

## İş Analizi Tabanlı KPI Sisteminin Kurumsal Öğrenmeye Etkileri: İÜ AUZEF Uygulaması

Buket KARATOP (\*)

Alper CİHAN (\*\*)

Metin SÖYÜK (\*\*\*)

**Öz:** Kalite yönetim sistemleri (KYS), sürekli iyileştirme prensibini benimsemiştir. Sürekli iyileştirme için de süreçlerin ve dolayısıyla tüm organizasyonun performans değerlendirilmesinin yapılmasının ve performansın yönetilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimi ile performans, organizasyonun en genelinden en detayına kadar çeşitli katmanlarda ölçülerek değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda organizasyon başarıya odaklanmaktadır. Organizasyonlar kıt kaynaklarla yönetilir ve sürekli iyileştirme ihtiyacı içindedir. Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanılması organizasyonun iyi yönetilmesi ile olur. Yönetmek için ölçmek; ölçmek için de paydaş beklentileri, stratejiler, hedefler, süreçler ve iş basamakları tanımlanmalıdır ve bu kurumsal öğrenme sürecinin başlangıcı denilebilir. Kurumsal öğrenme, bilginin sağlanması, paylaşımı, yorumlanması, entegrasyonu ve kurumsallaştırılarak kurumsal hafızaya alınması için yapılan faaliyetlerdir. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (İÜ AUZEF)'de iş analizleri ile işin detay tanımları yapılmıştır. İş analizlerinin Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicator - KPI) belirlenerek süreçlerin ve tüm Fakültenin iş analizi tabanlı performans değerlendirme sistemi kurulurken bu sistem aynı zamanda kurumsal öğrenmenin bir parçası olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmada; 2013 yılında kurulan ve 3 yıl izlenen, kurumsal öğrenmeyi sağlayan iş analizi tabanlı KPI sistem tasarımı ve uygulamaları sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, KPI, İş analizi, Kurumsal öğrenme.

### The Effects of the Work Analysis Based KPI System to Organizational Learning: Application In IU AUZEF

**Abstract:** Quality management systems (QMS) have adopted the principle of continuous improvement. For making continuous improvement, the importance of processes and therefore the whole organization performance assessment and performance management become significant. Performance can be assessed by measuring various layers down to the details of the overall organization with performance management. In this regard, organization is focused on success. Performance management is important in all organizations because organizations are managed with scarce resources. Effective and efficient use of scarce resources provides the good organization management. For management measure; for measure shareholder, expectations, strategies, targets, processes

\*) Yrd.Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi, TBMYO, Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri Bölümü, (e-posta: buket.karatop@istanbul.edu.tr)

\*\*) Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, (e-posta: alper.cihan@saglik.gov.tr)

\*\*\*) İstanbul Üniversitesi, Kalite Koordinatörlüğü, (e-posta: metin.soyuk@istanbul.edu.tr)

*and work steps should be identified. This could be called the beginning of the process definition organizational learning. In İstanbul University Open and Distance Education Faculty (IUAUZEF) work details are described with work analysis. With Key Performance Indicator's (KPI) of work analysis, processes and whole AUZEF's performance assessment system is established. This system at the same time is designed as a part of organizational learning. In this study, Founded in 2013, monitored for three years and part of organizational learning, KPI system design and applications are presented.*

**Keywords:** *Performance Assessment KPI, Work analysis, Organizational learning.*

**Makale Geliş Tarihi: 19.09.2016**

**Makale Kabul Tarihi: 08.03.2017**

### **I. Giriş**

Kalite yönetim sistemleri (KYS) incelendiğinde tamamının organizasyonun rekabet edebilirliğini artırmak için sürekli iyileştirme prensibini benimsediği görülmektedir. Sürekli iyileştirme yapabilmek için de süreçlerin ve dolayısıyla tüm organizasyonun performans değerlendirilmesi yapılmasının ve performansın yönetilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Performans, belirlenen hedefe ulaşma seviyesini ölçmedir. Başka bir ifadeyle, belirlenen ile gerçekleşenin karşılaştırılmasıdır. Performans değerlendirme ise bir organizasyonun tüm katmanlarında (süreçlerinde) oluşturduğu sinerji ile başarıya odaklanmasıdır.

Organizasyon içindeki farklı iş birimlerinin sistematik bir şekilde aynı amaç doğrultusunda yönetilmesi olarak tanımlanabilen yönetim sistemlerinin süreçler etrafında organize olarak entegre edilmesinin mümkün olduğu söylenebilir. Kurumlarda süreçlerin ve faaliyetlerin birbirleriyle etkileşimli olarak yürütülmesini yönetim sistemleri sağlamaktadır. Bu çok önemli faaliyetin bir sistematigi olmalıdır. (Kuru ve Akın, 2012). Süreç yönetimi, fonksiyonel bir yapı kurulmasına imkân verdiği için Kurum performansının olumlu artışını sağlamaktadır.

Performans yönetimi ile organizasyonun üst süreçlerinden alt ve detay süreçler, detay süreçlerden iş analizlerine kadar çeşitli katmanlarda performans ölçülerek değerlendirilebilmektedir. Performans yönetimi, kurumun stratejilerinin ve amaçlarının performansıyla uyum halinde yönetildiği bir süreçtir (Elitaş ve Ağca, 2006). Kurumsal performans yönetimi; kurumsal stratejilerin uygulanma olanaklarını değerlendiren ve artıran bir yaklaşım biçimi olarak ele alındığında, "hedef odaklı bir organizasyon" olmayı gerekli kılmaktadır. Hedeflerin net, anlaşılır, ölçülebilir ve tüm süreçleri kapsayan bir nitelikte olması beklenir. Hedefe ulaşmak için şu anda bulunulan yer ile olmak istenilen yer, yani gerçekleştirmek istenilen hedef arasını iyi planlanmalıdır.

Performans değerlendirmenin hem organizasyon hem de çalışan açısından birçok faydası bulunmaktadır. Organizasyon açısından; performansın standart ve objektif bir biçimde değerlendirilmesini; organizasyonun hedefleriyle kişisel hedeflerin örtüşmesi ve

gerçekleşmesini; eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini; organizasyonun sürekli gelişmesini sağlar. Çalışan açısından ise; çalışanların mevcut ve kendilerinden beklenen performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını; zamanında ve yapıcı geribildirim verilmesini; organizasyon ile karşılıklı birbirlerinden beklentilerini netleştirmesini sağlar. Bununla beraber performans değerlendirmenin en önemli yararı, organizasyon (Kurum) ve çalışanın öğrenme sürecinde aktif yer almasını sağlar. Kurum çalışanın bireysel öğrenmesi ile kurumsal öğrenmeye dönüşüm süreci gerçekleşmektedir.

## **II. Performans Değerlendirme ve KPI**

İstenen kalitenin gerçekleşmesi amacı ile sürdürülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünü Kalite Yönetim Sistemleridir. KYS'lerin temel özelliği paydaş memnuniyetini temel alarak süreç yönetimini uygulaması ve sürekli iyileştirmeyi esas almasıdır. Süreç hiyerarşisi (ana süreç, süreç, alt süreç...) ile kurum faaliyetlerinin anlamlı en küçük işlemlere kadar detaylandırılması; performans kriterlerinin belirlenmesi, performans ölçümü ve değerlendirmesi işlemlerinin sistematik yapılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu yapı yöneticilere esnek bir sistem sunmaktadır.

Performans ölçme ve değerlendirme yöntemi en mükemmel şekilde tasarlanmış olsa bile iyi uygulanamayan süreç yönetimi ya da süreçlerle yönetim yaklaşımının kurumu devamlılığı olan başarıya taşımamasının zor olduğu söylenebilir.

Bir performans değerlendirme yöntemi olan KPI, organizasyonların devam eden ve gelecek başarısında kritik ve hayati önem taşıyan performanslarına odaklanır. Tüm paydaşları etkileyen kritik süreçlerin başarısına odaklanır ve ölçer. Bu ölçümler paydaş memnuniyetini sağlamak için önemli bir adımdır. Ancak doğru KPI belirlemek gerekir. Doğru KPI belirlemek için bilgi, deneyim ve uzmanlık gerekir. Kurum gelişmesini sağlayacak doğru göstergeleri bulup ölçmez ise gözü kapatılmış, hiçbir göstergeyi görmeden araç kullanan sürücüden farksızdır.

Helvacıya göre (2012); performans değerlendirmesi, değerlendiricilerin önceden belirlenmiş standartlara göre karşılaştırma ve ölçme gibi yöntemlerle, çalışanların iş performansını değerlendirme sürecidir. Yani, performans değerlendirme, belirli bir görev tanımı çerçevesinde çalışanların yaptıkları işi hangi düzeyde gerçekleştirebildiğinin belirlenme çabasıdır (Helvacı, 2012). Çalışanlardan yapılması beklenen tüm tanımlanmış işlerin KPI ile değerlendirilmesi kurumun verimliliğini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Işığık, 2008:3). Bu bağlamda iş tanımları, iş basamakları, işin gerektirdiği özelliklerin yer aldığı iş analizleri, KPI ile değerlendirildiğinde kurumsal gelişim ve öğrenmeyi hızlandırmaktadır. Dolayısıyla olumlu kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır.

KPI'lar oluşturulurken daha etkili sonuçlar elde edilebilmek için aşağıdaki sorular sorulmalıdır (Akçay, 2011):

- Ne ölçülecek?
- Kaç tür sayısal değer kullanılacak? (zaman, sayı, para, ... vb)
- Ne sıklıkla ölçülecek?

- Bu ölçümlerin hazırlanmasından kim / kimler sorumlu olacak?
- Ölçüm değerlerini hazırlamak ne karmaşıklıkta veya zorlukta olacak?
- Bu ölçümler nasıl basitleştirilecek? (Kaynaklar, dökümanlar, IT çözümleri vb)
- Sektörde kıyaslama yapılabilecek firmalar var mı?
- Bu değerler belirlenen stratejik hedeflerle uyumlu mu?

Kurumsal performans ölçümünde önemli rol oynayan KPI'lar, kurumun hedef ve stratejileri ile uyumlu olarak belirlenen ve sayısal bir takım hedeflere ulaşma derecesini ölçen göstergelerdir. KPI sisteminin oluşturulma ve kullanılma aşamasında dikkat edilecek hususlar aşağıda belirtilmiştir (Chan ve Chan, 2004):

- KPI'lar organizasyona ait çıktı ve sonuçların kritik noktalarına odaklanmalıdır.
- KPI sistemi yalnızca yönetilebilir ve sınırlı sayıda göstergeden oluşmalıdır. Aksi takdirde takibi zor bir sistem haline dönüşebilmektedir.
- KPI'ların sistematik kullanımı esastır.
- KPI'ların veri toplama evresi oldukça basit olacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Performans ölçümünün etkili olabilmesi, organizasyonda yer alan kişiler tarafından anlaşılmalı, kabul edilmeli ve sahiplenilmesine bağlıdır.
- KPI sisteminin organizasyona ayak uydurabilmesi için zamanla değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

### III.Öğrenen Organizasyon

İnsan, yaşamda başarılı olmak için sürekli öğrenmek durumundadır ve yaşamın her anında öğrenme süreci devam eder. Birey öğrendikçe daha çok öğrenme ihtiyacı duyar (Özden, 2005). Bireylerin öğrenmesi, içinde bulunduğu topluluğun da öğrenmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum “aynı amaca hizmet eden ve aralarında iş bölümü olan bir toplulukta gerçekleştiğinde bireysel öğrenme, organizasyonel ya da kurumsal öğrenmeye katkı sağlar” tanımlaması yapılmaktadır.

Kurumsal öğrenme, bilginin sağlanması, paylaşımı, yorumlanması, entegrasyonu ve kurumsallaştırılarak kurumsal hafızaya alınması için yapılan faaliyetlerdir (Özorhon, 2004). Kurumda öğrenmeyi teşvik eden bir kültür oluşturmak gerekir. Kurumsal öğrenme kültürü, kurumun performansını olumlu yönde etkiler (Kululanga vd., 2001). Kurumsal öğrenmenin temel taşı bireysel öğrenmedir (Kuşat, 2012).

Kurumsal öğrenme ve kurumsal öğrenme kültürü; özellikle çevre şartları dinamik ve değişim içinde olan organizasyonların rekabet ortamında daha güçlü olmasını ve değişen şartlara ayak uydurmasını sağlamaktadır. Tüm işletmelerin dinamik çevre şartlarının var olduğu düşünüldüğünde kurumsal öğrenmenin işletmeler için başarının anahtarı olduğu söylenebilir.

Kurumsal öğrenme organizasyonlarda kolayca oluşturulacak bir faaliyet değildir. Öğrenen rolünü üstlenen bireyler direnç gösterebilir. Bu sebeple kurumsal öğrenme kurumun başka faaliyetleri içine yerleştirilmelidir. Çalışan zorlanmadan ve direnç

göstermeden kurumsal öğrenme faaliyetinin bir parçası olmasını sağlayacak sistem kurgulanmalıdır.

#### **IV.Uygulama**

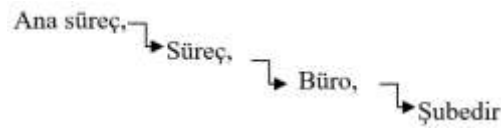
İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İstanbul Üniversitesi bünyesinde 2009 yılından itibaren uzaktan eğitim programları, 2011 yılından itibaren de açık öğretim programları olan bir fakültedir. 2015 yılı itibariyle 31 uzaktan eğitim programı, 17 açık öğretim programı olmak üzere, toplam 48 programa sahip bir fakülte olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (İÜ AUZEF YSEK, 2015).

İÜ AUZEF'de yapılan işlerin zamanında ve eksiksiz yapılıp yapılmadığının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin gerekliliği, hedef odaklı bir performans yönetim sistemi kurulması ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle iş analizi tabanlı KPI sistemine geçilmiştir.

Fakülte iş analizi tabanlı KPI sistemi oluşturmadan önce yeniden yapılanma (re-engineering) çalışması ile kurum süreçleri radikal bir şekilde yeniden tasarlanmıştır. Kurumun süreç tasarımı Eğitim Sistem Mühendisliği yaklaşımlarıyla gerçekleştirilmiştir.

Kalite Gurularından olan W.Edward Deming (2014) “Krizden Çıkış” kitabında kalitenin niyetle başladığını ve bu niyeti üst yönetimin belirlediğinden bahseder. Yazar, niyetlerin aksiyon planlarına dönüştürülüp müşteriye sunulan ürüne kadar sistematik bir yapının kurulmasının önemini belirtmiştir. Deming aynı zamanda her çalışanın elinden gelenin en iyisini yapmasının çok da önemli olmadığını, asıl önemlisinin her çalışanın tüm yapacağı işlerin tanımlı olması ve çalışanın bu tanımlamaları yapmasının yeterli olacağını altını çizmiştir. İÜ AUZEF’te kurulan süreç hiyerarşisi ve iş analizleri ile tüm çalışanların iş tanım detaylarının hazırlanması da Deming’in bahsettiği felsefede gerçekleştirilmiştir.

Süreç hiyerarşisi; ana süreçler, alt süreçler ve detay süreçler olmak üzere kurulmuş olup alt süreçler “büro”, detay süreçler ise “şube” olarak isimlendirilmiştir. Aslında süreçler parçalanabilir alt süreçlere 3 kez ayrılmış 4 kırılım elde edilmiştir (Şekil 1). Bunlar;




**Şekil 1.** Süreç hiyerarşisi

Bir alt sürece parçalanamaz durumda olan detay süreçler şube olarak isimlendirilmiş ve şubelerin tüm faaliyet iş adımları, performans ölçütleri gibi bilgilerin yer aldığı iş analizleri oluşturulmuştur. Süreç hiyerarşisi sistemin iskeletini ve iş analizleri de can damarlarını oluşturmaktadır. Fakültenin KYS dokümanları (prosedür, standart, görev tanımları, ... vb) bu yapının etrafına konumlanmıştır. Fakültede Nisan 2013'te başlayan

yeniden yapılanma çalışması öğrenci sayısını 3 yılda yaklaşık 9 kat artırmıştır. Öğrenci ve paydaş ihtiyaçlarına bağlı olarak yeni büro, şube kurulması gerekmiştir. Bunun doğal sonucu olarak yeni iş tanımları ve iş analizleri oluşturulmuştur. Ya da tam tersi olarak politikalar gereği durdurulan iş alanları için ise dondurulan şubeler de olmuştur. İÜ AUZEF'te süreç yapısı ve KYS dokümanları elektronik ortamda <http://kaliteyolu.istanbul.edu.tr/> sayfasında güncel tutulmuştur. Buna göre Nisan 2016 itibarıyla 3 ana sürecin (Yönetim, Operasyonel, Destek), altında 6 süreç (Eğitim Öğretim, Müfredat Yönetim, Ölçme Değerlendirme, İçerik Tasarım, Bilişim Hizmetleri, Ses görüntü) ve yaklaşık 700 iş analizi bulunmaktadır.

İş analizleri ve KPI'lar senkronizasyonundan söz etmek mümkündür. İlgili şubeye ait işlerin tanımını kapsayan iş analizleri; ilgili işin yapılma aşamalarını, tüm aşamaların hangi görev veya unvan sahibi tarafından gerçekleştirildiğini, işin ne kadar zamanda tamamlanması ve nasıl ölçülmesi gerektiğini ortaya koyan künyeleri oluşturulmuştur (Şekil 2). Fakültede yapılan işler hakkında bilgi sahibi olmak isteyen herhangi bir kişi, iş analizi künyeleri ile işi öğrenebilmekte ve hangi aşamalar ile işin tamamlandığını bu doğrultuda inceleyebilmektedir.

İŞ ANALİZİ						
 Künyesi						
İÜ AUZEF		Doküman No				
		Yayın Tarihi				
İş Analizinin Adı yazılır		Revizyon No				
		Revizyon Tarihi				
		Süreç Adı				
		Ana Süreci				
		Üst Süreci				
		Alt Süreçleri				
Detayları						
Amaç:						
Kapsam:						
Sorumlular:						
Tanımlar:						
1.						
2.						
3.						
Pesyon	Yapılacak İşler	Performans Ölçeği	Gerçekleşme Zamanı	Tek İş Süresi	Tahmini gerçekleşme Sayısı	Sorumlusu (Unvan)

Şekil 2. İş Analizi Künyesi

Fakültenin tüm şubelerine ait iş analizlerinin hazırlanması ile aslında Kuruma ait tüm iş tanımları ve iş basamakları detaylı bir şekilde belirlenmiştir. İş analizlerinde;

- İşin gerekleri ve işin anlaşılmasını sağlayacak tanımlar,
- İşin nasıl yapılacağını tanımlayan iş basamakları,

- İşin neyin tetikleyeceği, yani yapılaş zaman ve şartları,
- İşin performans ölçeği, yani işin yapıldığını ya da daha iyi yapılmasını kontrol edilecek ölçülebilir gösterge,
- İşin birim zamanı,
- İşin sorumlusu ve çıktıları, yani işin kimler tarafından yapılar hangi şubeye teslim edileceği gibi bilgiler yer almıştır.

İş analizi künyeleri ile kurumsal hafızaya nitelikli bilgi birikimi sağlanmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi yeni işe giren ya da kurum içi rotasyon sonucu şube değiştiren çalışan, iş analizi künye bilgileri ile ilgili iş hakkındaki tüm bilgileri detaylı öğrenebilmektedir. Kurumda bireysel öğrenme iş analizleri ile sağlanmış, iş analizleri KPI'ları ile de bu öğrenmenin ciddi bir kurumsal öğrenme kültürüne dönüştüğü gözlemlenmiştir.

Her bir iş analizi için KPI'lar oluşturulmuştur. Bunun için her iş tanımına işin, zamanında, eksiksiz yapılması ile ilgili veya farklı ölçülebilir kriterlere göre sorular sorulmuştur. Her bir KPI sorusunun ölçülebilir hedefleri belirlenmiştir. Açıkçası işin istenen çıktısını sorgulayan sorular sorulmuştur. Örnek olarak; *Operasyonel* ana sürecin 3 nolu alt süreci olan *Ölçme ve Değerlendirme Süreci* Fakültenin en kritik süreçlerinden biridir. Bu sürecin ... bürosunun Kitapçık hazırlama şubesine ait 5 ana işi bulunmakta olup, ve bunlar iş analizleri ile tanımlanmıştır. Kitapçık Hazırlama şubesinin birinci işi olarak tanımlanmış olan “sınavların oturumlarının ve yerlerinin belirlenmesi” işinin KPI sorusu “Sınav yerleri ve oturumlar standartlara uygun olarak zamanında belirleniyor ve yönetime raporlanıyor mu?” dur (Tablo 1). Görüldüğü gibi soru hedeflenen çıktıyı tanımlamaktadır. Bu iş için hedeflenen çıktı; sınav oturumlarının ve yerlerinin zamanında belirlenmesidir. Aynı zamanda bu soru, KPI puanını belirlemenin yanında kurumsal öğrenme açısından 3 farklı fonksiyonu yerine getirecek şekilde kurgulanmıştır:

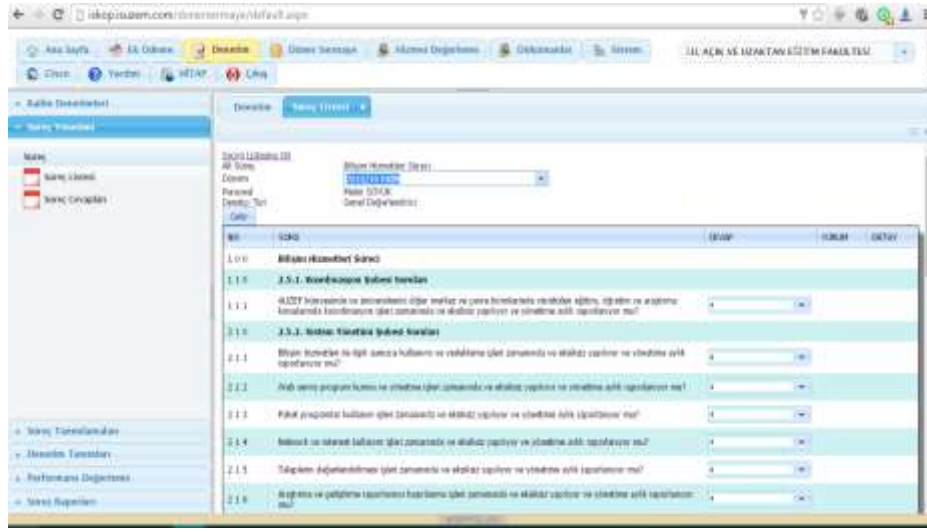
1. Kaliteyi olumsuz etkileyen kontrol dışı değişkenliklerin önüne geçmek ve kaliteyi artırmak için hazırlanmış olan standartlardan kendi işiyle ilgili olanı öğrenmesini sağlamak. (sınav yerleri ve oturumların standartlara uygun olması istenmektedir).
2. İş analizinin öğrenilmesini sağlamak, (iş analizi basamaklarını yerine getirerek zamanında sınav yeri ve oturumların belirlenmesi istenmektedir).
3. Oluşturulan bilginin yazılı hale getirilmesi ve raporlanması ile öğrenme kültürünün yaygınlaşmasını sağlamak (yönetime raporlanması istenmektedir).

**Tablo 1.** Örnek KPI soruları Kitapçık Hazırlama şubesi

<b>2.3.2.1. Kitapçık Hazırlama şubesi</b>	2.3.2.1.1. Sınavların oturumlarının ve yerlerinin belirlenmesi iş analizleri	Sınav yerleri ve oturumlar standartlara uygun olarak zamanında belirleniyor ve yönetime raporlanıyor mu?
	2.3.2.1.2. Kitapçık oluşturma iş analizleri	Sınav soru kitapçıkları standartlara uygun olarak zamanında oluşturuluyor ve yönetime sonuç raporları sunuluyor mu?
	2.3.2.1.3. Optiklerin hazırlanması iş analizleri	Öğrenci optikleri standartlara uygun, zamanında oluşturuluyor ve yönetime sonuç raporları sunuluyor mu?
	2.3.2.1.4. Sınav evraklarının hazırlanması iş analizleri	Salon ve diğer sınav evrakları standartlara uygun, zamanında oluşturuluyor ve yönetime sonuç raporları sunuluyor mu?
	2.3.2.1.5. Güvenlik prosedürlerinin sağlanması ve raporlanması iş analizleri	Kitapçık hazırlık sürecinin tamamını güvenlik prosedürlerine uygun oluşturuluyor ve yönetime sonuç raporları sunuluyor mu?

Diğer iş analizleri için de hedeflenen çıktı sorgusu ve öğrenme süreci söz konusudur.

KPI'lar İstanbul Üniversitesi kurumsal otomasyon sistemi (İSKOP) (Şekil 3) üzerinden takip edilmektedir. KPI sorularını değerlendirmesi gereken kişilere yetkilendirme yapılmaktadır. Kalite Geliştirme Süreci KPI sistemini yönettiği için tüm değerlendirmeleri görebilmekte bunun dışındaki süreç yöneticileri sadece kendi değerlendirmelerini görebilmekte ve puanlama yapabilmektedir.



**Şekil 3.** İstanbul Üniversitesi Kurumsal Otomasyon Projesi'nde Bulunan KPI Sorusu Örnekleri (Kaynak: İSKOP)

KPI değerlendirmeleri işi yapan ve işi bilen tarafından yapılmaktadır. İş yapan, bizzat işi yapan şubede çalışandır. İş bilen ise Kalite Geliştirme Süreci uzmanlarıdır. Değerlendirmeler yapılırken başvuru standartları ve kriterler hazırlanmıştır. Değerlendirme denklem 1 deki gibidir. Değerlendirmeyi yapan iki aktörün puanlarının ortalaması alınır. Ancak, bu iki aktörün süreçlere verdiği puan toplamının mutlak farkı % 10'dan fazlaysa (denklem 2) tarafların uzlaşması için görüşmeler yapılır.

$$KPI Puanı = \frac{(İş Yapanın Puanı + İş Bilenin Puanı)}{2} \quad (1)$$

$$\left| \frac{İş Yapanın Puanı}{İş Bilenin Puanı} - 1 \right| \geq 0,1 \text{ ise uzlaşma} \quad (2)$$

Aslında işi yapan "öz değerlendirme", işi bilen ise "genel değerlendirme" yapmaktadır.

Her ayın ilk haftası süreçlerde yetkilendirilen temsilciler tarafından kendi süreçlerinin bir ay önceki performanslarına ait performans puanlaması (öz



değerlendirme) otomasyon sistemi üzerinden yapılmaktadır. İş analizlerinde belirtilen tüm adımların etkin bir biçimde yapılıp yapılmadığını incelemeyi, takip etmeyi ve analiz etmeyi sağlayan bir denetim mekanizması kurulmuştur. Puanlama, işi bizzat yapan personelin raporları ışığında gerçekleşir. Tüm süreçler öz değerlendirmelerini tamamladıktan sonra Kalite Geliştirme Süreci tüm süreçlere objektif performans puanlaması (genel değerlendirme) yapar. KPI sorularında yer alan ve süreçlerden raporlanması istenen ilgili aya ait faaliyet raporları, süreçler tarafından ilgili ayı takip eden ayın 1'i ile 3'ü arasında Kalite Geliştirme Süreci'ne elektronik ortamda iletilir. Süreç raporlarının iş analizleri ile ilişkilendirilmesi ve yapılan işlerin amacına ulaşip ulaşmadığının incelenmesi gereklidir. Bundan dolayı her bir iş analizine ait aşağıdaki formata uygun biçimde rapor künyesi oluşturulmuştur (Tablo 2). Kalite Geliştirme Süreci puanlamayı yaparken süreçlerin üst yönetime sunduğu raporları incelenmiş, belirlenen standartlar ve kriterleri dikkate alınmıştır.

**Tablo 2.** İÜ AUZEF KPI Rapor Künyesi

<b>Süreç</b>	(Süreç Adı Yazılır)
<b>Büro</b>	(Büro Adı Yazılır)
<b>Şube</b>	(Şube Adı Yazılır)
<b>İş Analizi</b>	(İş Analizi Adı Yazılır)
<b>KPI Sorusu</b>	(KPI Sorusu Yazılır)
<b>Açıklama</b>	(Raporla ilgili 1-2 cümle açıklama yapılır. Rapora konu olan işin yapılıp yapılmadığı, yapıldıysa ek numaraları ile açıklanır)
<b>Rapor Sonucu</b>	(Rapora konu olan iş hakkında "İş yapılmadı", "işe ... tarihte başlanacak", "iş yapılıyor" veya "iş tamamlandı" yazılır)
<b>Ek No</b>	(Ek numaraları yazılır, asıl belgeler ekte gönderilir)

Süreçlere ait rapor künyeleri ve künyede ek numarası ile belirtilen raporlar için aşağıdaki incelemeler yapılır.

1. Raporun mevcudiyeti (Var - Yok)
2. Raporun doğruluğu (Doğru - Yanlış)
3. Raporun içeriği - Değer derecesi (Olumsuz - Minimal - Orta düzey - Tam)

Tasarlanan bu raporlama sistemi ile çalışanlara öğrenme ve kendilerini geliştirme ikliminin de kurulmuş olduğu söylenebilir. Bu sistem çalışana sistematik rapor hazırlama alışkanlığı kazandırmış, eksiksiz ve doğru rapor hazırlamasını sağlamıştır.

Rapor için yapılan 3 aşamalı incelemenin sonuçları KPI puanlarına dönüştürülür (Tablo 3). Sürece ait rapor Kalite Geliştirme Sürecine ulaştırılmadığı takdirde ilgili ayın iş analizine ait Genel KPI puanı 0 olarak verilir. Rapor gönderilmiş, ancak içeriği yanlış ise KPI puanı 1, raporun içeriği doğru ancak ilgili olduğu iş yapılmadıysa KPI puanı 2 olarak verilir. Yapılan iş değer oluşturuyorsa 3, 4 veya 5 puan alır. İş analizinin KPI puanı olarak 3, 4 veya 5 alması yapılan işin tamamlanma düzeyi ve değer oluşturma düzeyine bağlıdır. İş analizinde tanımlanan iş Kurum için değer oluşturmaya başlamış ise 3 veya üzeri puanlar verilir.

Her ayın ilk haftası KPI puanı hesaplanarak Fakültenin kalite web sitesi (<http://kaliteyolu.auzefim.com>) üzerinden aylık olarak ilan edilir. Süreç hiyerarşisine uygun olarak süreç, alt süreç, detay süreç için KPI puanı hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Raporların KPI puanına dönüştürme tablosu

Rapor Mevcudiyeti	Rapor Doğruluğu	Rapor İçeriği	Birleştir	KPI Puanı
YOK	YANLIŞ	OLUMSUZ	YOK-YANLIŞ-OLUMSUZ	0
VAR	YANLIŞ	OLUMSUZ	VAR-YANLIŞ-OLUMSUZ	1
VAR	DOĞRU	OLUMSUZ	VAR-DOĞRU-OLUMSUZ	2
VAR	DOĞRU	MİNİMAL DEĞER	VAR-DOĞRU-MİNİMAL DEĞER	3
VAR	DOĞRU	ORTA DÜZEYDE DEĞER	VAR-DOĞRU-ORTA DÜZEYDE DEĞER	4
VAR	DOĞRU	TAM DEĞER	VAR-DOĞRU-TAM DEĞER	5

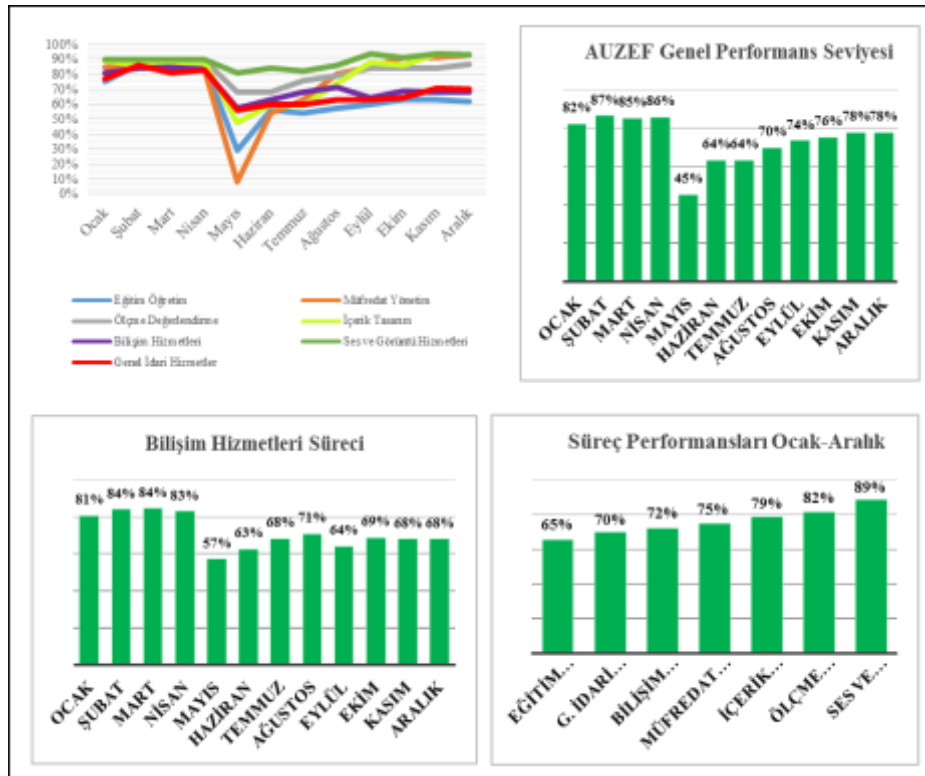
Hazırlanan aylık iş analizi tabanlı KPI raporları, aslında Kurumun detaylı röntgenini çekmektedir (Şekil 4-5). KPI, Kurum içindeki darboğazları, dirençleri, personelin yetersizliği ya da yetkinliğini, ... vb adeta kumanda odasından gözler önüne sergilemektedir.



**Şekil 4.** AUZEF Süreç Performansı Genel Tablo

Ayrıca raporlar, süreç yöneticilerinin bulunduğu periyodik aylık toplantılarda sunulurken ilgili ayın süreç performansları karşılıklı değerlendirilmiştir. İnceleme sonucunda iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenerek Kalite Geliştirme Süreci tarafından iyileştirme çalışması başlatılmıştır.

İş analizi tabanlı KPI soruları, Kurum çalışanlarına öğretici bir nitelik taşımaktadır. Kurum çalışanları iş analizi basamaklarını yerine getirmekte ve KPI sorularını cevapladıklarında yaptıkları eksik, yanlış veya doğruları görmüşlerdir. KPI soruları kademeli olarak detaylandırılmıştır. İlk versiyonda iş analizine sorulan çok genel sorular daha sonra detaylandırılmıştır. Bu yöntem ve soruların detaylandırılması derecesinin Kurum kültürüne ve çalışanların niteliklerine göre değiştiği söylenebilir. KPI sorularındaki değişim, süreçlerde daha fazla performans yükseltilemediğinde, yani doyum noktasına ulaştığında yapılmıştır. Süreç performansı yaklaşık %90 seviyesi ve üstünde üst üste 3 ay kaldığında yeni daha detaylı KPI soruları devreye alınmıştır. Bu durumda performans birden bire düşmektedir. Bu durum Mayıs 2015'te (Şekil 5) gerçekleşmiştir.



Şekil 5. KPI Raporlarında Sunulan Performans Grafik Örnekleri

### Sonuç ve Tartışma

İÜ AUZEF'in iş analizi tabanlı KPI sistemi, performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Fakülte ile süreç ve alt süreçlerin performanslarını ölçen bu sistemin mihenk taşı iş analizleridir. İş analizi üzerine kurulmuş olan sistem, işlerin yapılma seviyelerini belirler ve ölçer.

Bu çalışma ile Fakülte çalışanlarında aidiyet duygusu ve iş farkındalığı arttığı, hedef birliği sağlandığı gözlemlenmiştir. Sürekli iyileştirmenin bir parçası olarak değerlendirilen performans yönetimi ile geliştirilmeye açık alanlar belirlenerek iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Bu sistem, teori (olması gereken) ile pratiğin (uygulanan-gerçekleşen) uyumlaştırıldığı bir alandır. Aynı zamanda Kurumun ihtiyaç ve stratejilerine göre büyüüp küçülebilen fonksiyonel bir yapıdır. Bu sebeple sistem sürekli güncellenmeye ihtiyaç duymaktadır. Yani dinamik bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla iş analizi tabanlı KPI sistemi sürekli yeni versiyonları ile güncellenmiştir.

İş analizi tabanlı KPI performans değerlendirmesi; paydaş memnuniyeti değerlendirmesi, ast, üst, eş kıdem, kişisel ve işe bağlı yetenek değerlendirmesi, iş verimliliğinin ölçülmesi gibi birçok değerlendirme çeşidiyle desteklenmiştir. Ek olarak EFQM süreci ile birlikte süreçlerin diğer KPI'ları (iş analizi tabanlı KPI'lar dışında) oluşturulmuş ve müfredat temin oranı, sınav güvenilirliği, paydaş geri bildirim oranı, kaza sayısı, çalışan, öğrenci memnuniyet seviyesi, mezun sayısı, kayıtlı öğrenci sayısı, bölüm başına akademisyen sayısı, bütçe gerçekleştirme oranı gibi onlarca performans göstergesi ile ölçülmüştür.

Organizasyonların KPI uygulamalarında klasik olarak fazla sayıda performans göstergesinden kaçındıkları bilinmektedir. Üst yönetim fazla rakama boğulmak istemez ve daha yukarıdan net görmek ister. Bu anlaşılır bir durumdur. Ancak bu çalışmada sunulan iş analizi bazlı performans değerlendirme sistemi, yeniden yapılanma ile kurulan dinamik yapı içinde yer almıştır. Açık ve uzaktan öğrenme, konusunda yetkin insan kaynağı sıkıntısı yaşanan bir alandır. Çalışmanın konusu olan iş analizi tabanlı KPI'lar ile çalışanlara işin detaylarını öğrenme fırsatı sunulmuş, uzmanlaşma sağlanmıştır. Aynı zamanda sistematik yapılan değerlendirmelerle ve iş basamaklarının detaylı tanımlanması ile sorunların kaynağı kolaylıkla tespit edilerek sürekli iyileştirmenin hızının artırıldığı söylenebilir.

### Kaynaklar

- Akçay, Ş., (2011). "KPI Key Performance Indicators".  
<http://www.ozelrastaneler.org.tr/kpi-key-performance-indicators--semsettin-akçay.aspx?pageID=338&nID=5359>. (Erişim Tarihi: Mayıs 2016)
- AUZEF Kalite Yolu. <http://kaliteyolu.auzefim.com/paket-programlar-burosusu.html>. (Erişim Tarihi: Mayıs 2016)

- Chan, A.P.C., Chan, A.P.L. (2004). “Key Performance Indicators For Measuring Construction Success”. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 2.
- Deming, W.E., (2014). “Out Of The Crisis -Krizden Çıkış”. Türkiye Kalite Derneği.
- Elitaş, C., Ağca V., (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-370.
- Helvacı, M.A. (2012). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2.
- Işığçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:7.
- ISKOP (2016). <http://iskop.isuzem.com/donersermaye/login.aspx>. (Erişim Tarihi: Mayıs 2016)
- İÜ AUZEF YSEK (Yönetim Sistemleri El Kitabı) <https://auzefportal.istanbul.edu.tr/sites/BelgeMerkezi/Belgeler/ISO%209001%202008%20KYS%20Dok%C3%BCmanlar%C4%B1/Kalite%20Y%C3%B6netim%20Sistemi%20El%20Kitab%C4%B1/AUZEF%20Yonetim%20Sistemleri%20El%20Kitabi.pdf> (Erişim Tarihi: Mayıs 2016)
- Kululanga, G.K., Edum-Fotwe, F.T. and McCaffer, R., 2001. “Measuring construction contractors’ organizational learning”, *Building Research and Information*, 29(1), 21–29.
- Kuşat, N. (2012). “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 227-242.
- Özorhon, B. (2004). *İnşaat Şirketlerinde Kurumsal Bellek: Kurumsal Öğrenme Aracı Olarak Bir Vaka Analizi Çözümleme Modeli*, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ