği saptanmıştır.

¹⁶³ Koçel, **İşletme...**, s.199.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNÜMÜZ YÖNETİM MODEL VE UYGULAMALARINDA VERİMLİLİK

3.1.- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

KALİTE KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi son yıllarda en çok tartışılan yönetim yaklaşımlarından biridir. Bu yaklaşımın daha iyi anlaşılması için öncelikle kalite kavramının tanımlarına ve tarihsel gelişimine yer verilecektir.

3.1.1.-KALİTENİN TANIMI

Çağımızda globalleşen ekonomik süreç, örgütlerinden birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmış, örgütlerdeki zaman kullanımı, karar ve uygulamadaki hız ve değişim süreci başlı başına birer stratejik faktör haline gelmiştir. İşletmeler, uluslararası alandaki rekabet gücünü artırabilmek için, her alanda rekabet ve rekabetçiliğe olan yaklaşımlarını ciddi bir revizyona tutmak zorundadırlar. 21. yüzyılın eşiğinde globalleşme sürecinde, bu konu işletmeler ve ülkeler için son derece önemlidir. Bu hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları örgütleri yeni yönetim arayışlarına yönlendirmektedir. Bu yeni yönetim arayışları çerçevesinde üretim veya hizmet süreci içerisinde insan faktörü yeniden keşfedilmektedir. Çünkü içinde bulunduğumuz zaman dilimi beraberinde müşteri mutluluğunu getirmiştir. Müşteri mutluluğuna uygun kalite ve uygun yönetim sistemleri kurarak ulaşılabilir. Kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. İlki, büyük ölçeklerde üretime olanak sağlayan endüstri devrimi; ikincisi ise kalite ve üretkenliğe yeni bakış açısı getiren, İkinci Dünya Savaşı'dır. Bu iki olayda klasik anlayışı değiştirecek yapısal gelişmelere neden olmuştur.¹⁶⁴

¹⁶⁴ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1993,s.9.

Görelî bir kavram olan kalite konusunda yapılan tanımlardan biri “mal veya hizmetleri satın alanların tüm beklentilerini karşılayabilme kabiliyetidir, Juran’a göre kalite “fonksiyonel olma, amaca ve kullanıma uygunluk” tur.¹⁶⁵ Crosby’nin “şartlara uygunluk” olarak tanımladığı kalite “ihtiyaçlarını ne fazlasıyla ne de eksiklikle karşılanmasıdır” G. Taguchi’ye göre; “kalite, ürünün sevkîyatından sonra toplumda neden olduğu en az zarar’dır. Başka bir ifadeyle, ürün piyasaya çıktıktan sonra, çevreye vereceği zarar ne kadar az ise, ürün o kadar kalitelidir. Taguchi’nin bu görüşü çevreyi korumaya yöneliktir. Bu görüşe göre kalite kontrol herkesin işi değil, belli seviyede matematik bilen insanların işi olmaktadır. Diğer çalışanlar, ileri derecede matematik bilenlerin belirlediği kurallara uymak zorundadır.¹⁶⁶

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin olabildiğince yoğunlaştığı günümüzde, hızlı değişim her alanda etkisini göstermektedir. İletişim olanaklarının teknolojinin gelişmesi sayesinde, ülkeler arasındaki fiziki uzaklıkların azalması ve ilişkilerin yoğunlaşması hep bu değişimin bir sonucudur. Çevre bilincinin yerleşmesi, tüketicinin korunması, haksız rekabetin önlenmesi, sosyal güvenlik gibi hususlara verilen önemin artması küreselleşme sürecine girilmesi ülkelerin sanayi ve ticaret yapılarına yeni bir çehre kazandırmıştır. Tüm bu değişim sürecinin yaşandığı içinde bulunduğumuz dönemde, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki paylarını artırabilmeleri için gerekli olan kalitedir. Kalite, bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Mal ve veya hizmet üretiminin kusursuz olması, kaliteli anlamına gelmemektedir. Bir başka deyişle kalite, ürün veya hizmetlerin müşteriyi tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılamasıdır. Günümüzde önemli rekabet unsuru olarak ortaya çıkan kalite, malın satılabilmesi için gereken bir aksesuar olmadığı gibi, mutlak anlamda her şeyin en iyisi anlamına da gelmemektedir.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Ian webb, **Quest for Quality**, London, The Industrial Society, 1991, s.5.

¹⁶⁶ Türk Standartları Entitüsü, **TS-ISO 9005 Kılavuzu**, İstanbul 1991. s.1.

¹⁶⁷ Kavrakoğlu, **Kalite**, s.43.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ne göre kalite, “bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.” Avrupa Kalite Kontrol Derneği ise kaliteyi “malın yada hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi” diye tanımlamıştır. Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS) ise, kaliteyi “mal yada hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi” olarak tanımlaştır. Toplam Kalite Kontrolün temel taşlarından biri olan Ishikawa'nın “en ekonomik en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünün geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir” şeklindeki tanıma karşılık Aguayo, Deming'i anlatan kitabında kaliteyi “kullanıcı açısından memnuniyeti artıran her şeydir” diye açıklamaktadır.¹⁶⁸

Kalite, bu tanımlardan anlaşılacağı üzere mal veya hizmet üretiminin kusursuz bir biçimde gerçekleştirilmesi demek değildir. Aynı zamanda bünyesinde pek çok faktörü barındıran bir kavramı ifade etmektedir. Bu çerçevede kalite kavramı, “sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerde azami tüketici tatminini amaçlayan, eğitilmiş ve gerekli araç-gereç ile donatılmış bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen taleplere cevap verebilmek için esnek olan, tüm işletme fonksiyonlarının gerektirdiği faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, uzun dönemde bir işi ilk defa doğru olarak yapmayı öngören, mal ve hizmetlerin üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır.”¹⁶⁹

Günümüzde bir ürünün en kadar kaliteli olduğunu herhangi bir tüketicinin kendi görüşleri ile tespit etmek güçtür. Çünkü bir ürünün kalitesi ile ilgili karar verilmesi gerektiğinde bu ürünü kullanan tüketiciler ve ürün hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Ürün kalitesi kullanım yerine göre değişebilir.

¹⁶⁸ Kaan Tunçbilek (Çev), **Japnlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı**, İstanbul, Form Yayınevi 1994, s.62.

¹⁶⁹ Kaan İ. Erkman, “Yeni Kalite Anlayışı”, **Bilim ve Teknik Dergisi** Kasım 1995, s.57.

Buna örnek olarak; bir kişi için pek önemli olmayan bir konu ile ilgili olarak yazı yazması gerektiğinde kullanacağı kalem, kaliteli sayılabilecekken önemli bir mukavele imzalayacakken kullanacağı aynı kalem kalitesiz sayılabilir. Bir ürünün kalitesi hakkında karar verirken ürünün tasarımı, üretimi ve kullanımı yanında fiyatının da dikkate alınması gerekir. Kalite ve kaliteli ürün üretme fikri, içinde bulunduğumuz yüzyılda ortaya çıkmış ve çok hızlı şekilde uygulamaya konulmuştur.

3.1.2-KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalitenin tarihi gelişimi, insanlığın tarihi gelişimiyle eş zamanlıdır. İ.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasasında “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta ölüm cezasına çarptırılacaktır.” maddesiyle kayıt altına alınmıştır. Yine ticari ahlakın oluşturulması amacıyla Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapının elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu niteliklere uygunluğunu kontrol ederek kabul yada ret kararı veriyorlardı. Mısırlılar İ. Ö. 1450 yılında icat ettikleri bir araç yardımıyla taş blokların yüzeylerinin düzgünlüğünü kontrol etmişlerdir. Bu yöntem sonradan Orta Amerika’da Aztekler tarafından da kullanılmıştır.

20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor şirketinde hareketli montaj hattını kullanmaya başladı. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirildi ve düşük maliyette yüksek kaliteli ürünlerin imali gerçekleştirildi. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başladı. 1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji hızlı bir şekilde değişti. Bell System ve Western Electric bölümler arası koordinasyon

eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla, kalite kontrolünü takip eden birimler oluşturuldu.¹⁷⁰

Kalite güvence deyimini ilk olarak kullanan Edwards'a göre kalite, yönetimin sorumluluğunda olmalıdır. Kalite işletmenin bütün organizasyonel bölümlerinin planlı birbirine bağlı çalışmaları ile oluşur. 1924 yılında Walter Shewhart, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatiksel Kalite Kontrol kavramını gündeme getirdi. 2. Dünya Savaşı kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırdı. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (Amerikan Society for Quality Control) oluşturuldu.

F. Taylor tarafından ortaya atılmış olan “kalite kontrol edilir” kavramı ile birlikte başlayan kalite geliştirme çabaları, Dr. Deming ile devam etmiştir. Taylor'dan sonra Dr. Deming özellikle Japonya'da istatiksel süreç kontrolünün yaygın olarak kullanılmasını sağlamış ve Japonlara kaliteyi öğreten Amerikalı olarak tanınmıştır.

Kalitenin sadece çalışanların değil, tüm sorumluluğunda olduğunu kabul ettirerek adeta bir devrim yapmıştır. Deming'den dört sene sonra Japon'yaya davet edilen Juran, kalite yönetimine sistematik bir yaklaşım getirmiş ve kalitenin beş yönü; dizayn kalitesi, uygunluk kalitesi, ürünün elde edilebilirliği, ürünün güvenliği ve kullanımına dikkat çekmiştir. 1957 yılında Feigenbaum yayımladığı kitapla “Toplam Kalite Kontrol” kavramını tanımlamıştır.

1960'lardan itibaren Crosby, Amerika'da sıfır hata kavramını ortaya atmıştır. Dr. Kaoru Ishikawa Japonya'da kalitenin yapılan hatalar azaldıkça geliştirebileceği yolundaki fikirleri ile dikkat çekmiştir. 1962 yılında kalite çemberinin ortaya konması ise, kalite geliştirme çabalarının dönüm noktası olmuş Ishikawa kalite çemberinin Japonya'da yaygınlaşmasında büyük rol

¹⁷⁰ Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara MPM yayınevi, s.3.

oynamıştır. İlk dönümde öncülüğü SHEWART, Deming, Juran ve Feigenbaum gibi Amerikalıların yapmasına karşın, sonraları Japonların bu alanda hızlı ilerleme kaydetmeleri çok önemlidir. İkinci önemli nokta da, önceleri muayene, istatistik ve süreç kontrole dayalı olan kalite çalışmalarının sonraki dönemlerde yeni kavram ve yöntemlere yönelmesidir.¹⁷¹

3.1.3.-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE DİĞER YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İlk kez Feigenbaum tarafından ortaya atılan toplam kalite kontrolü kavramı, Demin, Juran ve Crosby'nin katkılarıyla gelişmiş ve toplam kalite yönetimi felsefesi ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak gelişen toplam kalite yönetimi, iç pazarlarda tüketici tatmini, dış pazarlarda yüksek rekabet gücü sağlamaktadır. Çağdaş kalite yönetimi felsefesinin temelini oluşturan müşteri ihtiyaçlarının en uygun maliyet koşulları ile sağlanması anlayışı, hataların kaynağından belirlenerek müşteriye ulaşmasını önleme ilkesini benimsemiştir. Bu şekilde algılanan kalite anlayışı, en ekonomik üretim şeklini de oluşturmaktadır. Bu nedenle sıfır hata ile yapılan üretim en düşük maliyetli üretim olmaktadır. Bu özellik rekabet gücünü de artırmaktadır. Temel unsurları müşteri odaklılık, tam katılım, hataları kaynağında önleme ve sürekli gelişme olan toplam kalite yönetimi anlayışı rekabetçi bir yönetim yapısına dayanmaktadır. Toplam kalite evriminde önemli bir yere gelmiş, küreselleşme ve teknolojik gelişme sonucunda artan uluslar arası rekabette sürdürülebilir başarının ve rekabetteki üstünlüğün yönetsel ifadesi olmuştur.

Toplam kalite anlayışı, müşteri odaklı hedef birliği ile herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, süreçlerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören modern bir yönetim düşüncesi olarak kabul görmüştür.

¹⁷¹ Kavrakoğlu, **Kalite**, s.40.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile Diğer Yönetim Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi;

Toplam kalite Yönetimi Anlayışı, Klasik, Neo-Klasik veya Modern yönetim Yaklaşımları gibi ayrı, kendine has “öz”ü ve sistematığı olan bir yönetim yaklaşımı olduğu düşünülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ile diğer yaklaşımlarının değerlendirilmesi yolu ile Toplam Kalite Yönetiminin önceki teorilerden farklı bazı yönleri olduğu ortaya koyulabilir.¹⁷²

a) TKY ile diğer yönetim yaklaşımları arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır. TKY anlayışına göre yöneticilerin “karar verme” ve “kontrol etme” fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk (coaching) ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Uygulamada “güçlendirme-empowerment”, “ters dönmüş üçgen-reversed (inverted) triangle” ve “yatay organizasyon” şeklinde ortaya çıkan bu anlayış organizasyonlarda “düşünen ve karar veren” ile “iş fiilen yapan” arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış veya en azından bulanık hale getirmiştir.

b) TKY organizasyonun temel amacı olarak “müşteri tatmini” ni öngörmektedir. Kâr, bu “tatmin”in bir sonucudur. Öte yandan klasik yaklaşıma göre firmanın sahibi sermaye sahibidir. Firma sahibi ile “kâr”dan pay alacak diğer gruplar arasında (müşteriler, çalışanlar, satıcılar...) bir çatışma vardır. Oysa TKY’ne göre bir çatışma değil bir birleşme vardır. Çünkü firmanın esas varlığı sermaye değil fakat “insan kaynağıdır”. Bu insan kaynağı “müşteri memnuniyeti” için mal/hizmet üretmektedir. Dolayısıyla hammadde arzından başlayarak malı müşteriye verinceye kadar ki zincir üzerinde yer alan tüm firmaların işbirliği yapmaktan çıkarları vardır. Çünkü tüm firmalar müşteriye hizmet etmek için kurulan “sistemler”dir.¹⁷³

¹⁷² Koçel, **İşletme...**, s.293.

¹⁷³ Koçel, **İşletme...**, s.295.

c) TKY ile Klasik Yaklaşımlar organizasyon yapısı ve işleyişi konusunda da farklılık göstermektedir. Klasik yaklaşım her çalışanı (özellikle yöneticileri), işletme sahibinin temsilcisi-vekili (agency) olarak görmektedir. Yönetim literatüründe vekalet (temsilcilik) yaklaşımı (agency approach) olarak ele alınan bu görüşün esası her insanın kendi çıkarını maksimize etmeye çalışması varsayımına dayanmaktadır. Günümüz işletmelerinde sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması, yöneticileri sahibin çıkarlarının maksimize etmek durumunda olan temsilciler-vekiller (agent) durumuna getirmiştir. Dolayısıyla sahip- temsilci arasındaki ilişkiler, davranış özellikleri, kontrol etme gibi konular Vekalet (Temsilcilik=Agency) Teorisinin esasını oluşturmaktadır. Bu nedenlerle organizasyon yapısı ve işleyişi, yöneticileri, firma sahiplerinin çıkarları doğrultusunda davranmaya sevk eden, kontrol eden bir özelliğe sahiptir. Oysa TKY, kaliteyi tüm çıkarların önüne geçen bir hedef olarak belirlediği için organizasyondaki ilişkiler alt-üst, sahip-vekil (temsilci) yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişiler arasındaki ilişkilere dönüşmektedir. İşbirliği yapanlar sadece bir firma içindeki çalışanlar değildir. Bunlara satıcılar, bayiler, çalışanların aileleri, ortaklarda dahildir. Bütün bu grupları ifade etmek için “sosyal paydaş” terimi kullanılmaktadır.

Bu çerçeveden bakınca organizasyon yapıları dikey, hiyerarşik yapılar değil; yatay, takım bazında ve yığılım (cluster) nitelikli yapılar haline gelmektedir.

d)TKY'nin diğer yaklaşımlardan bir diğer farklılığı da; TKY ile ilgili fikir ve uygulamaların akademisyenler tarafından değil fakat sanayide ve kamuda yöneticilik yapanlar tarafından geliştirilmiş olmasıdır.

e) TKY'de “sistem”, Klasik, Yaklaşımına göre daha kapsamlıdır. TKY de “sistem” tedarikçilerinden müşteriye kadardır. Oysa klasik anlamda “sistem” bir organizasyonun dışındaki sınırlar içinde ele alınmıştır.

f) TKY, tasarımı, yöneticilerin rollerinde, organizasyonun yapılandırılmasında, çalışanların yeteneklerinde ve davranışlarında, iş yapma usullerinde, iletişim ve bilgi dağıtımında önemli değişiklikler gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin işletmelerde hayata geçirilebilmesi ve buna bağlı olarak kalite güvence sisteminin kurulmasının değişik zorlukları vardır. İşletmelerin, toplam kalite yönetimini başarıyla uygulayabilmeleri ve işletme verimliliği arttırabilmeleri için yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir.¹⁷⁴

--- Kişisel gelişme insanı ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı ile sağlanabilir. Bu amaçla personelin eğitimine, haberleşme ve iletişime, motivasyonuna ve katılımcılık düzeyinin geliştirilmesine özel bir önem verilmelidir.

--- Organizasyon düzeyinde güvene dayalı insan ilişkileri geliştirilmeli ve yönetim şekli, yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici niteliğe sahip olmalıdır. Merkeziyetçi yönetim anlayışı terk edilerek yetki paylaşımına açık bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

--- Ödüllendirmenin yanlış yapılmaktansa hiç yapılmaması daha iyidir. Bu nedenle gerçekçi ve objektif kriterlere dayalı olarak, motivasyonu ve katılımcılığı güçlendirici, çalışanların kuruluşa bağlılığını artırıcı ödüllendirme sistemlerinin kurulması üzerinde titizlikle durulmalıdır.

--- Müşterilerin işletmeye olan güvenleri kaliteli ürünle sürekli ve diri tutulmalıdır. Verimli yönetim ve makineler, eğitilmiş personel kalitenin aynı düzeyde kalmasını garanti eder. Bu amaçla iş prosedürleri yazılı hale getirilmeli, eğitim amaçlı seminerler düzenlenmelidir. Çalışanlar gruplar halinde sürekli eğitimden geçirilmelidir. Unutulmamalıdır ki insana yapılan yatırım en önemli yatırımdır.

¹⁷⁴ Koçel, **İşletme...**, s.191.

3.2.-ŞEBEKE ÖRGÜT YAPILARI (NETWORK ORGANIZATIONS)

Organizasyonların yeniden yapılandırılmalarındaki gelişmelerin organizasyonlara yansımış halini şebeke organizasyonu kavramını açıkça ifade eden kavramlardan biridir.

Bu kavram günümüzde organizasyonların değişim içinde olduğunu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini; daha da önemlisi, yeni yapıların arayışı içinde olduklarını göstermektedir.

Şebeke oluşturacak tarzda işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi yeni organizasyon yapısı oluşturduğu gibi, bu düzenleme outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma), çekirdek yetenek (Core-Competence) gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir.¹⁷⁵

Şebeke veya network adı altında ele alınan organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir.¹⁷⁶

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunabilirler. Böyle bir durumda bir nevi “büyük işletme içinde küçük işletmeler” görünümü ortaya çıkacaktır. Şebeke organizasyonun diğer önemli bir özelliği de, daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine, hiyerarşik

¹⁷⁵ Nihat Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, *Verimlilik Dergisi* 1998/2, s.21.

¹⁷⁶ Koçel, *İşletme...*, s.303.

kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu işler için gerekli kaynaklar da organizasyonun kontrolündedir. Organizasyon bunlara sahiptir. Oysa şebeke organizasyonunda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. Örneğin satın alma fonksiyonu (iş), bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı ve araştırma ayrı bir organizasyon (işletme) tarafından gerçekleştirilir.

Bu durum ilk bakışta, yurdumuzdaki uygulamalarda karşılaştığımız üretim şirketi ile satış şirketi farklılaşmasına benzemektedir. Ancak bilindiği üzere yurdumuzdaki bu uygulamanın temelinde organizasyon endişelerinden çok finans ve vergi nedenleri bulunmaktadır. Oysa şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması yolu ile verimliliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini (core competence-temel yetenek, çekirdek teknoloji veya beceri) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çevresinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir.¹⁷⁷

Böyle bir şebeke içinde işletmeler hem yardımlaşma hem rekabet içindedir. Yani işletmeler, hem nihai müşteriye zamanında, ucuz ve kaliteli hizmet sunmak için işbirliği (cooperation) yapmak zorundadırlar, hem de kendi çıkarlarını korumak için rekabet (competition) etmek durumundadırlar. Bunu ifade etmek için bazen bu iki terimi birleştirerek “co-opetition” terimi kullanılmaktadır.

¹⁷⁷ Koçel, **İşletme...**, s.304.

İşletme faaliyetlerinin bu şekilde bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır: Dahili şebeke (Internal Network), Dengeli Şebeke (Stable Network) ve Dinamik Şebeke (Dynamic Network)¹⁷⁸

3.2.1.-DAHİLİ ŞEBEKE ORGANİZASYONU

“Bu tür organizasyonda, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır. Belli bir faaliyette uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi-çıkı (input-output) alışverişi içine girmektedir. Ana şirket (şebekedeki diğer şirketlerin faaliyetlerini koordine eden şirket), her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli girdiyi piyasadan ve bünye dışından alabilmektedir. Bu yapıda şebekedeki her işletme birbirinin müşterisi olmakta ve birbirleri ile ilişkilerini piyasa şartlarına uygun olarak yürütmektedirler. Böylece bünyedeki tüm faaliyetler bir piyasa disiplini altına girmektedir.

Böyle bir uygulama bir bakıma, yurdumuzda bazı holding işletmelerinde görülen uygulamaya benzerdir. Örneğin holding türü bir işletmede malzeme satın alma konularında uzmanlaşan bir işletme (şirket) vardır ve holding bünyesindeki diğer işletmelerin tamamı malzeme satın almalarını bu işletme kanalı ile yaparlar. Ancak bu merkezi satın alma işletmesinin fiyatları bünye dışındaki bir başka bir malzeme satıcısı ile rekabet edebilir düzeyde değildir. Eğer bu gerçekleştirilebiliyorsa, bunun anlamı şudur: Hem satın alma şirketi piyasayı iyi izleyip bünye dışındaki şirketlerle rekabet edebiliyor, dolayısıyla değişikliklere uyabiliyor; hem de holding bünyesinde satın alma faaliyetlerinde etkinlik piyasa disiplini ile sağlanmış oluyor. Ancak hemen ekleyelim ki, bazen bu uygulamanın,

¹⁷⁸ Erdoğan, **Yönetim...**, s.23.

holding bünyesindeki işletmelere, fiyatı ne olursa olsun bu merkezi satın alma şirketinden satın alma zorunluluğu getirilmesi nedeniyle düşünülen yararları sağlayamadığı, tam tersine bünyedeki piyasadan kopmayı kuvvetlendirir hale geldiği de görülmektedir”.¹⁷⁹

3.2.2.-DENGELİ ŞEBEKE ORGANİZASYONU

Bu yapının bir öncekiden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu tür bir organizasyonda, bir şebeke (network) halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır; sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Böylece bir alışveriş içinde lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar.

Böyle bir yapı, özellikle otomotiv sanayisinde çok rastlanan yan sanayi uygulamalarına benzemektedir. Örneğin; lider konumundaki otomotiv firması, otonun belli parçalarını bünye dışındaki başka işletmelerden almaktadır. Bu tür uygulamalar ekstreme götürüldüğünde, lider işletme sadece bir çeşit broker’lik yapan, belli bir plan ve koordinasyon içinde tamamen bünye dışı işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri birleştiren ve müşteri ile ilişki kuran bir organizasyon durumuna gelecektir. Bunun anlamı, işletmelerin çok az sayıda “çekirdek” personel veya “iskelet kadro” ile çalışmalarını ve esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonunu ile haberleşmenin çok önem kazanmış olmasıdır. Bu uygulama sayesinde bir anlamda lider işletme sabit masraflarını da azaltmış olmaktadır.

Bu konudaki bir diğer örnek de, yine yurdumuzdaki işletmecilik uygulamalarında çok gördüğümüz yemek temini hizmetlerinin, temizlik

¹⁷⁹ Koçel, *İşletme...*, s.306.

hizmetlerinin, personel taşıma hizmetlerinin, güvenlik hizmetlerinin ve hatta sekreterlik hizmetlerinin işletmenin kendi bünyesinde yürütülmekte yerine dışarıdan, başka işletmelerden alınması uygulamalarıdır. Bu sayede, örneğin taşıma hizmetleri konusunda, işletmenin kendisi vasıtaların sahibi olmayacak, bünyesinde şoför ve tamir-bakım elemanı gibi personel bulundurmayacak, yedek parça ve diğer bakım onarım aletlerini bulundurma gereği olmayacaktır. Bu hizmet bir “kontrat” ile dışardan bir başka bir işletmeden alınacaktır. Eğer bu dışarıdaki işletmenin verdiği hizmet istenen kalitede olmazsa, kontrat iptal edilip aynı hizmet başka bir işletmeden alınacaktır. Böylece bu uygulama rekabeti ve kaliteyi arttırıcı bir etki yaratacaktır. Bu da işletme verimliliğini arttıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.3.-DİNAMİK ŞEBEKE ORGANİZASYONU

Bu yapının bir öncekilerden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu göre “herhangi bir” işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin (brokerin) koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (müşterek teşebbüsler, joint-ventures), böyle bir şebekenin tipik örneğidir.¹⁸⁰

Bu şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, fakat piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Yani mesela otomotiv yan sanayisinde olduğu gibi, yan sanayi sayılan bir işletmenin, sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Organizatör durumundaki işletme, eğer daha başka satıcıdan (işletmeden) daha uygun şartlarla (fiyat, kalite, termiş vs. açılardan) mal veya hizmet temin

¹⁸⁰ Koçel, **İşletme...**, s.307.

edebiliyorsa, bu yeni satıcı networke dahil olmaktadır. Böylece tüm işletmeler piyasa koşullarına uymak, piyasa disiplini içinde rekabetin zorlamasını hissederek çalışmak zorundadır. İşletmeler arasındaki ilişkiler “emir-komuta zinciri” içinde değil, piyasa mekanizması içinde şekillenmektedir. Günümüzün artan uluslar arası rekabeti, kalite anlayışı ve haberleşmenin gelişmesi, bu tür organizasyonların ortaya çıkması için uygun bir ortam yaratmış bulunmaktadır.

3.3. TEMEL YETENEK (CORE COMPETENCE)

Temel yetenek (veya öz, çekirdek, yetenek ve beceri) bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunun gerçekleştirilmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Günümüz yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan yararlanma işlemine tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.¹⁸¹

Bir işletmeyi diğerlerine oranla daha başarılı kılan faktörler; düşük maliyet, kaliteli ürün, iyi bir dağıtım, satış sonrası hizmet, etkin promosyon, farklılaştırılmış ürün, teknolojik destek, müşteriye çabuk hizmet verme ve benzeri faktörler ilk akla gelenlerdir. Bu faktörler bu anlamda temel yetenek örnekleri midir? Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir.

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı
- taklit edilmesi güç olmalı
- rakipler tarafından kolayca görülmemeli

¹⁸¹ Koçel, *İşletme...*, s.298.

---- işletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı

---- belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli

---- sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi

---- işletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı.

Görüldüğü üzere, bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin “temel yetenek” niteliğinde olanların sayısı çok fazla olmayacaktır. Temel Yetenek konusunu daha somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır: İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üretene birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklerle sahip birimler olarak görmelidir. Böylece bir bakış, işletmeler çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkanı verecektir. Yani belirli, spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından Canon firmasının optik, imaj alma ve mikroişlemci kontrolü konusundaki bilgisi, bunun fotokopi, lazerli yazıcılar, fotoğraf makineleri ve imaj taraması gibi alanlarda üretilen ürünlerde kullanılması ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla bu firmanın ürettiği ürünler değil, fakat bunları üretebilmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve beceri bu firmanın temel yeteneğidir. Bu temel yetenek bazı temel mal ve hizmetlerin (core products) üretimi ile sonuçlanabilir.¹⁸²

Her işletme kendine has temel yetenekler geliştirebilir. Ancak, bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek vardır; Yenilik yapabilmek (innovation). Bu yetenek, işletmelere rekabet gücü sağlayan yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım yerleri vs. gibi) düşünmeli ve

¹⁸² Koçel, **İşletme...**, s.299.

çalışmalıdır. Pazar paylaşımını, bu şekilde temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek arttırmak yerine, rakiplerinin nispi zayıflıklarına dayanak arttırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlamaktadır.

Sonuç olarak, temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir. Sürekli yeniliklerin yapılması gelişmeci bir düşünce olan verimlilik kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılması Peter Drucker'a (Management,1985) göre verimlilik düşüncesinin esasını oluşturmaktadır.

3.4.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

Organizasyonlarında görülen bir diğer yönetim uygulaması “partnership” ortaklıklar ve “outsourcing” –dış kaynaklardan yararlanmadır. Burada sözü edilen “ortaklık” hukuki anlamda olmayıp, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır. Burada belirtmek istediğimiz, artan rekabet ve globalleşmenin, işletmeleri, kendi tedarikçilerini (supplier) bir ortak olarak görmeleri, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün sunmağa çalışmaları hususudur. Böylece partnership, global bir ortamda, önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir.¹⁸³

Bu anlamda bir partnership olayını anlayabilmek için işletmeler arasındaki ilişkilere yakından bakmak yararlı olacaktır. İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; “core competence” veya öz (temel çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi

¹⁸³ Koçel, **İşletme...**, s.300.

yaygın bir “out-sourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Öz yetenek ve beceri ise yani, bir işletmenin rakiplerine oranla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, yetenek, iş yapma usulü, teknik veya becerisinde işletme içinde yapılan faaliyetlerde kullanılmıştır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte, hem de kendilerini çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır.

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç şudur: Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça partnership (ortaklık) ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir. Eğer böyle bir çerçeveden ele alınırsa dış kaynaklardan uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

Esasında “dış kaynaklardan yararlanma” olarak adlandırılan bu yönetim uygulaması çok eskilere gitmektedir. Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamalarının son yıllarda yurdumuzda da önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel (öz) yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip (yani bu işi daha iyi bilen) işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır. Böylece nihai başarıları birbirine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu

nedenle bazen “outsourcing” yerine “co-sourcing” kavramının kullanıldığına da rastlanmaktadır. “Co-sourcing”, öz yetenek bazen de, işletmeler arasında oluşan bir çeşit ortaklığı (partnership) ifade etmektedir. Yani işletmeler faaliyetlerini “en iyi bildikleri” konu ile sınırlamaya, diğerlerini dışarıdan almağa yönelmektedir. Gelişen enformasyon teknolojisi de bu uygulamayı desteklemiş ve işletme fonksiyonlarının bırakıldığı işletmelerle her an sürekli haberleşme ilişkisi içinde olmak imkanını sağlamıştır. Nitekim, Just-in-Time (JIT) olarak bilinen uygulamanın başarısı da büyük ölçüde, bu haberleşme olayına bağlıdır.¹⁸⁴

Burada vurgulanması gereken nokta şudur: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişelerine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, dış kaynaklardan yararlanmanın esas nedeninin, kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutulmasıyla, bu konularda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. Bir inşaat işletmesinin, öz yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulaması başlatılması, bu inşaat işletmesini tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkanı verecektir. Tasarım işinde uzmanlaşmış olan bu firma, söz konusu inşaat işletmesinin tasarım sorunlarının çözümüne yeni yaklaşımlar getirmek, yeni teknikler uygulamak suretiyle inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına yardım edecektir. Benzer şekilde bu tasarım işletmesi de, örneğin bilgisayar uygulamalarını dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutmuş olabilir. Böylece ortaya bir ilişkiler şebekesi ve ortaklık uygulamaları çıkmaktadır.

Bu tür örnekleri başta otomotiv, tekstil ve ilaç olmak üzere pek çok endüstri dalında görmek mümkündür.

¹⁸⁴ Koçel, **İşletme...**, s.299.

Yurdumuzda bu örneklerin en çok bilineni “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleridir. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan (yani bu işi daha iyi bilen, core competence’ı taşıma-nakliye, işi olan) başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan başka işletmelerden, core competence’ı yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, esas işleri (uzmanlıkları ve temel yetenekleri) bu konular olan işletmelere yaptırması sayılabilir.¹⁸⁵

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının temeli, görüldüğü üzere, bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır. Bu nedenle aynı hedef doğrultusunda birbiri ile yardımlaşmak durumunda olan işletmeler arası ilişkiler doğmaktadır. Bu ilişkileri etkileyen faktörler nelerdir? Hangi ortam ve koşullarda ne tür ilişkiler doğmaktadır? Bu sorunların cevapları henüz araştırma safhasındadır. Yurdumuzda yapılan bir araştırmada, daha çok küçük tekstil işletmelerinden oluşan bir sanayi bölgesinde, ortaklık ve şebeke türü ilişkilerde “güven” olayının işletmeler arasındaki ilişkilerde en önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bazı sorunları da peşinden getirebileceğini kabul etmek gerekir. Bu sorunların bir kısmı kısa vadeli bir kısmı uzun vadeli, diğer bir kısmı da sadece işletmeler bazında değil fakat endüstri dalı bazında da olabilir. Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, termin gibi hususlarla ilgilidir.

¹⁸⁵ Koçel, **İşletme...**, s.300.

Uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağıllık (overdependence) gelmektedir. Gerçekten ortaklık anlamında sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynaklardan yararlanma yapan firmayı tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanma yapan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, termin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir.¹⁸⁶

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, bir anlamda, işletmelerin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer belirli bir daldaki işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma sonucu belli işleri, ürünleri yurt dışındaki işletmelerden alıyorsa, bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Böyle bir gelişme bazılarının göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görülmezken; bazıları da bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçlükleri açısından bir zayıflama olarak görebilir.

Sonuç itibariyle, dış kaynaklardan yararlanmada diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi, yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan bir işletmecilik tekniğidir. Bir işletme ancak istenen verimi elde ettiğinde ve etkin bir şekilde çalıştığında başarılıdır denebilir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin istenen başarıyı yakalayabilmeleri ve verimli olabilmeleri için uygulanabilecek bilgi çağı yönetim modelidir.

¹⁸⁶ Koçel, **İşletme...**, s.302.

3.5.-ÜRETİM VE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA SİSTEMLERİ MRP II / ERP

MRP II(Manufacturing Resource Planning) /ERP(Enterprise Resource Planning) üretim yönetimi sistemleri, kuruluşlardaki her türlü faaliyetin planlanması ve bu planlar arasındaki veri alış verişinin sağlanması amacıyla oluşturulmuş bilgisayar ağlarına dayalı sistemlerdir. Bu planların uygulanması ve kontrolünde de bu sistemlerin veri tabanından faydalanılmaktadır. Günümüzde pek çok firma, bu sistemleri kullanma çabası içindedir. Planlama, kaynak israfını önlemek amacıyla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu kaynakların, günümüzde en önemlileri zaman ve bilgidir. MRP II/ERP sistemleri de, doğru kullanıldıkları takdirde doğrudan bu iki önemli kaynağın israfını önlemekte etkili olurken, dolaylı olarak da, işgücü, sermaye, hammadde kaynakları israfını önlemektedir. Bu da, müşteriye, istediği kalitede mal veya hizmeti, istediği zamanda, uygun fiyata sunmak anlamına gelmektedir.¹⁸⁷

Bu gün pek çok şirket elindeki kaynakları verimsiz olarak kullanmakta, bu sebeple yapılan küçük iyileştirmelerin bile sonuca etkisi büyük olmaktadır. Açıkça görülmektedir ki günümüzün başarılı şirketleri malzeme üretim planlamasının kendileri için önemini kavramış olanlardır.

3.5.1.-MRP II (ÜRETİM KAYNAK PLANLAMA) SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Üretim kaynakları planlaması (MRP II) MRP'den ileri bir kavram olup finansal fonksiyonları da içermektedir. MRP'nin gelişimi kısaca özetlenecek olursa ilk olarak MRP, malzemelerin netleştirilmesi ve temin sürelerinin ele alınarak ihtiyaç zamanlarının

¹⁸⁷ Gülnur Sönmez, "MRP/ERP sistemleri", **Verimlilik Dergisi** 1998/4, s.83.

hesaplanmasında kullanılmıştır. Bu nedenle MRP, üretim ve satın alma emirlerinin zaman ve miktarlarının belirlenmesi fonksiyonunu yerine getirmektedir.

Sadece malzeme planlanması değil finansal fonksiyonların da katılması ile ortaya çıkan imalat kaynakları planlaması (Manufacturing Resources Planning) artık MRP II şeklinde kısaltılmıştır. Malzeme ihtiyaç planlaması (Material Requirement Planning) artık MRP I veya MRP şeklinde gösterilmektedir. MRP II'nin altında yatan kavram, finansal yönetimin hemen hemen ihtiyaç duyduğu tüm bilginin sağlanması gerektiğini öne sürmektedir.¹⁸⁸

MRP I (Malzeme İhtiyaç Planlaması), ana üretim programında yer alan ürünlerin imalatında kullanılan malzemelerin ne zaman ve ne kadar gerektiğinin saptanması çalışmasıdır. Malzeme ihtiyaç planlama tekniği malzeme ve parçaların sipariş edilmesine yönelik daha iyi bir yönetim arayışları sonucunda ortaya çıkmıştır.

MRP kullanımı sayesinde stokları kontrol altına alma, satın alma ve üretim emirlerini zamanında oluşturma ve ürün teslim tarihlerine uyma işlevleri gerçekleştirilmiş olur. Kısaca malzeme ihtiyaç planlaması, nihai mamul için hazırlanan ana üretim çizelgesini gerekli malzeme ve parça çizelgesine çevirerek satın alma ve imalat siparişlerini hazırlayan bir envanter yönetim tekniğidir. Tedarik zinciri içinde, malzeme hizmet ve bilgi akışının kaynaktan tüketime kadar etkili ve verimli bir şekilde planlanması ve uygulanması MRP'nin amaçları arasındadır.

MRP sistemleri, bir çok alanda uygulanmaya başlayınca geniş yazılım desteğine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. MRP sistemleri muhasebe, satın alma ve pazarlama bölümleri ile bilgi paylaşımına giderek kullanım alanları gittikçe genişledi. Bu genişleme sonucu ise MRP sistemlerine yeni bir isim verme gereği oluştu. Üretim Kaynakları Planlaması veya MRP II.¹⁸⁹

¹⁸⁸ <http://www.ita.com.hk/area-4.htm>

¹⁸⁹ <http://www.snc.edu/socsci/chair/333/shells/mrp.htm>

Bugün malzeme üretim kavramında verimliliğin ancak tüm tedarik, üretim, depolama ve satış safhaları boyunca ilişkilerin, bilginin ve malzeme akışının doğru şekilde yönlendirilebilmesi, denetlenebilmesi ile mümkün olduğu saptanmıştır.

3.5.2.-ÜRETİM KAYNAK PLANLAMASININ TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ

1930'lu yıllarda kullanılan istatistiksel stok kontrol yöntemleri (yeniden sipariş, ekonomik sipariş miktarları, vb.) bilgisayarların gelişmesi ve 1980'li yıllarda PC'lerin yaygınlaşması ile birlikte, yepyeni bir dünyaya açıldı. ABD ve bazı batı ülkelerinde geliştirilen kantitatif bazlı yöntemler ile önce MRP (Malzeme İhtiyaç Planlaması) ve daha sonra geliştirilen MRP II (Üretim Kaynak Planlaması) ve nihayet ERP (Tüm İşletme Kaynak Planlaması)'ye ulaşıldı.¹⁹⁰

Bilgisayarlarının üretim yönteminde kullanılmaya başlanması 1950'lerin sonları ve 1970'lerin başları olarak kabul edilir. Bu dönemde envanter kontrolü geliştirilmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. 1960'ların sonlarına doğru entegre devrelerin uygulanması ile bilgisayarda kapasite-fiyat oranında önemli gelişmeler meydana geldi. Ayrıca yazılım alanında veri tabanı yönetim sistemleri yazılımcıların ve yazılımların verimliliğini büyük ölçüde arttırmaya başladı. 1970'ler ile birlikte, firmaları parçalara ilişkin statik bilgileri, ürün ağaçları, ürünlere ilişkin satış tahminlerini bilgisayara girmeye başladılar. Bilgisayar bu satış tahminlerinden hareketle her parça-malzemedeki ne kadar gerektiğini, elde mevcut ve ısmarlanmış mevcutları da göz önüne alarak nihai gereken miktarı hesaplar. Bu yöntem Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) olarak adlandırılmıştır.

1970'lerde özellikle APICS (American Production and Inventory Control Society= Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Topluluğu) tarafından desteklenen ve yaygınlaştırılan bu yöntem üretim yönetiminde yeni bir dönem başlamıştır.

¹⁹⁰ Oracle Seminar Notes

MRP uygulamasına geçen firmaların üretim yönetimindeki bu değişime rağmen yine de yeterli derecede istenilen sonuca ulaşamamıştır. MRP birçok yönden sınırlı yöntem olduğu düşünülmekteydi. Örneğin firma bu siparişleri yetiştirecek kaynaklara sahip mi? Firma kritik kaynaklara sahip mi? Bu sorular MRP çerçevesinde ele alınmıyordu. Zaman içerisinde MRP ile çözüm getirilmek istenen sorunların çözümü için önerilecek yöntemin firma çapında düşünülmesi gerektiği ortaya çıktı. 1980'ler ile birlikte imalat firmalarında görülen önemli bir değişiklik de MRP'nin ötesine geçmek gerekliliğini vurguladı. Pazar giderek daha fazlaca “müşteri” tarafından belirlenir oldu. Bunun neticesinde imalat firmalarında stoka üretim biçiminden, sipariş üzerine üretim biçimine doğru bir kayma başladı. Bu ise daha çok çeşit, daha çok ürün, daha geniş bir mamul yelpazesi anlamına geliyordu. Böylece giderek daha çok karmaşık bir duruma gelen üretim yöntemine MRP tek başına yetersiz kalmaya başladı.

MRP'ye ana üretim programı ile imalat kaynakları arasında geri besleme düzeyinde kapalı bir devre kazandırması, finansal pazarlama boyutunun eklenmesi, analizlerin yapılmasına olanak tanınması ile MRP II ortaya çıkmış oldu. Böylece MRP'ye dayalı üretim yönetiminde yeni bir dönem açılmış oldu.

1975 yılı için Orlicky tarafından yapılan bir tahmine göre yaklaşık 700 ABD firması MRP yazılımı kullanıyordu. IBM, Arthur Anderson gibi dev uluslararası firmalar MRP yazılım piyasasına girdiler. 1984 yılında ABD'de yapılan bir araştırmaya göre 16 yazılım firmasının 17.000 müşteriye 400 milyon dolarlık satış yaptığını gösterdi. 1988 itibari ile APICS'in “Sertifikalı Kullanıcı” statüsündeki MRP II uygulamasında belirli bir düzeye ulaşmış üye firma sayısı yaklaşık 16.000 olmuştur.

3.5.3.-ERP (KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA) SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Son yıllarda, birden fazla iş yerinden oluşan işletmelerde yapılan tüm faaliyetlerin entegrasyonu girişimi, bilişim teknolojisi için yeni bir ihtiyaç yaratmıştır. Özellikle hızla yaygınlaşan çok usulü firmalar entegrasyon ihtiyacını çok ciddi olarak hissetmektedirler. Entegrasyon, ancak faaliyetleri destekleyen bilginin entegre edilmesi ve ulaşılabilir hale getirmesi ile mümkün olmaktadır. Bu da MRP yi aşan daha üst düzey ve kullanışlı bir bilgi entegrasyonunu gerektirmektedir. Bu da ERP olarak ifade edilmektedir. ERP'nin gelişmesinin birçok nedenleri bulunmaktadır. Fiziki bakımdan dağınık imalat operasyonları, uluslararası dağıtım organizasyonları ve uluslararası pazarlara açılma ihtiyacı, yüksek rekabet ve bunun sonucu değişen dünya pazarı şartları, ekonomik sınırların ortadan kalkması ve organizasyonlarda oluşan değişiklikler bu gelişmenin en büyük nedenleri arasında sayılmaktadır. Bu nedenlerin oluşturduğu gereksinim bilgi teknolojisindeki meydana gelen gelişmeler tarafından da desteklenince ERP ortaya çıkmıştır.¹⁹¹

Üretim otomasyonu ve bunun uygulanması MRP VE MRP II teknikleri, yeni endüstriyel yönetim tekniklerinin birer uygulamalarıdır. Bu yöntemler sayesinde işletme içinde yaşanan zamanlama ile ilgili sorunların, aksaklıkların ortadan kaldırılacağına inanılmaktadır. İşletme içi işleyişinde yaşanan sorunlar, sistemin verimliliğini azaltmakta ve sistemin etkinliğini ortadan kaldırmaktadır. İşleyişteki tıkanıklıkların aşılarak verimliliği arttırmak yeni işletim sistemleri sayesinde mümkün olacağı düşünülmektedir.

21. yüzyıla girerken sanayi ve ticarete yeni bir döneme girilmiştir. Yabancı sermayeye geniş imkan tanınması ile pazarlara yeni ve güçlü rakipler girmiş ve çok yoğun bir rekabet ortamı doğmuştur. Verimliliğin önemini kavramış sanayicileri, her

¹⁹¹ Arıkan Ceyhan, Term Project on ERP , Bilkent Üniversitesi

türlü maliyet düşürücü çalışmayı desteklemiştir. MRP II ve ERP 'de işletmelerin kaynak kullanımını etkin hale getiren ve işletmelerin daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla geliştirilen işletim sistemleridir.

3.6.-BİLGİSAYAR YARDIMLI LOJİSTİK DESTEK SİSTEMİ

(CALS=Computer Aided Logistic Support)

Her türlü bilgisayar teknolojilerinin desteği ile kurulan tedarik ve lojistik destek sistemi sayesinde; rekabet gücünün artırılması, kalitenin yükseltilmesi, maliyetin azaltılarak, tedarik süresinin kısaltılmasını hedefleyen, teknik işbirliğinin geliştirilmesi, yönetimi, karşılıklı değişimi, kullanımı ve standartlar geliştirilmesine yönelik kavramdır.¹⁹²

Bu nedenle sistem; CAD.CAM ve CALS tasarımcılarının online olarak çalıştığı Lojistik Tasarım Veri tabanından oluşmaktadır. Üretimden tüketime kadar gerekli olan ve bilgisayar ortamında tutulan tüm bilgilere, çizimlere ve resimlere, dünyanın değişik yerlerinde bulunan alt üreticilerin anında, kolaylıkla, yetkileri çerçevesinde erişmelerini sağlamaktadır.¹⁹³

1980'li yıllarda Amerikan savunma sanayi şirketleri ve askeri kuruluşları kağıda dayalı uygulamaları ve veri değişimini azaltmaya başlamışlardır. Elektronik ekipmanlar kullanılarak veriler yaratılmakta, oluşturulmakta, saklanmakta ve dijital platformlarda ortak olarak kullanılmaktadır. Verilerin yaratılması, oluşturulması, saklanması, transferi ve ortak kullanımı için evrensel standartlara ihtiyaç duyulmaktaydı. Bu ihtiyacı karşılamak için, CALS stratejileri ilk olarak Amerikan Savunma Bakanlığı tarafından ortaya atılmıştır.

¹⁹⁴

¹⁹² Türk Cals Sanayi Yönlendirme Grubu'nun TOBB'de yapılan **Toplantı Notları**, Ankara, 2000, s.1.

¹⁹³ NATO CALS, **Hand Book**, 1999, s.2.

¹⁹⁴ Serdar Durgun, "Bilgisayar Yardımlı Lojistik Destek Sistemi", **Roketsan Dergisi**, sayı 5, Ankara, 2000, s.15.

21. yüzyılın başından itibaren CALS, savunma oluşumlarının ve savunma sanayi'nin ana stratejisi haline gelecektir. Bu stratejinin zamanla endüstrinin diğer sektörlerine de yayılması beklenmektedir.

3.6.1 CALS'IN TANIMI :

CALS yaşam evrimi boyunca bir ürünün bilgi verilerini, uluslararası ve askeri standartlar, proses akış metotları ve ileri veri enformasyon teknolojileri kullanarak yaratmayı, yönetmeyi, değiştirmeyi, saklamayı ve sonsuz defa kullanmayı amaçlayan tüm batı hükümetlerinin ve savunma sanayilerinin ana stratejisidir.¹⁹⁵

CALS talep, tedarik, üretim, satış, destek ve idame kültürlerini kapsayan kültürel bir değişikliktir.

CALS İngilizce “ Computer Aided Logistics Support'un” kısaltmasıdır. ‘Bilgisayar Yardımlı Lojistik Destek’ anlamına gelmektedir. CALS çalışmaları, mevcut silah platformlarının servis masraflarının azaltmasını amaçlayan ABD Savunma Bakanlığı'nın bir Programı olarak 1985 yılında başlamıştır.

1993 yılında CALS kısaltmasının açılımı resmen “Continuous Acquisition and Life-Cycle Support olarak değiştirilmiştir. Yeni, Sürekli Tedarik ve Ömür Boyu Destek anlamıdır. Bugün CALS, hükümetler tarafından teşvik edilen en iyi iş deneyimlerini kucaklayan bir yapıya sahiptir.

Geçmişte CALS kısaltmasının anlamı birçok kez değişmiştir.

--- Computer Aided Logistic System : Bilgisayar Yardımlı Lojistik Sistem
(İlk)

¹⁹⁵ Durgun, “Bilgisayar “ , ss.16-18.

- Computer Aided Logistic Support: Bilgisayar Yardımlı Lojistik Destek
- Computer Aided Acquisition & Logistic Support: Bilgisayar Yardımlı Tedarik ve Lojistik Destek
- Continious Acquisition &Life-Cycle Support: Sürekli Tedarik ve Ömür Boyu Destek (Askeri)
- Commerce At Light Speed: Işık Hızında Ticaret (Sivil)

CALS ister Sürekli Tedarik ve Ömür Boyu Destek, isterse Işık Hızında Ticaret olarak tanımlanmış olsun, küçük, orta veya büyük ölçekli ticari firmalara iletişimini sağlamada ve verilerin daha hızlı ve güvenli değişiminde yardımcı bir araçtır. Bugünlerde Ford, Lockheed ve Boeing gibi büyük ticari firmalar CALS'ı uygulayarak kağıtsız fabrikaya doğru gitmektedirler. Küçük firmalar daha büyük firmaların yaptıklarının benzerlerini rekabet güçlerini kaybetmemek için bir an evvel hayata geçirmelidirler.

6 Aralık1995 tarihinde milli CALS gruplarının faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak amacı ile Uluslararası CALS Organizasyonu (ICO) kurulmuştur. Milli CALS Grupları, CALS faaliyetlerinin belkemiğini oluşturmaktadır. ABD, İngiltere, Almanya, İsveç, Kanada, Japonya, Tayvan, Avustralya ve Türkiye gibi ülkeler CALS savunma sanayi gruplarını oluşturmuşlardır. Türkiye CALS Savunma Sanayi Grubu 15 Kasım 1996 tarihinde oluşturulmuştur.

3.6.2.-CAL S VİZYONU VE AMAÇLARI

Daha sıkı kurumsal entegrasyonun oluşturulması ve endüstriyel rekabetin ve ekonomik büyümenin proses geliştirme, enformasyon teknolojileri ve uluslararası ürün veri transferi standartlarının uygulanması ile sağlandığı Elektronik Ticaret Ortamının teşvik edilmesi CALS'ın vizyonunu oluşturmaktadır.¹⁹⁶

¹⁹⁶ TCSYG, “ Toplantı ” s.3-4.

Pazarlama, üretim, tasarım ve bakım zamanının ve masraflarının azaltılması, ürünlerin ve servislerin kalitesinin artırılması, böylece gereksiz zaman, sermaye ve kaynak kullanımının ortadan kaldırılması CALS'ın amaçlarındandır.

CALS ortamı, medyanın geleneksel formları olan kağıt, mikro-fiş ve mikro filmlere gereksiniminin azaltılmasını veya ortadan kaldırılmasını sağlar.

CALS'ın amaçları şunlardır;¹⁹⁷

- Rekabet gücünün artırılması
- Kalitenin yükseltilmesi
- Zamanında pazara sürme
- Müşteri ihtiyaçlarına karşılayacak sürekli ve esnek üretim
- Hızlı dağıtım
- Satış sonrası kullanıcı memnuniyeti

3.6.3.- CALS'IN KURULMASI

Tüm dünyada kurumlar, veri toplama ve saklama, ağ ve enformasyon teknolojilerine yüklü miktarlarda yatırım yapmaktadırlar. Kurumlar, farklı amaçlar için çok farklı metodolojiler kullanmaktadırlar. İçsel ve dışsal iş akış yapılarının optimizasyonu için İş Yönetimi Analizi, İş Yöntemi Değerlendirme ve Yeniden Mühendislik (Yeniden Yapılanma) metodolojilerini (Reengineering), Ar-Ge'den Bakım ve Destek aşamasına kadar çalışma gruplarının disiplinin sağlanması Eş Zamanlı Mühendislik (CE_Concurrent Engineering) metodolojilerini ve her türlü verinin güvenli ve etkili biçimde değişimi amacıyla Elektronik Veri Değişimini (EDI) kullanılır. EDI, şirketlerin tedarikçileri

¹⁹⁷ TCSYG, "Toplantı" s.3.

müşterileri ve rakipleri ile daha zekice ve yakın ilişkiler kurmaları için uyguladıkları kolektif uzun vadeli stratejilerinin bir parçasıdır.

Savunma Sanayi ve Askeri Kurumlar 1980 yılından beri Enformasyon Teknolojilerine yüklü yatırımlar yapmaktadırlar.

3.6.4.-CAL S'IN TARİHÇESİ :

ABD Savunma Bakanlığı yeni, karmaşık silah sistemlerinin geliştirme sürelerini kısaltmak istemekteydi. Yine A.B.D Savunma Bakanlığı; savunma sistemini, tedarik maliyetini, işletim bakım onarım maliyetini kontrol altında tutup azaltmak istiyordu. 1984 yılında bilgisayar tabanlı teknoloji kullanarak bilgi paylaşımı ve değişimini desteklemenin önemli bir endüstriyel strateji olduğunu fark etmeye başladı.¹⁹⁸

İlk defa 1984 tarihinde ABD Savunma Bakanlığı tarafından Computer Aid Logistic System (CAL S) olarak belirtilen bu konsept, özellikle silah sistemlerinin dizayn safhasında yaratılan bilgilerin, bilgisayar ortamında tutulması neticesinde önemli bir oranda maliyeti düşürdüğü görülmüştür. Bugün, CAL S kavramı; her türlü malzemenin dizaynından tüketime kadar olan her türlü faaliyetin bilgisayar teknolojileri ile yürütülmesi yanında ışık hızı ile tedarik kavramına dönüştürülmüştür.

Benzer çalışmalar NATO'da 1989 yılında başlamış ve 1993'de NATO CAL S Organizasyonu kurulmuştur. Bugün Avrupa Birliği (AB) ülkeleri aynı konsepti benimsemiş olup, çok kısa bir süre içerisinde CAL S sistemini uygulamaya koyacaklardır. Diğer bir deyişle, NATO ve AB ülkeleri ile ticaret yapacak her kuruluşun CAL S standartlarına göre üretim yapması zorunlu olacaktır.

Türkiye'de ise M.S.B.lığı önderliğinde ilk CAL S konferansı FMS-NUROL tarafından Kasım 1996 tarihinde organize edilmiştir. Bu toplantıyı takiben Türk

¹⁹⁸ TC. Genel Kurmay Başkanlığı, **21. Yüzyılda Yönetim; Yeni Bir Çalışma Yöntemi CAL S**, Ankara, 1999, s.5.

CALS Sanayi Yönlendirme Grubu (TCSYG) 15 KASIM 1996 tarihinde amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Bu grubun TOBB içerisinde Sektör Kurulu olarak çalışmaları kabul edilmiştir. ABD ve NATO'daki benzer kuruluşlar incelenerek HAZİRAN 1996 tarihinde TCSYG alt birimleri, kamu ve özel sektör kurum temsilcilerinden oluşturulmuştur.

3.6.5.- CALS UYGULAMALARININ YARARLARI :

Ürünlerini daha iyi bir yöntemle tasarlamak, üretmek, dağıtmak isteyen küçük, orta ve büyük her firma CALS uygulamayı düşünebilir. Bu uygulamanın yararları şunlardır:¹⁹⁹

a)Organizasyon Dahilinde ve Organizasyonlar Arasında İyi İletişim:

Global ekonomide ticaret koşulları değişmektedir. Ticari ortaklıklar ülkenin her yerinde ve dünyanın her köşesinde; firmaların dünyanın her yerinde tesisleri bulunabilir ve da aralarındaki iletişim ihtiyacını arttırmaktadır. Böyle bir yapıda büyük firmaların, ana yüklenicilerin veya yüklenicilerin eski ticari işlemlere bağlı kalmaları beklenmemelidir. Yazılım, donanım ve telekomünikasyon yatırım maliyetleri sürekli düştüğünden; bu teknolojik kabiliyetler 'daha iyi ve daha hızlı iletişim' amacıyla kullanılmaktadır.²⁰⁰

CALS'ın tüm alt yapı sistemleri, bileşenleri kullanarak, kuruluşlar daha kolay verileri yaratırlar, paylaşırlar, transfer ederler ve sakarlar. Gerek zamanlı tele-konferans düzenleyebilir, izin verdiği takdirde başka bir konumdan taleplerini takip edebilir, üretim planlarını veya stoklarını kontrol edebilirler. Kuruluşlar yavaş yavaş kağıt bazlı yapıdan kurtulduklarından faksların,

¹⁹⁹ TC. Genel Kurmay Başkanlığı, **21. Yüzyılda...**,s..8.

²⁰⁰ Durgun, "Bilgisayar ", s.17.

dokümanların veya çizimlerin kaybolması azalır. Bütün bunlar iletişimin verimini ve etkisini artırır.

b)Gelişmiş Ürün ve Doküman Yönetimi :

Bugün, talebin yapısı, üretim faktörleri ve hatta tedarik alternatifleri hızla değişmektedir. Müşteri farklı konfigürasyonda ya da tamamıyla farklı bir ürün talep edebilir, Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) Bölümü ürünü üretmek için daha iyi bir malzeme veya daha uygun bir üretim tekniği bulabilir, hatta satın alma bölümü daha kaliteli ve ucuz tedarikçi bulabilir buna göre tedarik modelini ya da işlemlerini değiştirebilir. Bütün bu gelişmeler sistem içinde kullanılan çizimlerde, üretim ve satın alma talimatları gibi bazı dokümanlarda revizyon yapılmasını gerektirir. Birçok firma ve şirket grupları için bu işlemler zaman alıcı ve maliyetlidir. Ancak CALS ortamının yaratıldığı bir yapıda bu işlemler güvenli, az zaman harcayarak ve minimum maliyetle yapılmaktadır. CALS ortamında Ürün Veri Yönetimi/Mühendislik Veri Yönetimi (PDM/EDM), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim (CAD/CAM) gibi yazılımların kurulmuş olmasından dolayı her türlü verinin dokümanının değiştirilmesi, değişikliklerin izlenebilmesi, mevcut sisteme adaptasyonu ve saklanması kolaylaşmaktadır. Mühendislik değişiklikleri ilgili kişilere otomatik olarak yönlendirilecek, bu değişikliklerin kağıtsız bir ortamda incelenip onaylanarak güncel hayata geçirilmesi sağlanır.

c) Proseslerin Otomasyonu :

Bugün Ar-Ge, Üretim Mühendisliği, Kalite Güvence ve Kontrol, Üretim Planlama, Satın alma, Maliyet Muhasebesi ve Proje Yönetimi bölümleri birbirleri ile entegre olarak çalışmalıdırlar. Projelerin/İşlemlerin planlanmasında, kontrolünde, maliyetlendirilmesinde ortak ve birbirleri ile uyumlu verileri kullanmaları gerekmektedir. Bir işlemin sonucu olan çıktı bir başka işlemin girdisini oluşturduğundan; verilerin yaratılmasında, paylaşımında, transferinde, kullanılmasında, güncellenmesinde ve saklanmasında otomasyona gidilmesi gerekmektedir. ERP, CAD/CAM gibi yazılımların, uygun işletim sisteminin/veri

tabanının ve optimize edilen iş süreçlerinin entegrasyonu, yaratılan CALS ortamı işlemlerin otomasyonunu sağlamaktadır. Değişiklikler planlara, maliyet kutularına, üretim dokümanlarına ve satın alma taleplerine otomatik olarak yansıtılabilir.

d) Gelişmiş Üretim/ Servis /Program Kontrolü :

Yaratılan CALS ortamında, program dahilindeki firmalar programın genelini görebilir. Bir firmanın iş payında yaralan işlemlerdeki değişikliğin programın tümüne veya diğer firmalara olan etkisi tespit edilebilir ve bunların mevcut sisteme adaptasyonu sağlanır. CALS; programların global olarak maliyetlerinin kontrolüne, üretim planlarının ana plandan başlayarak, alt katmanlara doğru hazırlanmasına²⁰¹ /kontrolüne, entegre malzeme planlamasına ve tedarikine, ortak stok kontrolüne ve bölümlerin/firmaların iş kültürlerinin birbirleri ile entegrasyonunu dolayısıyla üretimin, servislerin ve programların daha az emek harcanarak, etkin ve doğru idame edilmesini sağlar.

e) Müşteri Taleplerindeki Değişikliklere Hızlı Tepki Verilmesi :

Günümüzde küresel olarak tüketim normları değişmekte, müşteriler özel ürünler istemektedir. Endüstrileşme devriminin ilk yıllarından 1990'lı yıllara kadar karın iskeletini yüksek hacimli standart olarak üretilen ürünler oluşturmaktaydı. Son on yılda tüketim normlarının değişimi ile üretim normları da değişmekte ve müşteri isteklerine yönelik ürünler karın iskeletini oluşturmaktadır. Standart ürünlerden müşteriye özel ürünlere kayma yaşanmaktadır. Böylece kültürlerin, toplumların üretimi, üretim kültürlerini değiştirmektedir. Bu değişikliklere göğüs gerebilecek olan şirketler, rekabete yönelik yatırım yapan ve müşteriden gelen talep değişikliklerine hızlı ve etkin karşılık verirler.

²⁰¹ İbrahim S.Erel, "Cals Sistemi", **Savunma ve Havacılık Dergisi**, No 6/96, s.59.

CALS CITIS'in (Contractors Integrated Technical Information System: Entegre Yüklenicileri kullanarak yetkileri dahilindeki gerekli bilgilere ulaşabilirler. Bu CALS stratejisinin en önemli avantajıdır. Teknik Enformasyon Sistemi oluşturulmasını sağlar ve sistemi kullanır. Bu sanal model sayesinde entegre ağ güvenliği sağlanırken grup üyesi firmalar, tedarikçiler, alt yükleniciler ve diğer organizasyon otoriteleri internet veya interneti kullanarak yetkileri dahilindeki gerekli bilgilere ulaşabilirler. Bu durum CALS stratejisinin en önemli avantajıdır.

1980'li yılların ikinci yarısından itibaren CALS çalışmaları ve uygulama faaliyetleri artmıştır. Günümüzde özellikle ABD'nde askeri kuruluşların yanında sivil amaçlı kuruluşlarca da CALS stratejileri konusunda çalışmalar yapılmakta ve CALS uygulanmaktadır.

ABD Savunma Bakanlığı Müzekkeresi ile; 2002 yılına kadar ABD Savunma Bakanlığı ile ilişkisi olan tüm tedarik ve destek ofislerinin ve ABD Silahlı Kuvvetleri'ne üretim ve satış yapan ana firmaların CALS stratejisini uygulamaları ve CALS ortamını kurmaları istenmiştir.

3.6.5.-TÜRKİYE'DE CALS ÇALIŞMALARI

Türkiye'de ise CALS çalışmaları ilk kez M.S.B'lığı önderliğinde başlatılmıştır. 1995 yılından itibaren Başbakanlık, Genel Kurmay Başkanlığı, MSB, DIE ve TOBB koordinasyonu ile CALS Savunma Sanayi Grubu oluşturulmuştur.²⁰²

1977 yılı Haziran ayında Genel Kurmay Başkanlığı, MSB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, SSM ve Türkiye CALS Savunma Sanayi Yönlendirme Grubu'ndan oluşan komite tarafından İstanbul Harbiye Askeri Müzesi ve Kültür Merkezi'nde Türkiye 1. Uluslararası CALS Konferansı ve Sergisi düzenlenmiştir. Her yıl

²⁰² Durgun, "Bilgisayar", s.18.

CALS hakkında konferanslar düzenlenmektedir ve MSB SATEM Komutanlığı (MSB Savunma Sanayi ve Teknoloji Eğitim Merkezi) tarafından CALS konulu eğitimler verilmektedir.

1978 yılından itibaren Türkiye CALS Savunma Sanayi Grubu kendi organizasyonel yapısını oluşturmaya başlamıştır. Halen bu organizasyon tarafından CALS çalışmaları devam ettirilmektedir.

Küreselleşme, yoğun rekabet ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, yönetim uygulamaları alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Klasik, Neo-Klasik,Modern yaklaşımların temel prensipleri esas alınarak geliştirilen bu yeni sistemlerin de temelinde verimliliği artırma çabalarının yattığı tespit edilmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde giderek yoğunlaşan küresel rekabet karşısında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek ve sürekli değişime ayak uydurabilmek amacıyla, başta Toplam Kalite Yönetimi olmak üzere birçok yeni yönetim yaklaşımları, stratejiler ve yeni işletim sistemleri uygulama taraftarı oldukları görülmektedir.

Toplam kalite tüm çalışanların katılımını gerektiren insanın ve sistemin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören modern bir yönetim düşüncesi olarak kabul görmüştür. Toplam kalite yönetimi maliyet, hız ve esneklik üstünlüğünün sağlanmasını savunmuştur. Karlılıkla gelen işletme verimliliği ile yakından ilgilidir.

Şebeke organizasyonları işletmenin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğin artırılması yolu ile verimliliği arttırmaktadır. İşletmenin bildiği uzmanı olduğu esas işi yapması düşüncesi hakimdir.

Bir işletme ancak istenen verimi elde ettiğinde ve etkin bir şekilde çalıştığında başarılıdır denebilir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin istenen başarıyı yakalayabilmeleri ve verimli olabilmeleri için uygulanabilecek günümüz yönetim modellerinden biridir.

Belirlenen saha içinde tüm çalışan insanlar bilinçlendirilmeli hedefler belirlenmeli ve bu kişilere verimlilik bir felsefe olarak benimsetilmelidir. Bu da insana değer vermekten geçmektedir. Bilinçlendirme insana yönelik bir iştir. Motive edilmiş bilinçli bir personelden çok daha fazla verim alınır. Kaynaklar daha etkin kullanılmış olur ve işletme karlılığının artması ile birlikte verimlilik de artar.

Rekabette üstünlüğün sırrı olarak kabul edilen “insan kaynağı” kavramının altındaki gerçek onun etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bu noktada, işgücü verimliliğin artırılmasında eğitim etkili bir yönetim uygulanmasıdır.

İşletmeler yönetim politikalarını oluştururken insan kaynağının etkin kullanıma yönelik yöntemlere başvurmaları gerekmektedir.

Bireyin yani çalışanların sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi verimliliği artırma çabalarının temelini oluşturmaktadır.

21. yüzyıla girerken sanayi ve ticaretle yeni bir döneme girilmiştir. İşletmelerin rekabette başarılı olması verimlilik düzeyini etkileyen ana faktörlerin (maliyet, hız, kalite) iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin iyileştirilmesi yolunda atılacak ilk adım organizasyonun bölümlerinin bilgi gereksinimlerini karşılayabilecek, işletim sistemleri kurmak ve yeni işletme kaynak planları geliştirmektir. Verimliliğin önemini kavramış sanayiciler her türlü maliyet düşürücü çalışmayı desteklemişlerdir. MRPII ve ERP işletmelerin kaynak kullanımını etkin hale getiren, işletmelerin üretim proseslerini standardize eden ve karlılığı arttıran sistemlerdir.

Bunun yanı sıra bilgisayarların gelişmesi ve birlikte yepyeni stratejiler oluşturulmuştur. Bunlarda en önemlilerinden birisi Amerikan Savunma Sanayi'nin ana stratejisi olarak Amerikan Savunma Bakanlığı tarafından ortaya atılan ancak zamanla sivil amaçlı kuruluşlar ve endüstrinin diğer sektörlerine de yayılan CALS (Computer Aided Logistic Support – Bilgisayar Yardımlı Lojistik Destek) sistemidir. Bu sistem sayesinde de rekabet gücünün artırılması kalitenin yükseltilmesi, maliyetin azaltılması ve etkin kaynak kullanımı ile verimliliği hedefleyen bir stratejidir.

Günümüz yönetim model ve uygulamaları ekseninde verimlilik kavramı, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, kaynak kullanımını etkin hale getirme, çalışanlara en iyi çalışma şartlarını sağlama, bilişim teknolojilerinden faydalanma

yeni işletme kaynak planlamaları geliştirme çabaları ile birlikte düşünölmeli ve verimliliğin arttırılması konusunda kaynakların daha etkili kullanılması göz önüne alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKAY, Zuhâl, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, Ankara, 2000.

AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Kütahya, 1994.

AKINSOY, Osman (Çev.), **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**, Açık Yayınevi, Ankara, 1993.

ALKIN, Erdoğan, “ Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi” , **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 1990.

ALNIAK Oktay, **Savunma Sanayi ve Tedarik Hakkında Düşünceler** (Ankara Genel Kurmay Basımevi 2001).

ALTINIŞIK Songül, Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi, **Verimlilik Dergisi** 1998/1.

ALPUGAN, Oktay, “Hastanelerde Verimlilik Sorunu” , **I. Verimlilik Kongresi-Bildiriler-27-29 Kasım**, MPM Yayınları Ankara, 1991.

AMRINE Harold, RITCHEY John, MOODIE Colin, **Manufacturing Organization and Management** (Prentice – Hall Inc. 1957).

ARIKAN Ceyhan, **Term Project on ERP**, Bilkent Üniversitesi, 2000.

ATAAY İsmail-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, (Ankara Bizim Büro Basımevi, 1988).

AYDEMİR, Birdal, **İşletmelerde Organizasyon**, Beta Yayınları, Ankara, 1993.

BARANSEL, Atila, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Yayınevi, İstanbul, 1993.

BAŞ Melih, ARTAR Ayhan, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları, Ankara 1990.

BOZKURT Rıdvan, **Kalite İyileştirme Araç Ve Yöntemleri** (Ankara 2001).

BOZKURT Rıdvan, ODAMAN Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınevi, 1998.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CHARAN Rom, PITTS Robert, **Strategic Management** (West Publishing co. 1980)

DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı** (Çev.), İstanbul, Venüs ofset, 1984 .

DURANT, Kamil, (Çev.), **Otorite**, Ayrıntı Yayınevi, İstanbul, 1992.

DURGUN, Serdar, “ Bilgisayar Yardımlı Lojistik Destek Sistemi” , **Roketsan Dergisi**, Ankara, 2000.

DRUCKER Peter, **Management** (First Harper Colophon Edition 1985)

DRUCKER Peter, **Managing For The Future** (Adam Niklewicz, 1992)

DÜĞER İ. Hakkı, **İktisada Giriş**, Varlık Yayınları, Kütahya, 1996.

EKİZOĞLU Abdi, ÖZDÖNMEZ Metin, AKESEN Aytuğ, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 1985.

EREL,s. İbrahim, “Cals Sistemi” , **Savunma ve Havacılık Dergisi**,

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Venüs Ofset,1983.

ERDOĞMUŞ Nihat, Yönetim ve Organizasyonlarda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi**, 2000.

EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989.

ERKAN Necmettin, **Ergonomi** (Verimlilik, Sağlık Ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü) Ankara 2001

ERKMAN,İ.Kaan, “Yeni Kalite Anlayışı”, **Bilim ve Teknik Dergisi**, Kasım 1995.

FİDAN Yahya, Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi, **Verimlilik Dergisi** 2000/4

GUILLEN F. Mauro, Eklentizm Çağı, Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi, **Verimlilik Dergisi** No: 1994/7

GÜLEÇ, Kemal, “ Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Teknolojilerin Etkileri” , **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1991.

GÜNEY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001.

GÜRAK Hasan, Verimlilik Artışları ve Eğitimli Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi, **Verimlilik Dergisi** 2000/3

GÜRSOY Bedri, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, MPM Yayınları No: 324, Ankara 1985.

HELLRIEGEL Don, SCOLUM John, WOODMAN Richard, **Organizational Behaviour**, (West Publishing Company)

HESSELBEIN Frances, GOLDSMITH Marshall, BACKHARD Richard, **The Organization of The Future** (The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management)

HOFER Charles, MURRAY Edwin, **Strategic Management** (West Publishing co.1980)

JOAN Arthur, **Using Information To Manage** (The Ronald Press Company 1968)

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Kalite**, Kalder Yayınları, 1993.

KAYNAK, Turgay, “Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik”, **Yönetim Dergisi**, Aralık 1975.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, Ankara, 1999.

KONO Toyohiro, **Strategic Management in Japanese Companies** (Pergamon Press PLC. 1992)

KUTEŞ, Zuhul, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, 1990

LORANGE Peter, VANCIL Richard, **Strategic Planning Systems** (Prentice Hall Inc., 1997)

MC GRAW-HILL, **Managerial Long – Range Planning** (Mc Graw Hill inc. 1963)

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım Ve Teknikler Dizisi-17** Broşür

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Türkiye’de Verimlilik-Kalkınma-Çevre Etkileşimi** (Yayın No: 653 Ankara 2001)

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1991/2

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1996/2

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1996/4

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1997/2

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1998/3

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1998/4

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1999/1

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** Sayı No: 1991/2

MPM yayınları I. **Verimlilik Kongresi**, No:454 S:61

MPM yayınları 3.**Verimlilik Kongresi**, No:599

MPM yayınları **Verimlilik Nedir, Neler Sağlar?**, El Kitabı Ankara 1974

MPM yayınları, **MPM El Broşürü**, Ankara, 1989.

MPM yayınları, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, Ankara, 1989.

MORGAN James, **Principles of Administrative and Supervisory Management** (Prentice Hall, Inc. 1973)

MORABITO Joseph, SACK Ira, BHATE Anilkumar, **Organization Modelling**, Prentice Hall PTR. 1999

NATO CALS,**Hand Book**, 1999.

NEWMAN William, **Administrative Action** (Prentice Hall Inc. 1963)

NELSON Debra, QUICK James, **Instructor's Manual to Accompany Organizational Behaviour** (West Publishing Co. 1994)

NICKELS William, McHUGH James, McHUGH Susan, **Understanding Business** (Times Mirror / Mosby College Publishing 1987)

NOHRIA Nitin, ECCLES Robert, **Networks and Organisations** (The President and Fellows of Harvard College)

ODABAŞI, Mesut, **Verimlilik Diye Diye**, MPM Yayınevi, Ankara, 1977.

ODABAŞI, Mesut, "Verimlilik Herkesin İşidir", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, MPM Yayınevi, Ankara, 1989.

ORACLE Seminer Notları, Ankara, 2000.

ÖZDEMİR, Mahmut, **Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları**, MPM Yayınları, Ankara, 1991

PEKER, Ömer, **Yönetim ve organizasyon**, İstanbul, 1998

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi** (Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 476, Ankara 1995)

ROBBINS Stephen, **Management** (Prentice Hall Inc. 1988)

ROGERS Rolf; MC INTIRE Robert, **Organization and Management Theory** (John Willey and Sons Inc. 1983)

SISK Henry, **Management and Organization** (South-Western Publishing co. 1977)

SİSK Henry, **Principles of Managemnt** (South – Western Publishing Company 1969)

SÖNMEZ Gülnur, MRPII/ERP Sistemlerinde İnsan Unsuru Neden Önemlidir?, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi**, 2000.

SÖNMEZ Gülnur, MRP/ERP sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Verimlilik Dergisi** 1998.

STEINER George, MINER John, **Managemnt Policy and Strategy** (Mac millan Publishing co., Inc. 1977)

STEINER George, MINER John, **Management Policy and Strategy** (Mac Millan Publishing Co., Inc. 1977)

STEWART Rosemary, **The Reality of Organizations** (Rosemary Stewart 1970)

STONER James, FREEMAN Edward, **Management** (Prentice Hall Inc. 1992)

SUIÇMEZ, Halit, “Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1991.

SUMMER Charles, O’CONNEL Jeremiah, **The Managerial Mind** (Richard D. Irwin, Inc. 1964)

TEZEREN „Atila,” Performans Değerlemede Motivasyonun Önemi” , **Anahtar Dergisi**, Ocak 1990.

TUNÇBİLEK, Kaan (Çev.) **Japnlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınevi, İstanbul, 1994.

T.C. GENEL KURMAY BAŞKANLIĞI ANKARA, **21'nci Yüzyılda Yönetim**
(Nisan 1999)

TÜRK CALS SANAYİİ YÖNLENDİRME GRUBU, **Toplantı Notları**, Ankara,
2000.

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ **TS-ISO 90005 KILAVUZU**, İstanbul,
1991.

THOLE Henry, GIBBONS Charles, **Business Action in a Changing World** (Public
Administration Service 1956)

TIDD Joe, BESSANT John, PAVITT Keith, **Managing Innovation** (John Willey
and Sons Ltd.1997)

TORRINGTON Derek, WEIGHTMAN Jane, **The Business of Management**
(Prentice Hall Int. UK. Ltd. 1985)

TORTOP, Nuri, **Yönetim Bilmi (Temel İlkeler)**, İktisadi Ticari İlimler Fakültesi
Yayımları, 1975.

TRUNDLE George, **Managerial Control of Business** (Trundle Engineering
Company 1987)

TUNÇBİLEK Kaan, **Japonlara Kaiteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin
Mimarı**, İstanbul Form Yayınevi,1994.

TURNER John, **Studies in Managerial Process and Organizational Behaviour**
(Scott Foresman and Company 1992)

TÜRKMEN İsmail, **Yönetimde Verimlilik** (Milli Prodükktivite Merkezi Yayınları
Ankara 1999)

TÜRKMEN İsmail, Verimlilik Arttırıcı Bir Etken Olarak İç Halkla İlişkiler Çalışmaları, **Verimlilik Dergisi** No: 1993/3

ÜLGEN ,Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1993.

WEBB, Ian, **Quest for Quality**, London, The Industrial society, 1991.

YASHINO M.Y., **Japan's Managerial System** (The Massachusetts Institute of Technology 1968)

YOSHIMURA Noboru, ANDERSON Philip, **Inside The KAISHA** (The President and Fellows of Harvard College)

<http://www.snc.edu/socsci/chair/333/shells/mrp.htm>

<http://www.ita.com.hk/area-4htm>

ÖZGEÇMİŞ

Meltem ALP, 22 Şubat 1971'de Ankara'da doğdu. İlkokulu Ankara'da, Orta ve Liseyi Ankara Atatürk Anadolu Lisesinde tamamladı. Yüksek Öğrenimine 1991 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümünde başladı. 1994 yılında başarı ile mezun oldu. 1995-1997 yılları arası Orhan Boz Tıbbi Malzeme ve İthalat İhracat firmasında 2 yıl Dış Ticaret Bölümü uzman yardımcılığı görevini yürüttü. 1997 yılından bu yana Roketsan A.Ş. firmasında Dış Satınalma Uzmanı olarak görev yapmaktadır.