

**172772**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI  
İLE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**DİNÇER ÜNAL**  
03712017

**TEZ DANIŞMANI: YARD. DOÇ.DR. TURHAN ERKMEN**

**SBE İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İSTANBUL, 2006**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL -GRAFİK LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME</b>	
<b>1.1. Konu İle İlgili Temel Kavramlar</b>	<b>4</b>
1.1.1. Performans Kavramı ve Performans Belirleyiciler	4
1.1.2. Performans Değerleme Kavramı	6
1.1.3. Performans Yönetimi Kavramı	8
<b>1.2. Performans Yönetimi Sistemi</b>	<b>9</b>
1.2.1. Performans Yönetimi Sistemi Özellikleri	9
1.2.2. Performans Yönetimi Sistemi Amaçları	11
1.2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları	12
1.2.3.1. Değerlendirenler İçin Yararları	12
1.2.3.2. Değerlendirilenler İçin Yararları	12
1.2.3.3. Organizasyon İçin Yararları	13
1.2.4. Performans Yönetimi Sistemi Aşamaları	14
1.2.4.1. Performansın Planlanması	14
1.2.4.2. Performansın İzlenmesi	16
1.2.4.3. Performansın Değerlendirilmesi	16
1.2.4.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlama	17
<b>1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları</b>	<b>19</b>
1.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	19
1.3.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	20
1.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlama	21
1.3.2.2. Eğitim İhtiyacı Belirleme	21
1.3.2.3. Kariyer Geliştirme	22
1.3.2.4. Ücret Yönetimi	23
1.3.2.5. İş Gören ve Örgüt İlişkileri	24
1.3.2.6. Ödüllendirme	25

1.3.2.7. İşten Ayrılma Kararları	26
1.3.2.8. Tedarik ve Seçim	26
1.3.2.9. İş Gören Potansiyeli Değerleme	26
1.3.3. Performans Değerlemede Çevresel Faktörler	27
<b>1.4. Performans Değerleme Süreci</b>	<b>30</b>
1.4.1. İş Analizi ve İş Tanımları	30
1.4.2. Performans Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi	31
1.4.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	33
1.4.4. Değerlemecilerin Eğitimi	34
1.4.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi	35
1.4.6. Değerlemecilerin Belirlenmesi	35
1.4.6.1. Üstlerce Değerleme	35
1.4.6.2. Özdeğerleme	37
1.4.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme	37
1.4.6.4. Astlarca Değerleme	38
1.4.6.5. Bilgisayarlı Değerleme	39
1.4.6.6. Müşterilerce Değerleme	39
1.4.6.7. 360 Derece Değerleme	40
1.4.7. Performans Değerleme Görüşmesi	42
<b>1.5. Performans Değerleme Yöntemleri</b>	<b>44</b>
1.5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi	44
1.5.2. Grafik Değerleme Yöntemi	46
1.5.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	47
1.5.4. Kritik Olay Yöntemi	49
1.5.5. Kontrol Listesi Yöntemi	51
1.5.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi	53
1.5.7. Metin Değerleme Yöntemi	54
1.5.8. Davranışın Tanımlanmasına Dayalı Sınıflama Yöntemi	54
1.5.9. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi	56
1.5.10. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi	58
1.5.11. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi	59
<b>1.6. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar ve Etkin Performans Değerleme Sisteminin Özellikleri</b>	<b>61</b>

1.6.1. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	61
1.6.1.1. Değerlemeye Karşıt Fikirler	61
1.6.1.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar	62
1.6.1.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar	62
1.6.1.3.1. Hale Etkisi	62
1.6.1.3.2. Aşırı ve Yetersiz Hoşgörü	64
1.6.1.3.3. Merkezi Eğilim	65
1.6.1.3.4. Yakın Zaman Etkisi	66
1.6.1.3.5. Kontrast Etkiler	67
1.6.2. Etkin Performans Değerleme Sisteminin Özellikleri	67

## **İKİNCİ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

<b>2.1. Kalite Kavramı</b>	<b>70</b>
2.1.1. Kalitenin Tanımı	70
2.1.2. Kaliteyi Etkileyen Etmenler	72
2.1.2.1. Para	73
2.1.2.2. Malzeme	73
2.1.2.3. İnsan	73
2.1.2.4. Yönetim	74
2.1.2.5. Çevre	75
2.1.2.6. Rekabet	75
<b>2.2. Kalitenin Aşamaları</b>	<b>76</b>
2.2.1. Muayene	76
2.2.2. Kalite Kontrol	77
2.2.3. Kalite Güvence	78
2.2.4. Toplam Kalite Kontrol	79
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi	79
<b>2.3. Toplam Kalite Yönetimi Amaçları, Gelişimi ve Özellikleri</b>	<b>81</b>
2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	81
2.3.1.1. Ekonomik Etkinlik ve Verimlilik	82
2.3.1.2. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti	83
2.3.1.3. Süreçlerin İyileştirilmesi	84
2.3.1.4. Sürekli İyileşme	84

2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi ve Kapsamı	87
2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi İle Gelen Organizasyonel Değişim	88
2.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ve Öğeleri	89
2.3.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri	89
2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri	90
2.3.4.2.1. Üst Yönetimin Liderliği	91
2.3.4.2.2. Tam Katılım	92
2.3.4.2.3. Önlemeye Dönük Yaklaşım	94
2.3.4.2.4. Ekip Çalışması	94
2.3.4.2.5. Ölçüm ve İstatistik	96
2.3.4.2.6. Çalışanların Eğitimi	97
2.3.4.2.7. Yönetim Modeli	98
2.3.4.2.8. Kıyaslama	99
<b>2.4. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler, Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısını Etkileyen Faktörler</b>	<b>100</b>
2.4.1. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler	100
2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	101
2.4.2.1. Acelecilik-Plansızlık	101
2.4.2.2. Eğitim-Uygulama Düzeyi	101
2.4.2.3. İş Dağılımı	102
2.4.2.4. Çalışanlar mı?, Sistem mi?	102
2.4.2.5. Ülke Koşulları/Değişen Parametreler	103
2.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Engelleyen Etmenler	104
2.4.3.1. Üst Düzey Yönetimden Kaynaklanan Engeller	105
2.4.3.1.1. Yönetimin Algılama Hatası	105
2.4.3.1.2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci	105
2.4.3.1.3. Araç Odaklı Olma	106
2.4.3.1.4. Örgüt Kültürü Konusuna Yeterli Önem Vermeme	106
2.4.3.1.5. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek	106
2.4.3.1.6. Bölümler Arası Rekabeti Özendirmek	107
2.4.3.1.7. Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmayışı	107
2.4.3.1.8. Üst Düzey Yöneticilerin Tutumu	107
2.4.3.2. Orta Düzey Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller	107

2.4.3.2.1. Astların Başarisından Hoşnutsuzluk	107
2.4.3.2.2. Bölüm Yöneticileri Arasındaki Rekabet	107
2.4.3.2.3. Uzman veya Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı	108
2.4.3.3. Çalışanlardan (Yönetici Olmayan Personelden) Kaynaklanan Engeller	108

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİ

<b>3.1. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme İlişkisi</b>	<b>110</b>
<b>3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme Sisteminin Değişen Boyutları</b>	<b>113</b>
3.2.1. Performans Değerleme Sisteminin Organizasyonun Stratejik Öncelikleri Doğrultusunda Yeniden Yapılanması	114
3.2.2. Çalışanların Sistem İçindeki Rollerini Anlamalarını Sağlayacak Bir Performans Ölçüm Sisteminin Oluşturulması	115
3.2.3. Ekip Çalışması İle Uyumlu Bir Performans Değerleme Sistemi Oluşturulması	117
3.2.4. Çalışanların Performansı Üzerinde Etkili Olan Sistem Kaynaklı Aksaklıkların Elimine Edilmesi	119
3.2.5. Sonuçlara Odaklı Değil Önleyici Bir Sistem Kurulması	120
3.2.6. Hiyerarşik Değerleme Yerine Çoklu Geribildirim (360 Derece) Sisteminin Oluşturulması	122
3.2.7. Performans Ölçüm Araç ve Tekniklerinden Kaynaklanan Sorunların Elimine Edilmesi	124
<b>3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Öne Çıkan Performans Değerleme Yöntemleri</b>	<b>125</b>
3.3.1. Takım Bazlı Performans Değerleme Sistemi	125
3.3.1.1. Takım Kavramı	125
3.3.1.2. Takım Çalışmasının Temel Kavramları	126
3.3.1.3. Takım Çalışmasının Nedenleri	126
3.3.1.4. Takım Çalışmasının Faydaları	128
3.3.1.5. Takım Çalışmasının Başarisında Rol Oynayan Faktörler	129

3.3.1.6	Takım Çalışması ve Toplam Kalite Yönetimi	130
3.3.1.7.	Takım Performansı Ölçümünün Artan Önemi	131
3.3.1.8.	Takım Performansının Ölçümünün Bireysel Performansın Değerlenmesinden Farkı	132
3.3.1.9	Takım Performansı Ölçüm Süreci	133
3.3.2.	Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi	140
3.3.2.1.	Hedeflerle Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi	140
3.3.2.2.	Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi	141
3.3.3.	360 Derece Performans Değerleme	143
3.3.3.1.	Tanımı	143
3.3.3.2.	TKY-360 Derece Performans Değerleme İlişkisi	143
3.3.4.	Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme	144
3.3.4.1.	Yetkinlik Kavramı	144
3.3.4.2.	Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sürecinin Adımları	148
3.3.4.2.1.	Yetkinliklerin Performans Değerlendirme Sürecine Katkıları	151

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI İLE PERFORMANS DEĞERLEME  
SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	152
4.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları	153
4.3.	Anakütle ve Örneklem	153
4.4.	Veri Toplama Yöntemi	153
4.5.	Verilerin Analiz Teknikleri	154
4.6.	Bulgu ve Yorumlar	155
4.6.1.	Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları	155
4.6.2.	TKY Uygulamalarına Karşı Tutumlar İle Performans Değerleme Uygulamalarına Karşı Tutumlar	158
4.6.3.	Demografik Değişkenler ile Performans Değerleme Uygulamalarına Karşı Tutumlar	160
4.6.4.	Demografik Değişkenler ile TKY Uygulamalarına Karşı Tutumlar	165

<b>SONUÇ</b>	<b>169</b>
<b>EKLER</b>	
EK: 1 Uygulanan Anket Formu	176
EK 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	182
EK 3: Normal Dağılım Testi Sonuçları	183
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>185</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo:1.</b>	<b>Toplam Ücreti Belirleyen Faktörler</b>	<b>31</b>
<b>Tablo:2.</b>	<b>Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği</b>	<b>45</b>
<b>Tablo:3.</b>	<b>İkili Karşılaştırma Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği</b>	<b>45</b>
<b>Tablo:4.</b>	<b>Grafik Değerleme Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği</b>	<b>46</b>
<b>Tablo:5.</b>	<b>Grafik Dereceleme Ölçeği</b>	<b>48</b>
<b>Tablo:6.</b>	<b>Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form</b>	<b>49</b>
<b>Tablo:7.</b>	<b>Kritik Olay Tablosu</b>	<b>50</b>
<b>Tablo:8.</b>	<b>Gözetimcileri Değerlendirmede Kullanılan Kontrol Listesi Örneği</b>	<b>52</b>
<b>Tablo:9.</b>	<b>Zorunlu Dağılım Yöntemi Ölçeği</b>	<b>53</b>
<b>Tablo:10.</b>	<b>Bir Satış Elemanı İçin Davranışsal Değerleme Ölçeği</b>	<b>55</b>
<b>Tablo:11.</b>	<b>Kaizen ve Yenilik</b>	<b>86</b>
<b>Tablo:12.</b>	<b>Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması</b>	<b>98</b>
<b>Tablo:13.</b>	<b>Bireysel Performans Düzeyinin Hesaplanması</b>	<b>118</b>
<b>Tablo 14:</b>	<b>Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımları</b>	<b>155</b>
<b>Tablo 15:</b>	<b>Çalışma Hayatındaki Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımı</b>	<b>155</b>
<b>Tablo 16:</b>	<b>Bu Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımları</b>	<b>156</b>
<b>Tablo 17:</b>	<b>Pozisyona İlişkin Frekans Dağılımları</b>	<b>157</b>
<b>Tablo 18:</b>	<b>Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları</b>	<b>157</b>
<b>Tablo 19:</b>	<b>Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları</b>	<b>158</b>
<b>Tablo 20.</b>	<b>TKY Tutumları-Performans Değerleme Sistemi Tutumları</b>	<b>158</b>
<b>Tablo 21.</b>	<b>Pozisyon-Performans Değerleme Sonuçları</b>	<b>160</b>
<b>Tablo 22.</b>	<b>Eğitim Düzeyi-Performans Değerleme Sistemi Etkinliği</b>	<b>161</b>
<b>Tablo 23.</b>	<b>Yaş Grupları-Performans Geri Bildirim Görüşmeleri</b>	<b>163</b>
<b>Tablo 24.</b>	<b>Kurumda Çalışılan Süre-Perf. Değerleme Sis. Etkinliği</b>	<b>164</b>
<b>Tablo 25.</b>	<b>Pozisyon – Ekip Çalışması Uygulamaları</b>	<b>165</b>
<b>Tablo 26.</b>	<b>Pozisyon-Bilgi/Eğitim Programı</b>	<b>166</b>
<b>Tablo 27.</b>	<b>Eğitim Düzeyi-Tam Katılım Uygulamaları</b>	<b>167</b>

## ŞEKİL VE GRAFİK LİSTESİ

Şekil 1. Performansı Etkileyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler	6
Şekil 2. 360 Derece Değerleme Şeması	40
Şekil 3. Hale Etkisi	63
Şekil 4. Sürekli Gelişme (Kaizen) ve Batı Türü Teknolojik Gelişme ve Yenilik	85
Şekil 5. Deming Döngüsü	86
Şekil 6. Klasik ve TKY Anlayışlarına Göre Yönetim Piramitleri	89
Şekil 7. Mutluluk Üçgeni	112
Şekil 8. Takım Performansının Ölçümü Sistemi	137
Şekil 9. Bilgi, Beceri, Davranış ve Yetkinlik	147
Grafik 1. Zorunlu Dağılım Eğrisi	53

## ÖZET

Bu çalışmada toplam kalite yönetimi ile performans değerlendirme arasındaki ilişki ve toplam kalite yönetimini benimsemiş firmaların uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri arasındaki farklılıklar incelenmektedir.

Çalışma performans ve performans değerlendirme ile ilgili temel kavramların verilmesi ile başlamakta; performans yönetimi sistemi, performans değerlemenin amaçları, kullanım alanları, süreci, yöntemleri ile performans değerlemede karşılaşılan sorunlar ve etkin bir performans değerlendirme sisteminin özelliklerine yer verilmektedir.

Çalışmada daha sonra kalite kavramı ve aşamaları, toplam kalite yönetiminin amaçları, gelişimi, özellikleri ile toplam kalite yönetimine yönelik eleştiriler, yaşanan sorunlar ve başarısını etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

Ardından üçüncü bölümde performans değerlendirme ve toplam kalite yönetimi bileşenleri ilişkilendirilmekte ve toplam kalite yönetimi uygulamalarında ön plana çıkan performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmektedir. Bu yöntemler; takım bazlı performans değerlendirme, hedef bazlı performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme.

İşletmelerin uyguladıkları performans değerlendirme sistemlerinin benimsedikleri toplam kalite yönetiminin yapısına uygun olması gereklidir. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ve özellikleri çerçevesinde yapılandırılan bir performans değerlendirme sistemi istenen başarıyı getirecektir.

Bu amaçla çalışmamızda toplam kalite yönetimini benimsemiş aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarda uygulanan performans değerlendirme sistemleri arasındaki farklılıkları araştıran bir uygulamaya yer verilmektedir. Uygulamada, İstanbul'da güvenlik sektöründe faaliyet gösteren iki firmada anket çalışması yapılmıştır. Sonuçlar SPSS 12.0 programı ile analiz edilmiştir. Her iki firmadaki farklılıkları bulmak amacıyla toplam kalite yönetimi uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları karşılaştırılmış, demografik değişkenlerle tutumlar arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerleme, Toplam Kalite Yönetimi, Takım Çalışması, Güvenlik Sektörü

## ABSTRACT

In this study the examined subjects are, the relationship between total quality management and performance evaluation and the differences between the various performance evaluation systems of the firms which adopt total quality management.

Getting started, the basic terms about performance and performance evaluation such as; performance management system, the purposes of performance evaluation, application areas, process, methods, the problems of performance evaluation and the features of an effective performance evaluation system.

Furthermore, the following topics take place; the purposes, development, features of total quality management, and the critics, problems about it and the factors affecting its success.

On the third section, the compounds of performance evaluation and total quality management are corelated and performance evaluation methods which appear in the applications of total quality management. These methods are; team based performance evaluation, purpose based performance evaluation, 360 degree performance evaluation and efficiency based performance evaluation.

The performance evaluation systems of the companies should be suitable for the structure of their total quality management. It is sure that a performance evaluation system which is implemented within the principals and the features of total quality management will bring the desired success.

In our study, we examined the differrences between performance evaluation systems which are applied in the firms adopting total quality management and functioning in the same sectors. In the study, a public survey was made about two firms functioning in the security sector, in Istanbul. The results were analized by the SPSS 12.0 program. In order to find the differences in both of the firms, the applications of total quality management and performance evaluation were compared and the relationsihps between the applications and demographic variables were told.

**Key Words:** Performance Evaluation, Total Quality Management, Team Work, Security Sector

## GİRİŞ

Geçmişte işletmeler ürünlerine kolayca pazar bulabiliyorlardı. Bu yüzden de rekabet baskısı fazla değildi. Fakat günümüzde, ülkeler arası sınırların kalkmaya başlamasıyla beraber işletmeler, rekabet baskısıyla karşılaşmaya başladılar. Çünkü daha önce ülke düzeyinde olan rekabet, böylece uluslar arası bir boyut kazanmaya başladı. Bu durum ise tüketicilerin seçeneklerinin artmasına yol açtı. Dolayısıyla, işletmeler ürünlerini pazarlamada zorlanmaya başladılar. Çünkü daha önceden olduğu gibi tüketiciler artık her ürünü almıyorlardı. İşletmeler böylece rakiplerinden daha kaliteli ve aynı zamanda tüketicilerin de talep edeceği bir üretim anlayışına geçtiler. Bu durum tüketicilerdeki kalite ve fiyat beklentisini değiştirmiştir. Artık tüketiciler daha kaliteli ve uygun fiyatlı ürünleri ve hizmetleri alma konusunda istekte bulunmaya başladılar. Böylece kalite, rekabette kalıcılığı sağlayan bir faktör durumuna geldi. Çünkü, ancak kaliteli üretimle tüketici doyumunun sağlanabileceği anlayışı ortaya çıktı. Bu noktada ise Toplam Kalite Yönetimi önem kazanmaya başladı. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi, hem kaliteli mal ve hizmet üretmeye hem de tüketici doyumunu sağlamaya yöneliktir.

Toplam kalite yönetimi, global rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak bir yönetim modeli olarak geliştirilmiştir. Kalite, en kısa biçimde müşteri tatmini olarak tanımlanmaktadır. Kalite yönetimi, firmanın, kaliteye ilişkin müşteri beklentilerini karşılayan bir sürecidir.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı; israfi önlemek, verimliliği ve kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek, işlem zamanlarını kısaltmak ve sürekli gelişimi sağlamaktır.

Toplam kaliteye ulaşmada insan faktörü büyük öneme sahiptir. Çünkü müşterilere mal ve hizmet sağlayan süreçleri, sistem ve yöntemleri insanlar geliştirirler, uygularlar, kontrol ederler ve korurlar. Bu doğrultuda toplam kaliteye ulaşmada insan kaynakları yönetimi, modelin temelini oluşturan insan faktörüne yönelik olarak, tüm diğer organizasyonel birim ve düzeylerle entegre biçimde çalışması gereken çok fonksiyonlu bir araç haline gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir organizasyon için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir. Çünkü günümüzde rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağıdır. Organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. Firmanın kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyetle taklit edilmekte ancak çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri, ekip ruhları bir başka firma tarafından ele geçirilememektedir. Bu nedenle insan kaynakları

yönetimi organizasyondaki insan unsuruna ilişkin tüm düzenlemelerin temel sorumluluğunu taşıyan birim olarak önem kazanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı, insandan en iyi şekilde yararlanmayı da beraberinde getirmektedir. Çünkü, diğer üretim faktörlerinin göreceli üstünlüğünü kaybetmesiyle birlikte insan en önemli üretim faktörü durumuna gelmiştir. Bu yüzden, insana dönük uygulamalarla verimliliğin ve etkinliğin artırılması gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları birimi tarafından yerine getirilen tüm faaliyetler, toplam kalite amaçlarına yönelik değişimlere tam destek vermelidir. İnsan kaynaklarının doğru biçimde, doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması için toplam kalite ilke ve politikalarının iyi bilinmesi ve uygulanması gerekir. Günümüzde firmalar arası rekabet gücü, toplam kaliteye önem vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bir başka ifadeyle işletmeler, müşteri odaklılık, tam katılım, ekip çalışması, süreçlerin iyileştirilmesi, sürekli eğitim ve gelişim ilkelerinin izlenmesi ve uygulanmasıyla yaşam kazanabilir. Böylelikle toplam kalite anlayışı, insan kaynaklarının verimli kullanımı ve verimliliğin maksimum düzeye çıkarılması demektir.

Bu noktada, Performans Değerlemenin; insandan en iyi verimi almaya yönelik işlemlere sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü Performans Değerlemesi sonucu, iş görenlerin, yönetimin ve işletmenin geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkmakta ve alınacak kararların etkinliği de artmaktadır. Bunun yanında, Performans Değerlemesi sonucu yapılan geribildirim görüşmeleri iş görenin güdülenmesini de artırmaktadır. Bununla beraber, Performans Değerleme görüşmeleri sonucu, iş gören ile yönetim arasındaki iletişim ve diyalog da artmaktadır. Bu durum ise, iş görenin işletme amaçlarını daha kolay benimsemesini sağlamaktadır. Bu noktada, işletmenin Toplam Kalite Yönetimi ile ulaşmak istediği amaçlar da Performans Değerleme ile daha kolay anlaşılmakta ve başarı şansı artmaktadır.

Performans hedeflerinin ve sistem özelliklerinin esnek olması, kriterlerin amaçlar ve beklentilerle uyumlu olması, hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarla birlikte karar verilmesi, performans sonuçlarının onlara açıklanması toplam kalite ile uyumlu bir performans değerlendirme sisteminin olmazsa olmazlarıdır.

Bu çalışmada birinci bölümde çalışmanın iki önemli değişkeninden ilki olan performans ve performans değerlendirme kavramları üzerinde durulmaktadır. Öncelikli olarak temel kavramlar açıklandıktan sonra performans değerlemenin amacı ve kullanım alanları, performans değerlendirme süreci, çeşitli performans değerlendirme yöntemleri ile performans değerlemesinde karşılaşılan sorunlar ve etkin bir performans değerlendirme sisteminin özellikleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci değişkeni olan toplam kalite yönetimi kavramı ikinci bölümde ele alınmaktadır. Yine burada da kalite kavramı ile ilgili temel bilgiler verildikten sonra kalitenin zaman içerisinde geçirdiği aşamalar açıklanmış, toplam kalite yönetiminin amaçları, gelişimi ve özellikleri vurgulanarak toplam kalite yönetiminin özellikleri ve öğeleri sıralanmıştır. Son olarak toplam kalite yönetimine yönelik yapılan eleştiriler, toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve başarısını etkileyen faktörlerle ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümde toplam kalite yönetimi performans değerlendirme ilişkisi hakkında bir çerçeve çizilmektedir. Toplam kalite yönetimi performans değerlendirme ilişkisi ile ilgili açıklamaların ardından toplam kalite yönetiminde performans değerlendirme sisteminin nasıl bir yapısal dönüşüm geçirmesi gerektiğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra toplam kalite yönetimi uygulamalarında tercih edilen dört farklı performans değerlendirme yöntemi açıklanmıştır. Bunlar takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemidir.

Dördüncü bölümde toplam kalite yönetimi performans değerlendirme ilişkisine yönelik olarak aynı sektörde faaliyet gösteren iki orta ölçekli işletmede yapılan araştırma çalışmasına yer verilmiştir. Buradaki çıkış noktası firmaların uyguladıkları performans değerlendirme sistemlerinin benimsedikleri toplam kalite anlayışından etkileneceği ve farklılıklar gösterebileceğidir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME

### 1.1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

#### 1.1.1. Performans Kavramı ve Performans Belirleyiciler

Sözlük anlamı itibariyle performans, bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin kendisine düşen görevi etkin biçimde tamamlamasıdır.

İşlevsel açıdan performans ise; görev ve kişi ile ilgili olan, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.

İşletmede bireysel performans, kişinin kendisi için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanabilir.

Organizasyon bazında incelendiğinde; organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir.<sup>1</sup>

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir.

Başka bir ifadeyle performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, iş görenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir.<sup>2</sup>

İş görenlerin performansını ölçebilmek, performans hedeflerini ve çeşitli performans farklılıklarını ortaya koyabilmek için öncelikle performansı etkileyen faktörlerin ortaya konması gerekir.

Bu etmenler kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilir.<sup>3</sup>

1. **Örgütsel Faktörler:** Bunlar örgütün fiziki koşulları (fiziksel çevresi) ile örgütsel amaçlardır. İşyeri koşulları olarak adlandırılan aydınlatma, ısıtma-soğutma, gürültü ve iş programları fiziksel koşulların performansı etkileyen boyutlarıdır.

<sup>1</sup> Ebru Göztür, "Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2000), s.3

<sup>2</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 2002, s.273

<sup>3</sup> Göztür, age. s.4

İşletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçların da performans üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Örgüt yapısı, örgüt kültürü ve yönetim tarzı, İK sistemleri (işe yerleştirme, eğitim, kariyer, ödüllendirme vb.), örgütteki iletişim yapısı vb.

## 2. Kişisel Faktörler:

- Kişinin demografik özellikleri: Yaş, cinsiyet vb.
- Bireysel özellikler: Yetenek, kabiliyetler vb.
- Psikolojik özellikler: İstek, beklenti, yönetim, olgu ve tutumları.

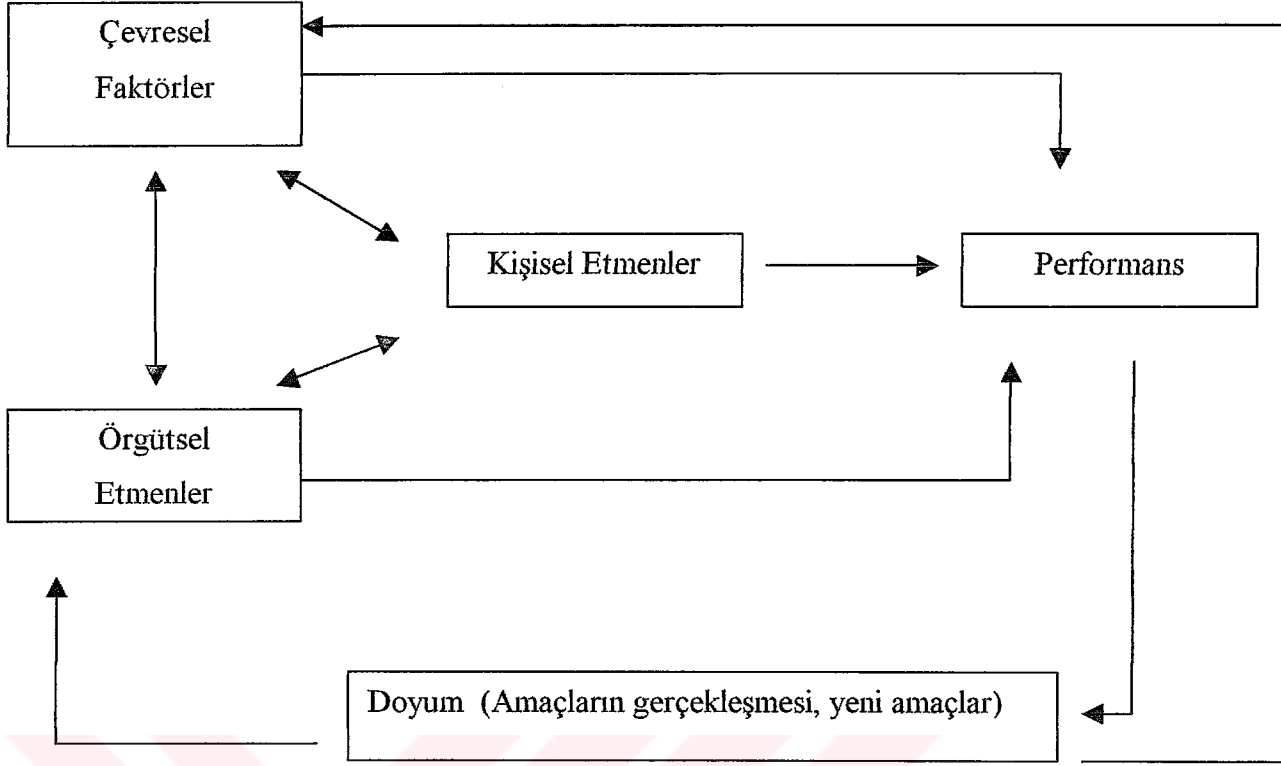
Bu iki faktöre bir başka faktör de eklenebilir ki, bu da çevre faktörüdür.

Çevre faktörünü oluşturan unsurlar:

- *Toplumsal faktörler:* Aile, dernek, kulüp vb.
- *Ekonomik faktörler:* Ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.
- *Siyasal faktörler:* Yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen
- *Kültürel faktörler:* Eğitim, din vb.

Bu 3 faktör arasında yakın bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler.

Performansın derecesi bütün bu etmenlerin aralarındaki etkileşimin toplu sonucu olacaktır. Aşağıdaki Şekil 1'de performansı etkileyen etmenler ve karşılıklı etkileşimleri görülmektedir.



**Şekil:1. Performansı Etkileyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler**

Kaynak: Göztür, age. s.5

### 1.1.2. Performans Değerleme Kavramı

Performans değerlendirme, iş görenin işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir.<sup>4</sup>

Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir.

Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, “kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlemek maksadıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir.

Performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir.

Performans değerlendirme kısaca, iş görenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ahmet Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları,” (Basılmamış Ders Notu, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, 2001), s.170

<sup>5</sup> Bingöl, age. s.274

Performans değerlendirme, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.<sup>6</sup>

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir.

Bir başka açıdan ise, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne lde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.

Başka bir tanımlamaya göre performans değerleme, bir iş görenin, iş performansı ve potansiyeli yönüyle işletme içindeki değerinin belirlenmesine yönelik subjektif bir süreçtir. Bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlamaktadır.<sup>7</sup>

Genel bir tanı içinde performans değerlendirme; bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.<sup>8</sup>

Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.

Performans değerleme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Organizasyonlarda alışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'l yılların başlarında A.B.D. 'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un; öncülük ettiği, iş ölümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerleme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini lmlemesi sonucu, performans değerleme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerleme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yaka

<sup>6</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, 2.b. İstanbul:Kariyer Yayıncılık, Ekim 2002, s.178

<sup>7</sup> Müjgan Sağır Özdemir, "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", *Endüstri Mühendisliği*, Sayı:2 (Nisan, 2002), s.6

<sup>8</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b. Bursa:Ezgi Kitabevi, Eylül 2000, s.160

personelinin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.<sup>9</sup>

### 1.1.3. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.<sup>10</sup>

Performans değerlendirme kavramı, statik anlamda değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alındığında; çalışanların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan, örgütsel sistem niteliği taşır. Bu sisteme günümüzde performans yönetim sistemi adı verilmektedir.<sup>11</sup>

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir.<sup>12</sup>

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır.

Diğer bir tanımlamaya göre performans yönetimi, bireyleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive eden, organizasyondan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, ölçüm, geribildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Sistemin temel özelliği;

- Yöneticiler ile çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması,
- Sonuçları ve iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Özdemir, agm. s.7

<sup>10</sup> Göztür, age. s.6

<sup>11</sup> Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.2

<sup>12</sup> Barutçugil, age. s.126

<sup>13</sup> Göztür, age. s.7

Performans yönetim sisteminin temel unsurları şunlardır:<sup>14</sup>

- Bireysel performansın planlanması,
- Performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi,
- Bireye performansına ilişkin geribildirim sağlanması,
- Performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararlarda kullanılmasıdır.

Bu tanımlamalar doğrultusunda performans yönetim sistemi, bireyin gerçekleşen performansının değerlendirildiği, planlanan örgütsel amaçlara ulaşmak için sonuçların yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanıldığı dinamik bir süreçtir.

İyi bir performans yönetim sisteminin var olması çalışanların;

- Amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- Şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- Yaptıkları işin, takımlarına ve örgüt performansına nasıl bir katkı sağlayacağını biliyor olmaları demektir.

## 1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

### 1.2.1. Performans Yönetimi Sistemi Özellikleri

- Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çeker. Öğrenen organizasyonlar 90'lı yılların en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biridir. Bu felsefe, insanlarda kullanılmayan büyük bir potansiyel olduğunu, eğer çalışanların bireysel gelişimi canlandırılabilirse bu potansiyelin ortaya çıkabileceğini söyler. Amaç; ortaya çıkan bu potansiyeli takım çalışmasında eriterek, sinerjik bir etki yaratmak ve böylece inanılmaz büyük bir gücün sahibi olmaktır.
- Yılda bir kez yapılan sübjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.
- İstenen şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmesini sağlar.
- Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.

---

<sup>14</sup> Uyargil, age. s.2

- Yeterlilik kavramının ve yeterlilik analiz tekniklerinin gelişimini sağlar. Bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörür.
- Performans yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.
- İşleyişi hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geribildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile son bulur.
- Hedeflerin yaygınlaştırılması aşaması, şirket hedeflerinin belirlenmesi ile başlar.Hedefler aşağıya doğru yaygınlaştırılır, kaynak ihtiyacı belirtilerek tekrar yukarı geri bildirimde bulunulur.Böylece, hedeflerin doğrulanması ve kaynak tahsisi açısından ortak görüş sağlanmış olur.<sup>15</sup>

Etkili bir performans yönetimi gerçekleştirebilmek için, performans yönetim sisteminin bazı özelliklere sahip olması gereklidir.<sup>16</sup>

**Tüm çalışanların katılımı:** Performans yönetimi, sadece yöneticilerin değil çalışanların da birlikte ileriye dönük amaç belirledikleri bir işlemdir.

**Amaçlar arası bağlantı ve uyum:** Çalışanların kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları birbirleri ile uyumlu olmalı ve örtüşmelidir. Performans yönetimi amaçların entegrasyonunu sağlar.

**Objektiflik:** İyi bir performans yönetimi empati, güçlü duygular, heyecan, dikkat ve konsantrasyon gerektirir. Çalışanın kişisel özellikleri ve karakterinden bağımsız amaçlar belirlenmeli, değerlendirme de objektif olmalıdır.

**Değerlendirmenin sürekli olması:** Performans yönetimi yılda bir kez yapılan form doldurma işlemi değildir, yıl boyunca uygulanmalı ve geri bildirim ile desteklenmelidir.

Performans yönetimi, yetkinlik kavramı ve analiz tekniklerinin gelişimini sağlamalıdır. Amaçların belirlenmesi ile başlayıp yönlendirme, değerlendirme ve geri bildirimle sona eren süreci içermelidir.

Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesini taşımalıdır. Sürecin özünü, yönetici ile takım üyeleri arasındaki ortaklık oluşturmalıdır. İstenen örgüt kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Amaçların yaygınlaştırılması aşamasında, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar.

---

<sup>15</sup> [www.ytukvk.org.tr/peryon/html](http://www.ytukvk.org.tr/peryon/html)

<sup>16</sup> Göztür, age. s.11

### 1.2.2. Performans Yönetimi Sistemi Amaçları

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar, yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında öne çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında belirlemektedir. Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.<sup>17</sup>

Performans yönetiminin üç ana grupta toplanan amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması,<sup>18</sup>
- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak,<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Barutçugil, age. s.126

<sup>18</sup> Barutçugil, age. ss.126-127

<sup>19</sup> [www.ytukvk.org.tr/performansagoreucret](http://www.ytukvk.org.tr/performansagoreucret)

- Hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak,
- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak,
- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak,
- Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak,<sup>20</sup>
- Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.<sup>21</sup>

### 1.2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları

Çalışanların işteki performans düzeylerinin bilimsel bir yaklaşımla ve sürekli olarak değerlendirilmesinin çalışan, yönetici ve organizasyona sağlayacağı yararlar mevcuttur.

#### 1.2.3.1. Değerlendirenler İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin çalışanların performansını değerlendirenler açısından yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade edebilir.
- Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir.
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.<sup>22</sup>
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.<sup>23</sup>

#### 1.2.3.2. Değerlendirilenler İçin Yararları

Performans yönetimi sisteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir:

<sup>20</sup> Cengiz Çoban, "Performans Değerlendirme ve TSK Örneği," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), ss.13-14.

<sup>21</sup> Uyargil, age, s.2

<sup>22</sup> [www.ytukvk.org.tr/performansagoreücret](http://www.ytukvk.org.tr/performansagoreücret)

<sup>23</sup> Göztür, age.ss.13-14

- Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
- Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Çalışan, performans yönetimi sayesinde yönlendirilir.
- Geribildirim alarak başarısı üzerine yoğunlaşır ve motive olur.
- Değerlendiren ve yönetimle arasında iletişim kurulur.
- Gelişmesi gereken yönleri belirlenerek, eğitim gereksinimi ortaya konur.
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışanda objektif değerlendirme inancı doğar.<sup>24</sup>
- Çalışan, yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır.
- Çalışan, kendi gelişim düzeyini belirler.<sup>25</sup>
- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler.
- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.<sup>26</sup>

### 1.2.3.3. Organizasyon İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin uygulandığı organizasyonlara sağladığı yararlar da şunlardır:

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlar.
- Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar.
- Kariyer planlamasına olanak verir.<sup>27</sup>
- Organizasyon, genel durumu ve geleceği hakkında bilgi sağlar ve öngörülerde bulunma olanağı kazanır.
- Organizasyon etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Göztür, age.ss.13-14

<sup>25</sup> Çoban, age. ss.19-21.

<sup>26</sup> Barutçugil, age. ss.127-128.

<sup>27</sup> www.ytukvk.org.tr/performansagoreücret

Performans yönetim sisteminin yukarıda sıralanan yararlarına ek olarak etkin bir performans yönetim sistemi;

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir,
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır,
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır,
- Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında, çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir,
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir,
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler,
- Geribildirim, çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır,
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar,
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar.<sup>29</sup>

#### **1.2.4. Performans Yönetimi Sistemi Aşamaları**

Performans yönetim sistemi 4 temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar şunlardır:

- Performansın planlanması,
- Performansın izlenmesi,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi ve gelişim planlama.

##### **1.2.4.1. Performansın Planlanması**

Performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin

---

<sup>28</sup> Göztür, age.ss.14.

<sup>29</sup> Barutçugil, age. ss.127-128.

kendisinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini, önceden öğrenme fırsatı elde eder.

Performans planlamanın ana faaliyeti, amaç belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı amaçların yanı sıra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyet planlarının hazırlanması, astın bu planları uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması, sürecin diğer faaliyetlerini oluşturur. Planlama işlemi;

- a) İşletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi,
- b) Çalışanların (astın) iş tanımlarının yapılması,
- c) Astın güçlü/güçsüz yönlerinin belirlenmesi,
- d) Faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi ve
- e) Kesin performans planının oluşturularak amaçların belirlenmesi evrelerini kapsar.<sup>30</sup>

Amaçların belirlenmesi, performans planlamanın en önemli ve ilk adımıdır. Bu evrede amaç çalışanın, organizasyon amaçlarına ulaşmak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine, yöneticisiyle birlikte karar vermesi ve bu doğrultuda çalışmasının sağlanmasıdır. Amaçların biliniyor olması, çalışanın zamanının önemli bir bölümünü hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini kolaylaştırır.

#### Hedef Belirleme Aşamasında Çalışanın Yapması Gerekenler:<sup>31</sup>

1. İşe ait temel sorumlulukları çok iyi kavramış ve yöneticisiyle görüşmeye hazır olması gerekir.
2. Hedeflerinin önem sırası hakkında fikir sahibi olması gerekir.
3. Önercekleri hedef gerçekleştirme planını hazırlamış olmaları gerekir.
4. Hedeflerin başarı göstergeleri ve standartlarını yöneticisiyle tartışmak üzere hazırlaması gereklidir.

#### Hedef Belirleme Aşamasında Yöneticinin Yapması Gerekenler:<sup>32</sup>

1. Çalışanın, şirket misyonunu ve stratejisini anlamasını sağlar.
2. Her çalışan için temel sorumluluklar sıralar.

<sup>30</sup> Uyargil, ss.55-62; Göztür, age.s.15

<sup>31</sup> [www.ytukvk.org.tr/performansyonetmi/html](http://www.ytukvk.org.tr/performansyonetmi/html)

<sup>32</sup> [www.ytukvk.org.tr/performansyonetmi/html](http://www.ytukvk.org.tr/performansyonetmi/html)

3. Performansın ölçülmesinde kullanılacak başarı göstergesini çalışanla beraber saptar.
4. Mevcut standartlar belirler.
5. Çalışanların kendi hedeflerini şirket hedefleri ile entegrasyon içinde belirlemelerini sağlar.
6. Öncelikli hedefleri belirler.
7. Zaman planı çıkarır.

#### **1.2.4.2. Performansın İzlenmesi**

Performans yönetiminin, en önemli amacı olan sürekli gelişme, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme ve geri bildirim ile sağlanır. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Değerlendiricinin çalışanın performansını izlemesi, notlar alması ve çalışanın performansı ile ilgili olarak sürekli bilgilendirmesi gerekir.

Sürekli takip ve bu doğrultuda alınan notlar, aylar öncesini hatırlama güçlüğünü ortadan kaldırarak değerlendirme formunun doldurulmasını kolaylaştırır, somut örnekler ile hatalı değerlendirme yapılması olasılığını azaltır. Performans izlenirken, günlük performansın belirlenmiş kriter ve açıklamalara göre ölçülmesi, iç/dış müşterilerin çalışanın performansı hakkındaki izlenimlerinin alınması ve amaçlara ulaşmada kaydedilen aşamaların değerlendirilenlere iletilmesi sağlanır.<sup>33</sup>

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

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

#### **1.2.4.3 Performansın Değerlendirilmesi**

Değerlendirme sürecinde yönetici, astını önceden hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde gözlemleyerek, dönem içinde kendisine gerekli uyarılarla geri bildirim

---

<sup>33</sup> Didem Bilmen, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme,” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998), s.60.

sağlar. Sürecin dinamik niteliği, ast ile yöneticinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla performans değerlendirme, dönem sonunda yapılan statik nitelikli bir form doldurma işlemi olmaktan çıkar.

Çalışan ve yöneticinin yıl sonunda birlikte katıldıkları değerlendirme görüşmelerinde, belirlenmiş amaçlara karşılık, çalışanın elde ettiği sonuçlar değerlendirilir.

Değerlendirme sürecinde dış müşteriden alınacak geribildirim, işletmenin başarısını değerlendirmek, misyonu, stratejisi ve dönem içi amaçlarının belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşteriden alınan geri bildirim ise, işletmenin amaçlarının çalışanlara indirgenmesi ve iç müşterinin beklentilerinin karşılanmasında kullanılabilir. Spesifik ve detaylandırılmış geri bildirimle karşılaştırmalı bir performans değerlendirme sağlanırken, eğitim ihtiyacı da belirlenir. Değerlendirme işlemi, formel veya informel şekilde yapılabilir. Formel değerlendirme, yıl sonunda yapılan genel değerlendirme iken; informel değerlendirme, günlük veya kısa aralıklarla yapılan değerlendirmedir.<sup>34</sup>

#### 1.2.4.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlama

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, iş tatmini ve motivasyonu için büyük önem taşır. Gelişim planlaması aşamasında, çalışanın yıl içinde yöneticisiyle birlikte gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda, gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Yönlendirme ve geri bildirim, çalışanın varolan görev ve sorumlulukları üzerinde yoğunlaşırken, gelişim planlaması bireyin geleceğe yönelik potansiyeli dikkate alınarak, organizasyon, yönetici ve çalışanın gelecekteki başarısı için hazırlanır.

Bu planlar, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmek için hazırlanmış eğitim planları değildir. Çalışanın güçlü yönlerini de geliştirmek ve onlardan yararlanmak amacıyla da hazırlanabilir. Performans geliştirme stratejileri ise; Performans Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Yönlendirme Toplantıları (Coaching Yöntemi) ve Disiplin Programları'dır.<sup>35</sup>

Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Yöneticiye Düşen Sorumluluklar:<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Göztür, age.s.18

<sup>35</sup> Barutçugil, age.s.256

<sup>36</sup> Barutçugil, sge. ss.263-264, <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>

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

#### Çalışana Düşen Sorumluluklar:<sup>37</sup>

- Kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirler. Organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumlulukları gözden geçirir.
- Şimdiki yerinden ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirler.
- Kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlar.

İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda;<sup>38</sup>

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

<sup>37</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>

<sup>38</sup> <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>

### 1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI

#### 1.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlemenin; davranışları kontrol etme, iş görenlere dönük ödül sistemini oluşturma, iş görenlerle ilgili faaliyetleri planlama ve karar verme gibi araçların etkin olarak kullanılmasını sağladığı söylenebilir. Bununla beraber, yöneticiler de performans değerlendirme sonuçlarına bakarak iş görenlerle ilgili uygulamaları planlama imkanına kavuşmaktadır. Ayrıca; performans değerlendirme sistemi yöneticilere, astlarını yönetirken hangi faktörlere önem vermeleri konusunda da bilgi vermektedir. Ek olarak; iş görenler de kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerini görme ve kendilerini geliştirme imkanına kavuşmaktadır.

Bununla beraber, performans değerlendirme yoluyla iş görenlerin işlerini daha iyi planlama, kontrol etme ve yapma imkanına kavuştuğu söylenebilir. İşletmeler de performans değerlendirme suretiyle güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme ve geliştirme imkanına kavuşmaktadır. Bu durumun ise, onlara rekabet avantajı sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Güncel ortam, iş görenlerden aynı anda birçok işi yapmalarının beklendiği ortamdır. Bunun içinde, iş görenlerin kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Performans değerlemenin ise, iş görenlerin şimdiki ve gelecekteki gereksinim duyacakları bilgi, beceri ve davranışları tanımlayarak geliştirmelerine fırsat verdiği söylenebilir.<sup>39</sup>

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Örgüt amaçlarının kişisel hedeflere dönüştürülmesi,
- Örgüt hiyerarşisindeki kademeler için performans standartları belirlenmesi,
- Önceden belirlenen iş standartlarına göre iş görenlerin performanslarının tarafsız ve zamanında değerlendirilmesi,
- İş görenin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili performans durumunun kıyaslanabilmesi için yönetim ile iş gören arasında etkili bir iletişim

<sup>39</sup> Selim Gökaslan, "Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), ss.72-73.

kurulmasında ve yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir bildirim düzeyine ulaşmalarını sağlamak,

- İş görenlerin performanslarının geliştirilmesi için organizasyonu oluşturan tüm birimlerin işbirliği içinde olmasını sağlamak,
- Örgütte performans hakkındaki bilgilere iş görenin ulaşmasını sağlayacak bir ortam yaratmak ve de iş görenin işi ile ilgili sorunlarını ve gelişme için önerilerini sunabileceği bir ortam yaratarak örgüte bağlılığı artırmak,<sup>40</sup>
- İş görenlerin örgüt içerisinde en uygun işlere yerleştirilmesini sağlamak,
- Yeni iş görenlerin örgüte alınmasında ve yerleştirilmesinde rehberlik etmek,
- Gelecekte iş gören ile ilgili kararlarda ve özellikle kariyer planlaması ve eğitim konularında yönetime gerekli olan bilgilerin sağlanmasında yardımcı olmak,<sup>41</sup>
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek,
- İş gören ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İşgörenlerin verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız işgörenlerin durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- İşgörenler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- İş görenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.<sup>42</sup>

### 1.3.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsanın, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları,

<sup>40</sup> Kemal Karayormuk, "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme ve Özdilek AŞ.'de Bir Uygulama," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ayon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.19; Uyargil, age.s.2

<sup>41</sup> Sabuncuoğlu, age.s.161

<sup>42</sup> Barutçugil, age. s.182

eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Böylece, bireylerin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmalarının düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.

Performans değerlendirme neticesinde elde edilen bilgiler birçok alanda kullanılmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Planlama
2. Eğitim İhtiyacı Belirleme
3. Kariyer Geliştirme
4. Ücret Yönetimi
5. İşgören ve Örgüt İlişkileri
6. Ödüllendirme
7. İşten Ayrılma Kararları
8. Tedarik ve Seçim
9. İşgören Potansiyeli Değerleme

#### **1.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlama**

İşletmelerin gelecekteki değişimlere göre gereksinim duyacakları insan gücünü planlaması gerekmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirme sonuçları, mevcut ve gelecekteki işler için alınacak kişilerin ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini de kolaylaştırmaktadır.

Yeniden yapılanma çalışmalarında bilgi, özellik ve yetenek açısından farklı bir işgören grubuna gereksinim duyulduğu söylenebilir. Bu durumda, mevcut işgörenlerin çeşitli bölümlere aktarılması gündeme gelmektedir. Halbuki, mevcut işgörenlerin nerede kullanılacağına ilişkin kararın, performans değerlendirmeyle daha kolay verildiği söylenebilir.<sup>43</sup>

Çok iyi bir şekilde tasarlanmış performans değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar.<sup>44</sup>

#### **1.3.2.2. Eğitim İhtiyacı Belirleme**

İşletmelerde geliştirme faaliyetlerinin yararı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlı olmaktadır. Bununla beraber, iyi bir eğitim planlaması kimin, hangi konuya, ne

---

<sup>43</sup> Gökaslan, age. s.74

<sup>44</sup> Bingöl, age. s.281

zaman, ne ölçüde gereksinimi olduğunu da belirlemelidir. Bu noktada, performans değerlendirme çok önemli olmaktadır.<sup>45</sup>

İşletmelerde performans değerlendirme sonuçları, bazen eğitim gereksinimini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaları tamamlayıcı ya da onları kontrol etmeye dönük olurken; bazen de eğitim gereksinimini belirlemeye yönelik çalışmaların olmadığı işletmelerde de bu işlevi yerine getirmektedir.

Yönetici tarafından astların değerlemeleri karşılaştırmalı olarak yapılır ve elde edilen sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılır.<sup>46</sup>

### 1.3.2.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Bir başka açıdan kariyer; kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı olarak tanımlanabilir. Kariyer; kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir. Özet olarak kariyer; insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir.<sup>47</sup>

Kariyer planlaması ise, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri, bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir.<sup>48</sup>

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından en iyi verimi elde etmek için kariyer geliştirme programlarına da yer vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, bu durum işletmenin etkinliği ve işgören doyumu açısından da çok önemlidir.

Çünkü kariyer yönetimi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. programlar nedeni ile performans değerlendirme ile çok yakın ilişki içindedir. Bununla birlikte; kişilerin yükselmeleri ve gelişmelerine ilişkin faaliyetlerin planlanmasının, performans değerlendirme verilerine dayanarak kolaylaştırıldığı söylenebilir.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> Gökaslan, age.s.76

<sup>46</sup> Sabuncuoğlu, age.s.124

<sup>47</sup> David De Cenzo ve Stephen Robins, *Human Resource Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, 1996, s.266

<sup>48</sup> Sabuncuoğlu, age.s.149

<sup>49</sup> <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/insank.kariyeryon b.html>

Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimseyemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar da olabilir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları gerekir.

#### 1.3.2.4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, performansa dayalı ücret sistemi, performans yönetiminde kullanılmaya başlanmış ve bu nedenden dolayı da önemi artmaktadır. Performans yönetim sürecinin öncelikli amacı; hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Doğru şartlar altında uygulanması halinde de ücretle ilişkilendirilmesi ve performansa göre ücretlendirme sisteminin uygulanması söz konusu olabilir. Bu sistemin uygulanabilmesi için performans yönetiminin yanı sıra bir dizi hazırlık sürecinin de uygulanmış ve uygulanmakta olması gereklidir.<sup>50</sup>

Performansa göre ücretlendirme sistemi, ücretleri performans ve / veya yeterliliklere bağlamaktadır. Ücrete yönelik değerlendirme de yıl sonunda yapılan performans görüşmesi sırasında veya yalnız ücret değerlendirme için belirlenmiş farklı bir zamanda yapılabilir.

Performansa Göre Ücretlendirme Sisteminin amacı;<sup>51</sup>

- Çalışanlara ödenen ücretleri, onların yeterliliklerine ve şirket hedeflerinin gerçekleşmesine, katılımlarına ve yeterliliklerine göre tayin edebilmek,
- Yüksek düzeyde performans, kalite, yaratıcılık ve takım çalışmasını destekleyen mevcut kültür ve değerlerin güçlendirilmesi,
- Şirket kültürünün “sonuç ve performans odaklı” hale gelmesini sağlamak veya kalite, müşteri odaklılık gibi şirket için kritik konuların geliştirilmesidir.

Performansa dayalı ücret sistemi günümüzde çok ilgi gören ve işverenler tarafından çok destek bulan bir sistemdir.

İşletmeleri performansa dayanan ücretlemeye yöneltten nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, ss.298-299

<sup>51</sup> [www.ytukvk.org.tr/ucretlendirme/html](http://www.ytukvk.org.tr/ucretlendirme/html)

<sup>52</sup> Sabuncuoğlu, age.s.219

- İşletmede stratejik iş hedeflerine ulaşmak,
- İşletmeye esneklik sağlamak ve insan gücü maliyetlerini düşürmek,
- Verimlilik, kalite, karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak,
- Performans düzeyini iyileştirerek çalışanların kazanımlarını genişletebilme yeteneğine sahip olmak,
- İşgücü maliyetlerini artırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek,
- Yetenekli personel için cazip firma olabilmek.

İşletmeler organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşılabilmesi açısından ücret ile performans artışı ilişkilendirmeyi stratejik bir araç olarak kullanmaktadırlar. Böylece çalışanların stratejik hedefleri gerçekleştirme yönünde motive edilmeleri ve çabalarının artması mümkün olabilmektedir.

Çalışanlar açısından bakıldığında, performansa dayanan ücret sistemi düşük ve yüksek performansa sahip çalışanların farkına varılmasını sağlamaktadır.

#### 1.3.2.5. İş Gören ve Örgüt İlişkileri

Performans değerlendirme verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atma, nakil gibi içsel işgören ilişkileri konusundaki kararların alınmasında kullanılmaktadır. Değerlemede işgörenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti de ortaya çıkarılır. Örneğin; özsaygı, motivasyon için esastır. Değerleme sonucunda bir işgörenin özsaygı ihtiyacına sahip olduğu belirlenmiş ise, yönetici bu ihtiyacı karşılamak suretiyle o bireyin motivasyonunu artırabilir. Öte yandan, performanstaki eksikliklere önem vermeme, bir bireyin iyileşme ve potansiyelini kullanma fırsatına engel olabilir.

Bunlar dışında terfi ve nakillerde nesnel kriterlere göre seçim yapmak, işgörenlerin kendi değerlerini ve durumlarını tartmalarını sağlamak, gözetimi etkinleştirmek gibi konularda da karar alınırken değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.<sup>53</sup>

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yaklaşma, çalışanlara kişisel gelişimlerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyaçları vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan

<sup>53</sup> Bingöl, age.s.282

hoşlanır. Alınan bu geri besleme çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır.<sup>54</sup>

### 1.3.2.6. Ödüllendirme

İşletmelerde, performans değerlemesi sonunda, çalışanların ödüllendirilmesi amacıyla sadece parasal değerlerin kendisine verilmesi yeterli olmayabilir. Bunun yanında, motivasyonu ve dolayısıyla performansı artırıcı ödüllendirmeler sağlanabilir. Parasal ve biçimsel olmayan ödüller gerçek yaşamda çok etkilidir. Gösterilen performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından uygulanabilecek bu ödüller şunlar olabilir.<sup>55</sup>

- Yöneticinin, iyi bir iş yapan çalışmanı kişisel olarak kutlaması,
- Yöneticinin iyi performans gösterenlere kişisel notlar yazması,
- Yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara, bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini bildirmesi,
- Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırması.

Bunlardan ayrı olarak gösterilen performans düzeyine göre değişiklik gösterebilen ayın ya da yılın işgöreni seçilme, takım çalışmalarının teşviki ve takım çalışmalarının da takdir edilmesi, yüksek performans gösteren işgörenlerin aileleri ile bir tatille ödüllendirilmesi gibi uygulamalar da olabilir.<sup>56</sup>

Biçimsel olmayan ödüllerin çoğu, göreceli olarak maliyeti düşük veya hiçbir maliyeti olmayan özendiricilerdir. Bu tür ödüller, her şeyden önce, arzulanan davranışı doğrudan pekiştirmeli, yani ödülün, arzulanan davranışa karşılık olarak verildiği açıkça görülmelidir. İkinci olarak, ödül hemen olmalıdır, yani arzulanan davranış ortaya çıktığında ödül en kısa sürede verilmelidir.

Bu ödüller kişisel olarak verilmelidir. Biçimsel olmayan ödüllerin gücünün bir kısmı, kişisel olarak verilmesinden kaynaklanır. Bir yöneticinin, sınırlı ve kıymetli bir kaynağı olan zamanını bir çalışanını tebrik ve takdir etmeye ayırması bu etkinliğin

<sup>54</sup> <http://www.insankaynaklari.com/makale/performansyonetimi/html>

<sup>55</sup> Barutçugil, age.s.248

<sup>56</sup> Karayormuk, age.s.39

önemini ve ödülün değerini çok artırır. Biçimsel olmayan ödüllerle sağlanan olumlu pekiştirmenin sonuçları, eğer ödüllendirme iş arkadaşları veya biçimsel olmayan bir çalışma grubunun üyeleri tarafından ya da onların yanında yapılırsa daha da büyük olmaktadır.

Ödül, çalışan tarafından değer verilen bir şey olmalıdır. Biçimsel olmayan ödüllerin etkinliğini artırmak için bir diğer ilke, bunun ödülü alan bireyler için değerli ve anlamlı olduğundan emin olmaktır. Bir ödülün değeri ve anlamı kişisel durumlara ve zevklere bağlı olarak değişir. Örneğin; bazıları daha fazla yetki, bazıları ise sadece teşekkür edilmesini beklerler. Bir çalışanın neye değer verdiğini anlamının en iyi yolu bunu kendisine sormaktır.<sup>57</sup>

### **1.3.2.7. İşten Ayrılma Kararları**

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması her kurum tarafından alınması gereken, doğal bir karardır. Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır.<sup>58</sup>

Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirmeleriyle başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır.<sup>59</sup>

### **1.3.2.8. Tedarik ve Seçim**

İşe alma ve eleman sağlama faaliyetlerinin performans değerlendirmeyle ilişkisi örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli işgörenleri istihdam etmesiyle ilgilidir. İşletmeler yapacakları performans değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaç duydukları elemanların özelliklerini belirleyeceklerdir. Bu özellikleri elemanları örgüt içinde yetiştirerek ya da başka örgütlerden transfer ederek sağlayacaklardır.<sup>60</sup>

### **1.3.2.9. İş Gören Potansiyeli Değerleme**

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur.

<sup>57</sup> Barutçugil, age.s.249

<sup>58</sup> Gökaslan, age.s.76

<sup>59</sup> Aldemir, Ataol ve Burak, age.s.301

<sup>60</sup> Karayormuk, age.s.40

Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir. Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar.<sup>61</sup>

Performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.<sup>62</sup>

### 1.3.3. Performans Değerlemede Çevresel Faktörler

Performans değerlendirme sistemi pek çok çevresel faktör tarafından etkilenmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Yasalar,
- İşçi sendikaları,
- Örgüt stratejisi,
- Örgüt kültürü,
- Ekonomik çevre,
- Teknoloji.

Performans değerlendirme yasalar tarafından birtakım sınırlamalara uğramaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre; artık bir çalışanın hizmet akdinin feshinde, feshin

<sup>61</sup> Ceyhan Gül, "İşletmelerde Performans Değerlemenin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri, Önemi ve Anket Yardımıyla Bir Araştırma." (Yayınlanmamış YL Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), ss.9-10

<sup>62</sup> <http://www.insankaynaklari.com/makale/performansyönetimi/html>

ispatının işverence yapılması zorunluluğu ile birlikte, akdin feshini mümkün kılacak çalışana yönelik makul sebeplerin gösterilmesi gereklidir. Makul sebepler ise; işçiden kaynaklanan ve işyerinde uyumsuzluklara yol açan, uyumsuzluk, verimsizlik, performans düşüklüğü, işi aksatma ve disiplinsiz davranışlarda bulunmak olarak nitelendirilmektedir.

Bu yasayla çalışanların performansının doğru kriterlerle ölçülüp takibinin yapılması için performans değerlendirme sisteminin kurulmuş ve etkin bir şekilde çalışıyor olması, ölçümleme için objektif kriterlerin belirlenmiş olması, bu kriterlere göre sistemin takibinin yapılıp çalışana yazılı olarak bildirilmesi zorunludur.<sup>63</sup>

İşçi sendikaları, amaç ve sorumluluk açısından kıdem unsurunun çalışanların elde edecekleri hak ve kazançlarda temel kriter olarak ele alınmasını arzu ederler. Çünkü kıdem en somut ve objektif kriter olup, kişilere açıklanması kolaydır. Ayrıca, başarı kriterine nazaran daha geniş kitlelerin, hatta hemen hemen tüm üyelerin, belirli hak ve çıkarlar elde etmesini sağlamak kriteri ile daha kolaylaşmaktadır.<sup>64</sup>

Uygulanan performans değerlendirme sistemi firmanın stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Sistem; stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere iletmeye yardımcı olmalı ve stratejiyi vurgulayan davranışlar üzerine yoğunlaşmalıdır. Örneğin; stratejisi, yüksek kalite düzeylerini ve satış sonrası müşteri hizmetlerini sağlamayı içeren bir firma, satış personelinin satılan ürün değerine veya geliştirilen yeni müşteri sayısına göre performanslarını değerlendirme yoluna gider. Aynı zamanda bir örgüt stratejisi değiştirildiğinde, değişimin yapısını ve önemini işgörenlere iletme amacıyla performans değerlemesi kullanma çok etkili olabilmektedir.<sup>65</sup>

Örgüt kültürü özelliği itibarıyla sürecin işlenmesine yardımcı olabilmekte veya bunu engelleyebilmektedir. Eğer bir örgüt; iç girişimcilik kültürüne sahip ise veya böyle bir kültürü arzu ediyorsa, performans değerlendirme iç girişimcilik çabalarına ağırlık vermelidir.<sup>66</sup>

Ekonomik çevrenin de performans değerlendirme üzerinde bir etkisi mevcuttur. Yaşam döngülerinin ilk zamanlarında organizasyonlar liberal hedeflere ve esnek bir yapıya sahiptir. Organizasyonlar iyileştikçe ve büyüdükçe, esnek olmamaya ve otokratik olmaya başlarlar. Organizasyonlar gerilemeye başladıkça organizasyon

<sup>63</sup> Savaş Taşkent, "İş Sözleşmesinin Kurulması ve Sona Ermesi," *Yeni İş Yasası, Seminer Notları ve İş Kanunu*, İzmir:Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası, 2003, ss.119-122

<sup>64</sup> Uyargil, age.s.130

<sup>65</sup> Bingöl, age.s.283

<sup>66</sup> Karayormuk, age.s.11

içindeki ilişkiler artan bir şekilde politik olmaya başlamaktadır. Gerileme; daha yüksek çatışma seviyelerine, gizliliğe, moral, motivasyon ve katılım düşüklüğüne yol açar.

Organizasyonlar büyüyüp geliştikçe performans değerlemenin artan şekilde resmi bir yapıya bürünmesi beklenebilir. Bu, organizasyonun büyüklüğünün bir sonucudur. Organizasyon büyüdükçe, farklı seviyede çalışanlar arasındaki gayri resmi ilişkilerde de bir azalma olur. Organizasyonlarda gerileme olduğu zamanlarda işten çıkarmalar söz konusu ise, kötü performansın belgelenmesinin üzerinde daha az durulur.<sup>67</sup>

Teknolojinin ve teknolojik çevrenin kuşkusuz performans değerlendirme üzerinde çok önemli etkileri vardır.

Teknoloji karmaşıktıkça, ilk kademe yöneticilerin kontrol zinciri artmaya başlamıştır. Bu nedenle yeni teknolojinin eklenmesi bir yöneticinin değerlemesi gereken kişi sayısını artırmaktadır. Artan bir kontrol zinciri ayrıca;

- Denetçinin her bir çalışanın performansını gözlemlemek için daha az zamanı olduğunu,
- Performans değerlendirme yapmak için daha çok zaman harcaması gerektiğini,
- Her çalışanın performans değerlemesi için uygun ve daha büyük bir karşılaştırma grubu olduğunu belirtmektedir.

Teknolojinin performans değerlendirme üzerine dolaylı etkilerine bir örnek ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Teknoloji karmaşıktıkça, bu teknolojiyi kullanan çalışanlar işlerinde üstlerinden daha uzman hale gelebilmektedir. Böyle bir durumda, mevcut teknolojiyi idare edemeyen bir yönetici kendi astlarına bağımlı hale gelecektir. İlişkideki bu değişikliğin performans değerlendirme üzerinde etki yaratması kaçınılmazdır.

Çalışanlar ne yaptıklarını anlamayan bir yönetici tarafından yapılan değerlemeleri kabul etmeyebilir. Yöneticinin gücü için onun temel gerekliliklerden biri, onun yüksek ehliyetidir. Teknolojiyi anlamayan bir yöneticinin artık bir uzmanlık gücü yoktur. Bunun yanı sıra, yönetici yeni teknolojilerin gelmesinin sonucu olarak pozisyon gücünü kaybedebilir. Özellikle telekomünikasyon, bilişim gibi sektörlerde yeni teknolojiler işin doğasını değiştirmekte, kimi zaman yöneticiler gereksiz hale gelebilmektedir. Pozisyon gücündeki bir kayıp muhtemelen performans değerlemenin astlar tarafından kabul edilme seviyesini de düşürecektir.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Ahmet Selamoğlu, *Performans Değerleme Ders Notları*, YTÜ, 2004, ss.11-12

<sup>68</sup> Selamoğlu, *Performans Değerleme Ders Notları*, ss.12-15

## 1.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlemesinde güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi işlemine sıra gelir. Burada değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi gereklidir.

Performans değerlendirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. İş Analizi ve İş Tanımlarının Yapılması
2. Performans Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi
3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi
4. Değerlemecilerin Eğitimi
5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi
6. Değerlemecilerin Belirlenmesi
7. Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması

### 1.4.1. İş Analizi ve İş Tanımları

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır.

En kısa tanımla iş analizi işin kendisini inceler. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar.

İş analizi; bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi; yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.<sup>69</sup>

İş analizi neticesinde elde edilen bilgiler arasında performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisi sağlandığı gibi ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına da yardımcı olur.<sup>70</sup>

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. İş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. Bu

<sup>69</sup> Sabuncuoğlu, age, s.54

<sup>70</sup> Sabuncuoğlu, age, s.55

formlarda işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir.<sup>71</sup>

Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Aşağıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibi objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.<sup>72</sup>

**Tablo:1 Toplam Ücreti Belirleyen Faktörler**

	<b>İş Analizi</b>		<b>Performans Değerlemesi</b>
İşin Toplam Ücreti =	İşin gerektirdiği yeteneklere göre ücret	+	İşin yapılma düzeyine göre ücret

Kaynak: Barutçugil, age.s.183

#### 1.4.2. Performans Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi

İş analizi ve iş tanımlarının yapılmasının ardından çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması gerekir.

Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta incelenebilir.<sup>73</sup>

- **Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:** İşin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur.
- **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İş yapan kişinin genel performansının içerdiği özelliklerdir. Bunlara işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme örnek verilebilir.
- **Amaç ve sonuçlara ulaşmayla ilgili kriterler:** Başarıya ulaşmak için seçilen amaçların nitelikleri ile uygulanan yöntemleri kapsar.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir.<sup>74</sup>

- **İlişki Derecesi:** Performans kriterleri ile iş ve organizasyon amaçları arasında açık bir ilişki olmalıdır. Kriter işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- **Duyarlılık:** Bir kriter, yüksek ya da düşük performans gösteren kişilerin performansları arasındaki farkı yansıtabilmelidir.

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu, age, s.64

<sup>72</sup> Barutçugil, age, s.183

<sup>73</sup> Uyargil, age.s.26

<sup>74</sup> Göztür, age.s.20

- *Uygulanabilirlik:* Kullanılan kriterler, yöneticiler ve ast için kolay gözlenebilecek ve karşılaştırma yapabilecek kadar yalın, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- *Güvenilirlik ve Kabul Edilebilirlik:* İki ayrı zamanda yapılan değerlendirmede, elde edilen sonuçlar arasında büyük farklar olmamalıdır.
- *Açık Tanımlama ve Gerçekçilik:* Kriterler, kolaylıkla tanımlanabilmeli, algılanabilmeli ve gerçekçi verilerle desteklenmelidir.

Bunlardan ayrı olarak, kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır. Ayrıca kriterlerin sayısı çok fazla tutulmamalıdır.

Her faktör sayısal olarak ya da belirli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye doğru sıralanır. Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılığara yol açabilir. Örneğin; 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:<sup>75</sup>

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içerisinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Örneğin; bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri ele alınacak olursa bunlar; işbirliği, güvenilirlik, anlayış, dürüstlük, çalışkanlık, uyumluluk, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, esneklik, iş bitirme, sağlık, görünüş, heves, güç ve benzeri şeklinde sıralanabilir.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır; planlama, organizasyon, liderlik, sorumluluk alma, güdüleme, bilgi toplama ve değerlendirme, bilgi verme, yönetici yetiştirme, karar alma, denetim ve motivasyon gibi.

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içermektedir. Bunlar; *neyin yapılması gerektiği* ve *nasıl yapılması gerektiğidir*. Neyin yapılması gerektiği sorusuna verilen cevap, kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. Performans standartları ise, nasıl yapılması gerektiği sorusuna cevap vermeyi amaçlamaktadır.

<sup>75</sup> Barutçugil, age.s.184

Standartlar bir bakıma, değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlar arasında; belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar ise; işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.<sup>76</sup>

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin; satış kriterine göre değerlenen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleeri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar gibi bilgi kaynaklarından yararlanabilmektedir.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşımaları gerekir:<sup>77</sup>

- *Spesifiklik:* Bu kritere göre her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- *Ölçülebilirlik:* Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse, görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetine yapılan katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- *Gerçeklik:* Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçebilirler.

Çalışanlar için ulaşılması gereken standartların güvenilir olması için, belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Bu durumda belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için gösterilecek çaba düzeyi yükselecektir.

#### 1.4.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlemesi şu zaman yapılır diye belirli bir kural yoktur. Performans değerlemenin yapılma zamanı işin niteliğine, bulunduğu sektöre ve organizasyona göre farklılık gösterebilmektedir. Eğer işgören, kısa süreli projeler üreten ya da iş akışının yüksek olduğu bir sektörde istihdam ediliyorsa kısa aralıklarla yapılan değerlemeler daha etkili olacaktır. Bunun yanında, organizasyonun ihtiyacı olan

<sup>76</sup> Uyargil, age.ss.27-29

<sup>77</sup> Sabuncuoğlu, age.s.164

işgörenlerin, hızlı ve etkin çalışan hem de yeniliklere uyum sağlayan kişilerden oluşması gerekiyorsa, değerlendirme süresi yeniliklerin hemen arkasından yapılmalıdır.<sup>78</sup>

Performans değerlemesi, çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle, yakın aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarından yeterince verim alınamayabilir. Bundan ayrı olarak sık yapılan değerlemeler işgörenler üzerinde bir baskı unsuru haline gelebilmektedir.

Çoğunlukla firmalarda kabul gören ve uygulanan değerlendirme periyodu bir yıldır. Her yılın belirli bir döneminde, çalışanın bir yıllık performansı, başarısı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunları ya da getirdiği değişiklikler dikkate alınır ve değerlendirmede kullanılan formlara işlenir. Yaygın şekilde kabul gören bir uygulama da altı aylık aralarla performans değerlemeleri yapmaktır.<sup>79</sup>

Bunun yanında değerlemenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ya ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce ya da kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir.

Performans değerlemeleri klasik ve bürokratik örgütlerde dönemsel olarak uygulanmaktadır. Bu uygulama çeşitli sakıncaları da beraberinde getirmektedir. İşgörenin tümünün belli zaman dilimi içerisinde değerlemeye tabi tutulması, değerlendirme dönemlerinde işgörenlerin yüklendikleri sorumlulukları vade olarak yerine getirememiş olmaları olasıdır. Biçimsel olarak yapılan bu değerlemeler örgüte bir yarar getirmeyecek, boşa zaman harcamaktan başka bir şey olmayacaktır.<sup>80</sup>

#### 1.4.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilmektedir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanımlanmakta, kullanılan kavramlar açıklanmakta, değerlemede kullanılan formların nasıl doldurulacağı öğretilmekte ve başka bir takım bilgiler verilmektedir. Bu amaçla yapılan toplantılarda değerlendiricilerden değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilmektedir.

Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için de bir özdenetim niteliği taşıdığı iletilir. Değerlemeye tabi tutulacak

<sup>78</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, age.s.280

<sup>79</sup> Barutçugil, age,s.186

<sup>80</sup> Gül, age.s.31

işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güvenini kazanmanın ve ortak bir anlayışı sağlamanın önemi öğretilmeye çalışılır.<sup>81</sup>

#### **1.4.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi**

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta kademedeki yöneticiler ile üst kademedeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişinin olması gereklidir. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemenin gerekli olduğuna dair bir inanç aşılanmaya çalışılır. Toplantılarda organizasyonlarda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.<sup>82</sup>

Hangi konuda olursa olsun, başarı sağlamanın önkoşulu, işgörenlere yapılan uygulamalara ilişkin olarak sürekli bilgi vermektir. Gerçeği yansıtmayan bilgilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarından işgörenler arasında dolaşması her zaman olmasa bile çoğu zaman zararlı sonuçlar doğurur. İşgörenlere şirket gazetesi, bülten, broşür, genelgeler veya notlarla yazılı olarak ya da tartışmalı veya tartışmasız toplantılarla sözlü olarak bilgi verilmelidir. Performans değerlemenin amaçları, kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim, performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi işgörenin desteğini ve katkısını da artıracaktır.

#### **1.4.6. Değerlemecilerin Belirlenmesi**

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması sırasında, cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerleyeceği işgörenlerin işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan işgörenin başarısını elindeki ölçülere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunması gerekmektedir.

##### **1.4.6.1. Üstlerce Değerleme**

Performans değerlemede en yaygın uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanmaktadır.

---

<sup>81</sup> Sabuncuoğlu, age. s.165

<sup>82</sup> Barutçugil, age.s.187

Değerlendirilecek işgörenle sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve onun performansından doğrudan etkilenen kişi, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir değerlendirme sistem olarak, hiyerarşik yapıya uygun işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olan yöneticinin, değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olacağı kabul edilir. Değerlendirilen kişilere göre daha deneyimli ve eğitim düzeyi daha fazla olan, duygusal olarak daha kararlı ve dengeli ve üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişiler performans değerlendirmede daha başarılı olacaklardır. Özellikle de değerlendirilenin bir üstü durumundaki yönetici, sonuçlara kendi duygularını önyargı biçiminde yansıtmıyor ve çalışanın geliştirme arzusu taşıyor ise, değerlendirme daha başarılı olacaktır.<sup>83</sup>

Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgörenini aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur:<sup>84</sup>

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üstün, geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde işgören savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirmelerini yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak grup değerlendirmesi de yapabilirler. Bu yöntemin sakıncası ise, işgörenin ilk yöneticisi dışındaki kişilerin, çalışanın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğinin bilinmemesidir. Burada, en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için, onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi sağlıklı olacaktır.

---

<sup>83</sup> Barutçugil, age.ss.198

<sup>84</sup> Gül, age.s.37

#### 1.4.6.2. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi olarak bilinen bir yöntemdir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyor ise o şekliyle değerlendirir.<sup>85</sup>

Bu yöntem, öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.<sup>86</sup>

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde çalışanın da katkısı istenebilir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlemesi; kişilik özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün ya da hizmetle ilgilidir.<sup>87</sup>

#### 1.4.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı birimde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün beraber çalışan kişilerin birbirlerini yakından gözleyebilme fırsatı bulacağı bir gerçektir. İş ya da takım arkadaşlarınca yapılan değerlendirmeler sonucunda, bir çalışanın gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminde bulunmak kolaylaşacaktır.

Örneğin; takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir.

Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak kriterler net bir biçimde tanımlandığında, takım üyelerinin yaptıkları değerlendirmeler oldukça tutarlı

<sup>85</sup> Bingöl, age.s.288

<sup>86</sup> Sabuncuoğlu, age.s.167

<sup>87</sup> Gül, age.s.38

olabilir. Ancak yine de kişinin arkadaşını değerlendirirken, negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde var olduğu unutulmamalıdır.<sup>88</sup>

Takım arkadaşlarınca yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabildikleri, buna karşın, belirli işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında büyük ölçüde etkili olabilmektedir.

#### 1.4.6.4. Astlarca Değerleme

Geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine karşı bir yöntem olduğundan aynı zamanda “*tersine değerlendirme*” olarak da adlandırılmaktadır. Çoğunlukla yöneticilerin tepkisiyle karşılaştığından yaygın olarak uygulanan bir yöntem değildir.

Yöntemin başarılı olması için, çalışanların bu konuda eğitilmeleri ve yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmaları gereklidir. Bu koşulların sağlanması durumunda, çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmeler yöneticilerin eksik yönlerini görmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. Bu yöntemin bir başka yararı da, hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmak ve çalışanla yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmektir.<sup>89</sup>

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine geribildirim niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Buna karşın, çalışanlar bu iş için yeterince eğitilmediklerinde, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına ne ölçüde duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. Bundan başka, yöneticilerle ilgili önyargıların ve onlara yaranma isteği de değerlendirme sonuçlarını etkileyebilecektir.

1980'lerin başlarında iflasın eşiğindeyken büyük bir değişim yaşayarak yeniden başarılı bir şirket olan Chrysler'de, 1988 yılında bir ters değerlendirme süreci başlatılmıştır. Buna göre; işgörenler 6 kriter açısından yönetici ve amirlerini değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Bunun ilginç tarafı, astların yaptığı değerlendirmeler hakkında yöneticilere raporlar sunulması ve daha sonra yöneticilerin sonuçları tartışmak ve iyileştirmek üzere bir uygulama planı geliştirmek için kendilerini değerleyen çalışanlarıyla birlikte

---

<sup>88</sup> Barutçugil, age.s.199

<sup>89</sup> Uyargil, age.s.34

toplantılar yapmalarıdır. Bu örnek, astlar tarafından yapılan değerlemelerden de yararlı sonuçlar elde edilebileceğini göstermektedir.<sup>90</sup>

#### 1.4.6.5. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir.

Bilgisayarlı performans değerlendirme sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyük ölçekli olması durumunda bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek durumuna gelmektedir. Özellikle, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması durumunda performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemler ile ilgili olarak; özellikle örgüt kültürünün de performans değerlendirme sistemleri içerisinde önemli bir rolü olduğu göz önüne alınırsa yerel yazılımların kullanılması işletmeler tarafından tercih edilmektedir.<sup>91</sup>

#### 1.4.6.6. Müşterilerce Değerleme

Bazı işletmeler, çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansına ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar. Çünkü, müşterinin tutum ve davranışları bir firmanın başarı derecesini belirlemektedir. Bu nedenle işletmeler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansıyla hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar.<sup>92</sup>

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuyorsa da, hizmet kalitesi, müşteri, müşteri duyarlılığı, tutum ve davranış ile bilgi ve beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir bilgiler elde edilebilmektedir. Özellikle, hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form

<sup>90</sup> Bingöl, age.s.288

<sup>91</sup> Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, www.isguc.org. Cilt:5, Sayı:1, 2003

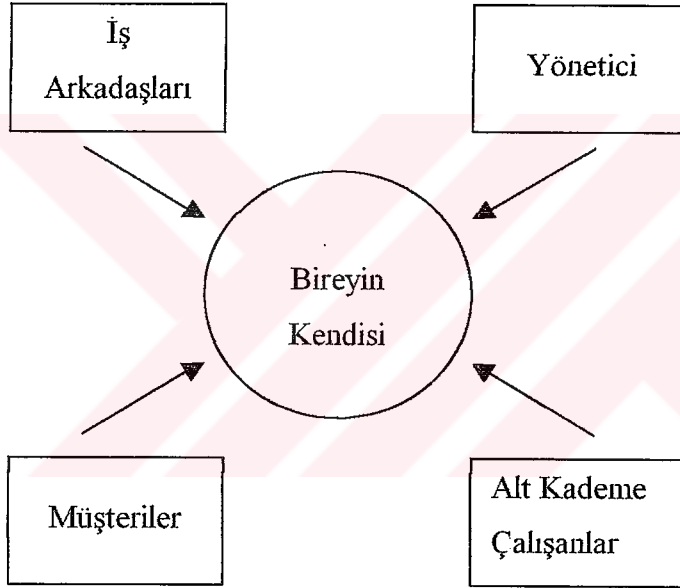
<sup>92</sup> Gül, age.s.40

aracılığıyla sunulabilmektedir. Düzenli aralarla yapılan mülakatlardan ayrı olarak, anketlerle ve telefon görüşmeleri ile de müşterilerden bilgi alınabilmektedir.<sup>93</sup>

Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu yöntem aracılığıyla, firma ile müşteri ilişkileri daha sağlam temellere oturtulabilmektedir.

#### 1.4.6.7. 360 Derece Değerleme

360 Derece Performans Geribildirimi, Şekil 2’de görüldüğü gibi çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.



Şekil 2: 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: Raymond A. No, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev: Canan Çetin, Beta, 1999, s.263

360 derece değerlendirme, diğer tüm sistemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yenilikçi bir yaklaşımdır. İş organizasyonlarının önemli bir hedefi, çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360 Derece Değerlendirme Sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu

<sup>93</sup> Barutçugil, s.201

“geri besleme” özelliğidir. 360 derece geri besleme, merkezinde değerlendirilen kişi olmak üzere kişi ile ilgili bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla temel kriterler doğrultusunda geliştirilen kriterler envanteri geri besleme alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır.

Dünyadaki mevcut uygulama sonuçlarına genel olarak bakıldığında; klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesi ile çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlarda birden bire 360 derece değerlemeye geçişin son derece güç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında bu son derece olağan bir durumdur. Bunu aşmak için,<sup>94</sup>

- Öncelikle tüm çalışanlar çok iyi eğitilmeli ve motive edilmeli,
- Hazırlık seviye en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi,
- 360 derece değerlemeye geçerken bütün bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşenin de amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması, (bu durum, 360 derece yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirilebilir.)
- Bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması,
- Yapılan değerlendirmeler sonucunda her seviyeye uygun geri beslemeler verilmesi gerekmektedir.

Ayrıca;

- Bu modelde, kimlerin değerlemeye katılacağına karar vermek kolay olmasına rağmen geri bildirim anonim ve güvenilir olmasına dikkat edilmelidir.
- Değerleyiciler ve değerlendirilenlerin birbirini tanıması, hatta ortak tecrübeleri bulunmalıdır.
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.
- Sayısal değerlemelerle, yargısal değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir. Sayılar tek başına bir anlam taşımayabilir.
- Yorgunluktan kaçınılmalı, herkesi aynı anda değerlemeye kalkışılmamalıdır.

<sup>94</sup> Şenol, age; Aldemir, Ataol ve Budak, age.s.279

Bu modelde, geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.

#### 1.4.7. Performans Değerleme Görüşmesi

Performans görüşmesi, performansın iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticiler ile astlar arasında yapılır ve bu görüşmede değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır. Performans değerlemenin ana nedenlerinden biri; performansın iyileştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi olduğundan, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ve onlarla durumları hakkında görüşme yapılması uygun bir tutum olacaktır.

Görüşmenin en büyük yararlarından biri, yöneticileri, çalışanları hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirilmesidir. Görüşme zorunluluğu, yöneticileri her işgörenin yeteneklerini, becerilerini, bilgi düzeyini ve davranışlarını ayrı ayrı düşünmeye zorlar. İşgörenlerin birbirlerinden farklı olduklarının ve kendilerine bu farklılığa göre davranılması gerektiğinin algılanmasını sağlar.

Performans değerlendirme görüşmesinde; performans eksikliklerinin nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılır ve bu eksikliklerin nasıl giderileceği üzerinde durulur. Burada sadece işgörenler sorumlu değildir; yöneticiler de işgörenlerin gelişmesi konusundaki kendi sorumluluklarını vurgulamaları ve onlara destek sağlama konusunda baskı altındadır.<sup>95</sup>

Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir:<sup>96</sup>

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf, güçlü yönlerini tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Performans değerlendirme görüşmeleri öncesinde yapılması gereken bir takım ön hazırlıklar bulunmaktadır.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> Bingöl, age.s.304

<sup>96</sup> Sabuncuoğlu, age.ss.170-171

- İş gerekleri, tam ve doğru bilindiğinden emin olmak için gözden geçirilmelidir.
- Performans anlaşmasında çalışanla birlikte kararlaştırılmış amaçlar yeniden gözden geçirilmelidir, amaçların başarılmasıyla ilgili varsa notlar eklenmelidir.
- Çalışanın geçmişi, iş becerileri, eğitimi, deneyimleri, belirli veya ayırt edici özellikleri ve geçmişte yaptığı işleri de kapsayacak şekilde yeniden gözden geçirilmelidir.
- Geçmiş performans döneminde, o kişiyle çalışmış olanlardan bilgi toplanmalıdır.
- Gözden geçirilmekte olan dönem içinde belgelenen sorunlar ve gelişim alanları açısından iş performansı veya iş beklentileri gözden geçirilmelidir.
- Çalışanın performansında varsa tartışılması gereken önemli farklılıklar not edilmelidir.
- Bu kişi için kariyer fırsatları veya sınırlamaları düşünülmeli ve bunları görüşmeye hazır olunmalıdır.
- Özel, tarafsız bir yerde uygun, müdahale edilmeyen bir zaman için görüşme yapılmalıdır.

Performans değerlendirme görüşmelerinin başarısına veya başarısızlığına etki yapan bazı faktörler bulunmaktadır.<sup>98</sup>

- Eğer çalışanın, performans değerlendirme sürecine katılımı artırılırsa, çalışan performans görüşmesinde ve yönetici ile olan ilişkisinde daha güvenli ve coşkulu olacaktır. Böylece, performans geliştirme hedefleri çok daha kolay kabul edilecek ve gerçekleştirilecektir.
- Yönetici olumlu motivasyon tekniklerini daha çok kullandıkça, çalışanın performans görüşmesinde ve yönetici ile ilişkisinde morali ve motivasyonu daha yüksek olacaktır.
- Performans geliştirme hedeflerinin yönetici ve çalışan tarafından birlikte belirlenmesi performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.
- Çalışanın, çalışma performansını engelleyen sorunların belirlenerek çözümlenmesi çalışanın performansını artıracaktır.
- Tarafların performans görüşmesine hazırlıklı olması görüşmenin yararlarını artıracaktır.

<sup>97</sup> Barutçugil, age.s.212

<sup>98</sup> Barutçugil, age.ss.215-216

- Çalışanın performans değerlendirme sonuçlarının ödüllere dönüşeceğini bilmesi de görüşmenin yararlarını artırıcı bir başka unsur olacaktır.

## 1.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlemesinde, işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar, bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın uygulamak gereklidir.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar.

Çoğunlukla kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi
2. Grafik Değerleme Yöntemi
3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi
4. Kritik Olaya Yöntemi
5. Kontrol Listesi Yöntemi
6. Zorunlu Dağılım Yöntemi
7. Metin Değerleme Yöntemi
8. Davranışın Tanımlanmasına Dayalı Sınıflama Yöntemi
9. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi
10. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi
11. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

### 1.5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

**Sıralama Yöntemi:** Sıralama yöntemi, geleneksel bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin esası, bir kişiyi diğer kişilerle karşılaştırmak ve bunu bir bütün olarak yapmaktır. Değerlendirici buna göre; işgörenleri başarı, tutum, kişisel girişim vb. nitelikler bakımından en iyi olandan en zayıf olanına doğru sıralar.

Bu yöntemde göre, değerlendirmeye alınacak olan kişilerin sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve kullanılacak olan nitelikler belirlenir. Bunun ardından, belirlenen nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı olan çalışanın adı çizelgede 1 numaralı bölüme işlenir. Bu şekilde tüm çalışanlar arasında değerlendirme yapılır ve en az başarılı

olan çalışanın adının son bölüme kaydedilmesine kadar devam eder.<sup>99</sup> Aşağıdaki Tablo 2’de, sıralama yöntemine göre hazırlanmış bir değerlendirme ölçeği görülmektedir. Kişiler en başarılı olandan en az başarılı olana doğru sıralanmışlardır.

**Tablo:2 Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği**

BÖLÜM 1		BÖLÜM 2	
1. Ahmet Yılmaz (En başarılı olan)		9. ....	
2. ....		10. ....	
3. ....		11. ....	
4. ....		12. ....	
5. ....		13. ....	
6. ....		14. ....	
7. ....		15. ....	
8. ....		16. Selçuk Alagöz (En az başarılı olan)	

Kaynak: Bingöl, age.s.292

**İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirilecek çalışanlar ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirme yapılır.

**Tablo: 3 İkili Karşılaştırma Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, age.s.172

Tablo 3’de görüldüğü gibi, her çalışana bir numara verilir ve ardından bu numaralar tablonun sol tarafına ve üst tarafına yazılır. Sol tarafta numaralandırılmış çalışanlar ile üst tarafta numaralandırılmış olan çalışanlar ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen çalışana (+) işareti konur. Daha sonra bu işlem tüm çalışanlar için ayrı ayrı uygulanır. Sonunda en çok (+) alan kişi performansı en yüksek, en az (+) işareti alan kişi ise performansı en düşük çalışan olarak belirlenir.<sup>100</sup>

Bu yöntemde çalışanların yetenek ve başarılarının bir bütün halinde değerlendirilmesi eleştiri konusudur. Çalışanların kişisel özellikleri dikkate alınmadan

<sup>99</sup> Selamoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, s.190; Çoban, age.s.49

<sup>100</sup> Bingöl, age.s.292; Sabuncuoğlu, age.s.173

değerlemeye gidilmesi durumunda kişinin yetenekleri belirsiz kalmakta, gerçekçi bir biçimde tanımlanamamakta ve değerlendirenlerin kişisel yorumlarına kapı aralamaktadır.

### 1.5.2. Grafik Değerleme Yöntemi

Basit bir yöntem olup, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli bir değerlendirme tablosuna işlenir. Bu sayede, toplu biçimde çalışanların hangi performans noktasında oldukları görülür ve diğerleriyle kolayca karşılaştırılır.<sup>101</sup>

Bu yöntem, kişileri bir bütün olarak değerlendirmekte olduğundan eleştirilmektedir. Aşağıdaki Tablo 4'te grafik değerlendirme yöntemine göre hazırlanmış bir değerlendirme ölçeği görülmektedir.

**Tablo:4 Grafik Değerleme Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği**

Değerlenen Özellik :					
Bölüm :					
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :				
<b>İŞGÖRENİN ADI ve SOYADI</b>	<b>ÖLÇEK</b>				
Engin Kuru	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Uğur Özveren	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Meryem Öner	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Tayfun Terekli	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Emel Işık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Serpil Yüce	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Turan Güneş	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Serdar Ok	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Yalçın Gökçe	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

Kaynak: Sabuncuoğlu, age.s.174

<sup>101</sup> Barutçugil, age.s.191

### 1.5.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

En eski ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Yani, birey burada bir bütün olarak değil, bir takım kriterlere göre değerlendirilmektedir.

Bu yöntemde göre; değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter; çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer. Bu kriterlere örnek olarak; işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik, çevreye uyum, planlama-örgütlenme, iletişim vb. gösterilebilir. Aşağıdaki Tablo 5'te görüldüğü gibi değerleyen kişi ilgili çalışana bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun bulunduğu kritere bir (X) işareti koyacaktır.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Barutçugil, age.s.191; Sabuncuoğlu, age.s.176; Selamoğlu, age.s.184

**Tablo:5 Grafik Dereceleme Ölçeği**

İşgörenin Adı Soyadı :		Toplam Puan :			
Bölümü :		İlk Amiri :			
Değerlendiren Kişi :		Değerleme Tarihi :			
İşin Kısa Tanımı:					
<b>Başarı Kriterleri</b>	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok Yeterli</b>
<b>İş Bilgisi:</b> Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
<b>Karar Verme:</b> Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
<b>İşbirliği:</b> İş ilişkilerini yürütme tarzı, takım çalışmasına eğilim					
<b>Planlama ve Organizasyon:</b> Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
<b>İletişim:</b> İkna edici olma, açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği					
<b>Kaynak Kullanımı:</b> İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
<b>Mesleki Özellikler:</b> Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
<b>İşin Niteliği:</b> İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği					
<b>İşin Niceliği:</b> Normal koşullar altında üretilen iş miktarı, önemsiz hatalar					

Kaynak: Bingöl, age.s.291

Bu yöntemin benzeri bir yöntemde, her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır.

Aşağıda bu yönteme göre hazırlanmış bir tablo görülmektedir (Tablo 6).

**Tablo: 6 Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form**

Tarih :						Bağlı Olduğu Bölüm :			
İşgörenin Adı :						Kategorisi :			
Görevi :									
<b>KRİTERLER</b>	<b>DERECELER</b>					<b>DEĞERLEYENLER</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1. AMİR</b>	<b>2. AMİR</b>		
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25				
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20				
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15				
İşe İlgisi ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10				
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10				
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10				
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10				
TOPLAM PUAN									
ORTALAMA PUAN									
DEĞERLEYEN (1. AMİR)	DEĞERLEYEN (2. AMİR)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR			

Kaynak: Sabuncuoğlu, age.s.177

Değerlemenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticiler ayrı ayrı puan verir, daha sonra ortalaması alınır ve genel müdüre onaya sunulur.

Grafik dereceleme yöntemi işgörenlerin gelişigüzel değerlendirmelerini ve değerlemede kullanılan formlar nedeniyle astları hakkında farklı düşüncelerini önlemekte ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Bunun yanında sakıncaları da mevcuttur. Formlarda kullanılan kriterlerin etkisi, değerlemeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Bu yöntemin uygulaması sırasında, merkezi eğilim denilen durum oluşmaktadır. Yani değerleyiciler çalışanlarını değerlendirirken alt ve üst değerlerden ziyade, orta bir yolu tercih etmekte, onları başarılı göstermek istemektedirler. Bu durumda çalışanlar arasındaki farklar ortaya çıkmamaktadır. Yine değerleyiciler, astları hakkında onların olumlu ve olumsuz yönlerinin etkisi altında kalabilmekte ve objektif bir değerlemeden uzaklaşmaktadır.<sup>103</sup>

#### 1.5.4. Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirici konumunda olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler yada olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesi ile yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

<sup>103</sup> De Conzo ve Robins, age.s.330

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı yada başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır.<sup>104</sup>

Bu yöntemde üç önemli aşama vardır. Birinci aşamada; bir jüri veya insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerden oluşan bir grup değerlemeye tabi tutulacak personelin işini inceledikten sonra başarılı ve başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlar. İkinci aşamada; bu ifadeler gruplanır. Her grupta başarılı ve başarısız davranışlar yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise; gruplanmış ifadeler değerlemeye verilir ve değerlemesini yapacağı kişinin başarısını bu gruplarda yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlemesi istenir.<sup>105</sup>

Tablo 7 örnek bir kritik olay tablosudur. Tabloya göre; değerlendirilen açılarından iki kritik olay belirlenmiştir. Olumsuz kritik olay olarak bir duyurunun gecikmesine neden olmak ve olumlu kritik olay olarak da kişinin kendi çabaları ile işyerinde yangın çıkmasını önlemesidir. Değerlendiren, bu iki olaya uygun ifadeyi seçecektir.

**Tablo:7 Kritik Olay Tablosu**

<b>Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı</b>					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
12.4.2004	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.8.2004	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<b>Açıklama:</b> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			<b>Açıklama:</b> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, age.s.179

<sup>104</sup> De Conzo ve Robins, age.s.331

<sup>105</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, age.s.283

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin; bir satış temsilcisinin müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları gibi.

Kritik olay yöntemi ile işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır, gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur.

Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri, değerlendirmecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar alarak kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntemin tanımı belirsizlik taşımakta ve farklı kişiler tarafından farklı tanımlanabilmektedir. Yine bu yöntem, işgörenin kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunun fark edilmesi durumunda, işgören ile yönetici arasında anlaşmazlığa neden olabilmektedir.<sup>106</sup>

#### **1.5.5. Kontrol Listesi Yöntemi**

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ve olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir. Örneğin; toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur.

Aşağıda yer alan Tablo 8 Kontrol Listesi Yönteminde kullanılan bir örnek formdur. Değerlendiren kişi, daha önceden belirlenmiş olan sorulara uygun gördüğü cevabı işaretleyecektir.

---

<sup>106</sup> Çoban, age.s.59

**Tablo:8 Gözetimcileri Değerlendirmede Kullanılan Kontrol Listesi Örneği**

İşgörenin Adı ve Soyadı	Ünvanı
Bölümü	Departmanı
Değerleme Tarihi	Değerlendiren

ÖZELLİKLER	EVET	HAYIR
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamen uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İş gören sorunlarını dinlemek için gerekli zamanı bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üstüne atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapamı takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Kaynak: Bingöl, age.s.295

Kontrol listesi yönteminde puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü, onun her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri olabilir ve bu durum önyargılara yol açabilir. Bu durumda, değerleyicinin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınırsa, değerleyicinin samimi olduğu anlaşılır.<sup>107</sup>

Yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanımsal deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenin performans düzeyi bulunur.

Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirimini pek yapılmamakta ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır.

<sup>107</sup> Lawrence Klatt, Robert Murdick and Frederick Schuster, *Human Resource Management*, First Edition. Newyork: Charles Merrill Publishing Company, 1985, ss.416-417

### 1.5.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtmaktadır.

Bu yöntem, sıralama yönteminde uygulanan tutarsızlıkları ve haksızlıkları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bazı yöneticiler duygusal davranarak işgörenleri ölçeğin en üst noktasında veya orta noktalarda kümelenirler. Bu ise değerlemeyi yanıltır. Bu nedenle değerlendiricilerden, önceden belirlenmiş oranlara göre işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri istenir.<sup>108</sup>

**Tablo:9 Zorunlu Dağılım Yöntemi Ölçeği**

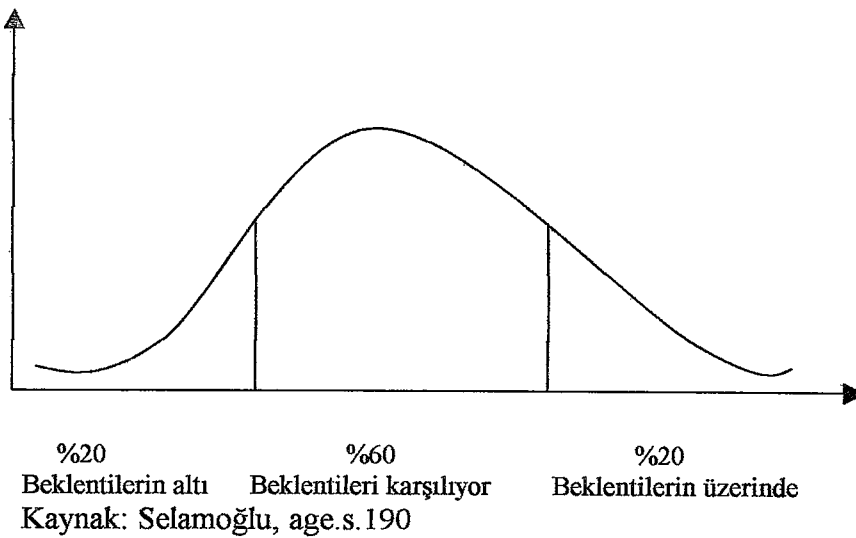
En düşük	Yetersiz	Orta	İyi	En İyi
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Bingöl, age.s.293

Yukarıdaki Tablo 9'da görüldüğü gibi, ön koşul olarak işgörenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içinde, %40'ı en yüksek değer olarak orta grupta, sonra gelen %20'si iyi ve en son %10'u ise en iyi grubunda bulunmaktadır.

Çalışanların performans düzeyleri örneğin çan eğrisi şeklinde de bir biçim alabilir. Örneğin; aşağıdaki Grafik 1'de görüleceği üzere değerlendirici çalışanların %60'ının beklentileri karşıladığına, %20'sinin performans beklentilerini aştığına ve %20'sinin de beklentilerin altında kaldığına karar verebilir.

**Grafik: 1 Zorunlu Dağılım Eğrisi**



<sup>108</sup> Raymond Noe ve diğerleri, *Fundamentals of Human Resource Management*, International Edition, Newyork;Mc Graw Hill,2004, ss.245-246

Bu yöntemin önemli bir problemi, az sayıda çalışana uygulanamamasıdır. Aynı zamanda oluşan eğri ne kadar normal görünürse görünsün, bazı çalışanların tam olarak derecelendirilememesi sonucu hatalar ortaya çıkabilecektir.

### 1.5.7. Metin Değerleme Yöntemi

Metin değerlendirmesi yönteminde işgörenin performans değerlendirmesi, yazılı hikaye biçiminde yapılmaktadır. Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru *“kendi cümlelerinizle işgörenin performansını işin sayısal ve nitelik yönünü, işgörenin iş bilgisini ve diğer işgörenlerle birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz”* biçimindedir. Bir başka soru ise, *“işgörenin kuvvetli ve zayıf olduğu konular nelerdir?”* şeklindedir.<sup>109</sup>

Metin değerlendirme yönteminde temel sorun, değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Örneğin bir değerlendirmeci; işgörenin potansiyeli hakkında uzun, eski performansı hakkında kısa değerlendirmeler yaparken bir başka değerlendirmeci farklı bir tutum takınabilir. Bu nedenle, metin değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur. Ayrıca, değerlendirmecinin yazma kabiliyeti de değerlendirmeyi etkileyecektir. Kullandığı dile hakim bir değerlendirmeci ortalama bir işgöreni, gerçek performansından daha iyi gösterebilecek biçimde tanımlayabilir.<sup>110</sup>

### 1.5.8. Davranışın Tanımlanmasına Dayalı Sınıflama Yöntemi

Bu yöntemin esası, bir işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmektir. Bu yöntemde performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlar önemlidir.

Davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama derecesi yönteminin kullanımının ve gelişiminin anlaşılabilmesi için bir takım kavramların bilinmesi gereklidir. Bunların birincisi, yöntem, bir işi oluşturan görev ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramını kullanmaktadır. İş boyutu kavramından anlaşılan, belirli bir işi oluşturan görev ve sorumluluklardır.

Örnek olarak; bir projenin alınması ve bitirilmesi ile ilgili takvim, organizasyon ve planlama konularını kapsayan idari işlerdeki iş boyutu için davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama derecesi tablosu oluşturulmak istendiğinde derece değerleri tablonun solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini

<sup>109</sup> De Cenzo ve Robins, age.s.329; Selamoğlu, age.s.183

<sup>110</sup> Barutçugil, age.s.190

tanımlamaktadır. Tablonun sağıında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer alır. Yöntemin uygulamasında, tablonun sağıında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu değerlendirmede işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derece de işgörenin performans düzeyini göstermektedir.

Bu yöntemin uygulanması sırasında değerlemeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içerisinde işgörenin iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutları için yapılmalıdır. Bütün farklı iş boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilir.<sup>111</sup>

Tablo 10'da, bir satış elemanı için hazırlanan davranışsal değerleme ölçeği görölmektedir. Tabloya göre elemanın davranışları arasından müşterilerini tanınması, onlarla iyi ilişkiler kurması çok iyi olarak değerlendirilmekte iken önünde müşterileri olduğunda hızlı çalışmak istememesi kısmen kötü şeklinde değerlendirilmektedir. Bunlar gibi diğer davranış örnekleri de uygun bir performans değeri ile karşılaştırılmaktadır.

**Tablo:10 Bir Satış Elemanı İçin Davranışsal Değerleme Ölçeği**

PERFORMANS		DAVRANIş ÖRNEKLERİ
Çok iyi, Fazlasıyla İyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun, iyi ilişkiler kurar.
İyi, beklenene uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır, tanımadığı müşteriye karşı aşır dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriyi başkasına sorar.
Vasat, ne iyi ne kötü	4	evre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
Kötü, beklenenin dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
Çok kötü, istenmez	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: Aldemir, Ataol ve Budak, age.s.319

<sup>111</sup> Klatt ve Diğerleri, age.s.427; De Cenzo ve Robins, age.ss.331-332; Noe ve Diğerleri, age.ss.250-252; oban, age.s.52

Davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama yöntemi, yöneticilerin ve iş sorumluluğunu birlikte taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılar yoluyla geliştirilmektedir. Süreç içerisinde üç aşama yer almaktadır.<sup>112</sup>

- a. Yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar, bir iş için ilgili iş boyutlarını tanımlamalıdır.
- b. Yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar, her bir iş boyutu için davranış tanımlarını yazmalıdırlar. Her bir boyut için mümkün olduğunca çok davranış tanımları yazılmalıdır.
- c. Yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar kullanılacak derece değerleri ve her bir derece için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varmalıdırlar.

Bu yöntemin çeşitli avantajları bulunmaktadır. İlk olarak; yöntem, yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden, benimsenme olasılığı yüksektir. İkinci olarak; davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Son olarak; yöntem, çalışanın iş performansı ile ilgili etkili bir geribildirim imkanı vermektedir.

Yöntemin zorluklarından biri geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesidir. Ayrıca, farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır.<sup>113</sup>

### 1.5.9. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Gözlem, yöneticinin astlarıyla ilgili bilgi edinme yollarını içeren bir terimdir.

En iyi koşullar altında dahi, astların davranışlarını direkt olarak gözlemenin ne derece verimli bir yöntem olduğu bir muammadır. Teknik olarak mümkün olmamasına rağmen, çok kapsamlı direkt gözlemek çok fazla rastlanan bir yöntem değildir. Performans değerlemenin doğruluğu bu noktada değerlendiricinin kişiyle ilgili gözlem fırsatını bulması ve gözlem için ne kadar zaman ayırabildiği ile ilgilidir.

Direkt gözlemin önündeki en açık engel, yöneticinin gözlem için ayıracağı zamanla ilgilidir. Zaman darlığı, sadece gözlemin sıklığını değil, yapılış şeklini de etkiler. Zamanları dar olan yöneticiler, daha pasif, daha doğal bir gözlem yönteminden ziyade, belirli amaçlar oluşturacaklar ve gözlemi de astlarla ilgili spesifik sorulara cevap vermek için bir araç olarak kullanacaklardır. Sonuçta, meşgul bir yönetici tarafından

<sup>112</sup> Barutçugil, age.s.193

<sup>113</sup> Çoban, age.s.55; De Cenzo ve Robins, age.s.332

gözlenmiş ve hatırlanan davranışlar, tek görevi gözlem olan ve kayıt tutan kişininkinden farklı olacaktır.<sup>114</sup>

Davranışların gözlemindeki doğruluğu etkileyen tek şey, zaman baskısı değildir. Ast ile üstün birbirlerine daha yakın olduğunda yapılan değerlendirme, daha doğru sonuçlar elde etmeyi sağlar. Bundan ayrı olarak; üst için hangi bilginin elde edileceği de astların davranışlarını inceleme eğilimini etkileyecektir. Üstler, genellikle davranışlardan ziyade davranışların sonuçlarıyla ilgili bilgiye sahiptirler. Genelde, üst, davranışlardan ziyade sonuçlarla ilgilenir. Yine üstler, kısa sürede her ast ile ilgili belirli yargılara varırlar ve bu yargılar genellikle daha sonraki gözlemleri ve performans değerlendirmeleri etkiler. Dolayısıyla astın, çalışmasıyla ilgili daha önce bilgi edinmiş üst, gelecekte aynı astın değerlendirilmesi için de az bir zaman ayıracaktır. Gözlemi etkileyen diğer unsurlar şu şekilde ifade edilebilir: İşin özellikleri, yapısı, örgütün kendisi ve çevresi vb.

Bazı işler gözlenebilir davranışlardan oluşur ancak bazı işlerle ilgili davranışlar gözlenemez. Görevle ilgili çevre sakin ve dengeli olabildiği gibi karışık ve gürültülü de olabilir. Gürültülü görev alanı, belirsizlik yaratacak ve durağan iş çevreleriyle kıyaslandığında daha kapsamlı bir gözlemi gerektirecektir.

Üstün bir davranışı gözlemlemesinin, incelemesinin o davranış üzerinde etkisi bulunmaktadır. Astların gözlediklerini düşünüyor olmaları, davranışlarında bazı değişiklikler yaratacaktır.<sup>115</sup>

- Gözlemcinin varlığı, çalışma faaliyetlerini etkileyecektir.
- Çalışanlar bu tarz gözlemlere içerlemekte ve direnmektedirler. Bu durumda çalışanlar birçok farklı strateji uygulayabilirler; iş kurallarını çok katı şekilde uygulamaktan, şikayet etmeye ve gözlemci gidene kadar her zamanki davranışlarını yapmamaya kadar.

Bu yöntem adını, bir temsilcinin işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için kendi bulunduğu yerden ayrılarak yöneticinin yanına gitmesinden almaktadır. Temsilci (İK uzmanı, personel bölümü yetkilisi vb.) amire çeşitli sorular sorar, böylece sonradan hazırlayacağı raporlar için gerekli bilgileri elde eder. Hazırlanan raporlar sonradan gerektiğinde amirin de görüşüne sunulur ve onaylanır.

<sup>114</sup> Bingöl, age.s.297; Selamoğlu, *Performans Değerleme Ders Notları*, ss.9-10

<sup>115</sup> Selamoğlu, age.s.11

### 1.5.10 Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikli olarak, firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra, organizasyonel, bölümsel ve de bireysel amaçların belirlenmesi gereklidir. Başarı için bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticiler tarafından ortaklaşa belirlenmesi gereklidir.

Bireysel amaçlar, bölüm ve organizasyon amaçları ile uyumlu olmalıdır.

Bu yöntem, genellikle profesyonel veya yönetim kademesindeki işgörelere uygulanmaktadır.

Yöntemin temel ilkeleri şöyle sıralanabilir.<sup>116</sup>

- a) İş gören tarafından yapılması gereken iş için hedefler, açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- b) Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten hareket planları geliştirilmelidir.
- c) Bu hareket planının uygulanması için işgören serbest bırakılmalıdır.
- d) Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- e) Gerekli olduğu takdirde düzeltici-doğrulamalı hareket yapılmalıdır.
- f) Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Hedeflere göre değerlendirme yönteminin başarısı için çeşitli koşulların gerçekleşmesi gereklidir. Birinci olarak, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Sonuçları ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin ve anlaşılır olmalıdır.

Hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şunlardır:<sup>117</sup>

- ▣ Ast ve üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları liste haline getirirler,
- ▣ Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler,
- ▣ Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar,
- ▣ Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler,
- ▣ Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar,

<sup>116</sup> Barutçugil, age.s.188

<sup>117</sup> Sabuncuoğlu, age.s.185

- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir,
- Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Hedeflere göre değerlendirme yönteminin yararları olarak şunlar söylenebilir:

- Çalışan ve değerlendirici, değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin merkezinde çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler, performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Ancak bu yöntemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, böylelikle çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Yöntemin sakıncaları olarak ise;

- Astın ve üstün yoğun çaba ve çok zaman harcamaları,
- Amacın ne kadar başarıldığı kadar nasıl başarıldığının da önemli olması ve çoğunlukla yöntemin bunu göz ardı etmesi gösterilebilir.<sup>118</sup>

### 1.5.11. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Günümüzde işletmeler rekabette üstün duruma gelebilmek, sorunları işbirliğiyle çözmek ve çalışanlarının yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla takım çalışmasına ağırlık vermektedirler. Takımlarda, sorunlar beraber tartışılmakta ve bu sorunları çözüme kavuşturmak amacıyla fikirler, projeler, geliştirilmektedir. Bu nedenle takım üyelerinin bireysel çalışmaları veya performanslarının ölçümü zorlaşmaktadır. Bu durumda da takım bazlı performans değerlendirme önemli hale gelmektedir.

---

<sup>118</sup> Sabuncuoğlu, age.ss.185-186

Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımların başarısını etkileyen pek çok faktör vardır; dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli olan girdiler, diğer takımlarla aralarında kurulan işbirliği gibi. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takım performansı, hem de bireylerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak ölçüm yapılmalı ve değerlendirilmelidir.

Uygulamada bireylerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan yapılan işle ilgiliyken bir kısmı da davranışlarla ilgilidir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında kullanılmaktadır. Burada işbirliği, iletişim, başarıma isteği, sahiplenme gibi faktörler incelenmektedir.

Takım bazlı performans değerlemede kullanılan üç faktör mevcuttur:<sup>119</sup>

- *Takımın tümü tarafından başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme miktarı:* Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyeti ile ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir skor durumuna getirilir. Bu skor takımın her üyesine tahsis edilir.
- *Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı:* Bireyin katkıları, takım toplantılarında yapılan katkıları, birey tarafından yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- *Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi:* Bu, kişinin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

$$PD = (W1 \times S1) + (W2 \times S2) + (W3 \times S3)$$

Yukarıdaki formül performans değerlemesi yapılırken üç unsura birer ağırlık verildikten sonra bunların toplanması suretiyle tek bir skor haline getirileceğini belirtmektedir. (W = Unsurlar; S= Bu unsurlara verilecek ağırlıklar)

Bu unsurlara eşit ağırlık verilmeyebilir. Ağırlıkların belirlenmesinde organizasyon üyelerinin fikri alınmalıdır. Eğer, süreç geliştirmeye verilecek ağırlık, bireysel unsura verilecek ağırlıktan büyükse, takım performansına ve süreç geliştirmeye ağırlık verildiği bellidir.

Takıma dayalı performans değerlemenin başarısı bir takım unsurlara bağlıdır.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Bingöl, age.s.299

- Firmada çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme işleyişleri konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçütleri toplamak,
- Amaçlara göre performansı izlemek,
- Çalışanlara geribildirim yapmak,
- Süreç geliştirimi konusunda yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi, özellikle çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ile işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlemenin önemli özelliklerinden biri, çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve takım dayanışmasını sağlamasıdır.

## **1.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ETKİN PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ**

### **1.6.1. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar**

Performans değerlendirme çalışmalarında bazen çeşitli hatalar olmaktadır. Bu hatalar, yüksek performanslı çalışan ile düşük performanslı çalışan arasında ayırım yapılmasını zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan düşük değerlendirilen çalışanlar, sisteme ve yöneticilere olan güvenlerini kaybederken; performansları gerçek değerinden yüksek değerlendirilen çalışanlar hak etmedikleri ödül ve pozisyonları almaktadır. Bunların önlenmesi ve sistemin adaetli ve güvenilir bir yapıya kavuşabilmesi için olası sorunlar belirlenmeli ve bunlara uygun çözüm yolları geliştirilmelidir.

Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar şu şekilde belirtilebilir:

#### **1.6.1.1. Değerlemeye Karşı Fikirler**

Değerlendirme sisteminde en önemli sorun, olumlu ya da olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir. Performans değerlemeye karşı olan bazı yöneticiler, bu sistemlerin herhangi bir getiri sağlamaksızın gereksiz bürokrasi yarattığını düşünmektedir. Bazı yöneticiler, bu sistemleri, sonuçlarına inanmadıklarından

---

<sup>120</sup> Bingöl, age.s.299; Sabuncuoğlu, age.s.182

ücretlendirme ve ödüllendirme kararları vermek için kullanmayı istememektedirler. Kimi örgütlerde de, yöneticiler ve çalışanlar değerlendirme işlemlerinden hoşlanmamaktadırlar. Böyle bir durumda da değerlendirmeyi yapanlar, çalışanların performans düzeylerini belirlemeye yardımcı olan bilgileri almakta ve kararları vermekte zorluklarla karşılaşılır.<sup>121</sup>

Bunlardan ayrı olarak, çalışanlar eğer iyi bir değerlendirme notu ile değerlendirilmezler ise, iş akışını etkileyebilecek olumsuz bir tutum içerisine girmektedirler. Bu durumda da bu sonucu, performans değerlendirmenin önyargılı olduğu şeklinde değerlendirip, kendi önyargılarına kanıt olarak sunmaktadırlar.

#### **1.6.1.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar**

Eğer değerlendirme sistemi, kötü bir şekilde planlanmış ve tasarlanmış ise elde edilen sonuçlar ve gösterilen çabalar yararsız olacaktır. Değerlendirmeye alınan kriterler bu noktada çok önemlidir. Kriterlere göre, yalnızca eylemlere önem verip, sonuçları daha az önemsemek veya kişisel özelliklere önem verip performansları göz ardı etmek değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir. Bazı sistemler ise fazlasıyla bürokratik ve de oldukça zaman istemektedir. Performans değerlendirme sisteminin, örgütün ihtiyaçlarına ve yapısına uygun bir şekilde tasarlanmaması bu sorunların temelidir.<sup>122</sup>

#### **1.6.1.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar**

##### **1.6.1.3.1. Hale Etkisi**

Hale etkisi, değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri; kişinin ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapmak eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi, değerlendiriciyi olumlu yada olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

<sup>121</sup> Barutçugil, age.s.229; Selamoğlu, age.s.194

<sup>122</sup> Barutçugil, age.s.230; Selamoğlu, age.s.195

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir boyutunun olağan üstü iyi yada kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin; yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Inisiyatif Yeteneği					
İşbirliği Yeteneği					
İş Çıkarma Yeteneği					
İş Başarı Yeteneği					
İş Bilgisi					
	1	2	3	4	5

Şekil:3 Hale Etkisi

Kaynak: Sabuncuoğlu, age.s.189

Yukarıda yer alan Şekil 3'te görüleceği üzere değerlendirme faktörleri' aynı alan üstünde bulunduğu ölçüde hale etkisi artmaktadır. Örneğin, iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir çalışan, işbirliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir.

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan bir başka neden de, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme kriterlerinin seçiminde yapılan hatalar, değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin; ekip çalışması yapabilme ve işbirliği faktörleri arasındaki geçişme gibi. Ancak sistemden kaynaklanan herhangi bir sorunun olmadığı durumlarda, değerlendirme faktörlerinin neyi ölçmek istediğini tam anlamadan bu faktörlerin birbirlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler de hale etkisi altında kalmış olacaktırlar.

Hale etkisinin var olduğu değerlendirmelere dayandırılan kararlar, açıktır ki organizasyonun çıkarları arasında olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Ayrıca değerlendirilenlere sağlıklı geribesleme sağlamakta bu gibi hataların varlığında oldukça güçleşecektir.

Bu tür hataların önlenmesi yada azaltılması yönünde pek çok öneri mevcuttur. Özellikle, bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca, bazı performans değerlendirme sistemlerinden verilen puanlar yada yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.

Başka bir varsayım da, gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı yönündedir. Ancak, yapılan araştırmalar, uzun süreli beraberliklerde yöneticinin astlarının davranışlarına daha fazla alışması sonucu, hale etkisinin de arttığını göstermiştir.<sup>123</sup>

#### 1.6.1.3.2. Aşırı ve Yetersiz Hoşgörü

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde yada altında puan verme yada değerlendirme eğilimi gösterirler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

Aşırı bir hoşgörü neticesinde yüksek puan yada derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerde bulunanlardan daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,<sup>124</sup>
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

<sup>123</sup> De Cenzo ve Robins, age.s.336; Noe ve diğerleri, s.259; Çoban, age.s.42

<sup>124</sup> Uyargil, age.s.76

İşgörenlere karşı yetersiz bir hoşgörü nedeniyle değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan yada derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Yukarıda sayılan nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, aşırı yada yetersiz hoşgörü, performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda, sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi yada azaltılması için, zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak böyle bir durumda da, yöneticilerin ve değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandırıldığı gibi bir eleştiri getirilebilir.

Biri düşük puanlara yönelen, diğeri de yüksek puanlara yönelen iki değerlendiriciyi düşündüğümüzde her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorsa da örneğin yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 7 iken; düşük puanlara yönelenin ki 3'tür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte sonuçlar topluca ele alındığında; sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı düzenlemeler yapmak gerekecektir. Örneğin; her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek yada puanlardan çıkartılacaktır.

Puanlamalarda bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek yada faktörleri veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmamın daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir.<sup>125</sup>

#### **1.6.1.3.3. Merkezi Eğilim**

Performans değerlendirme çalışmalarında ortaya çıkan sorunlardan biri de merkezi eğilimdir. Merkezi eğilim; değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan/derecelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Ortaya çıkan bu hata da performans değerlendirme sistemini olumsuz

<sup>125</sup> Çoban, age.s.44

olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar neticesinde, personele ilişkin alınacak kararlarda performans değerlendirmenin etkisini dikkate almakta mümkün olmayacaktır.<sup>126</sup>

Merkezi eğilimin çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı uygun görür. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözleme becerilerinin yetersizliğinden bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Bunun yanında, bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım firmasında çalışan kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta çalışması gibi. Bu gibi durumlarda astını gözleme olanağı sınırlı olan yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Ancak bu gibi durumlarda da söz konusu astın değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirmelerine başvurulması (müşteriler, çalışma arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.<sup>127</sup>

Bazı organizasyonlarda da yüksek ve düşük değerlemelere yönelmeyi önlemek için, neden bu şekilde değerlendirmeye gidildiğini destekler nitelikte açıklamalar yapılmalıdır. Ancak, yöneticilerin bu türde açıklamalar yapmayı bir külfet olarak görmeleri durumunda merkezi eğilimin artması söz konusu olabilmektedir. Değerlendirenlerin orta puanlara/derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmek güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır.

#### **1.6.1.3.4. Yakın Zaman Etkisi**

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsayacağından bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta

<sup>126</sup> Barutçugil, age.s.231

<sup>127</sup> Çoban, age.s.44; De Cenzo ve Robins, age.s.336

güçlük çeken yada unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alabilir.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklanan davranışları önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yapabilmektedirler. Bu yöneticilere göre; özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ayrıca, eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidir.<sup>128</sup>

#### **1.6.1.3.5. Kontrast Etkiler**

Değerlendiriciler kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorsa, arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbiri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin; vasat/ortalama bir işgören, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek yada tam tersi olarak aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı yada başarısız olarak gruplandırılmadan karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.<sup>129</sup>

#### **1.6.2. Etkin Performans Değerleme Sisteminin Özellikleri**

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, bireylerin, takımların ve tüm örgütün performansını iyileştirmektir. Değerleme sistemi aynı zamanda, ücret artışları, terfi ve nakiller, ödüllendirme gibi yönetsel kararlar alınmasında yardımcı olmaktadır.

<sup>128</sup> Çoban, age.s.45; Gökaslan, age.s.72

<sup>129</sup> Barutçugil, age.s.232; Selamoğlu, age.s.197; Çoban, age.s.45

Bu nedenle, uygulanan performans değerleme sisteminin bazı belirli özelliklere sahip olması gerekir. Etkili bir performans değerleme sistemi sonucunda, işletmenin nerede olduğu, nereye gitmesi gerektiği ve ulaşması gereken yere hangi stratejilerle ulaşabileceği soruları açıklık kazanmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır.<sup>130</sup>

### *İş İle İlişki*

Performans değerlemede en önemli kriter iş ile ilişkidir. Değerleme kriterleri, iş analizi ve iş tanımları yoluyla belirlenmelidir. İnisiyatif, sorumluluk, işbirliği gibi kişisel faktörler de önemlidir ancak değerlemeye esas alınacak olan faktörlerin iş ile ilişkili olması gereklidir.

### *Performans Beklentileri*

Performans değerleme döneminden önce, yöneticiler ve astlar performans beklentileri konusunda anlaşmalıdırlar. Astlar kendilerinden beklenen davranışların, performans düzeyinin ne olduğunu bilmek zorundadır. Bunun için yönetim çalışanlar için ulaşmaları gereken standartları ve davranış biçimlerini belirlemek ve kendilerine bildirmek durumundadır.

Bazı işlerde performans standartlarını oluşturmak nispeten kolaydır. Bu işlerde oluşturulan standartlar genelde kantitatifdir. Ancak bazı işlerde ise standartları oluşturmak zordur. Kolay veya zor olsun, değerlemeden önce veya işgören bulunduğu pozisyonda çalışmaya başladığında yönetimin işgörenlerden beklediği performans düzeyini anlaşılabilir terimlerle bildirmesi gerekir.

### *Standardizasyon*

Aynı işte çalışan ve aynı üstün gözetimi altında olan astlar, aynı değerleme yöntemiyle değerlendirilmelidir. Değerlendirmeler aynı zaman diliminde yapılmalıdır. Aynı zamanda, performans değerleme görüşmeleri tüm işgörenler için yapılmalıdır.

### *Değerleyicilerin Eğitimi*

Genel olarak işgören performansını değerlemek, kişinin çalışmasını doğrudan gözlemleyen birey veya bireylere verilmektedir. Çoğunlukla da bu kişi işgörenin en yakın üstüdür. Ancak en yakın üst/amir dışında başka kişi ve kişilerce de değerleme yapılmaktadır. Değerleyiciler kim olursa olsun, değerlemeyi nasıl yapacakları konusunda eğitilmelidirler. Eğitim kapsamında işgörenlerin nasıl ölçeklendirilecekleri ve performans değerleme görüşmesinin nasıl yapılması gerektiği gibi önemli konular bulunmalıdır.

<sup>130</sup> De Cenzo ve Robins, age.ss.338-340; Noe ve diğerleri, age.ss.242-244; Bingöl, age.ss.300-301

### *Sürekli Açık İletişim*

İşgörenler doğal olarak performanslarının hangi seviyede olduğunu ve işlerini ne kadar iyi yerine getirebildiklerini bilmek isterler. Etkili bir performans değerlendirme sistemi sürekli işgörenlere geribildirim sağlayan sistemdir.

Performans değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce, amacın ne olduğunun açık ve net bir şekilde işgörenlere iletilmesi gereklidir. Ayrıca, her performans değerlendirme çalışmasından sonra işgörenlere gerekli geribildirim verilmeli ve işlerini nasıl daha iyi yapacakları konusunda onlara tavsiyelerde bulunulmalıdır. Bunun yanı sıra, işgörenin en yakın amiri konumundaki yönetici, performans değerlendirme dönemlerini beklemeden astlarının performans sorunları ile ilgilenmeli ve onlarla karşılıklı bir iletişim içinde olmalıdır. Yapılan hatalar ortaya çıkarılmalı ve bu hataların nasıl giderilebileceği konusunda ast ve üst bir araya gelerek çaba göstermelidir. Değerleyicilerin geribildirimde bulunmayarak performans değerlendirme sonuçlarını kendilerine saklamaları halinde, işgörenlerin gelişme çabaları engellenmiş olur.

Performans Değerleme ve Toplam Kalite Yönetimi arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu araştıran çalışmamızın bu ilk bölümünde çalışmanın ilk ayağı olan performans değerlendirme kavramı incelenmiştir.

Bu amaçla öncelikli olarak; temel kavramlar olan performans, performans değerlendirme ve performans yönetim sistemi açıklanarak performans yönetim sisteminin özellikleri, amaçları, yararları ve aşamaları irdelenmiştir. Ardından performans değerlemeden beklenen amaçlar ile performans değerlemenin başlıca kullanım alanları açıklanmıştır. Yine bu kısımda, çevresel faktörlerin performans değerlemeyi nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Daha sonra sıra ile performans değerlendirme süreci incelenerek, kullanılan başlıca performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak da, performans değerlemede karşılaşılan sorunlar açıklanarak etkin bir performans değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiğine dair cevaplar aranmıştır.

Çalışmamızın bundan sonraki ikinci bölümünde çalışmanın ikinci bileşeni olan Toplam Kalite Yönetimi kavramı incelenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 2.1. KALİTE KAVRAMI

##### 2.1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kavramı Latince “*qualitas*” kelimesinden türetilmiştir ve bu kelime de “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “*qualis*” sözcüğünden gelmektedir.

Sözlük anlamıyla kalite; “*yüksek derece iyi*” veya “*mükemmelliktir.*” Üzerinde fikir birliğine varılmış bir kalite tanımı olmamasına rağmen, kaliteyi açıklayan bazı tanımlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>131</sup>

Shewhart kaliteyi, “*malın mükemmelliği*” olarak ele alır ve alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir veriler haline sokulmasıdır diye tarif eder.

Dr. Juran da kaliteyi, “*amaca (kullanıma) uygunluk derecesi*” olarak tanımlamaktadır. Burada amaç, hedeflenen müşterilerin gereksinimlerine ve ödeme olanaklarına göre belirlenir. Bu durumda bir malın kalitesinden söz edebilmek için öncelikle kullanılış amacının ve fiyatının göz önüne alınması gereklidir.

Philip Crosby, kötü kalitenin bedelinin %20 gibi yüksek bir oranda olabileceğini, kusurları ve israfı yok eden işlemlerle bu kaybın büyük bir kısmından tasarruf sağlanacağını iddia ederek kaliteyi, “*ihtiyaçların, ne fazla ne de eksik değil tam olarak karşılanması gerektiği ve gereklilik ve şartnamelere uygunluk*” olarak tanımlamakta ve ürün kalitesine ilişkin dört öneri saymaktadır.

- *Tanımlama:* Kalite gerekliliklerine uygun performans,
- *Sistem:* Kusurların önlenmesi,
- *Performans standardı:* Sıfır hata,
- *Ölçüm:* Mükemmel kaliteye uygunsuzluğun bedeli.

Feigenbaum ürün veya hizmet kalitesini şöyle tarif etmektedir: “*Bir ürünün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat, kalitenin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir.*” Feigenbaum’a göre kalite; bir mühendisin, bir pazarlama veya bir yönetim

<sup>131</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetim*, 1. Baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 2000, s.42

biriminin değil bir müşteri kararıdır. Kalite, müşterinin mal ve hizmetlerle ilgili gerçek deneyimlerine bağlıdır. Bu anlamda bir ürün veya hizmetin kalitesi, kullanılan mal veya hizmete bağlı olarak onun üretim, pazarlama ve tutundurulması gibi özelliklerinin toplam bileşiminin müşterinin beklentilerine cevap vermesidir.

Genichi Taguchi kaliteyi; “ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Avrupa Kalite Kontrol Birliği (EOQC) ve Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) ise kaliteyi; “bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür” şeklinde tarif etmektedirler. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir.<sup>132</sup>

Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği diğer bir ifadeyle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, sübjektif değerleri içermektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, sübjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim prosedürü gibi çok sayıda faktörün etkisi altındadır. Bu nedenle, tüketicilerin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Bu bakımdan herhangi bir ürünün üretiminde tüketicinin arayacağı niteliklerin göz önüne alınması gereklidir. Ürünün ölçülebilir, belirlenebilir ve çoğu kez kalite standartları veya mevzuatlarla belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir.<sup>133</sup>

Kalitenin ürünün kalitesi olarak algılandığı dar anlamdaki kalite tanımı bugün için yetersizdir. Bugün kalite; başta insan kalitesi olmak üzere, iletişim kalitesi, sistem kalitesi, stratejik ve taktik seviyedeki hedeflerin kalitesi, yapılan işin kalitesi, her türlü girdinin kalitesi ve bütün bunlardan direkt olarak etkilenen ürün kalitesi vb. olmak üzere oldukça geniş bir çerçeve çizerek tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Bir ürünün kalitesinden söz edilebilmesi için öncelikle o ürünün tasarlanması ve sonra üretimle beraber gerçekleşmesi gereklidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere kalite; tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki boyuttan oluşmaktadır.<sup>134</sup>

Tasarım kalitesi (ürün ve hizmetin tasarımı) denilince müşterinin taleplerini ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürün veya hizmetin planlanması veya tasarımı anlaşılır.

<sup>132</sup> Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 2.Baskı, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2003, s.2

<sup>133</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, İstanbul:Alfa Basım Yayın, 2001, s.6

<sup>134</sup> Kovancı, age. s.3

Başka bir ifadeyle tasarım kalitesi, bir ürünün genel olarak tüketicilerin isteklerini karşılama derecesidir.

Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku, görünüş gibi estetik özellikler bir mamulün tasarım kalitesini belirlemektedir. Ayrıca tasarım aşamasında mamulün, kullanım kolaylığı, güvenliği ömrü ve bakım periyotları gibi çeşitli faktörler de göz önüne alınmaktadır. Örneğin; bir otomobilin otomatik veya düz vitesli olması bir tasarım meselesidir. Aynı otonun döşemesinin deri yada kumaş olması da yine tasarımı ile ilgilidir. Aynı şekilde bir kol saatinin kayışı plastik, deri yada çelik olabilir.

Uygunluk kalitesi ise belirli bir ürünün üretildiği zaman kendisi için tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesidir. Ürün veya hizmetin tasarlanması ve planlanması süresince uyulması gereken şartların yerine getirilmesini ifade eder. Tasarım kalitesinin belirlediği özelliklere üretim sırasında uyulmasının bir ölçütü olarak uygunluk kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır.

### 2.1.2. Kaliteyi Etkileyen Etmenler

Kalite imajı, iyi yada kötü hangi şekilde olursa olsun şansa bırakılacak bir şey değildir. Bu, firmanın kaliteyi oluşturma geliştirmeye uyguladığı kuvvetli ve iyi planlanmış kalite politikalarının direkt bir sonucudur. Böyle programların firmalarda tam olarak uygulanabilmesi en başta anahtar faktörlerin iyice anlaşılması olmasına bağlıdır. Bu faktörler daha sonra firmanın kalite amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekli olan işleri meydana getirirler.

Kaliteyi etkileyen başlıca etmenler şunlardır:

- Para
- Malzeme
- İnsan
- Yönetim
- Çevre
- Rekabet

### 2.1.2.1. Para

Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızlanması ve yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin kar marjları düşmüştür. Bu durum işletmeleri tüketiciler ve kendileri açısından en uygun fiyatı belirleme arayışına itmiştir.<sup>135</sup>

Tüketiciler açısından kalite ve fiyat kavramları çok önemlidir. Dolayısıyla, bir ürün ne kadar ucuz olursa olsun; eğer kalitesi düşük ise kimse satın almak istemeyecektir. Benzer şekilde de, kalite ne kadar yüksek olursa olsun; eğer fiyatı aşırı derecede yüksekse kimse satın almayacaktır. Tüketicinin temel isteği ise kaliteye en uygun fiyatla sahip olmaktır.

Tüketiciler kıyaslanabilir kalitede mallar arasından seçim yapma söz konusu olduğunda, genellikle daha ucuz olana yönelmektedir. Bu nedenle üreticilerin, fiyatı belirlerken bu durumu da dikkate almaları gerekir.<sup>136</sup>

### 2.1.2.2. Malzeme

Kaliteyi etkileyen etmenlerden biri de malzemedir. Malzemenin istenen kalite karakteristiğine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltması açısından önemlidir.<sup>137</sup>

Artan kalite istekleri ve üretim maliyetleri, mühendisleri, daha da limitlerinde işlemeye ve bunun yanı sıra özel uygulamalarda yeni metal ve alaşımlar kullanmaya sevk etmektedir. Bunun sonucu olarak da malzeme özellikleri daha kesin olarak belirlenmiş ve çeşitlilikleri de artmıştır. Geçmişteki görsel kontrol ve kalınlık ölçme gibi kontroller yerine şimdi spektrometre, lazer, ultrasonik aletler gibi oldukça özel laboratuvar aletleriyle hızlı, kesin, kimyasal ve fiziksel ölçümler yapılmaktadır. Bu amaçla araç ve gereçlerle donatılmış muayene test laboratuvarlarının kurulması kaçınılmaz hale gelmiştir.<sup>138</sup>

### 2.1.2.3. İnsan

İşletmelerde mükemmelliğe giden yolda toplam kalite yönetimi önem kazanınca, doğal olarak insan da ön plana çıkmaktadır. Çünkü, toplam kalite yönetiminde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite yönetimi, “*insan kalitesi*” üzerine kuruludur. Dolayısıyla, iş görenlere kaliteyi aşılabilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir. Bu noktada; donanım ve uygulama kuralları dışında işin üç

<sup>135</sup> Gökaslan, age.s.34

<sup>136</sup> Gül, age.s.99

<sup>137</sup> Gül, age.s.103

<sup>138</sup> Şimşek, age.s.70

unsurundan birisi olan “*insan*” çok önemli olmaktadır. Çünkü, toplam kalite yönetimi insanla başlar, donanım ve uygulama kuralları insandan sonra gelir.<sup>139</sup>

Teknik bilginin hızla artarak karmaşıklaşması ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı artırmıştır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir gereksinim haline gelmesine yol açmıştır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin temelinde insan yatmaktadır. Fakat insan derken, sadece bir işletmedeki iş görenler değil; onların aileleri, tüketiciler, ortaklar, işletmeye iş yapan, hizmet veren, hizmet satan tedarikçiler, ürünleri ve malları satan distribütörler ve bayiler de bu kapsamda düşünülmektedir. Dolayısıyla, bütün bu sosyal paydaşların dengeli bir şekilde doyumunu sağlamak gerekmektedir.

İş görenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını yerine getirerek, firma ile bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerinin de gelişmelerine fırsat vermek toplam kalite yönetiminin insana yönelik yönetim anlayışının ifadesi olmaktadır.<sup>140</sup>

#### 2.1.2.4. Yönetim

Yönetim, Toplam Kalite Yönetimini hem etkileyen hem de ondan etkilenen bir unsurdur. Yönetim, insanlarla ilgili bir faaliyettir. İşletmelerde “*önce insan*” anlayışının önem kazanmasıyla beraber yönetim biçiminde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu anlayışın sonucunda; otoriter yönetim tarzı yerini demokratik yönetim tarzına bırakmaktadır.

Çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi de demokratik yönetimi gerektirmektedir. Demokratik yönetim de; katılımcı yönetim demektir. Demokrat yöneticileri de; astlarını dinleyen, onlara değer veren, davranışlarıyla iş görenlere ilham veren, onların gelişimini teşvik edip hedef gösteren ve hedefe ulaşmak için onları yönlendiren liderler olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca hızla değişen ve gelişen çevre şartları da kişinin yetenek ve kapasitelerinden etkin olarak yararlanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden iyi bir yönetici iş görenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerini işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek bir insan olmalıdır.

<sup>139</sup> Ahmet Yatkın, E.Ertan Gökhan, “Toplam Kalite Yönetiminde Önce İnsan Kalitesi”, *Standard*, Sayı:505 (Ocak,2004), s.53

<sup>140</sup> Gül, age.s.100

Toplam Kalite Yönetiminden işletme yapıları da etkilenmekte; esnek ve yalın bir şekle dönüşmekte ve hiyerarşi ortadan kalkmaktadır.<sup>141</sup>

Bu yeni yönetim anlayışında iletişim işlevi de ayrı bir önem kazanmaktadır. Çünkü işletmelerin başarılı olmasında iletişimin etkin olarak kullanılması çok önemlidir. Bunun sonucunda; iletişim araçları ve biçimleri de sürekli gelişmektedir. Bunun yanında iletişim olanaklarının artması da işletmelere yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. İşletmeler; küresel olmak, dünya çapında olmamak gibi nedenlerin yanı sıra sadece bu yüzden bile yeni bir felsefe ve yeni bir kültür yaratma gereği duymaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin yarattığı bu kültüre “*kalite kültürü*” denilmektedir. Bu kültürün insanlarda yaşam biçimi haline gelmesi sürekli gelişmeyi de beraberinde getirmektedir.<sup>142</sup>

Aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde *Toplam Yönetim Kalitesi*” olarak ifade edilmektedir. Yönetim kalitesi ise onun; dinamik, bütünsel, yalın, proaktif ve yaratıcı olmasıyla ölçülür. Bu faktörlerin geliştirilmesi sistemi ileriye götürmekte ve işletmeyi rakiplerine karşı üstün bir duruma getirmektedir.

#### 2.1.2.5. Çevre

Kaliteyi etkileyen etmenler arasında çevresel faktörlerin de önemi bulunmaktadır. İklim şartları, üretilen malın atıklarının çevreye zarar vermesi ve doğaya tekrar dönüşümünün uzun bir zaman alması gibi etkilerden söz edilebilir.<sup>143</sup>

#### 2.1.2.6. Rekabet

II. Dünya Savaşından 1970’li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan, benzeri görülmemiş bir ekonomik kriz sonucunda yoğun bir rekabet ortamı doğmuştur. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiştir. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Özellikle otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten kuruluşlar pazardaki üstünlüklerini üretim güçleriyle sağlamışlardır. 1970’li yıllarda teknolojinin yaygınlaşarak, hayatımızın her alanına girdiği bu dönemde, üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır

<sup>141</sup> İbrahim Kavrakoğlu, “Değişim ve Yaratıcılık”, Kalder Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1997, s.33

<sup>142</sup> Kavrakoğlu, age.s.33

<sup>143</sup> Gül, age.s.103

80'li yıllara gelindiğinde ise rekabette yeni bir boyut açılmıştır: *Kalite*. Artık ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. Zamanla kalite kavramına yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşma, yani hız eklenmiştir. Yarının dünyasında rekabetin gizli avantajları ise, 90'lı yılların rekabet unsurlarına ek olarak mükemmeliyet şeklinde belirlenmektedir.<sup>144</sup> Tüketiciler giderek daha çok istekte bulunmakta, daha fazla seçenek bulabilmekte ve ürünler hakkında daha fazla bilgiye ulaşabilmektedir. Eskiden yalnızca bölgesel düzeyde olan rekabet, günümüzde küresel bir şekil almakta ve gittikçe sertleşmekte; hatta yıkıcı rekabet şeklini almaktadır. Eskiden akla bile gelmeyen istekler artık sıradan olmaktadır. Hızlı bir değişim içinde bulunan bir dünyada rekabette başarının anahtarı olarak kalite ön plana çıkmaktadır.<sup>145</sup>

## 2.2. KALİTENİN AŞAMALARI

Kalitenin zaman içerisinde geçirdiği aşamalar şunlardır:

- Muayene
- Kalite Kontrol
- Kalite Güvence
- Toplam Kalite Kontrol
- Toplam Kalite Yönetimi

### 2.2.1. Muayene

Üretkenlikle birlikte kalite düzeyini de yükseltmek isteyen işletmeler, çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardır. Bu şekilde muayenecilik işi ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip; hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu dönemdeki temel yaklaşım, hatalı ürünlerin tüketicilere ulaşmasını engellemek, böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş, ancak düşük kalitenin nedenleri araştırılmayıp, kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanması işletmelere önemli maliyetler yüklemiştir. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Özlem İpekgil Doğan, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Ocak 2000), Cilt 2, Sayı 5, ss.6-7

<sup>145</sup> Gökaslan, age.s.35

<sup>146</sup> Tamer Bolat, *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, 1. Basım İstanbul:Beta Yayınları, 2000, s.5

### 2.2.2. Kalite Kontrol

Kontrol, kökeni bakımından Latince'deki *contra* kelimesinden gelmektedir. İngilizce'de ise karşılığı *control* olan bu kelime "idare, idare etme, hakimiyet, hakim olma ve istenilmeyen bir şeyin etkisini azaltacak program veya tedbir" anlamında kullanılmaktadır. Bir başka anlamda kontrol; arzulanan bir amaca erişilip erişilmediğini veya hangi ölçüde erişildiğini tahkik etmektir. Kontrol, bir karşılaştırmadır ve mevcut durum ile planlanan durumun karşılaştırılması suretiyle farkın tespit edilip ortadan kaldırılmasını gerektirir.<sup>147</sup>

Genel manada kontrol; belli hedefe varmak için yapılan faaliyetlerin planlanması, denetlenmesi, meydana gelebilecek değişmelerin tespit edilmesi ve buna göre gerekli düzeltmelerin yapılması işidir ve üretim sonrasında ürün hatasını meydana çıkarma üzerine odaklaşır.

Kalite kontrolü ise; kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir. Feigenbaum'a göre kalite kontrolü; bir üretim sistemi içinde kalitenin önceden belirlenmiş hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik olarak devam ettirilen faaliyetlere ilişkin yetki ve sorumluluğun dağıtılarak bu hedefler doğrultusunda yapılan işlerdir.<sup>148</sup>

Japon Endüstriyel Standartları (JIS), kalite kontrolü şu şekilde tanımlamaktadır: Tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir.<sup>149</sup>

Uluslar arası Standartlar Teşkilatı (ISO) ise kalite kontrolü şöyle tanımlamaktadır: Geniş anlamda kalite kontrol; kaliteyi korumak, geliştirmek ve üretimi alıcının tatmin olacağı en ekonomik seviyede devam ettirmek için uygulanan bir işlemler dizisidir. Dar anlamda ise; bir malın spesifikasyonlarına uygunluğunu denetlemek, doğrulamak işlemidir.<sup>150</sup>

Kalite kontrol; "iş en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır" düşüncesinden hareketle iyi planlama için harcanacak az bir sürenin ileride doğması muhtemel bir çok problemi ortadan kaldıracağı gereğine dayanmaktadır.

Bir kalite kontrol sisteminin temel gayesi, üretimde kalitesizliği önlemektir. Çünkü işletme geri alamayacağı bir gidere yol açması sebebiyle kalitesiz ürünler elde etmek gayesi için kurulmamıştır. İşletme bu konuda hiçbir tedbir almaz ve bozuk

<sup>147</sup> Halis, age.s.56

<sup>148</sup> Halis, age.s.58

<sup>149</sup> Halis, age.s.58

<sup>150</sup> Kovancı, age.s.5

ürünleri piyasaya sürerse prestij kaybı ve satışların azalması sebebiyle bir kayıpla karşılaşır.

Kalite kontrolün gayesi, tüketici isteklerinin ve işletmenin genel gayesini birlikte ve muhtemel en ekonomik seviyede karşılayabilecek ürünün üretilmesini sağlayacak plan ve programların geliştirilerek uygulanması ve etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır. Başka bir ifade ile muhtemel en yüksek kalitedeki bir ürünün sağlanması gayesine yönelik olarak teşkilatlanmış bir sistemdir.

### 2.2.3. Kalite Güvence

Bir organizasyonda, belirli standartlarla tespit edilen kaliteyi, geliştirme, koruma, iyileştirme, müşterinin beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim sağlamayı amaçlayan planlı ve sistematik çabaların bütünü olarak tanımlanan kalite güvencesinin üzerinde durduğu alan ürünün prosedüre ve şartnamelere uygunluğudur.

Esas itibarıyla bir denetim süreci olan kalite güvencesi, sık sık istatistiksel süreç kontrol teknikleri kullanarak belirlenmiş prosedürleri uygulayarak kaliteyi sağlamayı amaç edinir. Bu anlamda; kalite kontrol ile kalite güvencesi arasındaki fark birincisinin ürün, ikincisinin ise ürünü meydana getiren süreç çapında bir yaklaşım benimsemiş olmalarıdır.

Kalite güvencesi, kalite kontrolün özünü oluşturan bir kavram olup, bir üründe kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir.<sup>151</sup>

Kalite güvencesi; iyileştirme, ekipman arızalarının azaltılması, dönüşüm hızı ve güvenilirliğinin artırılması, ekip çalışanlarının canlandırılması dahil olmak üzere pek çok alanda ilerlemeyi sağlar.

Kalite güvence sistemi, Toplam Kalite Yönetimi içinde yer alan ve toplam kaliteye giriş için gerekli alt yapının hazırlanmasını gerektiren bir sistemdir. Bir mal veya hizmetin müşterinin beklediği kalite isteklerine uygun olarak üretilebilmesi için yapılması ve mutlak olarak uyulması gerekli tüm faaliyetlerin önceden sistematik bir biçimde planlanması ve hayata geçirilmesi çabalarına *kalite güvence sistemi* adı verilmektedir. Bu sistemin içinde üretilecek mal veya hizmetlerin tasarımından, müşteriye dağıtımına veya teslimine kadar geçen süreçler, hazırlanan prosedürler,

---

<sup>151</sup> Halis, age.s.62

talimatlar, yönetmelikler, yönergeler vb. yardımıyla ürünün kalitesinin beklenen doğrultuda oluşması için teminat altına alınmaktadır.<sup>152</sup>

#### 2.2.4. Toplam Kalite Kontrol

İlk kez Feigenbaum tarafından 1950'li yıllarda kullanılan Toplam Kalite Kontrol kavramı; üretim sisteminde kalite hedeflerine ulaşmak için, tüm grupların faaliyetlerin en ekonomik bir düzeyde ve müşteri ihtiyaçlarının tamamen tatmin edilmesine yönelik olarak sistematik bir şekilde bütünleştirilmesini içerir. TKK Ishikawa'ya göre ise; şirketin bütün bölümlerindeki her bir elemanın kalite kontrol yöntemlerini öğrenmesi, uygulaması ve buna ilişkin çalışmalara katılması olarak ifade edilmektedir.<sup>153</sup>

Deming tarafından TKK; sürekli eğitim programları, sıfır hataya ulaşma, istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin yaygın olarak kullanımı, iş görenlerin kararlara katılımı ve kalite çemberlerinin etkin kullanımı suretiyle örnek seçilen üst yönetimin desteği alınarak mükemmellik için yönetimin topyekün bağlılığı olarak tanımlanmaktadır.

Toplam Kalite Kontrol; müşterinin bütün ihtiyaçlarını iktisadi düzeyde karşılayabilen, pazarlamaya, mühendisliğe, üretim ve hizmete kapsam teşkil edecek bir örgütteki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi devam ettirme ve kaliteyi iyileştirmeyi bir bütün halinde bir araya getirmek için kurulan etkin bir sistemdir. Kalite kontrol, kalite güvencesi felsefesini yalnızca üretimde değil örgütün bütün alanlarında geliştirmeyi hedefler, işe yaramaz bir değere sahip süreçleri ortaya çıkarıp elimine etmeyi amaçlar. Kalite kontrol sistemlerini mükemmelleştirmek vasıtasıyla sürekli gelişme sağlamaya çalışır.<sup>154</sup>

Toplam Kalite Kontrolün önemli bir yanı, kaliteyle ilgili sorumluluğun önemli kısımlarını bir şirketin personel faaliyetlerinden alıp imalat hattına kaydırmasıdır. Bir diğer ifadeyle her zaman daha yüksek ürün kalitesi, artık sadece üretim tasarımı öncesi yada üretim sonrası kontrolün işi değil, imalat sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.

#### 2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, özellikle işletmelerde uygulanmış, ürün kalitesinden yola çıkarak bu amacı gerçekleştirmek, böylelikle de özünde kazancı arttırmak için örgüt yönetimine ilişkin süreçlerin de kaliteli hale getirilmesini

<sup>152</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2001, s.130

<sup>153</sup> Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, s.92

<sup>154</sup> Halis, age.s.67

amaçlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için de çalışanların özellikle üretim süreçlerinin iyileştirilmesine, geliştirilmesine katılımını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Adındaki "toplam" sözcüğü bir işletme, kuruluş açısından bütünlüğü ifade eder. Buna göre toplam kalite kontrol kavramı ürünle ilgili tüm süreçlerde, tüm çalışmalarda, çalışanların kendi aralarındaki ve müşteri ile olan ilişkilerinde kalitenin aranmasını öngören bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır.<sup>155</sup>

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir.<sup>156</sup> Bir başka tanıma göre de; işletmelerde iş görenlerin, tüketicilerin, ortakların, bayilerin, tedarikçilerin vb. memnuniyetini esas alan, mal yada hizmetin örgütsel süreç, sistemlerin tasarımı ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla beklentilerin üzerinde olmasını hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Toplam Kalite, BS 7850 İngiliz Standartlarında; kuruluşların maddi ve beşeri kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak hedeflerine ulaşabilmelerini amaçlayan bir yönetim felsefesi ve bir kurum kültürü olarak tanımlanır. Feigenbaum'a göre ise; en ekonomik düzeyde tam bir müşteri memnuniyeti sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünlüştürülmesi için etkili bir sistemdir.<sup>157</sup>

Türkiye kalite ödülü kriterlerine göre toplam kalite yönetimi; müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.<sup>158</sup>

Toplam kalite yönetimi mükemmelliğe ulaşma sanatıdır. İdeale ulaşmak için etkili bir yol olmaktadır. Toplam kalite yönetimi, gelişen örgütleri temsil eden prensipler bütünü ve felsefesidir. Örgüt içindeki tüm süreçleri geliştiren kantitatif metotlar ve insan kaynakları uygulamasıdır. Şu andaki ve gelecekteki müşteri

<sup>155</sup> Ufuk Gencel, "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, (2001), ss.169-170

<sup>156</sup> Rıdvan Bozkurt-Nilüfer Asil, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:95/3, (1995), s.33

<sup>157</sup> Halis, age.s.83

<sup>158</sup> Semih Ersun, "Toplam Kalite Yönetimi Nedir Ne Değildir Nasıl Oluşturulur" *Beşinci Ergonomi Kongresi*, MPM, İstanbul (1995), s.702

beklentilerinden fazlasını sunmaktır. Toplam kalite yönetimi çıkarımsal yönetim teknikleri, var olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile yürütülen bir disiplindir.

Modern kalite anlayışının, toplam kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine doğru geçirdiği evrimde, bu gelişme sürecinin en önemli etkisi yönetim alanında görülmüştür. Bu evrimde, yönetimin tanımından gelen “süreç” ve “insan” odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı Türk firmalarınca benimsenmiş ve çalışmalara oldukça fazla konu olmuştur. "Toplam Kalite Yönetimi" dergileri, "Toplam Kalite Konferansları", "Toplam Kalite Yönetimi" eğitim programları, işletmelerde "Toplam Kalite Yönetimi" adlı birimlerin varlığı Türkiye’de TKY anlayışının yaygınlığını göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimini uygulayan ve 1995 yılında Ulusal Kalite Ödülü’nü kazanan Netaş’ta TKY felsefesi baş harfler aracılığıyla şu şekilde açıklanmaktadır.<sup>159</sup>

- TKY’ nin T’ si, toplamı; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar.
- K’ si, kaliteyi; yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmayı içerir.
- Y’ si ise; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.

## **2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AMAÇLARI, GELİŞİMİ VE ÖZELLİKLERİ**

### **2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları**

Toplam kalite yönetiminde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır.

Kaynakların sınırlı ve kıt olduğu bir durumda, toplam kalite yönetimi, bu kaynakları optimum kullanarak etkin ve güvenilir üretim imkanı verir. Toplam kalite

<sup>159</sup> [www.insankaynaklari.com/makale/toplamkalite/toplamkaliteyönetimi](http://www.insankaynaklari.com/makale/toplamkalite/toplamkaliteyönetimi)

yönetiminin en önemli tarafı, kalite değerlerini sistem yapısının içine yerleştirmesidir. Kalitenin sistem içine yerleşmesi ile müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişme artırılarak başarı sağlanır. Ürün ve hizmet kalitesi artar ve tüm maliyetlerde düşüş meydana gelir. Problemlerin kaynağında düzeltilmesi olanağı doğar.

Toplam kalite yönetiminde hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olması, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi gaye edinen, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.

Toplam kalite yönetiminin başlıca amaçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Ekonomik etkinlik ve verimlilik
2. İç ve dış müşteri memnuniyeti
3. Süreçlerin iyileştirilmesi
4. Sürekli iyileşme.

#### **2.3.1.1. Ekonomik Etkinlik ve Verimlilik**

Verimlilik ve etkililik; basit olarak girdi ve çıktı oranlarıyla tarif edilen verimlilik; üretkenlik, çabaların boşa harcanmaması ve israftan kaçınmak için bazı çarelere başvurmaktır. Verimlilikte ölçü; çıktıyı elde etmek için en az çıktı kullanabilmektir. Etkililik ise; yapılması istenilenlerin kesin olarak saptanması ve mevcut bütün kaynakların bunun için kullanılması demektir. Etkililikte ilk aşama, kaynak maliyeti ne olursa olsun amacın tam olarak gerçekleştirilmesidir. İkinci aşama, amaca ulaşma sürecinin ne kadar etkili olduğudur. Etkililikte ölçü, çıktıyı elde etme sürecinin nasıl daha etkili kılınabileceğidir.<sup>160</sup>

Toplam kalite yönetimi verimliliği artırmak için birçok metot ve paradigma ileri sürmektedir. Kalite ekipleri ve faaliyet süreçlerini yönetme ile takım çalışması, departmanlar arası duvarların yıkılarak işbirliğine zemin hazırlanması ve hiyerarşik kademeler arasındaki bariyerlerin yıkılması öngörülerini toplam kalitenin verimlilik ve etkililik arayışlarının örnekleridir. Yöneticilerin birer iş kolaylaştırıcı lider gibi iş görenlerle birlikte hareket etmesi bu etkinliği biraz daha artıracaktır.

Etkililik ve verimlilik ile birlikte ele alınabilecek bir diğer kavram da maliyetlerin kısılmasıdır. İşletmeler bazı nedenlerden dolayı maliyetleri kısma yoluna

<sup>160</sup> Edward De Bono, *Rekabetüstü*, çev: Oya Özel, 1. Basım İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.36

gitmektedirler. Birincisi, birim maliyetlerin azaltılması iç pazarda rekabet edebilmek için gereklidir ve bu gereklilik dış piyasa için daha da gereklidir. İkincisi, iktisadi genişleme dönemlerindeki konsolidasyon gerekliliği ve ekonomik gerileme zamanlarında pazarın büyüme ümidinin azlığı nedeniyle maliyetleri kısarak karlılığı sağlamaktır.<sup>161</sup>

### 2.3.1.2. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti

Toplam kalite yönetiminde müşteri memnuniyeti esastır. Müşteri memnuniyeti, malın o malı kullanan kişinin beklentilerini karşılayıp karşılamamasına bağlı olarak sağlanır veya sağlanamaz.

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramı iki farklı boyutta ele alınmaktadır. TKY, dış müşteri kavramının yanı sıra iç müşteri kavramı üzerinde de durmaktadır. Dış müşteri; mal ve hizmetleri satın alıp kullanan tüketicileri ifade ederken, iç müşteri kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, üretim süreci içinde girdi olarak kullanan kişi yada birimi ifade etmektedir.<sup>162</sup>

Müşterinin bu kadar önemli olmasının başlıca nedeni, işletmelerin değişen Pazar koşullarında pazar paylarını ellerinde tutabildikleri veya arttırabildikleri sürece varolabilmeleridir. Günümüzde işletmelerin kaliteli ürünler üretmesi onların devamlılığını sağlamada yeterli olamamaktadır. Müşteri artık ne üretilirse onu değil, kendi beklentilerini en iyi karşılayan, başka bir ifadeyle kendini belli ölçülerde tatmin eden ürünleri seçmektedir.

İç müşteri kavramının beraberinde getirdiği doğal bir gereklilik iç müşteri memnuniyetinin sağlanması yani birbirini izleyen süreçlerin sahiplerinin birbirlerinin beklenti ve isteklerini bir müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde karşılamalarıdır. Toplam kalite yönetiminin bir kuruluşta yerleştirilmesinde en önemli etkenlerden birisi iç müşteri anlayışının yaygın bir şekilde benimsenmesidir. Bu bir örgüt kültürü işidir. En üst kademededen en alt kademelere kadar tüm örgüt yönetici ve çalışanlarına benimsetilmelidir.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Halis, age.s.93

<sup>162</sup> Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, 2.Baskı İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002, s.317

<sup>163</sup> Eren, age.s.120

### 2.3.1.3. Süreçlerin İyileştirilmesi

Süreç, belirli girdilerden, belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur. Burada çıktı olarak bahsedilen, müşteriye sunulan mal yada hizmettir. İşletme içindeki süreçlerin “daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk” hizmet verip veremeyeceği doğrudan müşteriye ilgilendirir.<sup>164</sup>

Toplam Kalite Yönetiminde kaliteli sonuçlara ulaşmanın gereklerinden biri de süreçlerin iyileştirilmesidir. İşletmelerde her faaliyet bir süreçte gerçekleştiğinden, değer artışı elde etmek istendiğinde dikkatler süreçler üzerine odaklanmalıdır. Süreç odaklı olmak; sürecin kalitesine etki eden en önemli faktörün insan olduğunu bilmeyi ve kabul etmeyi gerektirir. Süreçlerin iyileştirilmesi için insanların katılıma teşvik edilmesi hatta süreçte sağlanan iyileştirmeler sonucunda ödüllendirilmesi söz konusudur.<sup>165</sup>

İşletmelerin kalıcı başarısı için stratejik öneme sahip olan tüm iş süreçlerinin fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtarılarak, gerekli iyileştirme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gereklidir. Fonksiyonlar arasından oluşturulan süreç geliştirme ekipleri, iyileştirilecek sürecin analizini yapar, süreçteki kopuklukları belirler ve yeniden tasarlar. Değişim sürecinde, süreç odaklı olmak, uzun ve kısa vadeli tüm faaliyetler açısından işletmelerin ortaya koyduğu ilk temel değerdir.<sup>166</sup>

### 2.3.1.4. Sürekli İyileşme

Japonca *Kai* (değişim) ve *Zen* (iyi) kelimelerinin bir araya getirilmesinden oluşan Kaizen kavramı, dilimizde *sürekli iyileştirme*, *sürekli gelişme* olarak kullanılmaktadır. Kaizen, toplam kalite yönetiminin ardındaki bir yaşam tarzını, bir felsefeyi ifade eder. Her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için kişi evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Önemli olan bir gelişme kaydedilmiş olmasıdır.<sup>167</sup>

Batının klasik gelişme tarzı içinde üretim belirli standartlara göre sürerken, gelişme araştırmacıların laboratuvarında bir buluş yapması ve uygulamaya konulması halinde meydana gelir. Artık yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder. Bu sistemde üretim yapanlarla araştırma yapanlar farklı insanlardır. Sürekli gelişmede ise aynı kişilerdir. Üretimi yapan kişiler, belli bir zaman zarfında çok sayıda iyileştirme ve

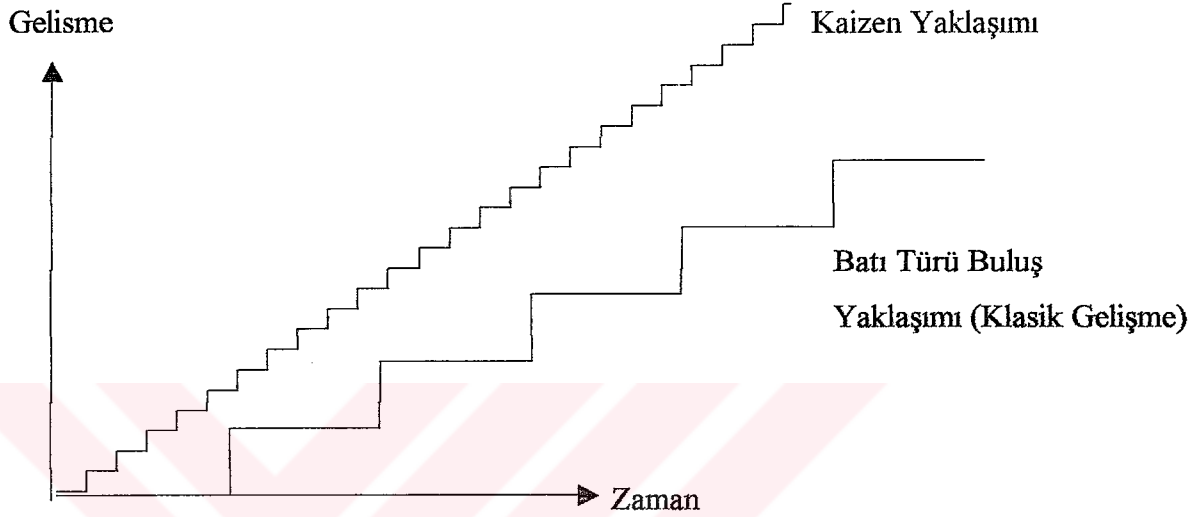
<sup>164</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 1999, s.312

<sup>165</sup> Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistem,i* 2.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2001,s.177

<sup>166</sup> Çetin vd; age.s.178

<sup>167</sup> Şimşek, age.s.139

geliştirme yapabilirse, bunların toplam etkisiyle hızlı bir gelişim yakalayabilirler. Rekabette başarı için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için mevcut durumu yetersiz bulmak, insan kaynağını geliştirmek, bilimsel teknikleri kullanmak gereklidir.<sup>168</sup> Sürekli gelişme (Kaizen) ve batı türü teknolojik gelişme ve yenilik arasındaki fark Şekil 4'te görüldüğü gibidir.



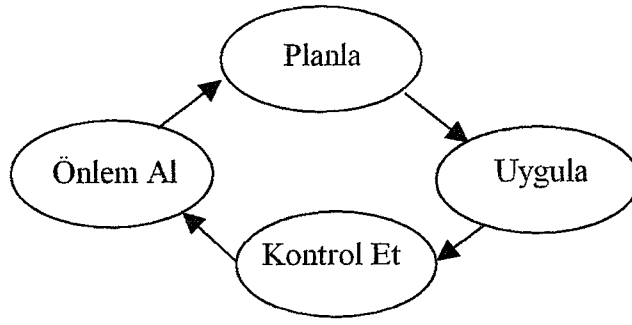
**Şekil 4: Sürekli Gelişme (Kaizen) ve Batı Türü Teknolojik Gelişme ve Yenilik**

Kaynak: Kavrakoğlu, age.s.5

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temelinde “sürekli gelişme” vardır. En alt düzeyde yapılan işlerden tüm işletmeyi içine alan hedeflere, yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Sürekli geliştirme uygulamasında “Deming Döngüsü” adıyla anılan; “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır.<sup>169</sup> Aşağıdaki Şekil 5'te Deming Döngüsü görülmektedir.

<sup>168</sup> Ataman, age.s.318; İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi Makaleler*, İstanbul:Kalder, 1992, s.4

<sup>169</sup> Kavrakoğlu, age.s.25



**Şekil 5: Deming Döngüsü**

Kaynak: Kavrakoğlu, age.s.24

Toplam kalite yönetimi felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde, müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün süreçlerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur. Bu temel unsurun sağlanmasında; takım çalışması, istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım vb. metotlar kullanılır. Buna göre Toplam Kalite Yönetiminde sürekli gelişme, durum yada seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir.<sup>170</sup> Kaizen ve Yenilik kavramları arasındaki fark Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11: Kaizen ve Yenilik**

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

Kaynak: Gökaslan, age.s.48

<sup>170</sup> Ataman, age.s.318

### 2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi ve Kapsamı

Teknolojik gelişmeler, otomasyon, fordist üretim yapısı, büyüyen rekabet şartları, pazarların gelişmesi ve müşterinin artan önemi üretimde hassasiyetin önemini artırmıştır. Üretimde firelerin azaltılması, verimliliğin artırılması dolayısıyla rekabette avantaj sağlanması ürün üretiminde sıfır hatayı yakalamayı gerektirmektedir.

Bu anlamda ilk çalışmalardan birisi olarak, 1924 yılında Walter Shewhart istatistiksel kalite kontrol kavramını geliştirmiştir. Endüstri devrimi ile birlikte kitlesel üretime geçilmiş ve kalite büyük işçi gruplarını yöneten formen, kısım şefi gibi tecrübeli işçilerden oluşan kesimin sorumluluğu olarak kabul edilmiştir. 1940'lı yıllarda üretimde, savaştan kaynaklanan artışla birlikte, test maliyetlerini azaltmak amacıyla istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilerek kullanılmıştır.<sup>171</sup>

1950'li yıllarda Dr. E. Deming'in Japonlara öğrettiği, istatistiksel kalite kontrolün akademisyen olmayanlar tarafından nasıl kullanılacağıydı. Deming'i takip eden Juran, üst yönetimin faaliyete katılmasını ve proje geliştirme yöntemiyle kesintisiz hamle düşüncelerini gündeme getirmiştir. Daha sonra bu gelişmelere Ishikawa, proje işleminin sadece gönüllüler bazında, işçilere kadar indirgenmesi fikriyle katkıda bulunarak kalite yönetimine takım çalışmaları boyutunu ilave etmiştir.

1950'li yılların sonlarına doğru üretim yapan firmaların büyük bir kısmında kalite geliştirme departmanları kurulmaya başlanmıştır. 1970'lerle birlikte Japonya'da bir kalite evrimi başlamış ve o dönemlerde Toplam Kalite Kontrol teorisi ve beraberinde Kalite Güvencesi sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. TKY'nin ortaya çıkmasında Japonya ve ABD arasındaki rekabetin payı büyük olmuştur.<sup>172</sup>

Toplam Kalite Yönetimi kendine özgü bazı özelliklere sahip ve özgün ise de tamamen bağımsız bir şekilde kendiliğinden doğup büyüyen bir yönetim tarzı değildir. Toplam kalite yönetimine değişik şekillerde katkıda bulunan yönetim teori ve uygulamaları mevcuttur. Amerikan kaynaklı bilimsel yönetim hareketi, Japon yönetim ve örgüt sisteminin gelişmesinde en önemli faktörlerden biri olmuştur. Savaş sonrası dönemde Taylorizm yine toplam kalite yönetimine geçişte köprü olmuştur. Japonlar,

---

<sup>171</sup> Kovancı, age.s.7

<sup>172</sup> Halis, age.s.77

piyasa merkezli yapıdan ziyade örgüt merkezli uygulama ve kavramları almada ve kendi bünyelerine uydurmada açık bir fark göstermişlerdir.

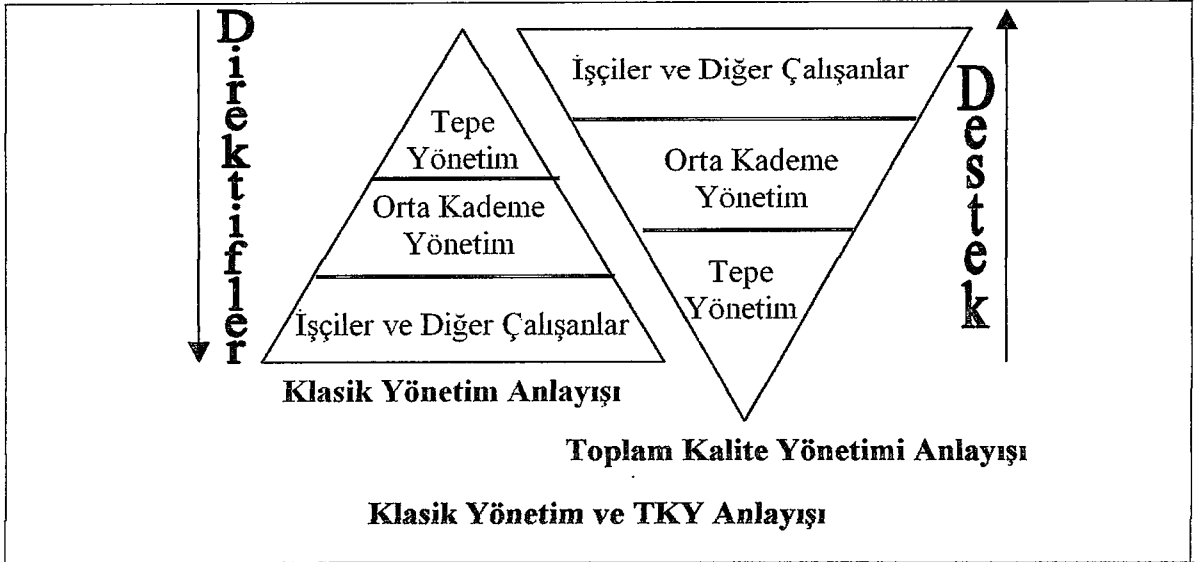
Toplam Kalite Yönetimi teknik olarak eklektiktir fakat ideolojik olarak klasik insan ilişkileri yaklaşımını izlemektedir. Toplam müşteri tatmini kavramı, yöneticilere yönlendiren rolü yükleyip, çalışanları sıradan bir alt tabaka üyesi olmaktan tam üyeliğe yükselterek firmaya etik bir misyon vermektedir. Yöneticiler işçilerin tersine, katılımın ne anlama geldiğini bilirler, çünkü çalışanlar iş süreciyle ilgili olarak katılımcı faaliyetlerin yapısı hakkında tipik olarak kararsızdırlar ve sistematik iş geliştirme metodolojisinden yoksundurlar. Buna ek olarak Toplam Kalite Yönetimi, personel yetiştirme, geliştirme ve onun mükemmelliği gibi önemli konular üzerinde de durmaktadır. Bunun için öncelikli olarak benimsediği ilkeler; iç ve dış müşteri tatminini sağlayan örgütsel bağlılık, sürekli geliştirme ve ekonomik etkinliktir.<sup>173</sup>

### **2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi İle Gelen Organizasyonel Değişim**

Şekil 6'da görüldüğü gibi Toplam kalite yönetiminde geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapı tersine dönmekte, piramidin tabanı yukarıda sivri ucu aşağıda bulunmaktadır. Dönüşüm sürecine hakim olan piramidin en alt düzeyinde çalışan işçiler ve diğer personeldir. Bunların sorunlara hakimiyeti ve müşteri odaklı çözümler bulması, orta ve üst kademelerde çalışan yöneticilerden daha fazladır. TKY felsefesinde ve bu yaklaşımın kültüründe, üst kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticileri, çalışanları desteklemek, görüş ve önerilerini almak, üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademe çalışanları desteklemek ve güçlendirmek zorundadır.<sup>174</sup>

<sup>173</sup> Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2.Baskı, İstanbul: Sim Matbaacılık, 1997, s.23

<sup>174</sup> Eren, age.s.127



**Şekil 6: Klasik ve TKY Anlayışlarına Göre Yönetim Piramitleri**

Kaynak: Kavrakoğlu, age.s.54

Bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetim modelinin organizasyon şemasını da etkileyen yaklaşımları benimsemiş olması gereklidir. Yönetimde, sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzelterip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar, hep birlikte kalite konusunda eğitilerek, şirket kültürünü yeniden oluşturmalıdır. Diğer bir ifade ile şirket dinamiklerini harekete geçirecek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi gerekmektedir. Bunun çok zaman alacağı ve sancılı olabileceği önceden kabul edilirse, uygulama zorlukları daha kolaylıkla aşılabılır. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için yeni bir şirket yada organizasyon kültürünün oluşmasının ön koşul olarak düşünülmesi de yıllarca beklemeyi gerektirebilir. Bu durumda, TKY'nin kendisini organizasyon kültürünü değiştirme elemanı olarak kullanmak akıllıca bir yoldur.<sup>175</sup>

### **2.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ve Öğeleri**

#### **2.3.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri**

Önceleri Toplam Kalite Kontrol olarak uluslar arası alana yayılan, kalite sistemi, tüm örgüt çapında ve tüm örgüt personelinin katıldığı bir sistem olarak işlerlik kazanınca Toplam Kalite Yönetimi olarak anılmaya başlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, başlangıçta kalite ve üretim konusuyula ilgili tekniklerin bütünüyken, zaman içinde köklü yapısal değişiklikler geçirerek, yönetim düşüncesiyle ruh kazanarak başkalaşmış ve bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. TKY, kalitenin

<sup>175</sup> Şimşek, age.ss.101-102

sistemin tüm birimleri içersinde bir bütün olarak uygulanabileceğini ve kaliteyi üretebilecek bu sistemlerin tüm çalışanlarla beraber yönetilmesi gerektiğini savunur.<sup>176</sup>

Kalite programlarında sık rastlanan terimlerden biri *müşteridir*. Kaliteyi müşteri belirler. Hem iç hem de dış müşterilere hizmet sağlamaya verilen önem, şirkette önemli değişiklikler meydana getirecektir.

Bir diğer önemli kavram *süreç*dir. Yönetimi, sonuçlardan uzaklaştırarak bu sonuçları üreten adımlara yani sürece yönlendirir. Bir kurumda tüm işler bir sürecin parçasıdır. Sürecin geliştirilebilmesi için, her işin şirketin müşteri odaklı stratejisi üzerindeki etkisi anlaşılmalıdır.

Başka bir önemli kavram da *ekip çalışması*dır. Ekip çalışması, yönetimi bireysel performans üzerinde yoğunlaşmak yerine, kendi kendini yöneten ekipler yada gruplar kurmaya yönlendirir.<sup>177</sup>

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim dilini değiştirerek dikkati sürece, sürekliliğe, müşterilere, ekip çalışmasına ve sorunların önlenmesine yöneltmeyi amaçlar. Toplam kalite yönetiminin başarısı mutlak surette üst yönetimin bu düşünceye sahip çıkmasına ve gereklerini yerine getirmesine bağlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir örgüt içindeki her düzeyde tam anlamıyla geliştirilmiş ve eğitilmiş insanlar olmaksızın başarılamaz. Yeni teknoloji, yeni sistemler ve yeni kavramlar etkinlik ve rekabette bazı gelişmeler meydana getirebilir. Fakat örgütle beraber, insanların da yetiştirilmesine olanak tanıyan bir örgüt kültürü olmaksızın bu gelişme ve rekabet üstünlüğü kısır kalacaktır.

#### 2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri şunlardır:

- Üst Yönetimin Liderliği
- Tam Katılım
- Önlemeye Dönük Yaklaşım
- Ekip Çalışması
- Ölçüm ve İstatistik
- Çalışanların Eğitimi
- Yönetim Modeli
- Kıyaslama

---

<sup>176</sup> Karayormuk, age.ss.48-50

<sup>177</sup> Halis, age.s.102

### 2.3.4.2.1. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam kalite yönetiminin bir işletmede başarıyla hayata geçirilmesi ve uygulanması üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilebilir. En üst kademe yönetici ve diğer yöneticilerin firmanın amaçları konusunda uzak görüş sahibi olmaları ve amaç tutarlılığı göstermeleri gerekir. Üst yönetimin TKY çalışmalarına seyirci kalmayıp bu çalışmalara fiilen katılmaları ve orta kademe yöneticiler ve diğer personele örnek teşkil ederek onları motive edecek şekilde kalite yapmaları, TKY'nin gerçekleşmesinde en büyük zorunluluklardan birisidir. Aslında işletme içerisinde TKY konusunda ilk bilgilenecek, bu konuda gerekli eğitimi ilk alacak olanlar üst kademe yöneticiler olmalıdır. TKY'nin başarıyla yürütülmesi üst yönetimin bu konuya inancıyla orantılıdır. Buna ne kadar inanır ve bu çalışmalara ne kadar fiilen katılırlarsa başarı şansı da o denli artar.<sup>178</sup>

Bu konuda birçok örnek mevcuttur.<sup>179</sup> Motorola şirketinin eski İdare meclisi Başkanı Bob Calvin, komite toplantılarının gündemini değiştirmiş ve ilk konu olarak her zaman kalite konuları görüşülmüştür ve bu konu görüşüldükten sonra, Bob Calvin finansal konulara geçilmeden toplantı salonunu terk etmiştir.

Milliken&Company İdare Meclisi Başkanı Roger Milliken, istatistiki yöntemlerin şirketin alt kademelerindeki yöneticilere ve çalışanlara öğretilmesinden önce, kendisinin ve üst ve orta düzey yöneticilerin bu konuda yoğun bir kursa tabi tutulmaları konusu üzerinde ısrarla durmuştur.

Xerox şirketinin eski İdare meclisi Başkanı David Kearns kaliteyle ilgili küçük bir sorunu olan yeni ve güçlü bir ürünü, satış bölümünden gelen yoğun protestolara rağmen geri çekmiştir. Bu olayların tümünde İdare Meclisi Başkanları benzer davranışları sergilemişler ve şirketin kaliteye verdiği önemi göstermek, çalışanların dikkatini bu konu üzerinde yoğunlaştırabilmek amacı ile tüm riskleri üzerine alarak göze çarpan davranış biçimleri sergilemişlerdir.

Üst yönetimde kalite bilinci yerleştikten sonra TKY açısından onlardan beklenen görevler şu şekilde açıklanabilir.<sup>180</sup>

1. Öğrenen örgüt felsefesine dayalı bir yönetim biçimi oluşturmak,
2. Öğrenen örgüt biçimine uygun olarak paylaşılmış bir vizyon ve örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılıp benimsenen kurum kültürü meydana getirmek,

<sup>178</sup> Ataman, age.s.320

<sup>179</sup> Bolat, age.s.35

<sup>180</sup> Eren, age.s.121

3. TKY felsefesine uygun olarak çalışanların iç müşteri ilişkilerinde güçlendirmeler (empowerment) yapmak, öneri sistemini kurmak ve yürürlüğe koymak,
4. TKY uygulamaları için gerekli olan her türlü finansal kaynakları ve bütçe imkanlarını örgüt birimleri ve çalışanlara sağlamak,
5. Tedarikçiler ve müşterileri, TKY'nin bir parçası, diğer bir ifade ile dış müşteriler olarak görmek, sürekli ilişki içinde bulunmak, onlardan gelecek bilgileri için "bilgi yönetimi" sistemini oluşturmak,
6. Çalışanları özellikle TKY çalışmaları konusunda izleyecek ve başarılarını ödüllendirecek bir motivasyon sistemi oluşturmak,
7. Nihayet çalışanların TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlükleri anlayabilmek için empati yaparak kendilerini onların yerine koymak ve onların yönünden sorunları görmek ve önlemler almak.

Görüleceği üzere, TKY uygulamalarında üst kademe yöneticilerinin birer lider olabilmesi için önce inanç aşılmalı eğitimlerden geçmeleri, TKY'ni örgüt içi görev yaşamlarının bir parçası saymaları ve buna ilişkin fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

#### **2.3.4.2.2. Tam Katılım**

Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar, iş görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda katılım; "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleri" şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>181</sup>

Klasik yönetim anlayışında; işletme bileşenlerinin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından kullanılacağına yöneticiler karar vermekte idi, modern yönetim anlayışında veya TKY' de; insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememektedirler. Çalışanlar; kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine, sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konuda

---

<sup>181</sup> Karayormuk, age.ss.55-56

fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Kendi geleceklerini, içinde buldukları işletmelerde gören çalışanların, işletme ile veya kendi gelecekleri ile ilgili kararlara katılmaları onların her türlü sorumluluğa da ortak olmalarını sağlayacaktır. Diğer bir deyişle “tam katılım” sağlanacaktır.

Çalışanların yönetime katılımı, ülkeden ülkeye değişen farklı uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde ve çeşitli kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Birer metot haline gelen bu katılım şekilleri şöyle sıralanabilir. Milli Seviyede Katılma, Çalışma Konseyleri, Birlikte Karar Alma, Yönetim organlarında işçi temsilcisi bulundurma, İşyeri İşçi Temsilciliği, Toplu Pazarlık Yoluyla Katılma, Yarı-Otonom İşçi Grupları, Öz Yönetim, Kalite Çemberleri.<sup>182</sup>

ABD kökenli olan katımlı yönetimin ilk örnekleri “çalışanların katılım programları” olarak anılan uygulamalardır. 1940’ların sonunda, Murray Hill’deki Bell Laboratuvarları ile General Electric şirketi sorunlarını çözmek için katımlı yönetimin bu ilk örneklerini kullanmaya başlamışlardır. 1950’li yıllarda Japon işadamlarının ABD’yi ziyaretleri sırasında bu uygulamaları görüp, ürün kalite kontrolünde kullanmalarından sonra Japon kalite çemberleri doğmuş ve dünya çapında bir üne kavuşarak yayılmıştır. Bir görüşe göre, katımlı yönetim sisteminin etkinliği geleneksel yaklaşımdan yapısal ve felsefi anlamda şu konularda ayrılmaktadır,<sup>183</sup>

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Bu konularda yönetim sistemi, gereği gibi işletildiğinde işletmelerin mümkün olabilecek en yüksek avantajı sağlaması beklenmektedir. Bu konuda ABD’de 841 firma üzerinde yapılan bir araştırma, çalışanların katılımı ve gruba dayalı teşviklerin işletmelerde önemli kazançlar sağladığını ortaya koymuştur. Hatta bu kazançların çalışma gruplarına sahip sendikalı işletmelerde sendikası olmayan işletmelere göre % 35 daha fazla olduğu belirtilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi de katımlı bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür. Ishikawa’ya göre işletme genelinde kalite kontrol yaklaşımının üç temel özelliği vardır. Bunlar;

- Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Her bölümün her süreçte kendi fonksiyonları itibarıyla kalite faaliyetlerine katkıda bulunması),

<sup>182</sup> Gül, age.ss.133-134

<sup>183</sup> Gökaslan, age.s.54

- Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Tüm işletme personelinin, genel müdürden işçiye kadar herkesin kalite faaliyetlerine katılması), Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünüyle entegre olması.<sup>184</sup>

#### 2.3.4.2.3. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hataları önlemek” yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş , kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile gelecekte oluşabilecek hataların çuk büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını öngörmek, mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlamak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar.<sup>185</sup>

Önleme felsefesi, hata bulma eğiliminden ziyade, bir ürünün nasıl üretileceğine ilişkin kalitesinin ikinci boyutu üzerinde yoğunlaşır. Kalite konusundaki geleneksel yaklaşım, materyaller, emek ve ekipman ile alakalı harcamalardan sonra noksan ve kusurlu olan ürünün tespit edilip çıkarılmasıdır. Bu anlayış birçok örgüt yapısında görülmektedir. Hata bulma sorunu, sık sık kalitenin kalite departmanının sorumluluğundaymış gibi algılanması sonuçlarını doğurur.<sup>186</sup>

#### 2.3.4.2.4. Ekip Çalışması

Toplam Kalite Yönetimi, çalışan tüm insanların, işçisinden tepe yöneticisine kadar, takımlar şeklinde örgütlenecek sorun belirleme, sorun çözme, önleyici tedbirleri düşünme, sürekli kalite iyileştirme, maliyet düşürme, fireleri azaltma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünleri geliştirme, üretim süreçlerini gözden geçirme, teslimatı hızlandırma, tedarik edilen girdilerin kalite, maliyet ve teslimatını iyileştirme vb. konularda ilgililerin katılımlarını sağlamayı hedefler.

Burada amaç tek tek bireysel düşünce ve tasarımların personeli güçlendirerek fikir ve öneri geliştirme şeklinde artmasını ve bu görüş ve düşüncelerin oluşturulacak grup veya takım çalışmalarında değerlendirilerek işletmeye yararlı hale getirilmesidir. Grup halinde yapılacak çalışmaların yararı, sağladığı işbirliği sonunda elde edilecek yararın sinerjik olarak artırılması ve değerli kılınmasıdır.<sup>187</sup>

<sup>184</sup> Karayormuk, age.s.56

<sup>185</sup> Kavrakoğlu, age.s.33

<sup>186</sup> Halis, age.s.116

<sup>187</sup> Eren, age.s.125

Toplam Kalite Yönetiminde özellikle alt kademe çalışanları ve işçilerin üretim süreci üzerindeki etkileri ve burada çalışmaktan dolayı elde ettikleri uygulamalı bilgi ve tecrübeler, diğer üst kademelere nazaran daha fazladır. Bu nedenle TKY’de ilk adım alt kademelerde kurulacak grup çalışmalarının örgütlenmesidir. Bu çalışmalar, Japonya’da “Kalite Çemberleri” şeklinde başlatılmış ve tüm dünyaya yayılmıştır. Daha sonra diğer örgütsel birimlerde TKY’ne katılmanın gereği olarak kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmuş ve kalite çemberlerine benzer bir yönetim biçimi ile çalışmaya başlamışlardır. Kalite Çemberleri etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler ise şunlardır.<sup>188</sup>

1. İşletmenin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak,
2. İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
3. İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak.

Grup çalışmasının işlevlerini ve faydalarını TKY bakış açısından değerlendirdiğimizde şunları söyleyebiliriz.<sup>189</sup>

- “İşletme körlüğünü” aşmada en etkili yöntem grup çalışmasına dayalıdır.
- Grup çalışması, kişilerin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bir bütün olarak bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim kurma becerileri kazandırır.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını geliştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.
- Kişilerin, işlerini seven, başardıkları ile mutlu olmalarını, gurur duymalarını sağlar.

Başka bir deyişle yönetim ekibi, gelişme sürecine katılmadıkça ve bu katılımını ekip olarak yapmış olduğu çalışmalarla göstermedikçe, beklenen iyileşme hedeflerine ulaşamaz. Yönetim, ekip çalışmalarıyla, problemlere reaksiyon göstermek yerine,

<sup>188</sup> Ishikawa, age s.142

<sup>189</sup> Gül, age.s.130

onları önleme yolundaki çabalarını, ısrarını, desteğini açık bir şekilde görüntülemek imkanına sahip olur ve yeni bir yönetim kişiliği oluşmaya başlar. Bu kişilik somut olarak ortaya çıkmadıkça, alt kademeler tarafından algılanmadıkça, ekip çalışmasının yaygınlaştırılmasında acele etmemek faydalıdır.

#### 2.3.4.2.5. Ölçüm ve İstatistik

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında önleyici çalışmaların ve sorun çözmede elde edilen verilerin bilimsel ve nesnel olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi temel hususlardan biridir. Bu bilimsel analizci yaklaşım, istatistiksel teknikler ve değerlendirmeler yardımı ile yapılmasını gerektirir. Bu durum uygulamacıyı peşin hüküm ve yargılardan, nesnel olmayan değerlendirme ve akıl yürütme yanılgılarından kurtarır.<sup>190</sup>

Rekabetin temel kriterlerini oluşturan “Kalite-Maliyet-Hız” üçlüsünde işletmelerin üstünlük sağlayabilmeleri için her yönüyle gelişmesi şarttır. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle, istatistik ve analizden yararlanma TKY’nin ayrılmaz bir parçasıdır.

İstatistik teknik ve analizlerle; kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki iyileştirmeler devamlı olarak ölçülmekte ve bu çabalar için ölçütler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ölçütler günümüzün aşırı rekabet koşullarında müşteri istek ve beklentilerindeki değişimler nedeniyle, devamlı değişime tabi tutulmalıdır. Yani müşteri memnuniyetinin göstergesi olan ölçütlerde rekabetle birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Bütün bu olguların nesnel ve bilimsel analizlerinde istatistik tekniklerinin büyük katkıları vardır.

İstatistiğin önemini şu şekilde özetlemek mümkündür.<sup>191</sup>

- a) Doğal olayların tümünde değişkenlik söz konusudur ve bu değişkenliği ölçmek istatistikle mümkündür.
- b) Hataların büyük bölümü değişkenlikten kaynaklanır ve istatistiksel teknikler kullanarak bu değişkenleri incelemek, özelliklerini ortaya çıkarmak, buna bağlı olarak hataların nedenlerini belirlemek mümkün olur.
- c) İstatistiksel teknikler konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına olanak sağlar.
- d) İşletmede istatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek en üst düzey yöneticiden en alt işgörene kadar tüm işletme çalışanları için yararlıdır.

<sup>190</sup> Eren, age.ss.125-126

<sup>191</sup> Kavrakoğlu, age.ss.33-34

Müşteri bilgi anketleri, müşteri memnuniyeti anketleri, çalışanın memnuniyeti anketlerinin örnek seçiminde, toplanan verilerin parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel tekniklerle değerlendirilmesi, elde edilen sonuçların güvenilirliğinin test edilmesi çok önemlidir. Alınan önlemlerin müşteri memnuniyetini, çalışanın sadakatini ve memnuniyetini ne ölçüde etkilediğini de yine istatistik analizleri yardımı ile bilimsel biçimde ve sürekli olarak değerlendirmek gerekmektedir.<sup>192</sup>

#### 2.3.4.2.6. Çalışanların Eğitimi

Japonya'da TKY, yöneticileri ve işçileri bilgilendirmeye yönelik eğitim programlarıyla başlamaktadır. Bu eğitim programlarıyla en üst yöneticileri dahil tüm çalışanlara toplam kalite düşüncesi aşılanmaktadır.<sup>193</sup>

Kaoru Ishikawa "*Kalite kontrol, eğitimle başlar, eğitimle biter*" demektedir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY'ne ilişkin eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar işletmedeki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamaması gerekir.<sup>194</sup>

TKY bünyesinde eğitim öncelikle yöneticiler düzeyinden başlamaktadır. Bu seviyede verilen eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılması için, kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlamaktadır. Teknik personel için, özellikle istatistikî örnekleme, veri toplama, problem tanımlama, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilmektedir. Tüm iş görenler; görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistikî teknikler vb. daha birçok konuda eğitilirler.

Genel anlamda TKY bünyesinde verilen eğitim şu konuları kapsamaktadır:<sup>195</sup>

- Toplam kalite felsefesi ve ilkeleri,
- Takım kurma, takım liderliği ve takım içinde etkin çalışma teknikleri,
- Kalite geliştirme yöntemleri (istatistikî proses kontrolü, yedi basit araç ve istatistiksel deney tasarımı vb.).

Buradaki konular TKY'ne ilişkin konulardır. Bunların yanı sıra, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için kendi işleriyle ilgili olarak da eğitilmeleri gerekir.

<sup>192</sup> Eren, age.s.126

<sup>193</sup> Bolat, age.s.34

<sup>194</sup> Ishikawa, age.s.40

<sup>195</sup> Bolat, age.ss.34-35

Böylece bilgi ve beceri yönünden kendini yetiştirme olanağı yakalayan çalışanların işletmeye katkıları da artacaktır.

#### 2.3.4.2.7. Yönetim Modeli

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY ise sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler Tablo 12’de görüldüğü gibi şöyle sıralanabilir.<sup>196</sup>

**Tablo 12: Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması**

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
1. “Muayeneye” dayalı kalite	1. “Önemeye” dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum derecede stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayrımına dayalı organizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. “Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9. Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	15. Tüm üretim ve satış fonksiyonunun da katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire veya yeniden işleme

<sup>196</sup> Kovancı, age.s.32

17. Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite Ürün üretimi
18. Evrimsel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitim kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21. Fayda-Maliyet Analizine dayalı yatırım/işletme kararları	21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22. İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

Kaynak: Kovancı, age.s.33

#### 2.3.4.2.8. Kıyaslama

Kıyaslama (benchmarking); bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.<sup>197</sup>

Kıyas yapma, bir iyileştirme ve geliştirme yöntemidir. Amacı, müşteri memnuniyetini artırma, müşteri isteklerini ve bu isteklerde ileride meydana gelmesi olası değişimleri tahmin ederek önlemler alma, pazar liderliği için rekabet avantajı araştırma sistemidir.

Benchmarking veya kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının bir parçası olup, öğrenme, anlama, öğretme, paylaşma ve uyarılma yolu ile gelişme süreçlerini kapsamaktadır. TKY yaklaşımlarında sürekli iyileştirme mantığının temelinde kıyaslama vardır. Kıyaslama çevreyi anlama, öğrenme, bunlarla ilgili bilgileri öğretme, paylaşma ve işletmeye uyarılma suretiyle rekabette en iyilerle mücadele etme ve liderliğe ulaşmak için sürekli gelişmeyi hedefleme sistemidir.

Uygulamada üç tür kıyaslama çeşidinden söz edilebilir:<sup>198</sup>

- Kuruluş içi kıyaslama (internal benchmarking),
- Rekabete dayalı kıyaslama (competitive benchmarking),
- Fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama (generic benchmarking).

<sup>197</sup> Koçel, age.s.334

<sup>198</sup> Eren, age.ss.122-123

Kuruluş içi kıyaslama; yatırımlarını çeşitlendirmiş, birden fazla işletmeye sahip veya aynı işi birden fazla ülkede veya bölgede yürüten şirketlerin (holdingler veya şirketler grubu) sahip oldukları aynı iş kolunda veya farklı iş kolundaki kuruluşlarını birbirleriyle kıyaslamalarıdır.

Rekabete dayalı kıyaslama da, işletmenin aynı faaliyet sektöründe rakibi olan kuruluşlara ilişkin üretim süreçleri, kalite, maliyetler, gelirler vb. hususlar için yapılmaktadır. Rakiplerin ürünleri, hizmetleri, süreçleri, gelirleri, maliyetleri, araştırma-geliştirme, destek işletme fonksiyonları (insan kaynakları, pazarlama, halkla ilişkiler, finansman vb.) konularda bilgilerin toplanması ve bunların işletmenin verileri ile karşılaştırılması yapılmaktadır.

Fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama işletmenin doğrudan rakibi olan yada olmayan tüm kuruluşların uygulamalarının işletmeninkilerle karşılaştırılmasıdır. Geniş kapsamlı kıyaslama, özellikle yeni üretim ve Pazar alanlarına girme, bunlarla ilgili yatırım kararları, yeni sektöre girme ve bu sektörde şirket alma, yeni teknolojilere yatırım yapma gibi stratejik konu ve sorunlarda yararlanılan bir yöntemdir.

## **2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **2.4.1. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler**

Toplam kalite yönetimi bir yönetim yaklaşımı olarak, hatta daha öncekilerden köklü farklılığı olan bir yönetim yaklaşımı olarak yaygın bir uygulama alanı bulmakla beraber, bu yaklaşıma karşı birtakım eleştiriler de yapılmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin eleştiriye uğradığı noktalar daha çok uygulanmasına yönelik birtakım hatalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Uygulamada karşılaşılan en önemli hatalardan biri toplam kalite yönetiminin istatistikî kısmında fazla odaklaşıp, insan faktörünün ihmal edilmesidir.

Toplam kalite yönetiminin felsefî yönünü anlamak kolay olsa da, uygulamasının aynı ölçüde kolay olduğunu söylemek oldukça zordur. Hakkanîyet, kararlara katılım, paylaşım gibi kavramlar herkes tarafından kabul edilen evrensel doğrular olmakla birlikte, çalışanlar ve özellikle yöneticiler açısından önemli değişiklikleri beraberinde getirmesi bakımından uygulamada zorluk yaratmaktadır.

Yine toplam kalite yönetiminde çok fazla genellemelere yer verilmesi, çok genel ifadelere başvurulması da eleştiri konuları arasında yer almaktadır. Bu anlayışın ön

plana çıkardığı ilkelerin, öteden beri varolan ve yöneticiler tarafından uygulanan ilkeler olduğu da ileri sürülmektedir. Sağduyulu bir yöneticinin bunları kendiliğinden uygulayacağı, yaklaşımın köklü bir teorik temeli olmadığı belirtilmektedir.<sup>199</sup>

TKY'nin başarısı büyük ölçüde üst kademe yönetimin desteğine bağlıdır. Feigenbaum'a göre "kalite zihniyetinin gelişmesi, görünmeyen pek çok faktöre bağlıdır, bunların başında da üst yönetimin kaliteye karşı tutumu gelmektedir". Tepe yönetimin ve desteğinin toplam kalite yönetimi çabalarının başarı veya başarısızlığında baskın bir rol oynaması eleştirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısında ülke kültürünün de rol oynadığı belirtilmelidir. Sistemik yaklaşım yeteneği, eleştiriye açık olmak, sorarak öğrenme, başkalarının fikir ve düşüncelerine önem verme, katılımcılık gibi özellikler toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması açısından son derece önemlidir.<sup>200</sup>

## **2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar**

### **2.4.2.1. Acelecilik-Plansızlık**

Uygulamanın başlangıcında karşılaşılan sorunlardan birisi acelecilik ve başkalarına yetişme telaşıdır. Bu nedenle, grup krizine girilmekte, hedefleri yükselten bir yöneticiye kimse "ne yapıyorsun?" demediği gibi aksine diğer takım üyeleri hedefleri daha da yükselten veya yeni hedefler ekleyen bir davranış içinde olmaktadır. Sonuçta gerçekleşmesi imkansız hedeflerin başarısızlıkla sonuçlandığına dair karşılıklı suçlamalar başlayabilmekte, TKY uygulamalarına inanç ve güven azalmaktadır. Bu inanç ve güven azalmasının önüne geçilebilmesi için TKY uygulamalarının başlangıcında, kuruluş yöneticilerinin "Takım Olma", "Takım Çalışması" gibi eğitim ve uygulamalarından muhakkak geçmesi gerekir ve eğitim sonucunda "Kurum Kültürü Çalışması" pozitif ulaştıktan sonra çalışmalar başlatılmalıdır.<sup>201</sup>

### **2.4.2.2. Eğitim-Uygulama Düzeyi**

Kuruluşun çalışanlarından bazıları temel bilgileri ve eğitimleri alacak düzeyde olmayabilmektedir. Bu kişileri çalışmalardan uzak tutmak veya yok saymak mümkün değildir. Ayrıca, bu kişilere verilen eğitimler biraz teorik biraz da başka kaynaklardan alınmış dokümanlar olunca, ortaya çözümü olmayan bir sorunlar yumağı çıkmaktadır.

<sup>199</sup> Bolat, age.s.326

<sup>200</sup> Koçel, age.s.313

<sup>201</sup> Mustafa Yüksel, "TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve TKY Sürecinde Yönetim," *Toplam Kalite Yönetimi Semineri*, (Ankara, 20 Mart 1998), s.99

Böylece, eğitimi yeterince alıp uygulayabilen bir grup ile neredeyse eğitimden hiçbir şey alamayıp, yeni uygulamaya tamamen yabancı, hatta kendisini dışlanmış, çaresiz, bir işe yaramadığına inanmış bir başka grup oluşmaktadır ki; topyekün, hep beraber vb. kavramları daha işin başında anlamsız kalabilmektedir. Bu durumda da TKY'nin ilk kelimesi "Toplam"a tamamen aykırı bir durum söz konusudur. Bunun için yapılacak düzenlemeler ile eğitimler muhakkak sınıflandırılarak verilmeli, özellikle yukarıda bahsedilen kişilere mümkün olduğu kadar görsel, örnekler verilerek sunumlar yapılmalıdır. Ayrıca, takım çalışmalarına katılmaları sağlanmalı, eğitimlerin eksik kalan kısımlarını arkadaşlarından görerek ve öğrenerek almalarına fırsat tanınmalıdır.<sup>202</sup>

#### **2.4.2.3. İş Dağılımı**

Kuruluşlarda, her yeni proje ve işte öne atılan kahramanlar vardır. Bu olumlu özelliğin olumsuz yan etkisi; kahramanların varlığına güvenip çalışmalara ilgisiz kalan veya güç harcamayanların da varlığıdır. Çünkü onlara göre; nasıl olsa işe hevesli olanlar vardır, öyleyse kendi işi ile daha fazla ilgilenip, yeni projeye ilgisiz kalabilirler. Samimi inançları odur ki; kuruluşu bundan zarar görmeyecektir. Halbuki TKY çalışmaları ilerledikçe görülmüştür ki başta ilgisiz kalan yöneticinin bölüm veya birim çalışanları olmak üzere birçok çalışan bu yöneticinin davranışlarından etkilenmekte ve çalışmalara ilgisi az bir grup oluşmakta veya katılımları yok denecek kadar azalmaktadır. Bu durum bir müddet sonra, diğer bölüm veya birim çalışanlarını rahatsız edebilmekte, kendilerini sanki ek iş yükü verilmiş gibi hissedebilmektedirler. Bu da çalışanlar arasında hoşnutsuzluğa sebep olacaktır. TKY'nin amacı, koşulsuz müşteri memnuniyeti olduğuna göre kuruluşun iç müşterileri olan çalışanları bu memnuniyet kavramının dışında tutmak mümkün değildir. Bunun için ise; TKY konusuna katılımı ve ilgisi düşük yöneticilerin belli olmasından sonra (ki bu TKY çalışmalarının ilk yılında ortaya çıkar), muhakkak bunların üzerine gidilip, kendisinin TKY çalışmaları içinde çeşitli görev ve sorumluluklar alması tepe yöneticisi tarafından sağlanmalı, mazeretleri hakkında görüşülüp çaresi bulunmalı ve en başta eğitim çalışmaları içinde eğitim olarak görevlendirilip katılımı sağlanmalıdır.<sup>203</sup>

#### **2.4.2.4. Çalışanlar mı?, Sistem mi?**

Çok ilginç ve önemli olan bir diğer konu, alınan çok başarılı ve olumlu sonuçların, başta yöneticiler olmak üzere, bazı çalışanları TKY çalışmalarının doğal

<sup>202</sup> Yüksel, age,ss.99-100; Halis, age.s211

<sup>203</sup> Yüksel, age,ss.100; Halis, age.s.210

sonucu olduğuna dair ikna etmeye yeterli olmamasıdır. Kaydedilen gelişmeler başka nedenlere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmakta, bu durum da önemli ölçüde güç ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bu durum, özellikle kişilerden çok sistemlerin gelişmesi üzerine çalışmalar yapılırca çıkmaktadır. TKY, güç ve zaman kaybına fazla tahammülü olmayan bir sistemdir. Bu nedenle; başlangıçta ağırlıklı çalışmalar kişilerin gelişme programları üzerinde yapılmalı, başarılı olup olumlu sonuçlar alındıktan sonra sistem geliştirme çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar, sistemin her şeyi geliştirip düzelttiği ve kendi katkılarının önemsiz olduğu duygusuna kapılmaktadırlar.<sup>204</sup>

#### 2.4.2.5. Ülke Koşulları/Değişen Parametreler

Kuruluşlar için hayati önem taşıyan bir diğer sorun; TKY çalışmalarının belli kalıplar içine sokulma isteği veya bazen yaşanan kalıplar içine sokma zorunluluklarıdır. Böyle bir zorunluluk olmadığı söylene bile pratikte bazı kurallar ve disiplinler nedeniyle bir yerde mecbur kalınması veya çalışmaların böyle algılanması, başta yaratıcılık olmak üzere bir çok konuda olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Belki bazı katı kurallar, disiplinler ve yöntemler faydalı veya zorunludur, ancak bu kuralların Japonya, İngiltere ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde olduğu gibi uygulanması Türkiye şartlarına ve ortamına uygun olmayabilmektedir. Örneğin; Türkiye'deki ekonomik ve sosyal değişmelerin derecesi hiçbir ülkede görülmeyecek oranda oynak ve fazladır. Bir gün söylenip kabul edilen bir parametre yarın değişebilmekte yarın olabileceğini söylenip hedef gösterilen bir diğer parametre tamamen aksi yönde gelişebilmektedir. TKY uygulamasına geçişte konulan parametrelerin aşırı dalgalanmalarından çalışanların ve müşterilerin fazla etkilenmemeleri için TKY çalışmalarının birinci gününden itibaren alınacak her karar, belirlenecek standart hedef, uygulamaya konacak proje ve adımlar için (özellikle çalışanlara yönelik olanlar için) kesinlikle “şartlar ve ortam uygun olursa” ibaresi konulması gerekir. Değişen şartlar ve ortamın neler olabileceğine dair senaryolar çalışanlar ile paylaşılmalı ve varsa onların bu konudaki görüşleri alınmalıdır. Ayrıca şartlar ve ortam değiştiğinde, bunlar çalışanlar ile tekrar paylaşılmalı ve onların görüşleri tekrar alınmalıdır. Kısaca, neredeyse her gün değişebilen olumlu veya olumsuz ülke ekonomik ve sosyal gerçeklerinin varlığı ve etkileri çalışanlara doğal bir şekilde aktarılmalıdır. Kötümser bir davranış biçimine girmeden mücadele verilmesi

<sup>204</sup> Halis, age.ss.210-211; Yüksel, age.s. 100

gerektiğini ve bunun için çok daha esnek ve yaratıcı olunması gerektiği çalışanlara aktarılmalıdır.<sup>205</sup>

Özetle; ülkelere özgü sorunlarla başa çıkmanın yolu, ülkeye özgü çözüm yollarıdır. TKY çalışmalarında karşılaşılan sorunların çözümleri de bundan soyutlanamaz. Ne kadar başarılı olursa olsun, daha önce başka ülkelerde başarıyla denenmiş yolların kendi kuruluşumuzda %100 olumlu sonuçlar vermemesi doğaldır. Bu nedenle, kötümserliğe kapılmamak ve kuruluşlar arasında alış-veriş toplantıları yaparak veya kıyaslamalarla deneyimleri karşılıklı aktarmak en doğru ve sağlıklı yoldur.

### 2.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Engelleyen Etmenler

Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin bir yaşam biçimi olarak algılanmasını sağlayan bir düşünce yapısıdır. İşletmelerde tüm hiyerarşik kademelerde çalışan bütün personel tarafından, TKY anlayışının tüm gerçeklerinin bilinip, uygulanmadıkça başarının önünde pek çok engel söz konusu olacaktır.

TKY'nin başarısını olumsuz yönde etkileyen etmenler üç grupta toplanabilir.<sup>206</sup>

#### A. Üst Düzey Yönetimden Kaynaklanan Engeller

- a. Yönetimin algılama hatası
- b. Yönetimin kendini değiştirmeye direnci
- c. Araç odaklı olma
- d. Örgüt kültürü konusuna yeterli önemi vermeme
- e. Süreç geliştirmeyi tek yönlü görmek
- f. Bölümler arası rekabeti özendirmek
- g. Danışmanla çalışma alışkanlığının olmaması
- h. Üst düzey yöneticilerin tutumu

#### B. Orta Düzey Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

- a. Astların başarısından hoşnutsuzluk
- b. Bölüm yöneticileri arasındaki rekabet
- c. Uzman ve mühendislerin meslek odaklı yaklaşımı

#### C. Çalışanlardan (Yönetici Olmayan Personelden) Kaynaklanan Engeller

<sup>205</sup> Halis, age.ss.211-212; Yüksel age,ss.100-101

<sup>206</sup> Yüksel, age.ss.102-105; Halis, age.ss.211-212

### **2.4.3.1. Üst Düzey Yönetimden Kaynaklanan Engeller**

#### **2.4.3.1.1. Yönetimin Algılama Hatası**

Bazı yöneticiler tarafından TKY, kalite departmanının sorumluluk alanına giren bir uygulama gibi algılanmaktadır. TKY'nin bu türden algılanış biçimi; diğer yöneticileri TKY anlayışının uygulanması sorumluluğundan arındırmaktadır. Oysa TKY'nin başarısından sadece kalite departmanı değil, işletmede çalışan tüm yönetici ve yönetici olmayan personel sorumludur. TKY'de üst basamak yöneticilerin inancı ve tam desteği şarttır.

#### **2.4.3.1.2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci**

TKY, sürekli gelişmeyi temel alan bir yönetim yaklaşımıdır. Kalitenin yükseltilmesinde ve süreç geliştirmede insan kaynaklarının katılımı en önemli konudur. Bu nedenle, süreç geliştirme ve sorun çözme konusunda grup dinamiği içinde çalışarak katkıda bulunacak insanların motivasyonunun sağlanması şarttır. Bu yüzden, üst yöneticilerin değişim yönetiminde motivasyon konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmeleri gereklidir.

Çalışanların sorun çözme yada süreç geliştirme alanında katkı sağlamak üzere, grup dinamiği içinde çalışmaya motive olmaları yönetimin onlara olan güven ve denetim anlayışının değişimini zorunlu kılar. İşletmelerde yönetimin astlara olan güvensizliği olan denetim anlayışı ise sorunların kaynağına değil, suçlu aramaya yönelmektir. Üst yönetim herhangi bir sorun ortaya çıktığında “öncelikle kim yaptı?” sorusunu sorma eğilimindedir. Bu suçlu aramaya yönelik yaklaşım karşısında çalışanlar savunma ve saklama güdüsüyle davranırlar. Böylece sorunların gerçek boyutları su yüzüne çıkmamaktadır. Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve çalışanların katılımıyla bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu defa sorulacak soru artık “kim yaptı?” değil “neden oldu?” şeklinde olmaktadır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel aşırı merkeziyetçi ve denetimci yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü bir dirençle karşılaşmaktadır. Yönetim kavramını, var olan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkileri tek karar noktasında bulundurarak denetimi sürdürülebilirlik olarak tanımlayan kimi üst düzey yöneticilerin kendilerini değiştirmeleri, yetki devrini artırmaları astlarına daha fazla güvenmeleri, açık ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık vermeleri, grup çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

#### **2.4.3.1.3. Araç Odaklı Olma**

Kimi yöneticiler TKY sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadırlar. Örneğin; tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek, tam zamanında üretimi var olan sistemi geliştirip değiştirmeden uygulamaya çalışmak, ya da ISO 9000 standardını almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdendir. Bu durumda, araçlarla amaçların yer değiştirmesi gündeme gelmektedir. Bir örgütte, araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde bu örgütün yöneticilerinin isabetli kararlar alabilmeleri ve amaçlarla daha verimli ulaşabilmeleri mümkün değildir.

#### **2.4.3.1.4. Örgüt Kültürü Konusuna Yeterli Önem Vermeme**

TKY anlayışının moda bir olgu olarak ele alınması ve örgüt kültürü konusuna yeterince önem verilmemesi, doğru olmayan bir tutum ve davranıştır.

Bazı yöneticilerin, insan kaynaklarının çok önemli olduğunu belirtmelerine karşın uygulamada tam tersi bir tutum içinde oldukları bilinmektedir. İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin çoğunluğunun eylem, söylem birliği içinde olmamaları, TKY uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki bağlantıyı iyi kurabilmeleri ve TKY felsefesinin temelinde çok önemli bir yer tutan insan kaynaklarının önemini daha gerçekçi kavrayabilmeleri gerekmektedir. Katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilememesi değişim yolunda önemli bir engeldir.

#### **2.4.3.1.5. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek**

TKY uygulamalarının önemli bir unsuru da bilindiği gibi sorun çözme ve süreç geliştirme konusudur. Grup dinamiği içerisinde çalışılarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler bütün olarak algılanıp uygulamaya konmalıdır. Ancak yaygın olan, süreç geliştirmenin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi ve yönetim süreçlerinin de geliştirilmesinin göz ardı edilmesidir. Halbuki yönetim süreçleri ve yönetim süreçleri ve yönetim uygulamaları geliştirilmedikçe sistemin uygulanabilme şansı azalmaktadır. Her düzeydeki yönetici ve uzmanlardan oluşturulacak grupların yönetim süreçlerini geliştirmesi, sistemin işlerlik kazanmasında önemli bir rol oynayacaktır.

#### **2.4.3.1.6. Bölümler Arası Rekabeti Özendirmek**

Rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte örgüt içinde bölümlerin yada kişilerin, rekabet değil, iş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler veya bölümler arasında rekabetin olması iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir. Bilgi akışının engellenmesi, sorun çözme, süreç geliştirme, düşünce üretme etkinliklerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle, daha önce yöneticiliğini yaptıkları bölümlerin diğerlerinin üzerinde görme eğilimli olan üst yöneticilerin varlığı, bölüm arası işbirliğini aksatmaktadır.

#### **2.4.3.1.7. Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmaması**

Bir çok işletmenin tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunların deneyimlerle aşılmaya çalışılması, yetki devretmeme alışkanlığı ve örgüt dışı uzmanla (danışmanlarla) çalışılmaması, önemli hataların yapılmasına neden olmaktadır.

Hammadde/malzeme, enerji, iş gücü ve sermaye gibi girdisinin de bir maliyet olacağı kabul edilip dış danışmanla çalışma alışkanlığı kazandırılması gereklidir.

#### **2.4.3.1.8. Üst Düzey Yöneticilerin Tutumu**

Önceleri TKY konusunda girişimlerde bulunan, önemine inandığını açıklayan bazı üst düzey yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara verme eğilimindedirler. Kriz dönemlerinde daha da yaygınlaşması gereken yetki devri yerine geleneksel yönetim anlayışının bir yanlıgısı olan aşırı merkeziyetçiliğe dönüşülmesi yaygın bir yönetsel uygulama hatasıdır. Bu durum çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olur.

### **2.4.3.2. Orta Düzey Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller**

#### **2.4.3.2.1. Astların Başarısından Hoşnutsuzluk**

Astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (kalite çemberleri) yada süreç geliştirme amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri kimi orta düzey yöneticileri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterebilmektedir.

#### **2.4.3.2.2. Bölüm Yöneticileri Arasındaki Rekabet**

Bölüm yöneticileri arasında rekabetin varlığı, bölümler arasında bilgi akışını ve iş birliğini engelleyen önemli bir faktördür. İletişimin bilgi içerikli ve çok yönlü

işlememesi, hem grupların çalışmalarını engelleyecek hem de sorunların gerçek boyutları ile algılanamamasına neden olacaktır. Genellikle, orta düzey yöneticilerde, yükselme hırsları nedeniyle oluşan rekabet nedeniyle oluşan rekabet arttıkça hem bireylere hem de işletmeye zarar verebilmektedir.

#### **2.4.3.2.3. Uzman veya Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı**

İşletmelerde uzman veya mühendis olarak çalışanların TKY'ne kendi meslekleri açısından yaklaşımları da ayrı bir sorundur. İşletmecilerin salt insan ve yönetim odaklı yaklaşımları, istatistiksel yöntemleri, ISO 9000 belgelendirme çalışmalarını, kalite güvencesi konusunu göz ardı etmelerine neden olmaktadır. Buna karşılık bir çok mühendisin ise TKY'ni teknik bir çalışma olarak algılamaları sonucunda konuya kalite el kitabı, ISO 9000 standardı, istatistiksel kalite kontrol ve kalite güvencesi sistemi odaklı yaklaşımları sonunda yönetim ve insan unsurunun göz ardı edildiği görülmektedir. Gerek işletme uzmanlarının gerekse mühendislerin çok yönlü uzmanlaşmaları gerekmektedir.

#### **2.4.3.3. Çalışanlardan (Yönetici Olmayan Personelden) Kaynaklanan Engeller**

TKY anlayışına göre, bir işletmede kaliteyi yaratma sorumluluğu yönetici ve yönetici olmayan tüm personel tarafından paylaşılan bir sorumluluktur.

TKY yaklaşımı insan odaklı bir felsefedir. Çalışanların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, insan odaklı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara sistem başlangıçta doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlardan konuya ilişkin bir direnç yada bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmamaktadır.

Ancak personel devrinin yüksek olduğu, en küçük bir sorun karşısında işçi çıkarmaların yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürelerde çözümlenmediği, toplu pazarlıkların genellikle grevlerle noktalandığı, endüstriyel ilişkilerin iyi olmadığı işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir. Çalışanların motivasyonu için işçi-işveren kesimleri arasında karşılıklı güven ve saygının bulunması en temel koşullardan biridir. Aslında bu konu da üst yönetimin tutumundan kaynaklanan bir sonuçtur.

Özetle, TKY hakkında bilgi eksikliği, yönetime karşı inanç ve güven yokluğu, iletişime kapalı olma, gelecek korkusu, eğitim ve motivasyon eksikliği, yönetici olmayan personelden kaynaklanan engelleri oluşturmaktadır.

Çalışmamızın Toplam Kalite Yönetimi başlıklı bu ikinci bölümünde ilk olarak kalite kavramının çeşitli tanımları verilerek kaliteyi etkileyen faktörlere değinilmiştir.

Ardından Toplam Kalite Yönetimi'ne gelene kadar kalite kavramının geçirdiği aşamalar belirtilmiştir.

Üçüncü olarak Toplam Kalite Yönetimi'nin dört temel amacı üzerinde durularak, gelişimi ve kapsamı açıklanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'nin organizasyon yapılarına ne gibi değişiklikler getirdiğine değinildikten sonra özellikleri ve öğeleri sıralanmıştır.

Daha sonra Toplam Kalite Yönetimi'ne yöneltilen eleştiriler, TKY çalışmaları arasında karşılaşılan sorunlar belirtilmiştir. Ardından TKY çalışmalarında başarıyı engelleyen etmenler olarak üst, orta ve alt kademedeki kaynaklanan sorunlar sıralanmıştır.

Çalışmamızın bundan sonraki üçüncü bölümünde performans değerlendirme ve toplam kalite yönetimi bileşenleri arasında bir ilişkilendirme yapılacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİ

### 3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

İşletmelerin büyük çoğunluğu takım çalışması, güven, iletişim, yetkilendirme ve ödüllendirme gibi ilkelere dayalı yeni yönetim felsefesini benimsemektedir.

Yeni yönetim felsefesi çerçevesinde iş görenlerin kalite geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunmalarını özendirecek ve başarılı girişimleri ödüllendirecek bir alt yapı oluşturulmalıdır. Bu yapının oluşturulması için planlanması ve hayata geçirilmesi gereken önemli faaliyetlerden birisi performans değerlemedir.

Toplam kalite yönetiminde performans değerlemenin hedefi, insanların kolektif olarak yada bireysel potansiyelini geliştirip uygulayabilecekleri ve bireysel zayıflıklarının üstesinden gelebilecekleri bir ortam yaratmaktır.<sup>207</sup>

TKY'nde performans değerlemesi çalışmaları; bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında iş görenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka iş görenlerin ait oldukları takımlar içinde değerlendirildiği bir sistem olarak yapılandırılmaktadır. Temel felsefesi sürekli gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçimi olan TKY'de, gelişime yönelik plan ve hedeflerin oluşturulmasının; işletmenin mevcut ve olası sorunları önceden saptayarak, gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, değişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanmış ve uygulanmış ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Günümüzde iş dünyasında hızla değişen koşullar, kuruluşların gelecekte nasıl bir performans göstermesi gerektiği sorusunu ortaya çıkarmıştır.<sup>208</sup>

Toplam kalite yönetimi işletmelerde çalışma yaşamının kalitesini yükselterek iş görenlerin performanslarının artırılmasına çalışır. Çalışma yaşamının kalitesi, iş görenlerin ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama,

<sup>207</sup> Karayormuk, age.s.70

<sup>208</sup> Fatma Arzu Süerdem, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Performans Değerlemesi Sonuçlarının Kullanıldığı Başlıca Alanlar ve Uygulama." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003), s.23

sorun çözmeye, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.<sup>209</sup>

Çalışma yaşamının kalitesini oluşturan olgulardan herhangi birinde yapılacak olan iyileştirme iş görenlerin performanslarında dolayısıyla işletme performansına olumlu katkıda bulunacaktır.

İş gören davranışları ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılmış araştırmalar şu sonucu ortaya koymuştur. İşletme, iş görenlerin beklentilerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse iş görenlerin performansı da o düzeyde olumlu etkilenecektir.

Bunun için işletmede temel bir davranış değişikliği gereklidir. Ortak amaçta birleşme, çalışanların tanınması, önsezi ve akılcı düşünmeye dayanan kişilik geliştirici olanaklar, yaratıcılığı yeniliğe dönüştürme, bireysel amaçları işletme amaçları ile birleştirme, karar verme ve sonuçlardan sorumlu tutulma gibi uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde performans değerlendirme modeli işletmenin hedef ve amaçlarının önceden belirlendiği, bireysellikten çok grup, bölüm ve toplam performans ölçümleriyle çalışanların geliştirildiği ve yönlendirildiği bir uygulamadır.<sup>210</sup>

Performans değerlendirme uygulamasıyla iş görenlerin zaman içinde nasıl geliştirilebileceklerine ve yeteneklerinden nasıl yararlandığına bakılacaktır. Başka bir deyişle, eğitimin işletmenin o andaki ve gelecekteki gereksinimlerine göre nasıl düzenlendiğine (öğrenen bir organizasyon yaratılıp yaratılmadığına), özerkliğe, bir ekip içinde çalışma istek ve becerisine sahip ve işe yaklaşımı doğru iş görenlerin yetiştirilemediğinin ölçülmesine çalışılacaktır.

Değerlenmesi gereken başka bir alan da kişisel hedeflerin belirlenip belirlenmediğidir. Burada yapılacak ilk iş, kişisel hedefleri belirleyerek bu hedeflerin bir politika/hedef yayılma sistemiyle tüm örgüte yayılmasının sağlanmasıdır. Oluşturulacak yayılma sisteminin interaktif bir nitelik taşıması gerekir. Bu sayede iş görenlere kişisel hedefleri dağıtılırken işletmenin tümü hazır durumda olacaktır. Hedeflerin departman yöneticileri ve elemanları arasında tartışılması, amaçlarla araçların tutarlılığının ayrıntılı bir şekilde doğrulmasına dönüşür. Böylece hedeflerle yönetim, hedeflerle ve amaçlarla yönetim biçimini alır.<sup>211</sup>

<sup>209</sup> Karayormuk, age.s.71

<sup>210</sup> Karayormuk, age.s.71

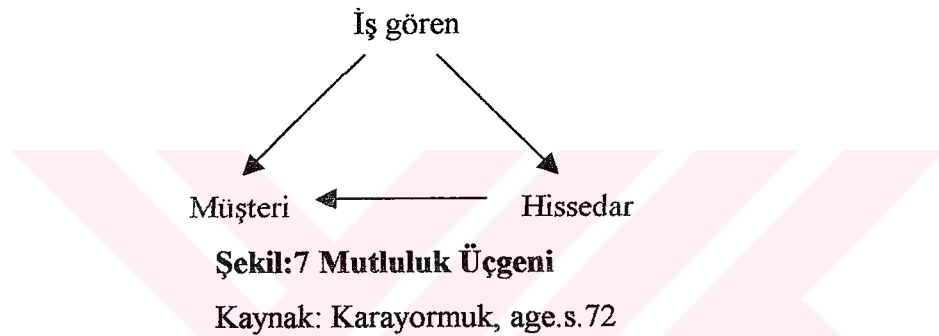
<sup>211</sup> Karayormuk, age.s.72

Performans değerleme, toplam kalite yönetiminin temel özelliklerinden biri olan sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. İş görenler tam katılımın gereği olarak değişik fonksiyonlardan oluşan süreç izleme grupları ile bunlara ilişkin iyileştirme gruplarına katılacaklardır.

Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler işletmelerin performans anlayışını belirlemeye başlamış, TKY'nin itici gücü olan değişim ve gelişim, bilindiği gibi performans yönetiminin de ilkeleri arasında yer almıştır.

Gelişmeye yönelik ölümler daha büyük gelişmelere ve sonunda mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açacaktır.<sup>212</sup>

Japon yönetim yaklaşımında toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan *mutluluk çgeni* iş görenlerden başlayarak döngüsünü tamamlamaktadır.<sup>213</sup>



İş görenlerin memnuniyeti, işletmenin başarisına etki edecek ve işletme daha kaliteli ürün ve hizmetler sunarak müşterileri memnun edecektir. Memnun müşteriler de kuruluşun iş hacmini artıracadığı için karlılık artacak ve hissedarlar memnun olacaktır.

Bu döngünün süreklilik kazanması toplam kalite yönetiminin bir diğer özelliği olan müşteri odaklılığı beraberinde getirmektedir.

Toplam kalite yönetiminin temel özellikleri olarak ele alınan sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık ve insan kaynakları, iş görenin performansını hem nitel hem de nicel olarak etkilemektedir.

Kalite girişimi ile performans yönetimi arasında bağlantı kurma, kalite girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. Planlama, yol gösterme, değerlendirme, cretlendirme ve ödüllendirme/cezalandırma aşamalarından oluşan performans değerlemesi sürecinin; kaliteye ilişkin amaçların

<sup>212</sup> Gl, age.s.23

<sup>213</sup> Karayormuk, age.s.72

açıklığa kavuşturulmasını, üzerinde odaklanılmasını, uygulanmasını, desteklenmesini, geri bildirim alınmasını sağlaması gerekir.<sup>214</sup>

### **3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN DEĞİŞEN BOYUTLARI**

Toplam kaliteye ulaşmayı hedefleyen işletmelerde geleneksel performans değerlendirme sisteminin kullanılması en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Pek çok araştırma, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin mevcut performans değerlendirme sisteminin işleyişinden memnun olmadıklarını ve yeniden yapılandırılması gerektiğine inandıklarını ortaya koymaktadır. Örneğin Fortune 1000 listesinde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerini kapsayan bir araştırma, söz konusu şirketlerin %32'sinin uyguladıkları performans değerlendirme sisteminin çok yetersiz olduğuna inandıklarını göstermektedir. Söz konusu şirketlerin %11'inin yıllık performans değerlendirme sistemini kaldırdıkları ve %25'inin gelecek 2 yıl içinde mevcut sistemlerini değiştirme kararı aldıklarını tespit etmiştir.<sup>215</sup> Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin aksaklıklarının analiz edilmesi önem taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi bağlamında bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasının adımları şunlardır:

1. Performans Değerleme Sisteminin Organizasyonun Stratejik Öncelikleri Doğrultusunda Yeniden Yapılandırılması
2. Çalışanların Sistem İçindeki Rollerini Anlamalarını Sağlayacak Bir Performans Ölçüm Sisteminin Oluşturulması
3. Ekip Çalışması İle Uyumlu Bir Performans Değerleme Sistemi Oluşturulması
4. Çalışanların Performansı Üzerinde Etkili Olan Sistem Kaynaklı Aksaklıkların Elimine Edilmesi
5. Sonuçlara Odaklı Değil Önleyici Bir Sistem Kurulması
6. Hiyerarşik Değerleme Yerine Çoklu Geri Bildirim (360 Derece) Sisteminin Oluşturulması
7. Performans Ölçüm Araç ve Tekniklerinden Kaynaklanan Sorunların Elimine Edilmesi

<sup>214</sup> Gül, age.s.24

<sup>215</sup> Bilçin Tak, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", *Öneri Marmara Üniversitesi SBE Hakemli Dergisi*, Cilt:5, Sayı:19 (Ocak, 2003), s.55

### 3.2.1. Performans Değerleme Sisteminin Organizasyonun Stratejik Öncelikleri Doğrultusunda Yeniden Yapılandırılması

Toplam kalite yönetimi işletmelerin rekabet gücünü artırmayı ve kalıcı kılmayı hedefleyen stratejik bir temele dayanmaktadır. Söz konusu rekabetçi gücün ise organizasyonda yer alan tüm bireylerin şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve bu doğrultuda faaliyette bulunmalarından kaynaklanacağını varsaymaktadır. Ancak uygulamada organizasyonların temel rekabetçi üstünlüklerinin çalışanların performans gelişim planlarına ve performans değerlendirme sistemine yansıtılmadığı gözlenmektedir. Bu tespitlerden hareketle organizasyonların misyon ve vizyonundan türetilmiş stratejik öncelikleri ile performans yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi önem taşımaktadır.

Bu yetkinliğe ulaşmanın en önemli koşulu ise, çalışanların şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve bu yönde bir esneklik becerisi kazanmalarınıdır. Çalışanların şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve benimsemeleri için bu önceliklerin listeler halinde dağıtılması veya duyurulması yeterli olmamaktadır. Bu aşamada performans değerlendirme sistemi önemli bir araç olarak devreye girmektedir. Örneğin; kişinin performansını şirketin stratejik önceliklerini gerçekleştirilmesine olan katkısı açısından değerlendiren bir performans ölçüm sisteminin bu amaca hizmet edeceği açıktır.

Sözgelimi yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren bir havayolu şirketinin stratejik önceliği, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlamak olabilir. Dolayısıyla çalışanların da görev ve sorumluluklarını yerine getirirken bu önceliği ilke edinmeleri ve farklı koşullar altında müşteri kaybetmeme esnekliğini göstermeleri gerekmektedir. Ancak, örneğin bu havayolu şirketinin yer hostesinin performansını tam zamanında kalkış sayısını baz alarak değerlendirmesi durumunda söz konusu çalışanına, önemli olanın zamanında kalkış hedefinin yakalanması olduğu mesajını vermektedir. Bunun sonucunda personel, firmanın müşteri kaybetmesi pahasına performans hedefini yakalamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, bu anlayışa dayanan bir performans değerlendirme sistemi personelin sadece hedefini yakalaması ile ilgilenmekte, bu hedefi ne pahasına yakaladığı sorununu göz ardı etmektedir.<sup>216</sup>

Benzer şekilde, satış kotalarına ilişkin hedefleri tutturmayı hedefleyen satış elemanının, teslimatta gecikme pahasına çok satış yapması da mümkündür. Oysa şirket pazarda termine (randevuya) dayalı olarak rekabet ediyor ise performans değerlendirme sistemi tehlikeli sonuçlara zemin hazırlamış olmaktadır. Çünkü geciken siparişler nedeniyle müşteri kaybı, pazar fırsatlarının kullanılamaması gibi sorunların ortaya

<sup>216</sup> Tak, agm, s.56

çıkması kaçınılmazdır. Bir başka örnek vermek gerekirse, müşteri ilişkileri temsilcisinin ayda kaç müşteri ile görüşme yaptığına ilişkin bir performans hedefi de şirketin pazar başarısı açısından risk taşımaktadır. Müşteri istek beklentilerinin alınması ile başlayan bu sürecin çıktısı “sorunu çözülmüş ve memnun müşteri sayısı”dır. Oysa performans değerlendirme sisteminde söz konusu kritere yer veren bir işletmede çalışanlara, daha çok müşteri ile görüşme yapmanın öncelikliği olduğu mesajı verilmektedir.<sup>217</sup>

Toplam kalite yönetimi politika yayılımı veya stratejik kalite planlaması olarak adlandırılan yöntem kullanılarak organizasyonun hedefler ve stratejilerden oluşan bir ağ ile örülmesini öngörmektedir. Bu çerçevede; organizasyon, bölüm, birim, ekip ve bireysel bazda performans hedeflerinin belirlenmesi ve uyumlaştırılması mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin de bu çerçevede yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu süreçte öncelikle performans yönetim sisteminin şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik önceliklerini yansıtacak şekilde revize edilmesi, kullanılacak performans değerlendirme kriterlerinin ve değerlemede kullanılacak metodolojinin gözden geçirilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu altyapıya dayanarak bireysel performans hedeflerinin oluşturulması ve kişilerin performansının bu hedeflere ulaşma derecesi esas alınarak ölçülmesi mümkün olacaktır. Toplam kalite yönetiminin katılımcılık ilkesi doğrultusunda bireysel performans hedeflerinin yöneticiler ile çalışanların ortak kararı doğrultusunda belirlenmesinin gerektiği açıktır.

Bu konuda ikinci bir öneride bulunmak gerekirse; uygulamada, genellikle üst düzey yöneticiler performans değerlendirme sistemi dışında tutulmakta ve tepe yönetim kadrosu kendilerine bağlı yöneticilerin performanslarını değerlendirmemektedir. Bu durumda kişilerin kendi performanslarından sorumlu olmaları gerektiği mesajı yukarıdan aşağıya doğru tüm organizasyona yayılamamaktadır. Üst düzey yönetimin performans değerlendirme süreci dışında yer alması organizasyonun stratejik yönü, hedefleri ve performans ölçütleri konusunda da netlik oluşmasını engellemektedir.

### **3.2.2. Çalışanların Sistem İçindeki Rollerini Anlamalarını Sağlayacak Bir**

#### **Performans Ölçüm Sisteminin Oluşturulması**

Organizasyonlarda performans yönetim sistemine ilişkin yaşanan sorunların temelinde çalışanların rolleri, hedefleri ve iş süreçleri konusunda iletişim yetersizliği ve organizasyon açısından önem taşıyan amaçları net bir şekilde ortaya konamaması yer almaktadır. Günümüzde çalışanların günlük yoğun faaliyet temposu içinde

---

<sup>217</sup> Tak, agm, s.56

yüklendikleri stres nedeniyle neyi, niçin, nasıl yaptığı, organizasyon açısından öneminin ne olduğu gibi boyutlar yerine sadece daha hızlı, daha düşük maliyetle yapılması gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Yani, sistematik bakış açısı kaybolmaktadır.<sup>218</sup>

Bu çerçeve içinde çalışanların performansının, üstlendikleri stratejik ve operasyonel rollere bağlı olarak iki ayrı bakış açısı ile ele alınması mümkündür.<sup>219</sup>

**1. Uzun Vadeli (Stratejik) Bakış Açısı:** Bu yaklaşım, çalışanların faaliyetlerinin ve performanslarının büyük resme uygunlaştırılmasını ifade etmektedir. Yani, çalışanların üstlendikleri stratejik rollerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Örneğin, toplam kalite uygulamaları içinde olan işletmelerde özellikle orta kademe yöneticilere süreç sorumluluğu gibi roller verilmektedir.

**2. Kısa Vadeli (Operasyonel) Bakış Açısı:** Kısa vadeli bakış açısı, çalışanların üstlendiği operasyonel rolleri ve sorumlulukları yansıtmaktadır. Burada önemli olan, performans değerlendirme kriterlerinin organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması açısından önemini ortaya koyacak şekilde yapılandırılmasıdır. Dolayısıyla operasyonel performans ölçütlerinin üstlenilen stratejik rollere bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; müşteri hizmetleri yöneticisinin üstlendiği stratejik rol doğrultusunda operasyonel performans ölçütlerinin, bağlı müşteri oranı, karşılanamayan siparişler, müşteri tatmin ölçüm araştırması sonuçları, mevcut müşterilere yönelik satışların toplam müşteri kitlesine oranı şeklinde belirlenmesi mümkündür. Böylece, stratejik ve operasyonel rollerin bütünleştirilmesi sağlanmış olmaktadır.

Bireysel rol-organizasyonel rol entegrasyonunu sağlamak için çalışanların,

- şirketin performansı ile kendi faaliyetleri ve ulaştıkları performans düzeyi arasındaki ilişkiyi görmeleri,
- kendi faaliyetleri ve ulaştığı performans düzeyinin diğer birim, ekip ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaları,
- müşteri tatmini sağlamanın tüm departmanları kapsayan yatay bir süreç olduğu anlayışına ulaşmaları,
- organizasyonun, buldukları ekibin ve kendilerinin müşterilerinin kim olduğu, ne talep ettikleri ve bu taleplerin nasıl karşılanabileceğini anlamaları sağlanmalıdır.<sup>220</sup>

---

<sup>218</sup> Tak, agm, s.57

<sup>219</sup> Tak, agm, s.57

<sup>220</sup> Tak, agm, s.57

### 3.2.3. Ekip Çalışması İle Uyumlu Bir Performans Değerleme Sistemi Oluşturulması

Genel bir kural olarak organizasyonda mevcut olan iş tasarım sistemi, performans değerlemede hangi birimin esas alınacağını belirlemektedir. Dolayısıyla, bireysel bazda performans değerlendirme sistemi ancak kişilerin bireysel bazda görevlendirildiği işletmeler için uygundur. İşlerin birbirine bağımlı ve ekip çalışmalarının esas olduğu işletmeler için ise ekip bazlı bir performans değerlendirme sisteminin tercih edilmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi ekip bazlı bir organizasyonel yapılanmayı gerektirmektedir. Böylece, sürekli iyileştirme çalışmalarının teknik alt yapısı oluşturulmaktadır. Ekip çalışmasına dayanan bir yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde bireysel performans değerlendirme sisteminin kullanılması sistemde aksaklıklara yol açmaktadır. Buna karşın, toplam kalite çalışmaları yürüten işletmelerde bireysel performans değerlendirme sisteminin yaygın şekilde kullanıldığı gözlenmektedir. Amerikan Kalite Derneği'ne (ASQC) üye 800 işletmenin %94'ünün bireysel performans değerlendirme sistemini, %37'sinin ise ekip bazlı performans ölçüm sistemini kullandıkları belirlenmiştir.<sup>221</sup>

Öte yandan işletmelerde ekip çalışması da hızla yaygınlaşmaktadır. Araştırmalara göre Fortune 1000 şirket sıralamasına giren şirketlerin %47'si ekip çalışmasını benimsemiş durumdadır. Bu şirketlerin %87'si kalite kontrol çemberleri veya problem çözme ekiplerini; %100'ü proje ekiplerini ve %47'si ise ürün tasarımı, imalat ve dağıtım alanlarında çapraz fonksiyonel nitelikte sürekli çalışma ekiplerini kullanmaktadır. Söz konusu şirketlerin %68'inin yüksek performans ekipleri (kendini yöneten ekipler) kurmuş oldukları, toplam personelin %10'unun bu ekiplerde görev aldığı tespit edilmiştir.<sup>222</sup> Bu tablo içinde bireysel performans değerlendirme sistemleri yetersiz kalmaktadır. Farklı türde ekiplerin varlığı standart değerlendirme sistemi kullanılmasını da ayrıca zorlaştırmaktadır. Ekipler yaratıcı ve konusunda uzman kişilerden oluştuğu için ekibin ve kişinin ulaşılan performans düzeyine katkısının nerede başladığı veya bittiği bilinmemektedir. İşletmelerde çapraz fonksiyon ekiplerine dayanan çalışma sistemlerinin giderek yaygınlaştığı izlenmektedir. Örneğin Boeing şirketinde, mühendislik, imalat ve finansman departmanlarından gelen katılımcıların oluşturduğu üye sayısı 5 ile 15 arasında değişen 200 çapraz fonksiyon ekibi mevcuttur.

<sup>221</sup> Fatma Pakdil, "Ekip bazlı performans değerlendirme", *KalDer Forum*, Nisan-Mayıs-Haziran 2001, s.3

<sup>222</sup> Pakdil, agm, s.3

Bu sistemde yöneticilerin çalışanların performansını çok boyutlu olarak değerlendirebilmeleri daha da zorlaşmaktadır.<sup>223</sup>

Bu noktada, ekip çalışmasının hakim olduğu işletmelerde performans değerlendirme sisteminin nasıl yapılandırılması gerektiği önem taşımaktadır. Bir görüşe göre; bireysel performans değerlendirme sistemi işletmelerde işbirliğini değil rekabeti teşvik etmekte, kazananlar ve kaybedenler grupları yaratmaktadır. Kişiler arası rekabet öğrenmeyi, bilgi paylaşımını frenlemekte; rekabet ortamında herkes birbiri üzerine odaklaşmakta ve bu arada esas olması gereken müşteri odağı kaybolmaktadır. Bir başka görüşe göre ise; bireysel performans değerlendirme sisteminin kaldırılması gerektiğini savunanlar, iş yaşamlarında insanları yönetmekten hiç sorumlu olmamış kişilerdir. Ekip çalışmasının mevcut olduğu bir ortamda ekip dinamiğini göz ardı etmek, performans değerlendirme açısından tehlikeli ve adil olmayan sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Ekip bazlı performans değerlendirme sisteminin tek başına uygulanması, bireysel performans değerlendirme sistemini ikame edememektedir.

Dolayısıyla söz konusu iki sistemden birini tercih etmek yerine, aynı çatı altında birleştiren bir modelin uygulanması mümkündür. Bu modelde hem ekibin hem de ekibin içindeki bireylerin performansının ölçülmesine yönelik bir yapılanma mevcuttur. Ekip bazlı bir performans ölçüm sisteminde ekibin işleyiş ve ulaştığı sonuçlar açısından etkinliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Öte yandan kişinin ekip performansı üzerindeki katkısının da ölçülmesi önem taşımaktadır. Öncelikle ekiplerin performans hedeflerinin organizasyonun ve bölüm veya birimin performans hedeflerinden türetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, organizasyonun hedeflerine ulaşma düzeyi ve kişilerin bireysel hedeflerine ulaşma düzeyi olmak üzere üç ayrı performans ölçüm parametresi sisteme girdi sağlamaktadır. Bu çerçevede bir A çalışanının bireysel performans düzeyinin hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılması mümkündür.<sup>224</sup>

**Tablo 13: Bireysel Performans Düzeyinin Hesaplanması**

$$\text{Bireysel performans düzeyi} = \text{Firma veya bölümün performans skoru} + \text{Ekibin performans skoru} + \text{Kişinin bireysel performans skoru}$$

Kaynak: Tak, agm, s.58

<sup>223</sup> Tak, agm, s.58

<sup>224</sup> Tak, agm, s.58

Formülde yer alan üç parametrenin katsayıları veya ağırlık oranları, performansı değerlendirilen kişinin üstlendiği rol ve yer aldığı organizasyonel kademeye bağlı olarak farklı şekilde hesaplanabilmektedir. Örneğin; *alt kademe çalışanlar için*, firma veya bölüm hedeflerine ulaşılma derecesi %20, kişinin yer aldığı ekibin ulaştığı performans düzeyi %30 ve bireysel performans skorunun %50 oranında hesaplamaya dahil edilebilmesi mümkündür. Aynı organizasyonda görev yapan yöneticiler için bu oranların %30 firma veya birim, %60 ekip ve %10 bireysel performans skoru şeklinde değerlendirilmesi muhtemeldir.

### 3.2.4. Çalışanların Performansı Üzerinde Etkili Olan Sistem Kaynaklı

#### Aksaklıkların Elimine Edilmesi

Performans değerlendirme sisteminin temel amaçlarından biri, organizasyonel performansın yükseltilmesidir. Dolayısıyla, ortaya çıkan aksaklık ve yetersizliklerin iş süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla ele alınması gerekmektedir. Toplam kalite anlayışı, performans düzeyinin oluşumunda sistemden kaynaklanan etkilerin önemli rol üstlendiğini varsaymaktadır.<sup>225</sup> Dolayısıyla, çalışanların performansının mevcut iş süreçlerinden ve sistemden bağımsız olarak ölçülmesi yanıtıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Artık, standartlaşma, tek tiplilik, ürünü kapıdan çıkarma dönemi sona ermiştir. Çalışanlar görevlerini izole bir ortamda değil, ekip içinde gerçekleştirmektedir. Sürecin değişik parçalarının değil, tümünün gerçekleştirilmesi sorumluluğu önem taşımaktadır. Ulaşılmak istenen sonuç tek bir görevin değil, görevlerin bütünüdür, yani sürecin ürünü olmaktadır.<sup>226</sup>

Araştırmalar, yöneticiler ile çalışanların iş performansı açısından kişiden ve sistemden kaynaklanan etkilerin rolü konusunda farklı görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Başka bir araştırmada, performans düzeyinin yükseltilmesi için yapılacak iyileştirmelerin %80'inin işin yapıldığı ortama, %15'inin ise çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesine yönelik olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma, kişisel yetersizliklerin çalışanların performans düzeylerinin düşük olmasında sadece %5'lik bir paya sahip olduğunu göstermektedir.<sup>227</sup>

Geleneksel performans değerlendirme sisteminde, performansı ölçülen kişileri iş süreçlerinin bir parçası olarak görmek yerine bireyler üzerinde odaklanılmaktadır.

<sup>225</sup> Ebrahim Soltani ve diğerleri, "A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria", *European Management Journal*, Vol:21, No:3, (June, 2003), s.327

<sup>226</sup> Soltani ve diğerleri, agm. s.328

<sup>227</sup> Tak, agm, s.59

Örneğin, belirli bir dönemde performans hedeflerine ulaşamayan bir satış elemanının başarısızlığının tümüyle kendi kontrolü dışında kalan etkenlerden kaynaklanması mümkündür. Sözgelimi, o bölgeye yönelik reklam ve tanıtım kampanyası yapılmamış olması, ürünleri tanıtıcı broşürlerin mevcut olmaması veya ürünün teslim tarihinin rakip ürünlere göre daha uzun olması gibi satış sürecine ilişkin etkenler, çalışanın performansı üzerinde son derece büyük etkiye sahip olabilmektedir.<sup>228</sup>

Dolayısıyla, değerlemecilerin karar verirken sistemden kaynaklanan etkileri dikkate alması gerektiği açıktır. Uygulamada değerlemecilerin, çalışanların performansı hakkında yargıya ulaşırken hatalı parça sayısı vb. yerine çalışan tarafından yapılan hata sayısını dikkate aldığı gözlenmektedir. Pek çok yönetici performans ölçümünde personelinin kontrol edemediği ve sistemden kaynaklanan faktörleri göz ardı etmektedir. Sözgelimi, yüksek hızla çalışan bir montaj hattında üç metal plakayı birbirine monte etmesi gereken personelin bu plakalardan birinin hatalı üretilmiş olması durumunda iş kalitesi ve iş miktarı kriterleri açısından performansı düşük olarak değerlendirilebilmektedir. Oysa hatanın sistemden kaynaklandığı açıktır.

Bu nedenle, kişisel performans hedeflerinin süreçlere ilişkin iyileşme hedeflerinden türetilmesi önerilebilir. Ancak, bu sistemin başarısı için işletmede süreç mantığının ve sistem perspektifinin benimsenmesi vazgeçilmez bir ön koşuldur. Ayrıca, sistematik bir gözlem ve kayıt sistemi oluşturulması, böylece performans değişimlerinin ortaya konarak analiz edilmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede, çalışanın performansını etkileyen sistem veya süreç kaynaklı sorunların tespit edilmesi mümkün olacaktır.<sup>229</sup>

### 3.2.5. Sonuçlara Odaklı Değil Önleyici Bir Sistem Kurulması

Toplam kalite anlayışına göre performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişimin önündeki engelleri kaldırmayı ve sürekli gelişimi hedeflemektedir.<sup>230</sup> Dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin, organizasyonun sürekli iyileşmeye yönelik misyonunu yansıtacak şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır. Önleyici bir sistem kurmak için sürekli ölçme ve geri bildirim verme ilkesi hayati öneme sahiptir. Bu nedenle geleneksel sistemde performansın yıllık dönemler sonunda ölçümünü esas alan uygulama sakınca yaratmaktadır. Bu aşamada öncelikle değerlemenin hangi sıklıkla yapılması gerektiğinin tartışılması gerekmektedir.

<sup>228</sup> Soltani ve diğerleri, agm. s.329

<sup>229</sup> Soltani ve diğerleri, agm. s.329

<sup>230</sup> Soltani ve diğerleri, agm. s.326

Değerleme sıklığı kurumdan kuruma ve organizasyonel kademelere bağlı olarak değişebilmektedir. En azından yıllık dönemlerde herkesin performansı değerlendirilmelidir. Ancak, mümkün olması durumunda performansın 3 aylık, aylık hatta haftalık dönemlerde değerlendirme yapılabilir. Eğer belirli bir dönem içinde çalışanın performansı hakkında yeterli veri toplanabiliyor ise ölçümün bu dönemlerde yapılması yararlı olabilmektedir.

Yıllık değerlendirme süreci, kişinin işe alındığı veya yeni bir göreve atandığı zamanda başlamaktadır. Bu durumda kişiye bağlı bir performans değerlendirme takvimi ortaya çıkmaktadır. Ancak bu yöntemde kişiler arası karşılaştırma yapma olanağı güçleşmektedir. Örneğin; çevrede meydana gelen dönemsel etkiler nedeniyle kişiler aynı çabayı gösterse de performans hedeflerini yakalama düzeyleri farklı olabilecektir. Öte yandan, tüm çalışanların performansının aynı zamanda değerlendirilmesi de mümkündür. Tüm değerlemelerin aynı zaman diliminde gerçekleştirilmesi veri açısından fayda sağlamaktadır.<sup>231</sup>

Önleyici ve sürekli gelişimi ilke edinen bir sistem kurabilmek için gerektiğinde bireysel performans hedeflerinin revize edilmesi de önem taşımaktadır. Uygulamada, performans değerlendirme dönemi içinde çalışanın görev veya pozisyonunun değişmesine rağmen bireysel performans planlarının güncellenmediği tespit edilmektedir. Dolayısıyla, yeni bir göreve atanan personelin performansının yeniden planlanması ve bu doğrultuda ölçülmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, performans planı oluşturulurken söz konusu personelin gelecek 12 ay içinde hangi görev veya projelerde yer alacağını dikkate alınması önem taşımaktadır. Eğer çalışan belirli projelere bağlı olarak çalışıyorsa, proje tamamlandığında; proje çok uzun bir süreyi kapsıyor ise ana aşamalar tamamlandığında performansın değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Önleyici bir sistem kurmak açısından çalışana geri bildirim verme sıklığı önem taşımaktadır. Yıllık bazda verilen geri bildirimler, çalışanın performansını yükseltmesi için çaba göstermesi açısından bir anlam taşımamaktadır. En azından üç ayda bir veya verilen bir görev veya proje tamamlandığı tarihte geri bildirim toplantısı yapılması faydalıdır. Örneğin; Motorola firmasında üç ayda bir, sadece 6 sorudan oluşan ve evet-hayır şeklinde cevaplandırılan ast-üst görüşmeleri yapılmaktadır. Eğer bir uyumsuzluk veya sorun tespit edilirse, 90 gün içinde düzeltici faaliyetlerin uygulanması zorunlu tutulmaktadır.<sup>232</sup>

<sup>231</sup> Bingöl, age.s.289

<sup>232</sup> Tak, agm, s.60

### 3.2.6. Hiyerarşik Değerleme Yerine Çoklu Geri Bildirim (360 Derece) Sisteminin Oluşturulması

Geleneksel performans ölçüm sistemi aslında çoğu kez form doldurma eylemi ile sınırlı kalabilmektedir. Çalışanlara göre performans değerlendirme yöneticiye ait bir görevdir. Oysa yöneticilerin çoğu, bu görevi insan kaynaklarının üstlenmesi gerektiğine inanmaktadır. Bundan başka, kısa bir zaman dilimi içinde çok sayıda personelin performansını doğru şekilde değerlendirmek çoğu kez imkansız olmaktadır. Bir görüşe göre, bir ay içinde üçün üzerinde kişinin performansının objektif şekilde ölçülmesi mümkün değildir. Bu kısıtlar nedeniyle performans değerlendirme yapan yöneticiler, temelde çalışanların *neyi yanlış veya eksik yaptığını* bulmaya yönelmektedir.

Öte yandan organizasyonel hiyerarşi giderek basıklaşmaktadır. Bir yöneticiye bağlı olarak çalışan ast sayısı 6-8 yerine en azından 20 kişiye ulaşmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin *astlarını omuzları üzerinden izlemesi* ve iş performansları hakkında değerlendirme yapması giderek imkansızlaşmaktadır. Bunun yanı sıra, karar alma mekanizmasının organizasyonel basamaklara yayılması çalışanların kendi bildiği en iyi yöntemle çalışmasını değerli kılmaktadır. Zaten uygulamalı araştırmalar da çalışanların, yöneticilerinin çalışma tarz ve yöntemlerini yeterince bilemeyeceğine inandıklarını göstermektedir.<sup>233</sup>

Bu nedenle astların üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel süreç yerine çoklu bir geribildirim kullanılması mümkündür. Bu çerçevede, kişinin performansı hakkında aşağıda sıralanan birim ve kişilerden gelen geri bildirimlerin performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi mümkündür.<sup>234</sup>

- Kişinin kendi performansına (öz değerlendirme) ilişkin değerlendirme,
- Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından gelen geri bildirim,
- Bağlı olduğu yöneticilerden gelen geri bildirim,
- Müşterisi konumunda olan diğer bölüm veya ekiplerden gelen geri bildirim,
- Yönetici konumunda ise kendisine bağlı çalışanlardan gelen geri bildirim,
- Dış müşterilerden gelen geri bildirim.

Geri bildirim veren kişiler arasında iç müşterilerin yer alması ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü, toplam kalite yönetimi açısından organizasyonlarda iç müşteri anlayışı hakimdir. Yani, çalışanların kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan tüm bölüm, birim veya kişileri tatmin edilmesi gereken bir müşteri olarak görmesi

<sup>233</sup> Altan Doğan, "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.57

<sup>234</sup> Sabuncuoğlu, age.s.169

istenmektedir. Bu nedenle çalışanların performansları hakkında iç müşterilerden geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden geri bildirim alınması da kritik bir role sahiptir. Örneğin, satın alma ekibinin performansına ilişkin tedarikçi firmanın değerlemesi bir girdi olarak kullanılabilir. Müşteri tatmin araştırması sonuçları da bu anlamda bir bilgi kaynağı işlevi üstlenebilmektedir. Yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde astlardan gelen geri bildirim dikkate alma uygulaması (tersine değerlendirme) faydalı sonuçlara yol açmakta ve yöneticilerin astlarını iç müşteri olarak görmelerini sağlamaktadır. Öte yandan bu sistem organizasyonda empatik bir bakış açısının hakim olmasını sağlamaktadır. Örneğin, bir araştırma, ilk kademe yöneticilerin %97'sinin kendisini iyi ve çok iyi bir performans düzeyinde gördüğünü, onlara bağlı astların sadece %64'ünün bu görüşte olduğunu ortaya koymuştur.<sup>235</sup> İş arkadaşlarından gelen geri bildirimler ise aynı çalışma ortamında bulunulması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır.

Bu sistemin başarılı olması için, geleneksel ast-üst ilişkileri yerine karşılıklı güvene dayanan ve iş ortaklığı duygusunu esas alan bir ortam yaratılmalıdır. Ast ve üstlerin ortak çalışması ile değerlendirme konusunda kim veya hangi birimlerden geri bildirim alınacağına karar verilmelidir. Çoklu geri bildirim sisteminin uygulamaya geçirilmesi sürecinde ortaya çıkabilecek teknik ve psikolojik sorunları önlemek için aşağıda sıralanan ilkelere bağlı kalınması önerilmektedir.<sup>236</sup>

- Değerleyen kişi sayısı 5-12 arasında sınırlandırılmalıdır.
- Değerleme formunda en fazla 10-15 kriter bulunmalıdır.
- Değerlemecilere verdikleri geri bildirim değerlenen kişinin konumu üzerinde negatif etki yapmayacağı taahhüt edilmelidir.
- Değerleme sonuçları özet halinde, kişi belirtilmeksizin değerlendirilen personele iletilmelidir. Yapılan değerlemelerin çok farklılık göstermesi durumunda ilave bilgi talep edilerek skorların uyumlaştırılması mümkündür. Örneğin, maksimum ve minimum skorların değerlendirme dışı bırakılması yöntemi tercih edilebilir.
- Geri bildirimlerin değerlendirilen kişide toplanması ve belirli dönemlerde bağlı olduğu yöneticisi ile birlikte açık görüşme ortamında gözden geçirilmesi de mümkündür.

---

<sup>235</sup> Tak, agm, s.60

<sup>236</sup> Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42, s.63

Çoklu geri bildirim sistemine çalışanların temkinli bir yaklaşım gösterdikleri izlenmektedir. Bu konuda yürütülen bir araştırma, personelin %69'unun bireysel performans değerlendirme sistemini tercih ettiğini ve %89'unun amirlerinin değerlemede büyük bir role sahip olmasını istediğini göstermektedir. Söz konusu personelin sadece %18'inin astların performans değerlendirme sürecine dahil edilmesine sıcak baktığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, sistem dizayn edilirken çalışanlar ve yöneticilerden oluşan bir komite oluşturulması yararlı olacaktır. Öte yandan, önce pilot çalışma ile başlanması, öncelikle yöneticiler düzeyinde uygulamaya gidilmesi önem taşımaktadır. Bir görüşe göre; çoklu geri bildirim sisteminin sadece kişisel gelişim planlarının hazırlanması ve gözden geçirme amacıyla kullanılması önerilmektedir. Böylece hem kişilerin kendilerine gelen geri bildirimleri tehdit olarak algılamasının önüne geçilmekte, hem de kişiler arası rekabetten kaynaklanan olumsuz etkilerin elimine edilmesi mümkün olmaktadır.<sup>237</sup>

### **3.2.7. Performans Ölçüm Araç ve Tekniklerinden Kaynaklanan Sorunların Elimine Edilmesi**

İşletmeler tarafından kullanılan performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların doğruluğunu ve geçerliliğini inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Söz konusu araştırmalar son derece olumsuz bir tabloyu ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının nasıl bir trend izlediğini inceleyen çalışmalar, genellikle vasat ve vasatın üzerinde performans düzeylerini yansıtan değerlerde yığılma olduğunu göstermektedir. Bir başka çalışmaya göre ise, performans değerlemede verilen skorlar açısından ¼ kuralı mevcuttur. Yani; verilen performans skorlarının %80'i pozitif, %20'si negatif olmaktadır.<sup>238</sup> Bu nedenle değerlemenin denetimi amacıyla kullanılan normal dağılım varsayımının ve daha önemlisi performans değerlendirme amacıyla zorunlu dağılım tekniğinin kullanılması başlı başına bir çelişki oluşturmaktadır. Çünkü, performans değerlendirme verileri bu tür bir dağılım ile uyumlu olmamaktadır. Uygulamada pek çok organizasyonda çalışanların performansı normal dağılım göstermemektedir. Zaten çalışanlarının normal dağılım göstermemesi için yıllarca eğitim ve geliştirmeye kaynak ayıran işletme yöneticilerinin, değerlemecilerden böyle bir dağılım talep etmesi başlı başına bir paradoks oluşturmaktadır. Uygulamada bazen performansı vasat olarak değerlendirilen kişilere, bu yıl için böyle bir karar verildiği açıklanmakta ve gelecek yıl

<sup>237</sup> Tak, agm, s.61

<sup>238</sup> Tak, agm, s.61

kendilerinin daha üst bir performans düzeyine yerleştirilecekleri taahhüt edilmektedir. Sonuç itibariyle performans değerlendirme sistemine çalışanların güveni azalmaktadır.<sup>239</sup>

Bu çerçevede, performans değerlendirme sürecinin değerlendirilen kişilere adil, sistemli ve anlaşılabilir bir şekilde uygulandığı mesajını vermesi önem taşımaktadır. Ancak, değerlemecilerin göstereceği kişisel özen ile bu sürecin başarılı olması mümkün değildir. Burada önemli olan nokta sistemin tasarımında bazı ilkelerin izlenmesi ve düzenlenmesidir. Belirtilen kavramsal çerçeve içinde performans değerlendirme formlarının köklü şekilde revize edilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu revizyon alanlarını performans ölçüm kriterleri (doğru şeyleri ölçmek) ve değerlemede kullanılan ölçek (doğru şekilde ölçmek) açısından ele almak mümkündür.

- Doğru Şeyleri Ölçmek: Performans Ölçüm Kriterlerinin Revize Edilmesi
- Doğru Şekilde Ölçmek: Performans Ölçüm Skalalarının Revize Edilmesi

### 3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖNE ÇIKAN PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

#### 3.3.1. Takım Bazlı Performans Değerleme Sistemi

##### 3.3.1.1. Takım Kavramı

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.

Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan *birincisi*, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir. *İkincisi*, takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşimde olmayan kişiler, örneğin bir yemek kuyruğunda yan yana duran yada otobüs durağında bekleyen insanlar bir takım oluşturmazlar. *Üçüncüsü*, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışırlar. Örneğin, yeni bir bilgisayar geliştirmek, bir kitap yazmak gibi.<sup>240</sup>

<sup>239</sup> Soltani ve diğerleri, agm. s.329

<sup>240</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, Nisan 2003, s.459

### 3.3.1.2. Takım Çalışmasının Temel Kavramları

Başarılı olmak isteyen takımlar, en azından dört temel kavramı çok iyi anlamış olmalıdırlar. Bir açıdan başarının amaçlarını ve araçlarını ifade eden bu kavramlar; müşteri, kalite, normlar ve sürekli iyileştirmedir.<sup>241</sup>

**Müşteri:** Organizasyonun ürünlerinden yada hizmetlerinden yararlanan insan yada gruplardır. Çalışanlar, yöneticiler, departmanlar, hizmet birimleri ve destek kadro gibi organizasyonun içindeki insan ve gruplar söz konusu olduğunda bunlar iç müşteri olarak nitelendirilirler. Organizasyonun dışında, ürün ve hizmetlerden doğrudan yada dolaylı olarak yararlananlar veya etkilenenler ise dış müşterilerdir.

**Kalite:** İç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için mümkün olan en iyi ürünleri ve hizmetleri sunmaya adanmış olmayı ifade eden bir organizasyon felsefesidir. Kalite felsefesini benimsemiş olan organizasyonlar tipik olarak takım anlayışına göre yeniden yapılanırlar ve sürekli iyileştirmeye odaklanırlar.

**Sürekli iyileştirme:** Sunulan yada desteklenen ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini mükemmelleştirmek için oluşturulan ve sürekliliği olan bir sistemdir. Bu sistemde, teknik iş süreçlerinin, müşteri hizmetlerinin ve takım içi insan ilişkilerinin etkinliğinin iyileştirme ihtiyacı olan alanları yada sorunları öngörülür veya tanımlanır. Sürekli iyileştirme ilkesi, mükemmel ürünlerin ve hizmetlerin bile, onların gerçekleştirilmesini sağlayan süreçlerin geliştirilerek daha iyisinin yapılabileceği inancına dayanır.

**Normlar:** Takım üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerinin tarzını belirleyen kurallardır. Normlar takım üyeleri tarafından geliştirilir. Takım üyelerinin zamanlarını nasıl yöneteceklerini, toplantıları nasıl yürüteceklerini ve fikirleri nasıl cesaretlendireceklerini belirtir. Ayrıca, takım üyelerinin dinleme, ortak anlayışı sağlama, çatışmaları yönetme, karar alma ve görüş birliğine varma gibi konularda nasıl davranacaklarını tanımlayan ifadeler içerir. Çoğu başarılı takımlar, açık iletişimi sağlamak ve güven ortamını yaratmak ve korumak için özel normlar geliştirirler. Ancak, tüm bu normların işlerde yada ilişkilerde sorunlar yaşanmadan önce belirlenmesi gerekir. Normlar performans yönetiminde yapıcı geribildirim için güçlü temeller oluştururlar.

### 3.3.1.3. Takım Çalışmasının Nedenleri

Takım çalışması işletmelerin içinde yaşadıkları dinamik çevreye uyum sağlamada başvurdukları son yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim

<sup>241</sup> Barutçugil, age.ss.66-67

ve örgüt teorilerinin gelişimine bakıldığında çalışanların kararlara katılmaları ve bu yolla motivasyonlarının artırılması düşüncesinin daha eskilere dayandığı görülür.

Bilindiği gibi klasik yönetim düşüncesinin rasyonel insan modeli, neo-klasik yönetim düşüncesinde yerini sosyal insan modeline bırakmıştır. Günümüzde ise insanın çalıştığı işi bir bütün olarak görebilmesi, kararlara katılması ve bu şekilde çalışanların motivasyonunun ve işletmenin performansının artırılması düşüncesi ön plandadır. Takım çalışmasının temelleri eskiye dayanmakla birlikte bu anlayışla birlikte çalışanların geçmişe oranlara daha bağımsız bir niteliğe büründürüldüğü söylenebilir. Neo-klasik yönetim düşüncesinde kontrol alanı genişletilirken, bugün kontrol alanının gerekip gerekmediği konusu tartışılmaktadır. Daha kaliteli mal ve hizmeti daha kısa zamanda daha düşük maliyetle üretme ihtiyacı işletmelerin örgüt yapıları ve yönetim biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. İşte takım çalışmasının uygulanması ve takım temelli örgütlerin oluşturulması bu noktada karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin giderek artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilme çabaları teknolojinin de sağladığı olanaklarla takım çalışması gibi uygulamaları ön plana çıkarmaktadır.

Takım çalışmasının son zamanlarda giderek yaygınlaşmasının nedenleri olarak şunları söyleyebiliriz.<sup>242</sup>

- Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi; bu uygulamalar sonucunda orta kademe yöneticilerinin sayısında önemli bir azalma meydana gelmiş, örgüt yapısı yalınlaşmış ve takım çalışmasına duyulan ihtiyaç artmıştır.
- Toplam kalite anlayışının yerleşmesi; müşteri tatmininin ön plana çıkması sonucunda, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi zorlaştıran fonksiyonel bariyerlerin aşılması tüm çalışanların her konuda işbirliği yapmaya zorlanması, işbirliği ve koordinasyonun sadece bölüm içinde gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyet olarak düşünülmemesi.
- Çevreye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme ihtiyacının giderek artması; örgütün bu ihtiyaca cevap verebilmesi için esnek bir yapıya ve kolektif bir karar verme mekanizmasına sahip olması zorunlu hale gelmiştir.
- Çalışanların kendileri ve işleriyle ilgili kararlara katılma beklentilerinin giderek artması; demokratikleşme eğiliminin bir uzantısı olarak düşünülebilir.

---

<sup>242</sup> Ataman, *age.* ss.355-356

- Artan rekabet ve bilgisayar destekli üretim sistemlerinin kullanılmaya başlanması; teknolojik yenilikler sonucunda daha önceden orta kademe yöneticileri tarafından yapılan işlerin önemli bir bölümü bilgisayarlar tarafından yapılır hale gelmiştir. Bunun sonucunda ise, çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerinden bağımsız faaliyet göstermesi mümkün olmuştur.

#### 3.3.1.4. Takım Çalışmasının Faydaları

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak amacıyla işletmeler bürokratik yapıları terk ederek yalın örgüt yapılarına yönelmektedir. Bürokrasinin yarattığı para ve zaman kaybını önlemek ve tüm çalışanların yaratıcılığını harekete geçirerek rekabet avantajı sağlamak son zamanların temel çabasını oluşturmaktadır. Takım çalışmasının örgütler açısından ortaya çıkaracağı sonuçlar aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.<sup>243</sup>

- verimlilik artışı,
- maliyetlerin azalması,
- çalışanların moralinin yükselmesi,
- rekabet gücünün artması,
- kalitenin artması,
- çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi,
- ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma,
- yapılan işin daha zevkli hale gelmesi,
- hiyerarşinin azalması,
- sistem anlayışı,
- bürokrasinin azalması,
- yöneticilerin rollerinin değişmesi,
- örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi,
- iletişimin artması,
- örgütsel sinerjinin artması.

Takım çalışmasının sakıncalarını kısaca dört noktada toplayabiliriz.<sup>244</sup>

1. **Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi:** Şirketler takım çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Takımlar başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Bu durum özellikle kendi kendini

<sup>243</sup> Ataman, age.ss.356-357

<sup>244</sup> Eren, age.ss.474-475

yöneten takımlar için geçerlidir. Çünkü danışmanlık işini takım üyelerinin kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır, çünkü ayakta kalabilmek için yeni insan merkezli yöntemleri öğrenmek zorundadırlar.

2. **Takımın Sırtından Geçinme:** “Bedavacı” terimi takım üyesi olarak kendine çıkar sağlayan anacak üzerine düşen görevleri yapmak için gayret sarf etmeyen kişileri anlatmak için kullanılır. Özellikle büyük takımlarda bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Araştırma bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, takım içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.

3. **Koordinasyon Giderleri:** Grubun görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Gruplar çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bunun en güzel örneğini öğrenci gruplarında görebiliriz. Öğrenciler derslerden sonra bir araya gelerek ne zaman çalışma yapacaklarına karar verirler. Yapılan programlar kontrol edilmeli, işe başlamak için yer ve zaman tespit edilmelidir. Yani grupların koordinasyonu ve yönetimi için saatlerce zaman harcanmaktadır. Öğrenciler genellikle aynı işi tek başına daha kısa sürede yapabileceklerini söyler.

4. **Yasal Tartışmalar:** Şirketlerde takım kullanımı arttıkça, durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri takımları desteklemekte, ancak yöneticilerin takımların kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktadırlar. Yöneticilerin takımları destekleme sebebinin

### 3.3.1.5. Takım Çalışmasının Başarısında Rol Oynayan Faktörler

Bu faktörleri kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>245</sup>

1. Takımın kuruluş amacının tüm üyelerce benimsenmiş olması.
2. Elemanların birbirlerini daha iyi tanımaları ve sağlıklı bir etkileşimin sağlanması için takımın mümkün olduğunca az üyeden oluşması.
3. Her üyenin amaca ulaşmaya katkıda bulunması.
4. Sık sık, yüzyüze, samimi konuşma imkanı ve yakınlık. Böylece bütün üyeler birbirini tanıma imkanına kavuşurlar.
5. Sürekli uygulama. Aynı kişilerle sürekli ve yoğun iletişim kurulduğunda bu kişilerin kapasiteleri ve neler yapabilecekleri hakkında bilgi edinilir. Bu bir bunalım halinde veya herhangi bir sorun ortaya çıktığında takım elemanlarının birbirleriyle uyum içinde düşünüp hareket etmelerini mümkün kılar.
6. Üyelerin takım ruhuna sahip olarak faaliyet göstermesi.

<sup>245</sup> Eren, age.s.476

Takım ruhu denilerek kastedilen ise,<sup>246</sup>

1. Ortak hedefe ulaşabilmek için diğer üyelerle birlikte hareket etmeye daima hazır olmak.
2. Bireysel olarak diğer takım üyelerine ve sosyal bir grup olarak da takım hedef ve misyonuna daima sadık olmak.
3. Hedefleri gerçekleştirmek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmamak.

### 3.3.1.6 Takım Çalışması ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, “*bir işi en iyi bilen, o işi yapandır*” düsturundan hareketle çalışanların sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Çünkü toplam kalite yönetimi, çalışanın düşünme ve öğrenme yeteneğini kabul edip, eğitimi olmasa dahi, benzer yöntemlerle problemi çözeceğine inanmaktadır.

Toplam kalite yönetimi anlayışında, insana önem veren ve grup çalışmasını, grup başarısını ön planda tutan bir yaklaşım söz konusudur. Çünkü çalışanların sürekli geliştirmeye katılımları, takımlar halinde organize oldukları zaman mümkün olmaktadır.

Bireylerin takımlar halinde çalışmaları sonucunda, tek tek sağladıkları katkının toplamından daha fazla yarar elde edilmektedir. Hücrelerinden, hiyerarşiden ve iletişim kopukluklarından kurtuldukları takdirde, takım üyeleri, daha önceden kullanılmayan yetenek ve becerilerini de açığa çıkarırlar. Diğerlerinin kuvvetli yanlarını, tamamlayıcı yada ekleyici olarak alıp, kendi zayıf yanlarını kolaylıkla kapatabilirler. Hatta bazen üyeler, rollerini de değiştirebilirler ve şartların gereğine göre zaman zaman lider, editör, denetçi yada kolaylaştırıcı olabilirler. Bireylerin becerileri, yetenekleri ve enerjileri birleştirilip zayıf yanları kapatıldığı zaman takım üyeleri coşar ve maksimum verimliliğe giden yolu bulurlar.<sup>247</sup>

İyi işleyen bir takım, açıkça belirlenmiş hedefler ile bunlara ulaşmayı sağlayacak kaynaklara sahip olmalıdır ve işin sahipliği de takıma devredilmelidir.

Takımlar, bireysel üyelerinin bozuk fonksiyonlarının da üstesinden gelebilirler. Bir takım; problemlü üyesini, herhangi bir amirin yapabileceğinden çok daha iyi bir

<sup>246</sup> Eren, age.s.477

<sup>247</sup> Ali Kaya, “Toplam Kalite Yönetimi,” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997), s.68

şekilde disipline edebilir. Eğer takım gerçekten dayanışma içerisinde ve fonksiyonel ise, bir üyesinin bozuk işlevsel davranışını düzeltme işlemi, genelde şefkatli ve anlayışlı bir yaklaşımla yapılır ve bu da o üyede kendi davranışını değiştirmesi için güçlü bir istek oluşturur. Bir amirin kararına karşı çıkılabilir. Ama birkaç eşitin birlikte aldığı karara karşı çıkmak kolay değildir. Hatta daha güçlü olan duygu kendi emsallerini hayal kırıklığına uğratmaktan çekinme duygusudur.

### 3.3.1.7. Takım Performansı Ölçümünün Artan Önemi

Takım performansının ölçümü yönetim literatürüne yeni girmiş bir konudur. Oysa takım ve takım çalışması kavramlarının literatürde yaygınlaşması çok eskilere gitmektedir. Takım performans ölçümünün göreceli olarak daha yeni bir inceleme alanı olmasının temelinde, kültürel farklılığın yattığı söylenebilir. İşletme yönetiminde takım çalışmasının ne denli önem taşıdığını ortaya koyan, Japon işletmeleridir. Japon kültürünün genelde “kuruma sadakati” temel alan bir kültür olması, Japon işletme çalışanlarının kurumlarına bağlanmasını sağlayan ve takım çalışmasını destekleyen doğal bir zemin yaratmaktadır. Gerçekten de, Japon işletmeleri açısından etkin takımlar oluşturmada “takım performansının” ve “takım çalışmasına bireysel katkıının” ölçümünün çok fazla bir ağırlık taşıdığı söylenemez. Örgütsel ve genel anlamda toplumsal kültür zaten takım çalışmasını ön plana çıkarmaktadır.<sup>248</sup>

Buna karşılık, toplam kalite anlayışını Japonya’dan alan A.B.D. işletmeleri ve Batılı işletmeler, Japon sistemini aynen kopyalamaya çalışmışlarsa da sonuç tam bir hayal kırıklığı yaratmıştır. Kalite çemberleri uygulamaları 1980’li yıllarda işe yaramadığı gerekçesiyle bu ülkelerde büyük ölçüde terkedilmiştir. Bunun temel nedeni, Batılı iş kültürlerine yerleşmiş olan prim sistemleridir. Kalite çemberlerinin gönüllülüğe dayanan niteliği, prim sistemine alışık olan Batılı işletmelerin çalışanları için yeterli ölçüde özendirici olamamıştır.

Sonuçta, Batılı işletmeler takım çalışmasından vazgeçmek yerine kendi kültürlerine uyan takımlar oluşturmaya ve bu takımları performanslarına göre değerlemeye yönelmişlerdir. İşte 1990’lardan itibaren yaygınlaşmaya başlayan “kendini yöneten takımlar” ve “takım performansının ölçümü” çabaları, bu yönelimin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz, takımın performansının ölçümü kadar, bu performansı gerçekleştiren bireylerin katkılarının değerlendirilmesi de önemlidir ve bu

<sup>248</sup> Tanıl Kılınc, Erden Akkavuk, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi (2)*, (2001), s.108

da “360° Geri Bildirim Yoluyla Performans Değerleme” uygulamalarının yaygınlaşmasının başlıca nedenlerinden biri olarak düşünülebilir.<sup>249</sup>

### **3.3.1.8. Takım Performansının Ölçümünün Bireysel Performansın**

#### **Değerlenmesinden Farkı**

Her ne kadar bireysel performansın ölçümü son derece güç olsa da, takım performansının ölçümü göreceli olarak daha kolaydır ve bu nedenle, takım performansının “değerlenmesine” nazaran “ölçülmesi” daha anlamlı ve nesnel olarak düşünülebilir. Bir iş sürecinin performansına herhangi bir bireyin etkisini belirlemenin güçlüğüne karşın, sürecin sorumluluğunun takımlara verildiği durumlarda, hedeflenen çıktının gerçek süreç çıktısı ile karşılaştırılması, takım performansı konusunda nesnel bir fikir verebilmektedir.

Kuşkusuz takımların performansının “değerlenmesi” yerine “ölçülmesi”nin uygunluğunu sadece bireysel performansın ölçülmesine oranla daha kolay ölçülebilir olmasına bağlamak çok gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Kaldı ki, takım performansının ölçümü de kendine özgü zorluklar içeren ve uzmanlık gerektiren bir husustur. Ancak, takımların performansının ölçümünün değerlendirilmeye kıyasla yeğlenmesinin asıl nedeni, gerçek anlamda takımdan söz edebilmek için performans ölçümünün bir zorunluluk olmasıdır. Takım çalışması ve takım kurma konusunda otoriteleri tartışılmaz olan Katzenbach ve Smith, takımı, “kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip, sınırlı sayıda insan” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, “performans hedefi” gerçek anlamda takımların en önemli göstergelerinden biridir ve bu hedefe ulaşma düzeyinin somut olarak ölçümü, hedeften sorumlu grubun ne ölçüde takım olduğunun da belirleyicisi olmaktadır.<sup>250</sup>

Yukarıda açıkça vurgulanan önemine rağmen, bugün büyük çoğunluğu “takım” ve “takım çalışması” kavramlarını dillerinden düşürmeyen pek çok işletmenin uygulamada takım performansını ölçmediği bir gerçektir. Ne yazık ki, bu gerçek, ciddi bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Çalışanlara bireysel hedefler verilmekte, başarıları bireysel hedeflere ulaşma derecelerine göre ölçülmekte ve bu bireysel başarı düzeyine göre ödüllendirmeye gidilmekte, buna karşılık “takım” olmaları söylenip, bu yönde eğitilmeleri için ciddi kaynaklar harcanmaktadır. Bu açık paradoks sonucunda, doğal olarak, insanlar birbirlerine destek olmaktan çok bireysel hedeflere ulaşmayı yeğlemektedirler. Sonuçta, “takım” olma ve “takım çalışması”

<sup>249</sup> Kılınç ve Akkavuk, agm. s.109

<sup>250</sup> Kılınç ve Akkavuk, agm. s.107

yapma, gerçek anlamda işletme performansını artırma aracı olarak görülmek yerine, bir yönetim modası olarak algılanır hale dönüşmektedir.

İşletmelerin takım performansını ölçerek, takım üyelerinin takıma katkı düzeylerine göre ödüllendirilmesine ağırlık vermek yerine, bireysel performansı değerlemeyi yeğlemelerinin üç ana nedeni olduğu söylenebilir.<sup>251</sup>

- i) Takım performansının nasıl ölçüleceğinin bilinmemesi,
- ii) İşletmenin hali hazırda bireysel performansı temel alan bir performans değerlendirme sistemine sahip olması ve bu sistemi oluşturan ya da kontrol eden kişilerin sistemde yapılacak önemli bir değişikliğin kendi başarısızlıkları olarak algılanabileceği düşüncesiyle, takım performansının ölçümüne yönelik çalışmalara olumsuz tavır takınmaları,
- iii) Bazı düşük performanslı takım üyelerinin, takım içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin başarılarının arasında kendi düşük performanslarını saklamaları olarak tanımlanabilen "Sosyal Kaytarma" sorunu. Diğer bir deyişle, takım üyelerinin bireysel performansları ölçülemediği için, performansı düşük takım üyelerinin, başarılı üyelerin performanslarının arkasına sığınarak kendilerini başarılı gösterme olasılığının yüksekliği

Yukarıda belirtilen üç nedenden gerçek anlamda sorun niteliği taşıyan, "takım performansının ölçümünün sosyal kaytarıcılara haksız bir kazanım sağlaması olasılığıdır". Ancak bu sorun da aşılamayacak bir sorun olmayıp, takım performansı ile takım üyelerinin takıma katkı düzeylerinin birlikte ölçüldüğü karma sistemlerle çözülebilmektedir.

Özetle, gerçek anlamda "takım"lardan söz edilebilmesi için takımların performans hedeflerine ulaşma düzeylerinin ve bu süreç esnasında her takım üyesinin takım performansına katkı düzeyinin ölçülmesi bir gerekliliktir. Bu gerekliliği yerine getirilmeden, bireysel performansların değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile etkin takımlara sahip olunabileceğinin düşünülmesi aşırı bir iyimserlik olacaktır.

### 3.3.1.9 Takım Performansı Ölçüm Süreci

Jones ve Schilling, Takım Performansının Ölçümüne (TPO) yönelik bir sistemin kurulmasını, 7 aşamadan oluşan bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreç Şekil 8'de görülmektedir. Aynı süreci başka yazarlar farklı aşamalarda da tanımlamışlardır

<sup>251</sup> Kılınc ve Akkavuk, agm. s.108

Örneğin Zigon, 6 aşamalı bir süreçten söz etmektedir. Ancak bütün çalışmalarda temel amaçlar doğru değişkenlerin tespit edilebilmesi ve sistemin takım üyeleri tarafından kabul edilmesidir. Zaten değişik yazarlarca değişik aşamalarla tanımlanan TPÖ oluşturma sürecinin içeriği aslında temelde aynıdır . Sadece eğitim planlaması gibi değişik amaçlar için kullanılacaksa tespit edilecek değişkenler açısından farklar ortaya çıkmakla birlikte, TPÖ sistemini oluşturma süreci genel anlamda yine de değişmemektedir. Jones ve Schilling'in TPÖ oluşturma süreci aşağıdaki şekildedir.<sup>252</sup>

- i. Sürecin birinci aşaması, işletme yönetiminin ve takımların, takım performansının ölçüldüğü bir sistemle çalışmaya hazır hale gelmeleri aşamasıdır. Pek çok işletmede düzenlenen “takım oluşturma” ve “takım çalışması” konulu eğitimlerin aslında bu aşamayı geçmeye yaradığı, daha açık bir ifadeyle, sadece sağlıklı bir başlangıç yapmak için gereken altyapıyı oluşturduğu söylenebilir. Söz konusu eğitimler esnasında, gerek yöneticiler gerekse potansiyel takım üyeleri bir yandan takım temeline dayanan bir çalışma düzenine geçildiğinde bunun kendileri ve işletme açısından ne kadar yararlı olduğunu görme şansına sahip olurlar, diğer yandan da “takım” olarak çalışabilmek için gerekli becerileri kazanırlar. Bu aşama, Takım Performansının Ölçümü (TPÖ) sisteminin kurulması açısından kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu aşamanın atlanması, söz konusu sistemin kurulabilmesi için gerekli zeminin oluşmamasına neden olabilecektir.
- ii. TPÖ sistemi oluşturma sürecinin ikinci aşaması, “sistemin tasarımı ve benimsenmesi ile ilgili çalışmaları” içerir. Bu aşamada katılım ön plana çıkar. Sistemin işletme gerçeklerine uygun tasarlanması için yönetimin, performansı ölçülecek takımlarca benimsenmesi için takım üyelerinin ve müşteri odaklı olarak oluşturulabilmesi için ise müşterilerin sürece katılması gerekir.
- iii. Sürecin üçüncü aşaması “performans boyutlarının ve ölçütlerinin belirlenmesidir”. Bu aşamada yine yönetime ve takımlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetimin temel işlevi, belirlenecek performans boyutlarının, bu boyutları matematiksel olarak ölçmeye yönelik ölçütlerin ve bir bütün olarak performans ölçme sisteminin, işletmenin misyon, vizyon ve stratejileriyle uyumunu sağlamaktır. Yönetim aynı nedenle takımın önermiş olduğu boyutlar ve ölçütler üzerinde de değişiklikler yapabilir. Bu aşamada, yönetimin sürece katılımının bir başka önem taşıdığı husus ise, sistemin yönetimce

<sup>252</sup> Kılınç ve Akkavuk, agm. s.109

benimsendiğinin ortaya konulmasıdır. Yönetimin bu aşamada yer almamasının doğurabileceği en önemli risk, işletme stratejisi ile ilgili olmayan değişkenlerin ölçüldüğü bir sistemin oluşturulması olasılığıdır.

Performans hedeflerinin bir kısmının ölçüme konu olacak takımlar tarafından belirlenmesi de oldukça kritik bir husustur . Bu, bir yandan takımın stratejisini vurgulamasını ve kendilerini ifade etmelerini sağlarken, diğer yandan da takımın sistemi benimsemesi ve sahiplenmesi için gerekli zemini oluşturur.

Dolayısıyla, sürecin üçüncü aşamasında yönetimin takıma – en azından bir performans boyutunu – belirlemesi için imkan vermesi gerekir. TPÖ sisteminin benimsenmesi için, tüm boyut ve ölçütlerin takım tarafından belirlenmesi bir gereklilik değildir. Ancak, sistemde kendilerine ait bir şey olmadığı takdirde sistemi benimsemeyecekleri çok açıktır.<sup>253</sup>

Bu aşama ile ilgili olarak şunu da belirtmekte fayda vardır: Takım performansının ölçümü için kullanılacak ölçütler durumsal bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Yani her çeşit takımın performansının ölçümü için aynı ölçütler kullanılmamalıdır. Değişik yazarlar bu konuyu değişik açılardan ele almışlardır. Schilling ve Jones fonksiyonel takımlar için fonksiyona göre bir ayırım yapmışlar ve 15 değişik fonksiyon için 300 civarında değişik ölçüt belirlemişlerdir. Bunlardan birkaç tanesini şöyle sıralayabiliriz: Yönetime zamanında sunulan raporların toplam raporlara oranı (Muhasebe), işi kabul eden adayların iş teklifi yapılan adaylara oranı (İnsan Kaynakları), bütçeyi aşmadan gerçekleştirilen projelerin oranı (AR-GE).<sup>254</sup> Zigon ise hem sektörel hem de fonksiyonel bir ayırımı gitmeyi uygun görmüş ve restoran zincirlerinden kozmetik üreticilerine, sigortacılık sektöründen enerji sektörüne değişik sektörlerdeki işletmelerin bünyesinde bulunan ve değişik fonksiyonları olan takımlar için değişik ölçütlerin kullanılması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca her işletmenin kendi bünyesindeki takımların performansını ölçmeye girişmeden önce gerekli analizleri yapması, stratejik düzeyde hedeflerini belirlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Ölçütleri belirlerken ise Kaplan'ın "Balanced Scorecard" kavramının takımlara uygulanabileceğinin altını çizmiştir.

Kaplan, adı geçen eserinde, bir işletmenin performansını görmek için sadece finansal göstergelere bakmanın yeterli olmadığını, dört ayrı boyutun incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu dört boyutu şöyle sıralayabiliriz: Finansal boyut, müşteri

---

<sup>253</sup> Kılınç ve Akkavuk, agm. s.110

<sup>254</sup> Kılınç ve Akkavuk, agm. s.111

boyutu, şirket içi yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu. Her boyutu ölçmek için farklı ölçütler belirlenebilir. Örneğin müşteri boyutu için müşteri tatmini, öğrenme ve gelişme boyutu için çalışanların morali, çalışanlardan gelen önerilerin miktarı v.b.<sup>255</sup>

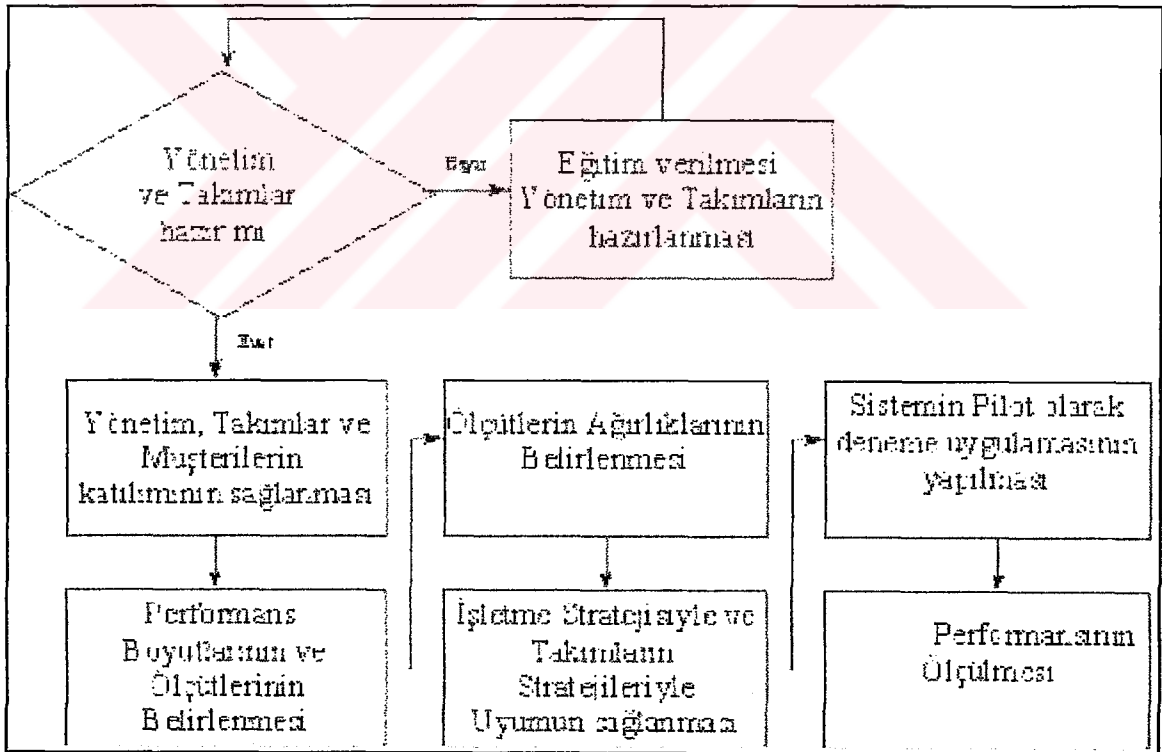
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, takımlardan çok farklı işlerde yararlanıldığından, takım performansını ölçmek için kullanılacak ölçütler de aralarında farklılıklar gösterecektir. Örneğin, donanma bünyesindeki takımları inceleyen araştırmacılar, takım performansının ölçülmesi için vurulan düşman uçaklarının oranları ile yanlışlıkla vurulan ticari helikopterlerin oranlarının incelenmesini faydalı bulurlarken, tiyatro ekiplerini inceleyen araştırmacılar, ışıkların oyuncuların hareketlerine göre senkronize olmasının, takımın performansını gösteren önemli kriterlerden biri olarak dikkate alınması gerektiğini yazmaktadırlar. Bütün bunlara dayanarak diyebiliriz ki, ölçüm yapabilmek için toplanması gereken verinin nasıl toplanacağı ve de ölçüm için nasıl bir matematiksel ifade kullanılacağı da işletmenin ve takımın gerçeklerine göre farklılık gösterecektir.

Bu arada takım çalışması ile ilgilenen ve davranış bilimleri ile ilgili disiplinlerden gelen yazarların takım çalışmasının etkinliğini ölçmek üzere ortaya koydukları ölçütleri yukarıda söylenenlerle karıştırmamak gerekir. Bu disiplinlerden gelen yazarlar kendi aralarında bir görüş birliği sağlamış olmamakla beraber, takım çalışmasının etkin yapılması için takım süreçlerinin hangi boyutlarının iyileştirilmesi gerektiğini vurgulayan çalışmalar yapmışlar ve bütün takımlar için geçerli ölçülebilir performans boyutları tanımlamışlardır. Örneğin Morgan, iletişim, işbirliği, takım ruhu, öneride bulunma, önerilerin kabul edilmesi, koordinasyon ve uyum sağlamayı takım performansının ölçülebilir boyutları olarak tanımlamaktadır. Prince ve Salas ise takım performansını iletişim, liderlik, karar verme, uyum sağlama, ekibin kendine güvenmesi, içinde bulunulan durumun farkında olma ve planlama boyutlarına göre ölçmeyi uygun görmektedir. Ancak bu çeşit ölçütlere göre takımın performansı bilimsel olarak sadece laboratuvar ortamında ölçülebilmektedir. Uygulamada kullanılmaları durumunda ise değerlemelerinin yapılması ile yetinilmek durumunda kalınmaktadır. Bu durum da daha önce belirtildiği gibi nesnelliği azaltmaktadır. Takım çalışmasının genel süreçlerine ilişkin bu çeşit ölçütleri bu sebepten dolayı takımın performansını ölçmek için kullanmak çok sağlıklı olmayacaktır.<sup>256</sup>

<sup>255</sup> Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3 (2000), s.2

<sup>256</sup> Kılınç ve Akkavuk, agm. s.112

- iv. Takım Performansının Ölçümü sistemini oluşturmada dördüncü aşama, performans ölçütlerinin ağırlıklandırılmasıdır. Bu aşamada, öncelikle bir önceki aşamada belirlenmiş olan ölçütlerin sadeleştirilmesi amacıyla, temsil yeteneği en yüksek olanlar seçilir. Bu, çok sayıda ölçütün mevcudiyetinin sistemi hantal hale getirebilmesi olasılığı nedeniyle önemli bir adımdır. Daha sonra, belirlenen en önemli boyut ve ölçütlerin göreceli önemlerini yansıtacak bir tartılandırma yapılmalıdır. Böylelikle takım performansı ölçüldüğünde, primlere etki edecek bir katsayıya ulaşılabilecektir. Dördüncü aşamanın bütün safhalarında “Takım Performansının Ölçümü” ve “Takım Dinamikleri” konularında yetkinliğe sahip danışmanlardan faydalanılması uygun olacaktır. Bu tür bir destek, bir yandan takım üyelerinin yüksek performanslı bir takım olabilmeleri için gereksinim duyacakları becerileri geliştirmelerinde yardımcı olacak, diğer yandan da, performansı ölçmeye uygun ölçüt bulunamaması durumunda, uzman katkısıyla sorunun aşılmasını sağlayabilecektir.<sup>257</sup>



Şekil 8: Takım Performansının Ölçümü Sistemi

Kaynak: Kılınc ve Akkavuk, agm. s.112

- v. TPÖ sistemini oluşturmanın beşinci aşaması, oluşturulan sistemin pilot uygulamaya geçmeden önce takımın ve işletmenin stratejilerini yansıtır

<sup>257</sup> Kılınc ve Akkavuk, agm. s.112

yansıtmadığının kontrol edilmesidir. Burada dikkate alınması gereken husus, oluşturulan ölçüm sistemine göre takımın yüksek bir performans göstermesi durumunda, bunun işletme hedeflerine ulaşılmasında açık bir katkısının olması gerekliliğidir.

- vi. Sistemin altıncı aşaması, “oluşturulan sistemin pilot olarak deneme uygulamasının yapılmasıdır”. Pilot uygulamalar değişik ekipler üzerinde değişik nedenlerle ortaya çıkabilecek hataların önlenmesine yardımcı olurlar. Söz konusu pilot uygulama, sistemin gerçekten kolaylıkla uygulanıp uygulanamayacağını görülmesi ve gerekli revizyonların yapılabilmesi açısından ihmal edilemeyecek ölçüde önem taşır. Bazı ölçütler fikir aşamasında ve teorik açıdan heyecan verici olarak görülse de, uygulamaya geçildiğinde gerekli verileri toplamanın çok zaman alıcı veya maliyetli olduğu ortaya çıkabilir.
- vii. TPÖ sisteminin son aşaması, pilot uygulama sırasında gerekli görülen değişikliklerin yapılmasıdır. Bunun sonucunda TPÖ sistemi, ödüllendirme, kariyer planlama ve eğitim planlama sistemleri ile birlikte kullanılabilir hale gelecektir.

Jones ve Schilling’in TPÖ oluşturma sürecinden ayrı olarak Zigon’un ekip bazlı performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen organizasyonların uygulayacağı 7 temel aşama şu şekilde özetlenebilir.<sup>258</sup>

**1- Mevcut organizasyonel ölçülerin gözden geçirilmesi:** Ekibin performansı ile ilgili ölçüler tespit edilir. Bu aşamada organizasyonun genel hedefleri ile uyumlu, bu hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde takımın gerçekleştireceği faaliyetlerden beklenen sonuçlar tespit edilir.

**2- Ekip performansı ölçüm noktalarının tanımlanması:** Ekipten beklenen katma değer yaratacak faaliyetlerin başarılı olup olmadığını ölçecek kriterler belirlenir. Bu kriterler, ekibin başarısıyla ilgili olabileceği gibi ekibin kullandığı iş süreçleri ile de birebir ilgili olabilir. Bu aşamada kullanılacak teknikler ekip müşterisi diyagramı, organizasyon hedeflerini destekleyen performans kriterleri, ekip başarısı piramidi, iş süreci haritalamadır. Bu çalışmada bu tekniklerin detayına inilmeyecektir.

**3- Ekip üyelerinin ekibi destekleyen başarılarının tanımlanması:** Ekibin performansı, direkt olarak ekibi oluşturan üyelerin performanslarından etkilenir. Bu

<sup>258</sup> <http://www.zigonperf.com/Articles/SevenStep/SevenStep.htm>

nedenle ekipte yer alan bireylerin ekibi desteklemek adına ulaşmaları gereken sonuçlar tespit edilir. Eğer bireyin hedefleri ile ekibin hedefleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu aşamadan sonra ekip bazlı performans değerlendirme çalışmasından söz edilemez. Ekip ve bireyin hedeflerini uyumlaştırmada ve ekibin başarısını destekleyen bireysel başarıların tanımlanmasında rol-sonuç matrisi kullanılabilir. Rol-sonuç matrisi, çapraz bir tabloda ekibin başarması gereken kriterlerden hareket ederek bireyin bu başarıya ulaşmak için yapması gerekenlere yer verir.

**4- Başarıların ağırlıklandırılması:** Her bir başarının önem derecesi belirlenir. Bu aşamada her bir başarı kriteri için harcanan zaman ve efor dikkate alınmadan mevcut başarı kriterlerinin ekibin hedeflerine ulaşması amacına hizmet etmedeki önem derecesi belirlenir. Başarıların ağırlıklandırılması hem ekip hem de birey düzeyinde yapılır. Bir örnek verecek olursak:

Takım başarıları % 60

Bireysel başarıları % 40 (*Satış kârları % 20 Fokus grup sonuçları % 10 Taşınmış ürünler % 10 Ürün fikirleri % 10 Yeni ürün dizaynı % 5 Perakende satışlar % 20 Memnun müşteriler % 15 Memnun perakendeciler % 10*)

**5- Ekip ve bireysel performans ölçütlerinin oluşturulması:** Ekibin ve bireyin performansı hakkında sayısal ve açıklayıcı ölçüler belirlenir. Yukarıda belirlenen başarı kriterleri zaman, kalite, miktar gibi kriterlere göre daha operasyonel baza indirgenerek performansın ulaşması hedeflenen noktalar ifade edilir. Örneğin yukarıdaki örnekten hareket edersek, ekip başarısı içindeki karlı satışlar başarı ölçütü bu aşamada, yıllık satış tutarı, vergi öncesi kar yüzdesi, bütçe değişim oranları gibi performans ölçüsü halinde daha indirgenmiş ve açıklanmış bir hale getirilir.

**6- Ekip ve bireysel performans standartlarının oluşturulması:** Ekip ve bireyin ulaşması gereken performans beklentileri (standartlar) belirlenir. Bu aşamada performans ölçüleri sayısal hedefler haline dönüştürülerek performans standartları oluşturulur. Örneğimize göre, yıllık satışları 24 milyon dolardan 35 milyon dolara, vergi öncesi beklenen karın % 15' en % 21'e yükseltilmesi, bütçe değişim oranlarının  $\pm$  % 5 aralığında olması gibi performans standartları oluşturabiliriz.

**7- Performansın ölçülmesi ve geribildirim (feedback) sisteminin kurulması:** Bu aşamaya kadar oluşturulan performans planının, uygulama sonrası durumu ölçülür ve değerlendirilir. Artık, uygulama sonuçlarının ölçülme zamanıdır. Bu aşamada her bir performans standardı için :

- Veri toplama yöntemleri,

- Veri-bilgi kaynakları,
- Veri toplama ve ölçme noktaları ve zamanları,
- Veri değerlendirme yöntemleri,
- Geribildirim yapılacak kişi ve noktaların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu aşamalar tamamlandığında ekibin ve bireyin performansının değerlendirilmesi için gerekli tüm aşamalar gerçekleştirilmiş olacaktır. Geribildirim sayesinde, hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların olduğu görülebilir. Bu bilgiler sayesinde yeni dönem performans değerlendirme süreci için de bilgi elde edilmiş olacaktır. Bundan sonra yapılması gereken, yukarıda açıkladığımız 7 aşamalı sürece süreklilik sağlanması ve ekibi geliştirecek şekilde sistemin çalıştırılmasıdır.

### **3.3.2. Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi**

#### **3.3.2.1. Hedeflerle Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi**

1. Hedeflerle Yönetim (TKY felsefesinde) olayların arkasından geçmeyi değil, olayların önceden sezinlenerek ve belirli stratejilere dayalı olarak onlara yön vermeyi öngörmektedir.
2. Çalışanların yönetime katılmasını sağlayan bir tekniktir.
3. Planlama ve kontrol aracıdır.
4. Performans değerlendirme aracıdır.
5. Yönetim geliştirme aracıdır.
6. Çalışanları güdüleyen bir unsurdur.
7. Çeşitli yönetim işlevlerine veri sağlar.

İşletmeler stratejik planlama sürecini kullanarak kuruluşun kuvvetli-zayıf yanlarını dikkate alan, çevresel değişikliklerin yaratacağı fırsatları değerlendirip, tehditlerden uzak tutacak bir yöntemle sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Çalışanlar stratejik planlamayı günlük iş yaşamının bir parçası olarak algılayıp benimseyebilmelidir. Bu nokta stratejik planlama sürecinde kuruluş hedefleri ile bireysel hedeflerin örtüştüğü noktadır ve performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturur.<sup>259</sup>

---

<sup>259</sup> Gül, age.s.169

Toplam kalite yönetimi bir hedefler bütünüdür. Organizasyon, ekip ve birey hedeflerinin toplamı toplam kalite yönetimi sonunda ulaşılması planlanan hedefi meydana getirir.

Bu hedefler hiyerarşisinin en altında bireysel hedefler bulunmaktadır. Nitekim toplam kalite yönetimini benimsemiş bir organizasyonda şirketin vizyon ve misyonuna ulaşılması ancak çalışanların hedeflerine ulaşması ile mümkün olabilecektir.

Hedef bazlı performans değerlendirme aracılığı ile bireysel hedeflerin ölçümü yapılır.

### 3.3.2.2. Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi

Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir. Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.<sup>260</sup>

Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle kararlaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için

<sup>260</sup> <http://www.ytukvk.org.tr/performans-yonetimi-ve-ucretlendirme-sistemleri>

hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar:<sup>261</sup>

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol
4. Periyodik değerlendirmeler

Bu dört temel safhaya göre de atılacak adımlar şöyledir:<sup>262</sup>

1. Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşılır.
2. Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşılır.
3. Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.
4. Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
5. Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplar.

Günümüzde bir çok işletme hedef bazlı performans değerlendirme sistemlerine doğru yönelmektedir. Bu tür sistemlerin en önemli avantajı, iyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri şirket hedefleri içine dahil etmesidir. Aslında bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasını oluştururlar. Çalışanın hedefleri bölümün misyonundan geliştirilir. Eğer yönetim şirketin resmini çalışanlara gösterebilir ve şirket hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini ortaya koyabilirse, çalışanlar organizasyonun gelişmesi ve performansının bir parçası olduklarını hissedeceklerdir. Performans değerlemeleri bireylerin bütüne yaptıkları katkıyı yansıtacaktır. Ancak sistemin planlanması ve uygulanması çaba harcamayı gerektirmektedir.

Ayrıca, yöneticilerin bu sistemi uygulamaya istekli olması, hedeflerin belirlenmesinden, faaliyetlerin planlanmasına, oto kontrole ve değerlendirme görüşmelerine kadar her aşamada üst ve astın birlikte hareket etmesi sistemin

<sup>261</sup> <http://www.ytukvk.org.tr/performans-yonetimi-ve-ucretlendirme-sistemleri>

<sup>262</sup> Erkan Özdemir, "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, www.isguc.org. Cilt:4, Sayı:2, 2002

başarısında önemlidir. Yine sistemin olumsuz yönlerinin dikkate alınarak giderilmesi, hedeflerin başarılması kadar nasıl başarılı olduğuna da bakılması değerlendirmelerin sağlıklı olmasının yanında işletmenin performansını da gerçekçi olarak ortaya koymak açısından çok önemli olmaktadır.

### **3.3.3. 360 Derece Performans Değerleme**

#### **3.3.3.1. Tanımı**

360° performans değerlendirme adından da anlaşılacağı gibi değerlendirilen personelin sadece üstleri tarafından değil, astları ve kendi seviyesindekiler tarafından da değerlendirilmesiyle oluşan bir performans değerlendirme ve geri besleme yöntemidir.<sup>263</sup>

360° performans değerlendirme / geri besleme işletmede kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun uygulanabilir. Burada asıl fark aslında değerlendirenin kim olduğudur. Yani aslında 360° yöntemi değerlendirme yapanların sayısını ve çeşidini artırarak yeni bir yöntem ortaya çıkartılmasından ibarettir. Diğer yöntemlerde personel sadece üst (amir, yönetici vb.) tarafından değerlendirilirken bu yöntemde tüm çevresince (astları ve eşitleri dahil) değerlendirilmekte ve çok yönlü bir bakış açısı sağlanmaktadır.

Düzenli değerlendirme projelerinde yöneticiler personeli direkt bilgiler (objektif değerlendirme verileri) ve diğer emsalleri ile karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu esnada kişinin kendini nasıl değerlendirdiği ile başkalarının (çevresindekilerin) onu nasıl değerlendirdikleri arasındaki farka *Boşluk Analizi* denir. Etkili 360° geri besleme uygulayabilmek için geri besleme programları ve yetiştirme programları oluşturmak gereklidir.<sup>264</sup>

360° geri beslemenin, çok kaynaklı geri besleme, çok nispetli değerlendirme, tam daire değerlendirme, yukarı geri besleme, emsal değerlendirme gibi isimler alabildiği görülebilmektedir. Daha önceki bölümlerde ayrıntıları ile incelendiğinden burada kısaca anlatılmıştır.

#### **3.3.3.2. TKY-360 Derece Performans Değerleme İlişkisi**

Toplam kalite yönetimi kalite ve müşteri memnuniyetindeki vurgusuyla 360 derece performans değerlemenin gelişiminde enerjik bir kuvvet olarak yer almıştır. Organizasyonların çoğu 360 derece performans değerlemeyi toplam kalite yönetimi

<sup>263</sup> Sabuncuoğlu, age.s.169

<sup>264</sup> Çoban, age.s.64

çabalarının bir parçası olarak kullanmışlardır. TKY'nin öncüsü Deming de kalite odaklı şirketlerde geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yerinin olmadığını söylemektedir. Kalite hareketi kişilerin üzerinde olan önemi takımların üzerine doğru değiştirmiştir. Çok kaynaklı geri besleme de takım bağlılığını ilerletme potansiyeline sahiptir.<sup>265</sup>

Toplam kalite yönetimi, kalite ve müşteri hizmetleri anketlerini özel olarak vurgulamaktadır. Kalite üstünlüğü için çabalarırken de 360 derece performans değerlendirme çok faydalı ve güçlü bir bilgi kaynağıdır. Çünkü bu metotla müşteriler ve tedarikçiler organizasyona çeşitli kalite boyutlarında geri besleme sağlamaktadırlar. Toplam kalite yönetimi hareketi işe en yakın kişilerin performansı değerlendirmek için en iyi pozisyonda oldukları düşüncesini geliştirmek için de sağlam bir destekleyici olmuştur. Benzer şekilde işe en yakın olan bu kişiler gelişim için önerilerde bulunmada da en iyi pozisyonadadırlar. Toplam kalite yönetimi, bu nedenlerle 360 derece performans değerlendirme yönteminin gelişimine yardımcı olmuştur.

### **3.3.4. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme**

#### **3.3.4.1. Yetkinlik Kavramı**

Yetkinlik kavramı, farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. İlk defa eğitim alanında; eğitimci-öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla, yönetim ve insan kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Her alanın kendi bakış açısına göre yaptığı tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir:<sup>266</sup>

*Psikologlar*, yetkinlik kavramıyla, insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların ne derecede o insanın özelliklerini ve kapasitesini yansıttığını bulmak için ilgilenmiştir.

*Yönetim uzmanları*, çalışanların performansını geliştirmek yoluyla örgüt amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlenmelerde kullanmıştır.

*Öğretim tasarımcıları*, yetkinlikleri, eğitim tasarım ve değerlendirme süreçlerinin hareket noktası olarak görmüştür. Daha makro çerçevede kavram,

<sup>265</sup> Doğan, age.s.54

<sup>266</sup> Didem Yetkin, "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003), s.4

profesyonel hayat ile okul hayatı arasında ilişki kurulmasında ve öğrencilere çalışacakları alanla ilgili becerilerin kazandırılmasında yardımcı olmuştur.

*İnsan kaynakları yöneticileri*, yetkinlik kavramını seçme ve yerleştirme, eğitim ve değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla teknik bir araç olarak kullanmıştır.

Tüm bu farklı tanımlamalara rağmen belli başlı ortak noktaları olduğu söylenebilir.<sup>267</sup>

- *Gözlenebilir Davranışlar*: Bütün yetkinlik ifadeleri gözlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için ölçülebilmesi, bunun için de gözlenebilir olması gerekir.
- *Üstün Performans*: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.
- *Bilgi*: Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin, “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu bilgi, deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi, eğitim yolu ile de kazanılabilir.
- *Beceri*: Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için o konuda yetenekli olmak gereklidir. Bu yetenek, bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi, daha çok eğitimle kazanılırken; beceri, yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.
- *Tutum*: Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Kişinin, belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin; bireyin “ekip çalışması” konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü, bilgi ve becerisini gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde

---

<sup>267</sup> Yetkin, age.ss.4-5

bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.

Yetkinlikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları içerirler. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil de, bilginin başarı yaratacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar.<sup>268</sup>

Bu ortak noktalardan hareketle, yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>269</sup> Bu tanımlamadan çok farklı olmayan başka bir yaklaşım da yetkinlikler, “çıktı yada kalite standardı” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, en düşük ve en yüksek kabul edilebilir performans düzeyleri tanımlanarak standart hale getirilir ve çalışanlar bu iki uç nokta arasında dağıtılır.

Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler, *yetkinlikler* olarak isimlendirilmektedir.<sup>270</sup>

Yetkinlikler organizasyonun stratejisini çalışanların nitelikleriyle ilişkilendirir. Stratejik amaçlarla uyumlu niteliklere sahip çalışanlar global rekabetin yarattığı zorlukları karşılamaya yatkındırlar. Yetkinlikler organizasyonel değerleri yansıtmalıdır. Bunlar, çalışanların organizasyonel değerleri tanımladıkları ve yaşadıkları yoldur.

Yetkinlikler, performans anlaşmasının bir parçası olduklarında performans becerileri olarak isimlendirilirler.

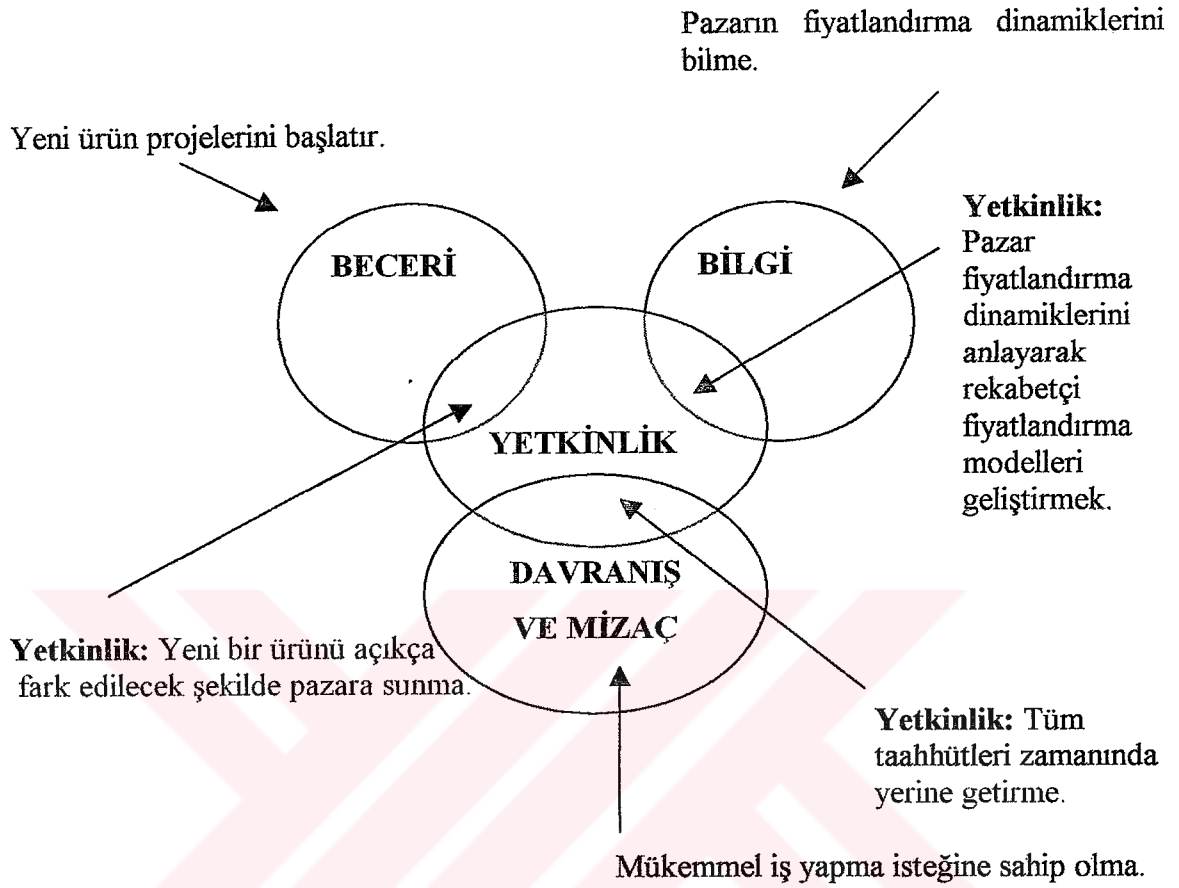
Organizasyonlar, işin nasılımı yetkinliklerle ölçtükleri zaman ortalama performansı değil mükemmeli öne çıkarmaktadırlar. Eğer, yalnızca temel davranışlar tanımlanırsa, burada düşülen tuzak, ortalama performansı cesaretlendirme yada en azından çalışanların çoğunun zaten sergilemekte olduğu davranışları geliştirme zamanını boşa harcama riskini üstlenmek olmaktadır.

<sup>268</sup> Zühal Sakıcı, “Yetkinlikler ve yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri Türk Hava Yolları’nda bir uygulama,” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003), s.20

<sup>269</sup> Sakıcı, age.s.21; Yetkin, age,s.6

<sup>270</sup> Barutçugil, age.s.20

Yetkinlikler, çalışanlara mükemmel performansla sonuçlanacak davranış tarzlarını tanımlayan bir yol haritası sağlar. Çalışanların işlerini nasıl yaptıkları organizasyonlar için bir rekabetçi üstünlük oluşturur.



**Şekil 9 :Bilgi, Beceri, Davranış ve Yetkinlik**  
Kaynak: Yetkin, age. s.7

Mükemmel müşteri hizmeti ve toplam kalite performansı yalnızca çalışanların görevlerini nasıl yürüttüklerine dikkat edilirse gerçekleştirilebilir. Bir organizasyon mükemmel performans için gereken yetkinlikleri bildiği zaman çalışanlar bu düzeyde performans sergileyecek şekilde seçilirler ve geliştirilirler. Çalışanlar optimal düzeyde bir performans sergiledikleri zaman organizasyonun genel performansı en üst düzeye çıkar.

Bir organizasyonda yetkinliklerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması:

- Performans çitasını yükseltir.
- Bireysel davranışları işletme stratejileri ile uyumlaştırmaya yardım eder.
- Yeni bir organizasyon-çalışan sözleşmesine temel oluşturur.
- Başarının ölçüsünü değiştirir.

- Bir öğrenme kültürü yaratmak için temel oluşturur.<sup>271</sup>

### 3.3.4.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sürecinin Adımları

Yetkinliklerin kullanım alanlarından birisi, belki de en önemlisi, “Performans Yönetimi Sistemleri”dir. Bu kavramın kısa sürede benimsenmesinin sebebi belki de yöneticilere, çalışanları daha objektif kriterler doğrultusunda değerlendirebilmelerine olanak sağlayacak bir araç sunmasıdır. Günün sonunda tüm organizasyonlar çalışanların performansını artırmak yolu ile şirketin performansını artırmanın yollarını aramaktadır ve bunu sağlamayı kolaylaştıracak her türlü araç, doğru kullanılması halinde, ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yukarıda yapılan yetkinlik tanımlamalarından, kişilerin sahip olduğu yetkinliklerin aynı zamanda onların bireysel kalitesini ortaya koyduğu sonucu çıkarılabilir. Toplam kalite yönetimi, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Yetkinlik, işi yapabilecek yeterliliğin ötesinde çalışanın diğerlerinden farklı olarak ek becerilerini (bilgi, beceri, tutum) belirtir. Çalışanın işi kendiliğinden yapması onda böyle bir yetkinliğinde var olduğunu göstermektedir.

Daha önceden belirtildiği gibi ekip bazlı performans değerlemenin tek başına uygulanması, bireysel değerlendirme sistemini ikame edememektedir. Yetkinlik bazlı performans değerlemenin bu ikame edilemeyen bireysel değerlemeyi oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yetkinliklerin gelişimine bakıldığında, öncelikli olarak hedeflerle birlikte performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Çalışanlar artık, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmekte ve gerekirse gelişimleri planlanmaktadır. Yöneticiler için esas olan artık sadece “neyin” başarıldığı değil, bununla birlikte “nasıl” başarıldığı da olmaktadır. Bu sayede yüksek performanslı çalışanları ayırt eden özellikler ortaya çıkartılmakta, kurum performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve şirketin gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir.<sup>272</sup>

Yetkinliklerin yeni kullanılmaya başlandığı bir performans değerlendirme sisteminde, yöneticilerin çalışanların yetkinliklerini %100 doğru bir şekilde

<sup>271</sup> Barutçugil, age.s.21

<sup>272</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/Index001.asp?SectionID=97&ShowAbs=ON>

değerlendirmelerini beklemek haksızlık olacaktır. Yetkinlik kültürü şirket içinde zamanla olgunlaşan bir meyvedir. Acele etmek harcanan emeği ve zamanı boşa çıkarmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Burada önemli olan doğru yetkinliklerin tanımlandığından emin olmaktır. Eğer yetkinliklerin tanımlanması sürecine yeterli süre ayrılmış, doğru kaynaklar kullanılmış ve yetkinlik modeli yönetim tarafından da onaylanmışsa kültürün oturması için gerekli altyapı hazırlanmış demektir. Bu durumda tek yapılması gereken şey sabretmek ve doğru iletişim kanalları ile yetkinliklerin doğru zamanda, doğru kişiler tarafından kullanılmasını sağlamaktır. Burada da iş her zamanki gibi insan kaynakları yöneticilerine ve uzmanlarına düşmektedir.

Yetkinliklerin performans değerlendirme sistemlerinde kullanımında karşılaşılan en önemli konuların başında değerlendirmede yetkinliklerin ağırlığının ne olacağı ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı gelmektedir.<sup>273</sup>

Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği şirket stratejileri ile ilintili olup, genellikle İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Üst Düzey Yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin; satış ağırlıklı bir organizasyonda hedeflerin ağırlığı daha fazla, yetkinliklerin ağırlığı daha az olarak belirlenebilmekte iken; yetkinliklerin yeni tanımlandığı organizasyonlarda yetkinlik kavramının yerleşmesi ve yetkinliklerin gelişimine gereken önemin verilebilmesi için bu oran eşit ya da hedefler daha az, yetkinlikler daha fazla ağırlıklı olarak değişebilmektedir. Bu ağırlıkların pozisyonlar bazında değişmesi de oldukça sık görülen bir durumdur. Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla biraz daha fazla ve üst düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir. Burada yöneticilerin şirket hedeflerine alt kadrolara nazaran daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna zaten sahip olmaları gerekliliğinden yola çıkılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları da değişebilmektedir.

İkinci önemli konu olan yetkinliklerin sonuçlarının kullanımı ile ilgili tartışmalar ise halen devam etmektedir. Bir grup, yetkinlik değerlendirmelerinin sadece gelişim amaçlı kullanılması gerektiğini savunurken bir diğer grup ise elde edilen sonuçların kariyer, işten çıkarma ile ilgili konularda karar vermede kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde şirketler yetkinlik değerlendirmelerini ağırlıklı olarak

<sup>273</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/Index001.asp?SectionID=97&ShowAbs=ON>

gelişim amacı ile kullanmakta, çalışanların düşük oldukları yetkinlikler ile ilgili gelişim planları yaparak gelişimlerini takip etmektedirler.<sup>274</sup>

Performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde kurulabilmesi için öncelikle kurum kültürünün göz önünde bulundurulması gerekir. Kurum kültürünü yansıtmayan çalışmaların sonuçlarının kötü sonuçlanacağı kesin olduğundan her işletme faaliyetinde olduğu gibi performans yönetimi işletmenin vizyon, misyon ve ortak kültürel değerlerine dayandırılmalıdır. Bu doğrultuda oluşturulan performans yönetim sürecinin adımları şöyledir.<sup>275</sup>

- *Hedef Koyma:* Finansal boyuttaki iş sonuçlarına ilişkin hedeflere ulaşmak için; müşteri ve süreçler boyutunda ulaşılması gereken hedefler belirlenir. Bu hedefler çalışanların iş tanımlarından yada ana sorumluluklarından gelen hedeflerdir. Son olarak, öğrenme ve gelişme perspektifine inilerek, yetkinlik hedefleri belirlenir. Kısaca, hedef belirleme süreci sonunda çalışanların ana sorumlulukları ve sahip olmaları gereken yetkinliklerine ilişkin hedefleri olur.
- *Zaman ve Hedef Planı Yapmak:* Hedeflere ulaşmak için zaman ve faaliyet planı yapılır.
- *Sürekli İzleme:* Faaliyet planı süresince sürekli izleme yapılarak, gerekirse faaliyet ve hedef revizyonları (ana sorumluluk ve yetkinlik hedeflerinde) yapılır. Çalışanların sürekli olarak gözlenmesi sonucu performans değerlendirme çalışmalarına veri olacak bilgilerin elde edilmesidir.
- *Değerlendirme Dönemi:* Faaliyet planları, belirli bir döneme ilişkin planlardır. En yaygın olarak belirlenen dönem altı aydır. Bu dönemler sonunda değerlendirmeler yapılır ve çalışanın, belirlenen hedefler doğrultusunda performansının ne düzeyde olduğu saptanır.
- *Performans Gelişim Planları Hazırlamak:* Gelecek dönem için aynı işlemleri tekrarlamak ve performans gelişim planını hazırlamaktır.
- *Sonuçların Yansıtılması:* Performans değerlendirme sonuçlarının; ücrete, kariyere, eğitime ve gelişime yansıtılmasıdır.

Bir çalışanın işini başarıyla tamamlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetkinliklere performans değerlendirmesi sonucunda yeterince sahip olmadığı ortaya çıktığı zaman bu yetkinliklerin geliştirilmesi için bir eylem planı yapılmalıdır. Bu planda hangi

<sup>274</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/Index001.asp?SectionID=97&ShowAbs=ON>

<sup>275</sup> Sakıcı, age.s.52; Yetkin, age,ss.27-28

yetkinliklerin, hangi yöntemlerle, ne kadar sürede ve kimin yardımıyla geliştirileceği kararlaştırılmalıdır.<sup>276</sup>

#### 3.3.4.2.1. Yetkinliklerin Performans Değerlendirme Sürecine Katkıları

- Yetenekli çalışanların şirkette tutulması kolaylaşır,
- Bütün şirket tarafından kabul edilmiş bir yetkinlik modelinden hareketle değerlendirildiğinden, değerlendirme sürecindeki öznellik en aza iner,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında daha yapıcı ilişkiler geliştirilmesine yardımcı olur.<sup>277</sup>

Yetkinlik modelinin üzerinde işleyen bir performans yönetimi sistemi, diğer insan kaynakları sistemleriyle bütünleşecektir ve bu sayede;

- Ücret yönetimine çalışanların performanslarıyla ilgili daha doğru ve gerçekçi bilgiler gidecek ve daha adil bir ücret yapısı oluşturulacaktır.
- Performans hedefleri doğrultusunda doğru eğitim ve gelişim faaliyetlerinde bulunmak mümkün olacaktır.
- Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetimi ve yedekleme sürecinde verilecek kararlarda belirleyici olacaktır.<sup>278</sup>

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ilk bölümde irdelenen Performans Değerleme kavramı ile ikinci bölümde açıklanan Toplam Kalite Yönetimi kavramlarının bir ilişkilendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla ilk olarak Toplam Kalite Yönetimi – Performans Değerleme ilişkisi üzerinde durularak Toplam Kalite Yönetimi’nde Performans Değerleme’nin ne gibi değişimler geçirdiği ve nasıl yapılanması gerektiği ifade edilmiştir.

Ardından Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalarda son yıllarda çoğunlukla uygulanan dört Performans Değerleme yöntemi sıra ile açıklanmıştır.

Bu performans değerlendirme yöntemleri sırası ile Takım Bazlı Performans Değerleme, Hedef Bazlı Performans Değerleme, 360 Derece Performans Değerleme ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlemedir. Çalışmamızın bundan sonraki son bölümünde uygulama çalışmasına yer verilecektir.

<sup>276</sup> Barutçugil, age.s.62

<sup>277</sup> Sakıcı, age.s.53; Yetkin, age,s.63

<sup>278</sup> Sakıcı, age.s.53; Yetkin, age,s.63

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, aynı sektörde faaliyet gösteren ve Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemiş işletmelerin uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri ve bunlara ilişkin çalışan tutumları ile toplam kalite yönetimine karşı çalışan tutumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca toplam kalite uygulamaları ve performans değerlendirme ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırmanın amaçları arasındadır. Performans Değerleme Sistemleri ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişkinin işletmelerde farklılık gösterebileceği varsayımından hareket edilmiştir.

Yapılan araştırmanın hipotezleri:

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların TKY uygulamalarına karşı tutumları ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların TKY uygulamalarına karşı tutumları ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

**H<sub>0</sub>:** Demografik değişkenler ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Demografik değişkenler ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

**H<sub>0</sub>:** Demografik değişkenler ile TKY uygulamalarına karşı tutumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Demografik değişkenler ile TKY uygulamalarına karşı tutumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamıza konu olan hedef kitlemiz, İstanbul'da güvenlik sektörü işletmelerinde görev yapan çalışanlardır. Bu amaçla iki işletme seçilmiş ve yöneticilerin izniyle çalışanlara anketler uygulanmıştır. Ankete katılanlar farklı öğrenim düzeyi, kıdem ve yaş seviyelerine sahip çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Bu araştırma yapılırken güvenlik sektöründe birçok işletme ile bağlantıya geçilmiş ancak bu firmalardan sadece iki tanesi anket çalışmasına katılmayı kabul etmiştir. Ayrıca zaman ve maliyet kısıtları da araştırmanın kısıtlayıcı faktörleri arasındadır.

#### 4.3. Ana Kütle ve Örneklem

*“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Performans Değerleme Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”* konulu bu araştırma için güvenlik sektörü seçilmiş olup, ana kütle İstanbul'daki tüm güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

Örneklem kütleleri olarak güvenlik sektöründen tesadüfi örnekleme yöntemiyle orta ölçekli iki güvenlik firması seçilerek, bu iki firmanın beyaz ve mavi yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anketi uygularken gizlilik ilkesi vurgulandığı için bu firmaların isimleri araştırmamız dahilinde dile getirilmeyecektir. Bu iki firmanın bünyesinde alt-orta ve üst kademe ile danışman veya uzman statüsünde çalışan toplam 69 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. İki firmadan B firması performans değerlendirme sistemi çerçevesinde 360 Derece Performans Değerlemeye yer verirken, A firması diğer geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yer vermemektedir.

#### 4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri kaynağını ölçeklerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Bu amaçla araştırmacı tarafından 5'li Likert ölçeğinde bir soru formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcıların öğrenim durumu, çalışma hayatındaki ve bu kurumdaki hizmet süresi, pozisyonu, yaşı ve cinsiyetine ilişkin demografik özellikleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde firmanın faaliyet alanı, çalışan sayısı, ortaklık yapısı, kaç yıldır toplam kalite yönetimini uyguladığı, toplam kalite yönetimine geçmeden önce danışmanlık alıp almadığı, toplam kalite yönetimine yönelik performans değerlendirme

çalışmalarının kaç yıldır yapıldığı, performans değerlendirme periyodu, toplam kalite yönetiminin halen bir direnme ile karşılaşmış karşılaşmadığı ve toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışanlara yeterli bir eğitimin verilip verilmediğine ilişkin kurumsal bilgiler yer almaktadır.

Formun üçüncü bölümünde Toplam Kalite Yönetimi-Performans Değerleme ilişkisini incelemeye yönelik olarak 5'li Likert ölçeğinde oluşturulmuş 29 soru yer almaktadır. Bu 29 soru ile Toplam Kalite Yönetimi-Performans Değerleme ilişkisine yönelik 9 farklı boyut incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır:

- Performans Değerleme Sonuçları Kullanım Alanları (3 Soru)
- Toplam Kalite Yönetimi Sonuçları (4 Soru)
- Ekip Çalışması Uygulamaları (3 Soru)
- Performans Geri Bildirim Görüşmeleri (2 Soru)
- Tam Katılım Uygulamaları (2 Soru)
- Performans Değerleme Kriter ve Hedeflerinin Oluşturulması (8 Soru)
- Performans Değerleme Sisteminin Etkinliği (4 Soru)
- Bilgi/Eğitim Programları (2 Soru)
- 360 Derece Performans Değerleme Uygulamaları (1 Soru)

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak, birincil kaynaktan veri toplama yöntemi seçilmiştir. İşletme çalışanlarına uygulanan anketler e-mail yoluyla veya elden ulaştırılmıştır. Daha sonra anketlerin aynı yollarla dönüşümü sağlanmıştır. Yapılmış olan anketlerin bir örneği çalışmanın ekinde verilmiştir.

#### **4.5. Verilerin Analiz Teknikleri**

Bu araştırmada istatistiksel analizler SPSS 12.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikler her iki firma için yapılan analizlerin güvenilirlik testi yapılmış ve  $\alpha = 0,929$  bulunmuştur. Yapılmış olan güvenilirlik analizi sonuçları çalışmanın ekinde verilmiştir. Demografik özelliklerin ve 29 sorunun frekans dağılımları yapılmış normal dağılıma uygunluk testinin yapılması sonucu bütün değerlerin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş ve buna bağlı olarak parametrik olmayan testlerin yapılabilirliği tespit edilmiştir. Normal dağılım testi sonuçları çalışmanın ekinde verilmiştir.

Her iki firma için ayrı ayrı demografik özellikler aracılığıyla Toplam Kalite Yönetimi- Performans Değerleme Sistemi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak, bir değişkene ilişkin ikiden fazla grubun karşılaştırılması amacı ile Kruskal-Wallis H

Testi; bir değişkene ilişkin iki grubun karşılaştırılması amacı ile Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Ayrıca her iki firmada Toplam Kalite Yönetimi- Performans Değerleme Sistemi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı amacı ile Ki-Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır.

#### 4.6. Bulgu ve Yorumlar

##### 4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya konu olan çalışanlara ait demografik bilgilere ilişkin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 14: Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımları**

<b>A FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
İlköğretim	2	5,7	5,7	5,7
Lise	17	48,6	48,6	54,3
Lisans	15	42,9	42,9	97,1
Y.Lisans/Doktora	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

<b>B FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
İlköğretim	1	2,9	2,9	2,9
Lise	19	55,9	55,9	58,8
Lisans	14	41,2	41,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Ankete katılanlar arasında çoğunluğu A firmasında Lise (17 kişi, %48,6) ve Lisans (15 kişi, %42,9) mezunları oluşturmaktadır. B firmasında ise çoğunluk Lise (19 kişi, %55,9) mezunudur. Ayrıca 14 kişide (%41,2) Lisans mezunudur.

**Tablo 15: Çalışma Hayatındaki Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımları**

<b>A FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Yıldan Az	1	2,9	2,9	2,9
1-2 Yıl	4	11,4	11,4	14,3
3-5 Yıl	17	48,6	48,6	62,9
6-10 Yıl	7	20,0	20,0	82,9
11 Yıl ve Üstü	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

<b>B FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Yıldan Az	3	8,8	8,8	8,8
1-2 Yıl	5	14,7	14,7	23,5
3-5 Yıl	11	32,4	32,4	55,9
6-10 Yıl	11	32,4	32,4	88,2
11 Yıl ve Üstü	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

A firmasında 17 kişi (%48,6) 3-5 yıldır çalıştığını belirtmiştir. 6 ve daha fazla zamandır 13 kişi (%37,1) bulunmaktadır. B firmasında 11 kişi (%32,4) 3-5 yıldır, 11 kişi (%32,4) 6-10 yıldır çalışmaktadır.

**Tablo 16: Bu Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımı**

<b>A FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Yıldan Az	4	11,4	11,4	11,4
1-2 Yıl	15	42,9	42,9	54,3
3-5 Yıl	10	28,6	28,6	82,9
6-10 Yıl	3	8,6	8,6	91,4
11 Yıl ve Üstü	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

<b>B FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Yıldan Az	11	32,4	32,4	32,4
1-2 Yıl	13	38,2	38,2	70,6
3-5 Yıl	9	26,5	26,5	97,1
6-10 Yıl	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

A firmasında 15 kişi (%42,9) 1-2 yıldır ve 10 kişi (%28,6) 3-5 yıldır bu firmada çalıştıklarını belirtmiştir. B firmasında ise 13 kişi (%38,2) 1-2 yıldır, 11 kişi (%32,4) ise 1 yıldan daha az zamandır bu firmada çalıştıklarını belirtmiştir. 6 ve daha fazla zamandır A firmasında 6 kişi (%17,2) çalışırken, B firmasında bu rakam 10 kişi (%29,4) olmaktadır.

**Tablo 17: Pozisyona İlişkin Frekans Dağılımları**

<b>A FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Üst Kademe	7	20,0	20,0	20,0
Orta Kademe	18	51,4	51,4	71,4
Alt Kademe	9	25,7	25,7	97,1
Diğer	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

<b>B FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Üst Kademe	2	5,9	5,9	5,9
Orta Kademe	18	52,9	52,9	58,8
Alt Kademe	13	38,2	38,2	97,1
Diğer	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Ankete A firmasında orta kademededen 18 kişi (%51,4), alt kademededen 9 kişi (%25,7) ve üst kademededen 7 kişi (%20) katılmıştır. B firmasında 18 orta kademe (%52,9), 13 alt kademe (%38,2) ve 2 üst kademe (%5,9) çalışan ankete katılmıştır.

**Tablo 18: Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları**

<b>A FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 ve Altı	12	34,3	34,3	34,3
26-30	15	42,9	42,9	77,1
31-35	3	8,6	8,6	85,7
36-40	3	8,6	8,6	94,3
41 ve Üstü	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

<b>B FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 ve Altı	6	17,6	17,6	17,6
26-30	15	44,1	44,1	61,8
31-35	9	26,5	26,5	88,2
36-40	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaşları A firmasında büyük çoğunlukla 26-30 yaş aralığında 15 kişi (%42,9) ve 25 ve altında 12 kişidir (%34,3). 31 yaşın üzerinde 8 kişi (%22,9) vardır. B

firmasında ise çoğunluk 15 kişi (%44,1) ile 26-30 yaş aralığındadır. 31 yaşın üzerinde 13 kişi (%38,3) vardır. 6 kişinin (%17,8) yaşları 25 ve altındadır.

**Tablo 19: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları**

<b>A FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kadın	17	48,6	48,6	48,6
Erkek	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

<b>B FİRMASI</b>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kadın	10	29,4	29,4	29,4
Erkek	24	70,6	70,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

A firmasında ankete katılanların 17'si (%48,6) kadın ve 18'i (%51,4) erkek iken; B firmasında 10'u (%29,4) kadın ve 24'ü (%70,6) erkektir.

#### 4.6.2. TKY Uygulamalarına Karşı Tutumlar İle Performans Değerleme Uygulamalarına Karşı Tutumlar

**Tablo 20: TKY Tutumları-Performans Değerleme Sistemi Tutumları**

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların TKY uygulamalarına karşı tutumları ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların TKY uygulamalarına karşı tutumları ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

<b>A FİRMASI</b>	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TKY Tutumları * PD Tutumları	35	100,0%	0	,0%	35	100,0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1032,500 (a)	990	,169
Likelihood Ratio	235,011	990	1,000
Linear-by-Linear Association	12,533	1	,000
N of Valid Cases	35		

a 1054 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Araştırmaya katılan güvenlik sektöründeki iki firmadan A firmasında, çalışanların TKY uygulamalarına karşı tutumları ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ( $p=0,169>0,05$ )

B FİRMASI	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TKY Tutumları * PD Tutumları	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1020,000 (a)	930	,021
Likelihood Ratio	230,428	930	1,000
Linear-by-Linear Association	17,629	1	,000
N of Valid Cases	34		

a 992 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Araştırmaya katılan B firmasında ise, çalışanların TKY uygulamalarına karşı tutumları ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $p=0,021<0,05$ )

Burada farklılığı belirleyen B firmasıdır. Farklılık B firmasında Toplam Kalite Yönetimi ve ona bağlı performans değerlendirme çalışmalarının A firmasına oranla daha uzun süredir uygulanıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

HER İKİ FİRMA	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TKY Tutumları * PD Tutumları	69	100,0%	0	,0%	69	100,0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4174,500 (a)	3968	,011
Likelihood Ratio	561,079	3968	1,000
Linear-by-Linear Association	48,178	1	,000
N of Valid Cases	69		

a 4095 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Yukarıdaki tabloda her iki firma için bu test ortaklaşa yapılmıştır. Burada p değerinin 0.011 olması sebebiyle 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu

görülmüştür. Dolayısıyla iki firma arasında çalışanların Performans Değerleme tutumları ile Toplam Kalite Yönetimi tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $p=0,011<0,05$ )

Yukarıda değinildiği gibi farklılığın kaynağı B firmasıdır. Toplam kalite yönetiminin ve toplam kalite temelli bir performans değerlendirme sisteminin B firmasında daha uzun zamandır uygulanıyor olması muhtemelen tutumlar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır.

#### 4.6.3. Demografik Değişkenler ile Performans Değerleme Uygulamalarına Karşı Tutumlar

**Tablo 21: Pozisyon-Performans Değerleme Sonuçları**

**H<sub>0</sub>:** Pozisyona göre Performans Değerleme Sistemi Sonuçları Kullanım Alanları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Pozisyona göre Performans Değerleme Sistemi Sonuçları Kullanım Alanları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

A FİRMASI	Pozisyon	N	Mean Rank
PD Sonuçları Kullanım Alanları	Üst Kademe	7	23,93
	Orta Kademe	18	17,47
	Alt Kademe	9	12,56
	Diğer	1	35,00
	Total	35	

	PD Sonuçları Kullanım Alanları
Chi-Square	7,827
df	3
Asymp. Sig.	,050

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Pozisyon

A firmasında pozisyona göre Performans Değerleme Sistemi Sonuçları Kullanım Alanları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,05=0,05$ )

Üst kademe çalışanlar performans değerlendirme çalışmalarını çoğunlukla yapan kişiler olduklarından daha olumlu yönde cevap vermektedirler. Alt ve orta kademe çalışanlar ise performans değerlendirme sonuçlarının kendileri ile ilgili olarak alınan kararlarda kullanıldığına pek inanmamakta, kararların daha çok geleneksel şekilde alındığına inanmakta ve üst kademelere göre daha olumsuz cevaplar vermektedirler.

<b>B FİRMASI</b>	<b>Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>PD Sonuçları Kullanım Alanları</b>	Üst Kademe	2	12,50
	Orta Kademe	18	19,19
	Alt Kademe	13	17,04
	Diğer	1	3,00
	Total	34	

	<b>PD Sonuçları Kullanım Alanları</b>
Chi-Square	3,216
df	3
Asymp. Sig.	,360

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Pozisyon

B firmasında pozisyona göre Performans Değerleme Sistemi Sonuçları Kullanım Alanları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,360>0,05$ ) Yönetim kademe farklılığı olmaksızın tüm çalışanların benzer olumsuz tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 21'de görüldüğü gibi pozisyona göre Performans Değerleme Sistemi Sonuçları Kullanım Alanları her iki firma arasında karşılaştırıldığında A firmasında anlamlı olmamakla beraber anlamlıya çok yakın bir sonuç gösterirken, B firmasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

**Tablo 22: Eğitim Düzeyi-Performans Değerleme Sistemi Etkinliği**

**H<sub>0</sub>:** Eğitim düzeyine göre performans değerlendirme sistemi uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Eğitim düzeyine göre performans değerlendirme sistemi uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

<b>A FİRMASI</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>PD Sistemi Etkinliği</b>	İlköğretim	2	15,50
	Lise	17	22,21
	Lisans	15	14,43
	Y.Lisans/Doktora	1	5,00
	Total	35	

	<b>PD Sistemi</b>
Chi-Square	6,531
df	3
Asymp. Sig.	,088

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim

A firmasında, eğitim düzeyine göre performans değerlendirme sistemi uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,088>0,05$ )

B FİRMASI	Eğitim Düzeyi	N	Mean Rank
PD Sistemi Etkinliği	İlköğretim	1	1,50
	Lise	19	20,76
	Lisans	14	14,21
	Total	34	

	PD Sistemi
Chi-Square	6,450
df	2
Asymp. Sig.	,040

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim

B firmasında eğitim düzeyine göre performans değerlendirme sistemi uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $p=0,040<0,05$ )

Lise mezunlarının performans değerlemeden beklentileri lisans mezunlarına oranla daha azdır. Bu da onların sisteme yönelik tutumlarındaki olumsuz yönleri azaltmaktadır. Lisans mezunları arasındaki farklılıkları yaratacak olan performansları arasındaki farklardır. Bunu da belirleyen doğal olarak uygulanan performans değerlendirme sistemidir. Bu durum onların sisteme daha kuşkuyla yaklaşmalarına neden olmaktadır.

HER İKİ FİRMA	Eğitim Düzeyi	N	Mean Rank
PD Sistemi Etkinliği	İlköğretim	3	16,50
	Lise	36	41,13
	Lisans	29	30,34
	Y.Lisans/Doktora	1	5,00
	Total	69	

	PD Sistemi
Chi-Square	9,824
df	3
Asymp. Sig.	,020

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim

Analiz her iki firma için yapıldığında sonuç  $p=0,02<0,05$  olmaktadır. Dolayısıyla firmalar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Buradaki farklılığı yaratan ise B firmasıdır. Buradaki bulgu; TKY tutumları ve performans değerlendirme tutumları başlıklı ilk hipotezle benzerlik göstermektedir. Sistemden beklentiler arttıkça, duyulan olumlu tutumlarda bir azalmanın olduğu söylenebilir.

**Tablo 23: Yaş Grupları-Performans Geri Bildirim Görüşmeleri**

**H<sub>0</sub>:** Yaş gruplarına göre performans Geri Bildirim görüşmeleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Yaş gruplarına göre performans Geri Bildirim görüşmeleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

<b>A FİRMASI</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Geri Bildirim</b>	25 ve Altı	12	16,63
	26-30	15	18,77
	31-35	3	12,17
	36-40	3	20,50
	41 ve Üstü	2	25,50
	Total	35	

	<b>Geri Bildirim</b>
Chi-Square	2,657
df	4
Asymp. Sig.	,617

a Kruskal Wallis Test  
b Grouping Variable: Yaş

A firmasında yaş gruplarına göre performans Geri Bildirim görüşmeleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,617>0,05$ ) Yaş grupları performans geri bildirim görüşmeleri ile ilgili olarak benzer olumsuz tutumlara sahiptirler.

<b>B FİRMASI</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Geri Bildirim</b>	25 ve Altı	6	16,58
	26-30	15	21,90
	31-35	9	12,56
	36-40	4	13,50
	Total	34	

	<b>Geri Bildirim</b>
Chi-Square	6,605
df	3
Asymp. Sig.	,086

a Kruskal Wallis Test  
b Grouping Variable: Yaş

B firmasında yaş gruplarına göre performans Geri Bildirim görüşmeleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,086>0,05$ ) Burada da çalışanlar, A firmasındaki kadar olmamakla birlikte, performans geri bildirim görüşmeleri ile ilgili olarak olumsuz tutumlara sahiptirler.

Yaşa göre yapılan analiz sonuçları doğrultusunda TKY tutumları ve performans değerlendirme tutumları farklılık göstermemektedir. Tablo 23’de görüldüğü gibi burada da anlamlı bir farklılık olmamakla beraber B firmasında A firmasına göre nispeten 0,05 düzeyine yakın ( $p=0,086>0,05$ ) bir sonuca rastlandığı söylenebilir.

**Tablo 24: Kurumda Çalışılan Süre-Performans Değerleme Sistemi Etkinliği**

**Ho:** Bu kurumda çalışılan süreye göre performans değerlendirme sistemi etkinliği uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H1:** Bu kurumda çalışılan süreye göre performans değerlendirme sistemi etkinliği uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

A FİRMASI	Kurum da Çalışılan Süre	N	Mean Rank
PD Sistemi Etkinliği	1 Yıldan Az	4	13,25
	1-2 Yıl	15	21,37
	3-5 Yıl	10	17,75
	6-10 Yıl	3	22,17
	11 Yıl ve Üstü	3	4,17
	Total	35	

	PD Sistemi
Chi-Square	8,607
df	4
Asymp. Sig.	,072

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Kurum

A firmasında bu kurumda çalışılan süreye göre performans değerlendirme sistemi uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,072>0,05$ )

B FİRMASI	Kurum da Çalışılan Süre	N	Mean Rank
PD Sistemi Etkinliği	1 Yıldan Az	11	20,18
	1-2 Yıl	13	18,62
	3-5 Yıl	9	13,72
	6-10 Yıl	1	7,50
	Total	34	

	PD Sistemi
Chi-Square	3,426
df	3
Asymp. Sig.	,330

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Kurum

B firmasında da A firmasında olduğu gibi bu kurumda çalışılan süreye göre performans değerlendirme sistemi uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,330>0,05$ )

HER İKİ FİRMA	Kurum da Çalışılan Süre	N	Mean Rank
PD Sistemi Etkinliği	1 Yıldan Az	15	42,67
	1-2 Yıl	28	37,09
	3-5 Yıl	19	32,11
	6-10 Yıl	4	28,50
	11 Yıl ve Üstü	3	4,17
	Total	69	

	PD Sistemi
Chi-Square	10,524
df	4
Asymp. Sig.	,032

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Kurum

Analiz her iki firma için yapıldığı takdirde  $p=0,032<0,05$  sonucu elde edilmektedir. Buradaki farklılığın kaynağı A firmasıdır. Yukarıdaki tabloya bakıldığında kurumda çalışma süresi arttıkça performans değerlendirme sistemine yönelik olumlu tutumlarda bir azalma meydana gelmektedir. Kurumdaki uzun süreli deneyim sistemin aksayan taraflarını çalışanlara göstermektedir.

#### 4.6.4. Demografik Değişkenler ile TKY Uygulamalarına Karşı Tutumlar

**Tablo 25: Pozisyon – Ekip Çalışması Uygulamaları**

**H<sub>0</sub>:** Pozisyona göre ekip çalışması uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Pozisyona göre ekip çalışması uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

A FİRMASI	Pozisyon	N	Mean Rank
Ekip Çalışması	Üst Kademe	7	24,36
	Orta Kademe	18	18,42
	Alt Kademe	9	10,39
	Diğer	1	34,50
	Total	35	

	Ekip Çalışması
Chi-Square	10,515
df	3
Asymp. Sig.	,015

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Pozisyon

A firmasında farklı pozisyonlara ait personelin ekip çalışması uygulamalarına ait puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. ( $p=0,015<0,05$ )

B FİRMASI	Pozisyon	N	Mean Rank
Ekip Çalışması	Üst Kademe	2	19,00
	Orta Kademe	18	12,67
	Alt Kademe	13	23,12
	Diğer	1	28,50
	Total	34	

	Ekip Çalışması
Chi-Square	10,214
df	3
Asymp. Sig.	,017

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Pozisyon

B firmasında farklı pozisyonlara ait personelin ekip çalışması uygulamalarına ait puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. ( $p=0,017<0,05$ )

Her iki firmada da anlamlı farklılıklar elde edilmekte, ancak firmalarda farklılığın yönü de değişmektedir. A firmasında ekip çalışması uygulamalarının daha çok üst seviyede olumlu görüş aldığı, B firmasında ise bunun tersi yönde alt kademe çalışanlar tarafından olumlu değerlendirildiği görülmektedir. A firmasında üst kademe de yaygın olan ekip çalışması, B firmasında alt kademede yaygındır. Toplam kalite yönetimini daha uzun süredir uygulayan B firmasında ekip çalışması tabana kadar yayılmışken, B firmasına oranla daha kısa bir süredir toplam kalite yönetimini uygulayan A firmasında bu uygulama henüz daha çok üst kademe aşamasındadır.

**Tablo 26: Pozisyon-Bilgi/Eğitim Programı**

**H<sub>0</sub>:** Pozisyona göre bilgi/egitim uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Pozisyona göre bilgi/egitim uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

A FİRMASI	Pozisyon	N	Mean Rank
Bilgi Eğitim Programı	Üst Kademe	7	16,50
	Orta Kademe	18	16,42
	Alt Kademe	9	20,89
	Diğer	1	31,00
	Total	35	

	Bilgi Eğitim Programı
Chi-Square	3,036
df	3
Asymp. Sig.	,386

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Pozisyon

A firmasında farklı pozisyonlarda bulunan personelin bilgi/egitim programlarına karşı tutumları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p=0,386>0,05)

B FİRMASI	Pozisyon	N	Mean Rank
Bilgi Eğitim Programı	Üst Kademe	2	22,75
	Orta Kademe	18	17,33
	Alt Kademe	13	17,35
	Diğer	1	12,00
	Total	34	

	Bilgi Eğitim Programı
Chi-Square	,914
df	3
Asymp. Sig.	,822

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Pozisyon

B firmasında farklı pozisyonlarda bulunan personelin bilgi/egitim programlarına karşı tutumları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p=0,822>0,05)

A ve B firmasında farklı pozisyonlarda bulunan kişilerin bilgi/egitim programlarına karşı benzer olumsuz tutumlara sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 27: Eğitim Düzeyi-Tam Katılım Uygulamaları**

**H<sub>0</sub>:** Eğitim düzeyine göre tam katılım uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Eğitim düzeyine göre tam katılım uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

A FİRMASI	Eğitim	N	Mean Rank
Tam Katılım Uygulamaları	İlköğretim	2	25,00
	Lise	17	18,59
	Lisans	15	17,53
	Y.Lisans/Doktor	1	1,00
	Total	35	

	Tam Katılım Uygulamaları
Chi-Square	3,880
df	3
Asymp. Sig.	,275

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim

A firması için eğitim düzeyine göre tam katılım uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,275>0,05$ ) Tam katılım uygulamalarına karşı olumsuz tutumlar mevcuttur.

B FİRMASI	Eğitim	N	Mean Rank
Tam Katılım Uygulamaları	İlköğretim	1	1,50
	Lise	19	20,03
	Lisans	14	15,21
	Total	34	

	Tam Katılım Uygulamaları
Chi-Square	4,801
df	2
Asymp. Sig.	,091

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim

A firmasında olduğu gibi B firmasında da eğitim düzeyine göre tam katılım uygulamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,091>0,05$ ) A firmasındaki kadar olmamakla birlikte B firmasında da tam katılım uygulamalarına karşı olumsuz tutumların olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyine göre yapılan diğer analiz sonuçları neticesinde her iki firma için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak Tablo 27’de yapılan Eğitim Düzeyi-Tam Katılım Uygulamaları analizinde de B firmasında anlamlı bir farklılık olmamakla beraber diğer firmaya göre nispeten 0,05 değerine yakın bir sonuca ulaşılmıştır. ( $p=0,091>0,05$ )

Çalışmamızda cinsiyete göre yapılan analizler neticesinde her iki firma için toplam kalite yönetimi tutumları ve performans değerlendirme tutumları ile ilgili olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

## SONUÇ

Kalite ve verimlilik, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesinde rekabetçi bir yapılanmanın tüm uygulamalarda temel alınmasını gerektirmektedir. İşletmeler bu değişimde insan kaynaklarını stratejik bir faktör olarak değerlendirmelidirler. Burada işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarının birer amaç ve değer haline getirilerek işletmenin amaç ve değerleriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin kalite ve verimliliği yakalamalarında en büyük görev insan kaynaklarına düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, alt sistemlerini kullanarak işgörenlerin potansiyellerinin açığa çıkarılmasını ve motivasyonlarının yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bunun sağlanmasında kullanılan uygulamalardan biri de işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesidir. İşletmede adaletli bir şekilde uygulanacak olan bir performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin performanslarının artırılması için temel verileri işgörelere ve yöneticilere sağlaması açısından önemlidir.

İşletmelerde uygulanmakta olan toplam kalite yönetimiyle birlikte performans değerlendirme yeni bir boyut kazanmıştır. Toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilecek olan performans değerlendirme işgöreleri gelecek döneme hazırlayan, motive ederek kendilerini geliştirecek ve kendi performans hedeflerini ortaya koyabilecekleri bir yapıyı içermektedir. İşgörelere performansını sürekli geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim şekli olan toplam kalite yönetimi, işgörelere daha üst düzeyde hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşması için performans değerlendirme sisteminin sağlayacağı bilgilere ihtiyaç duymaktadır.

Toplam kalite yönetimi performans değerlemesi ile işletme içinde insan kaynaklarına ilişkin değerlemelerin yapılarak gerekli verilerin sistematik olarak ve sağlıklı bir biçimde üretilmesini sağlayan bir sistemin oluşturulması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, insan kaynaklarına ilişkin plan ve faaliyetlerin düzenlenmesiyle sistemin çalıştırılması için temel kaynak niteliğindedir.

Bu modelde; işgörelere sadece değerlendirilen değil, değerlendirme sisteminin oluşumuna katkıda bulunan bir paydaş olmaktadır. Sistemin içerisinde yer alan işgörelere belirlenen performans standartlarının oluşturulmasına katkıda bulunması sağlanacaktır. Bu sayede katılımcı yönetim anlayışıyla yetkilerin devredilmesi gerçekleşecektir.

Toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi üst yönetimin desteğine ve ilgisine ihtiyaç duymaktadır. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin desteğinin olmadığı hiçbir uygulamadan beklenen sonuçlar alınmaz. Üst yönetim, tüm uygulamalarda olduğu gibi gerekli desteği ve yol gösterici liderliği burada da yapmalıdır. Bu sayede işgörenler, cesaretlenecek ve sisteme katılımlarının ve ilgilerinin artması sağlanacaktır.

Uygulanacak olan performans değerlendirme modeli yöneticilerin rollerinde köklü değişiklikler gerektirmektedir. Klasik kontrol eden, denetleyen yönetici tipinden yönlendirici bir iş ortağı ve lider rolüne geçişi gerektirmektedir.

Performans değerlemenin başarılı olabilmesinin koşullarından birisi de sistemin işgörelere çok iyi bir şekilde tanıtılmasının gerekliliğidir. Bu; eğitim değerlemenin gerekliliğinin, sistemin işleyişinin ve sonuçlarının nerelerde kullanılacağını anlatılmasını içermelidir.

Kalite odaklı bir performans değerlendirme sisteminin başlıca özellikleri olarak şunları sıralamak mümkündür; sistem çalışanlara performanslarını geliştirmelerinde yardımcı olmalıdır; müşteri odaklılık ön planda olmalı, tüm çalışanlar aktif olarak sistem içerisinde yer almalıdır. Performans değerlendirme sistemi de, toplam kalite yönetiminin diğer öğeleri gibi bir kalite geliştirme faaliyeti olarak görülmelidir. Buradaki kalite çalışanların bireysel kaliteleridir. Ayrıca yöneticiler performans değerlendirme sisteminden sorumlu olmalıdırlar.

Toplam kalite yönetiminde ekip çalışmasının çok önemli bir yeri olduğundan ekip bazlı performans değerlendirme de mutlaka uygulanmalıdır. Ancak sadece ekip bazlı bir değerlendirme sistemi yerine, hem ekibin hem de ekip içindeki bireylerin performansının ölçülmesine yönelik bir sistem kurmak gereklidir. Bu noktada hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri bireysel performansın ölçümüne yönelik uygulanabilecek alternatiflerdir. Astın üstü ile beraber oluşturduğu hedeflere belirlenen süre sonunda ne derece ulaştığını ölçmeye yönelik olarak hedef bazlı değerlendirme; çalışanların birbirlerinden farklı kişisel özellikleri, artıları ve eksilerine ve bireysel kalite boyutlarına yönelik olarak da yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemleri uygulanabilir. Aynı zamanda çok kaynaklı geri besleme (360 Derece Performans

Değerleme) toplam kalite yönetimi süreci içindeki herkesi sisteme dahil ettiğinden tercih edilmesi gereken bir yöntemdir.

Yapmış olduğumuz çalışma ile toplam kalite yönetimini benimsemiş güvenlik sektöründe faaliyet gösteren iki firma arasında performans değerlendirme sistemlerindeki farklılıklar araştırılmıştır. Araştırmaya her iki firmada çalışan 69 kişi katılmıştır. Toplam kalite yönetimine karşı tutumlar ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumlar başlıklı ilk hipotezimizde TKY ilkeleri çerçevesinde oluşturulmuş bir performans değerlendirme sisteminin varlığı araştırılmakta ve firmalar arasındaki farklılıklar ortaya konmaya çalışılmaktadır. TKY uygulamaları ve performans değerlendirme sistemine yönelik sorular anket yöntemi ile çalışanlara uygulanmıştır. Burada TKY tutumları ile kastedilen TKY boyutlarını oluşturan sorular ve bunlara verilen cevaplardır. Bunlar sırası ile; TKY sonuçları, ekip çalışması uygulamaları, tam katılım uygulamaları, bilgi/egitim programlarıdır. Performans değerlendirme tutumları ile kastedilen ise anketimizde yer alan performans değerlendirme boyutlarını oluşturan sorular ve cevaplarıdır. Bunlar da; performans değerlendirme sonuçları kullanım alanları, performans geri bildirim görüşmeleri, performans kriter ve hedeflerinin oluşturulması, performans değerlendirme sisteminin etkinliği ve 360 derece performans değerlendirme uygulamalarıdır.

Yapılan analiz sonucunda firmalar arasında TKY uygulamalarına karşı tutumlar ile performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yine yapılan istatistiksel analizler neticesinde firmalar arasındaki bu farklılığın B firmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Öncelikle A firmasında TKY uygulamaları ve buna bağlı olarak performans değerlendirme çalışmaları 1-2 yıldır yapılmaktadır. B firmasında ise bu süre 5 yıldan fazladır. TKY uygulamalarının tüm organizasyon tarafından benimsenmesi açısından A firmasının 1-2 yıllık uygulama süresi doğal olarak B firmasının gerisinde kalmaktadır.
- Geleneksel hiyerarşik değerlendirme yerine çok kaynaklı geri bildirim sisteminin (360 derece performans değerlendirme) oluşturulması TKY uygulayan bir işletme için önemlidir. TKY'nin en önemli hedefi iç ve dış müşterilerin tatminidir. 360

derece değerleme ile i ve dış müşteriler sistem içine dahil edilmektedir. Hiyerarşik değerleme sürecinde yapılabilecek hatalar, 360 derece değerleme ile performans değerleme işini tek bir kişinin elinden alarak çok kişiye yaydığından azalmaktadır. Yapılan anket çalışması neticesinde A firmasında 360 derece değerleme sisteminin uygulanmadığı gürülmüştür. Aynı sistem B firmasında uygulanmaktadır. Bu durum A firması için TKY temelli bir performans değerlemenin varlığı açısından eksik bir unsurdur.

- Yapılan analizler neticesinde pozisyon ve performans değerlendirme sonuçları kullanım alanları açısından bakıldığında A firmasında anlamlı olmamakla beraber anlamlılık düzeyine oldukça yakın bir sonuç elde edilmektedir. Üst kademe çalışanların sonuçların kullanım alanları ile ilgili daha olumlu gürüşleri bulunmakta bu da değerlemeyi büyük çoğunlukla kendilerinin yapıyor olmasından kaynaklanmaktadır.
- Eğitim seviyesi ile performans değerleme sisteminin etkinliği ile ilgili olarak B firmasında anlamlı bir farklılık gürülmekte ve bu anlamlı farklılık her iki firma için yapılan ortak analizde kendisini göstermektedir. Çoğunlukla lise mezunları sistemin etkinliğine dair olumlu gürüşler beslemekte, onları lisans mezunları izlemektedir. Eğitim seviyesi arttıkça sistemden beklentiler artmakta, sistemden beklentiler arttıkça da sistemin etkinliğine duyulan inanç, sisteme duyulan güven azalmaktadır. A firmasında da anlamlı olmamakla birlikte aynı yönde bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Sisteme etkinliğine dair duyulan olumlu gürüşlerin eğitim seviyesi farkları olmaksızın gerçekleştirilmesi TKY temelli bir performans değerleme için gereklidir.
- Yaş grupları ve performans geri bildirim gürüşmeleri açısından ise her iki firmada da olumsuz tutumların olduğu gürülmekle beraber B firmasında A firmasına oranla anlamlılık düzeyine daha yakın bir sonuç elde edilmektedir.
- Kurumda çalışılan süre ve performans değerlendirme sistemi etkinliği açısından bakıldığında A firmasında B firmasına oranla anlamlılık düzeyine daha yakın bir sonuca ulaşılmaktadır. Yine burada her iki firma için yapılan ortak analizde de sonuç anlamlı bir farklılığa işaret etmektedir. Kurumdaki alışma süresi arttıkça sistemin etkinliğine olan inançta azalmaktadır. Yeni alışanlar için yapılan oryantasyon programları firmaya ve sisteme dair bir sahiplenme duygusu yaratmakta ve olumlu yönde gürüşlerin alınmasını sağlamaktadır. Uzun zamandır firmada çalışıyor olma, sistemin eksik ve aksak yönlerinin neler

olduğunu çalışanlara göstermektedir. TKY temelli bir performans değerlendirme sistemi açısından bu sonucun ortaya çıkması olumsuz değerlendirilmektedir.

- Pozisyon ve ekip çalışması uygulamaları açısından A ve B firmalarında anlamlı farklılıklar görülmekte ancak farklılıkların yönleri de değişmektedir. A firmasında ekip çalışması üst kademe çalışanlar arasında daha yaygın iken, B firmasında alt kademe çalışanlar arasında yaygındır. Toplam kalite yönetimini daha kısa zamandır uygulayan A firmasında ekip çalışması uygulamaları henüz çoğunlukla üst kademe seviyesinde kalmıştır.
- Pozisyona göre toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak bilgi/egitim programları açısından her iki firmada da olumsuz görüşler bulunmaktadır. Bu durum yine her iki firma için toplam kalite yönetimi ile performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişkiye dair olumsuz bir sonuç yaratmaktadır.
- Her iki firmada da eğitim düzeyine göre tam katılım uygulamalarına karşı olumsuz tutumlar sergilenmektedir. Toplam kalite yönetimini benimsemiş firmalarda böyle bir sonuçla karşılaşılmalıdır.
- Yine yapılan anket sonucunda performans değerlemenin herkese yönelik olarak uygulanması açısından A firması B'nin gerisinde kalmaktadır. TKY, tüm çalışanları iç müşteri adıyla tanımlamakta ve onları sistem içine dahil etmektedir. Dolayısıyla TKY temelli bir performans değerlendirme çalışması da tüm çalışanlara yönelik olarak uygulanmalıdır.
- Her iki firmada da performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanıldığı görüldüğü halde sonuçların kariyer planlama ile ücret, terfi ve ödüllendirme çalışmalarında kullanımına gelindiğinde yine A firmasının B firmasına oranla daha geleneksel kaldığı görülmektedir. Böylelikle A firmasında yapılan kariyer planlama, ücret, terfi ve ödüllendirme çalışmalarındaki objektiflik kaybolmaktadır.
- Performans hedeflerinin üst ve ast tarafından ortaklaşa belirlenmesi TKY temelli bir performans değerlendirme sistemi için zorunluluktur. Çalışan kendisinden beklenen hedeflerin neler olduğunu bilmelidir. Bu amaçla kendisinin görüş ve fikirleri alınmalıdır. Çünkü o hedeflere ulaşması gereken kişi kendisidir ve bunu nasıl yapacağını en iyi kendisi bilir. Bu açıdan A firmasında hedeflerin daha çok üst tarafından belirlendiği görülmektedir.
- Performans kriterlerinin belirlenmesinde müşteri tatmininin yanı sıra çalışan beklentilerinin de dikkate alınması gereklidir. İç ve dış müşteri mutluluğu

birlikte gerçekleştirilmeli bu iki unsurdan biri dışarıda bırakılmamalıdır. Bu nedenlerle A firmasında performans kriterleri belirlenirken çalışan beklentilerine daha fazla kulak verilmelidir.

- Yine TKY hedefleri ile çalışanların performans kriterleri birbiriyle bağdaşmalı yani hedefler kriterlerin içerisinde yer almalıdır. Hedefler; ulaşılabilir, ölçülebilir olmalıdır. Anket sonucunda A firmasındaki performans değerlendirme sisteminin zayıf taraflarından biri burada ortaya çıkmaktadır.
- Performans değerlendirme süreci hakkında çalışanlar bilgi sahibi olmalıdır. Çalışanlar kendilerinin neye göre, nasıl, ne zaman, kim yada kimler tarafından vb. değerlendirileceklerini bilmelidir. TKY bir süreçler bütünüdür ve çalışanlar da bu sürecin unsurlarıdır. Bu süreçler hakkında bilgi sahibi olmaları onların daha iyi, verimli çalışmalarını sağlayacağından yapılan işin kalitesi artacaktır. Aynı şekilde çalışanların performans değerlendirme süreci hakkında bilgi sahibi olması onların sisteme olan inanç ve güvenlerini artıracak ve sistemin objektifliğine dair besledikleri kuşkuvarı mümkün mertebe azalacaktır. Burada da A firmasında çalışanlara performans değerlendirme sürecinin nasıl işlediğine dair doyurucu bilgilerin verilmesi gerekmektedir.
- TKY temelli dizayn edilecek bir performans değerlendirme sistemi çalışanların işletmeye olan katkıvarını artıracak nitelikte olmalıdır. Bunun da yolu performans değerlendirme sisteminin çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak şekilde yapılandırılmasıdır. Ancak bireysel gelişime katkı yapacak bir performans değerlendirme sistemi çalışanların işletmeye olan katkıvarını artıracaktır. Monoton, kuralcı, baskıcı bir sistem bunun yolunu tıkayacaktır. Sürekli bir gelişme bağlamında gelecek potansiyel fırsatlar ve gelişim ihtiyaçları aracılığıyla çalışan performansı gelişimi performans yönetiminin başlıca unsurudur. Daha önceki maddelerde işlenenlerin bir sonucu olarak burada da A firması aleyhine bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, işletmeler performans değerlendirme sisteminin seçilmesi ve uygulanması konusunda özgürdürler. Ancak günümüzde küreselleşme ile varolan rekabet daha da artmakta ve firmaların ayakta kalmaları daha da zorlaşmaktadır. Onları bu çetin ortamda ayakta tutacak olan ürettikleri kaliteli ve uygun fiyatlı mal ve hizmetlerdir. Ve bunları da üretecek olan çalışanlardır. Malları, hizmetleri, makineleri, kullanılan teknolojiyi kopyalayabilirsiniz ama çalışanlar için bunu yapamazsınız.

Çalışanların bireysel kalitesi üretilen mal ve hizmetlerin de kalitesini artıracaktır. Bireylerin kalitesini artırmayı ilke edinmiş bir insan kaynakları yönetimi ve bu yönetimin önemli faaliyetlerinden biri olan performans değerlemeyi uygulayan bir firmanın rakipleri karşısında bir adım önde olacağı bir gerçektir. Toplam kalite yönetimini benimsemiş bir organizasyonda TKY yapısına uygun olmayan bir performans değerlendirme sisteminin istenilen amaca ulaşması beklenemez.



## EKLER

### EK 1: UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen'in danışmanlığında hazırlamakta olduğum Toplam Kalite Yönetimi-Performans Değerleme İlişkisi konulu tez çalışmasında kullanılacaktır.

Anket sonuçları, bilimsel amaca yönelik olarak gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Bu amaç doğrultusunda anket formuna isim yazılmasına gerek yoktur. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu ve tarafsızlığı çalışmanın sonuçlarının güvenilirliğini artıracaktır. Bu nedenle, soruları objektif olarak yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır.

Bilimsel bir araştırmaya göstereceğiniz ilgi, hassasiyet, ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Dinçer ÜNAL

## Demografik Bilgiler

1. Eğitim Düzeyiniz:

- a) İlköğretim
- b) Lise
- c) Lisans
- d) Y. Lisans / Doktora

2. Çalışma Hayatındaki Hizmet Süreniz

- a) 1 Yıldan Az
- b) 1-2 Yıl
- c) 3-5 Yıl
- d) 6-10 Yıl
- e) 11 Yıl ve Üstü

3. Bu Kurumdaki Hizmet Süreniz

- a) 1 Yıldan Az
- b) 1-2 Yıl
- c) 3-5 Yıl
- d) 6-10 Yıl
- e) 11 Yıl ve Üstü

4. Şu Andaki Pozisyonunuz

- a) Üst Kademe
- b) Orta Kademe
- c) Alt Kademe
- d) Diğer (Danışman / Uzman vb.)

5. Yaşınız

- a) 25 ve Altı
- b) 26-30
- c) 31-35
- d) 36-40
- e) 41 ve Üstü

6. Cinsiyetiniz
- a) Kadın
  - b) Erkek

## Kurumsal Bilgiler

1. Firmanızın Faaliyet Alanı
- a) Üretim
  - b) Hizmet
  - c) Üretim ve Hizmet
2. Firmanızın Çalışan Sayısı
- a) 0-250
  - b) 251-500
  - c) 501-750
  - d) 751-1000
  - e) 1001 ve Daha Fazla
3. Firmanızın Ortaklık Yapısı
- a) %100 Yerli
  - b) %100 Yabancı
  - c) Yabancı Ortaklı
4. Firmanızda Kaç Yıldır Toplam Kalite Yönetimi'ni Uyguluyorsunuz?
- a) 1 Yıldan Az
  - b) 1-2 Yıl
  - c) 3-4 Yıl
  - d) 5 ve Daha Fazla
5. Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçmeden Önce Danışmanlık Aldınız mı?
- a) Evet
  - b) Hayır

6. Firmanızda TKY'ne Yönelik Performans Değerleme Çalışmaları Kaç Yıldır Yapılmaktadır?
- a) 1 Yıldan Az
  - b) 1-2 Yıl
  - c) 3-4 Yıl
  - d) 5 ve Daha Fazla
7. Firmanızda Performans Değerleme Periyodu Nedir?
- a) Ayda bir
  - b) 3 ayda bir
  - c) 6 ayda bir
  - d) Yılda bir
8. TKY Halen Önemli Bir Direnme İle Karşılaşmakta mıdır?
- a) Evet
  - b) Hayır
9. TKY İle İlgili Tüm Çalışanlara Yeterli Bir Eğitim Verilmekte midir?
- a) Evet
  - b) Hayır

Lütfen tablonun sağ tarafındaki ölçeği kullanarak aşağıda yer alan ifadelerin sizin için ne derece önemli olduğunu belirtiniz. Ölçek değerlerinin ifade ettiği anlam aşağıda açıklanmaktadır.

1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

1	İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi ekip çalışmasını teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizde performans değerlemesi sonunda çalışanlarla yöneticiler arasında geri bildirim görüşmeleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Performans değerlendirme görüşmeleri iletişim, motivasyon ve katılımı olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
4	Performans değerlendirme tüm çalışanlara yönelik olarak uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Performans değerlendirme yapılan işin miktarından çok kalitesini ölçmeye yöneliktir.	1	2	3	4	5
6	Değerlemeye alınan hedefler çalışan ve üstü tarafından ortaklaşa belirlenmektedir	1	2	3	4	5
7	Performans kriterlerinin belirlenmesinde müşteri tatmini dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Performans kriterlerinin belirlenmesinde çalışan gereksinimleri dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Performans değerlendirme süreci hakkında değerlemeye alınan çalışanlar bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
10	Toplam kalitenin yerleştirilmesi faaliyetinin en önemli unsuru olarak herkesin katılımı kabul edilir.	1	2	3	4	5
11	Toplam kalite yönetimine geçildikten sonra ekip çalışması yaygın hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
12	Takım çalışması iletişim, motivasyon ve katılımı artırmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Toplam kalite yönetimine geçilmesi sürecinde performans değerlendirme sistemi organizasyonun stratejik öncelikleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
14	Performans değerlemeden elde edilen bilgiler eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

15	Performans değerlemeden elde edilen bilgiler kariyer planlama çalışmalarında kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Performans değerlemeden elde edilen bilgiler ücret, terfi, ödüllendirme vb. alışmalarında kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
17	Performans değerleme sistemi etkin ve verimli bir şekilde çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Performans değerleme sistemi, çalışanların işletmeye olan katkılarını artırmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Performans değerleme sistemi toplam kalite bilincini güçlendirmede önemli bir araçtır.	1	2	3	4	5
20	İşletmemizde 360 Derece Performans Değerleme yaygın şekilde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
21	Performans değerleme sisteminde ağırlıklı olarak yetkinlikler esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Performans değerleme sisteminde ağırlıklı olarak hedefler esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Performans değerleme sisteminde hedefler ve yetkinlikler birlikte değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
24	Eğitim programlarımız içinde toplam kalitenin ağırlıklı bir payı vardır.	1	2	3	4	5
25	Toplam kalite yönetimi hedefleri ile çalışanların performans kriterleri birbiriyle bağdaşmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte iç ve diş müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
27	Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte verimlilik artmıştır.	1	2	3	4	5
28	Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte maliyetler azalmış ve karlılık artmıştır.	1	2	3	4	5
29	Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte firmanın rekabet gücü artmıştır.	1	2	3	4	5

## EK 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,929	,926	29

### EK 3: NORMAL DAĞILIM TESTİ SONUÇLARI

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	Soru5
N		69	69	69	69	69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,1014	3,1884	3,0870	3,0580	2,9565
	Std. Deviation	,89352	,73315	,70166	,95308	,89828
Most Extreme Differences	Absolute	,266	,268	,277	,258	,273
	Positive	,183	,254	,274	,162	,191
	Negative	-,266	-,268	-,277	-,258	-,273
Kolmogorov-Smirnov Z		2,213	2,228	2,299	2,146	2,267
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Soru6	Soru7	Soru8	Soru9	Soru10
N		69	69	69	69	69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,0145	3,1884	2,5797	2,7246	2,7536
	Std. Deviation	1,15673	,86220	1,14283	,99829	1,00595
Most Extreme Differences	Absolute	,281	,269	,172	,304	,220
	Positive	,197	,181	,172	,203	,150
	Negative	-,281	-,269	-,168	-,304	-,220
Kolmogorov-Smirnov Z		2,335	2,231	1,431	2,528	1,827
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,033	,000	,003

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Soru11	Soru12	Soru13	Soru14	Soru15
N		69	69	69	69	69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,0145	3,4928	2,7536	2,9420	2,6232
	Std. Deviation	,83124	,60932	,73576	,78373	1,07240
Most Extreme Differences	Absolute	,290	,348	,240	,254	,232
	Positive	,232	,240	,238	,224	,145
	Negative	-,290	-,348	-,240	-,254	-,232
Kolmogorov-Smirnov Z		2,410	2,892	1,992	2,111	1,923
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,001

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Soru16	Soru17	Soru18	Soru19	Soru20
N		69	69	69	69	69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,3768	2,6667	2,8551	2,8696	1,7826
	Std. Deviation	1,05860	,85176	,82739	,83864	1,23514
Most Extreme Differences	Absolute	,233	,246	,294	,315	,201
	Positive	,233	,189	,228	,235	,201
	Negative	-,173	-,246	-,294	-,315	-,142
Kolmogorov-Smirnov Z		1,938	2,047	2,443	2,620	1,666
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,008

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Soru21	Soru22	Soru23	Soru24	Soru25
N		69	69	69	69	69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,4493	2,8551	2,6377	2,7826	2,7101
	Std. Deviation	,97824	,79104	,95442	,95285	,92516
Most Extreme Differences	Absolute	,206	,326	,213	,300	,217
	Positive	,184	,268	,183	,192	,184
	Negative	-,206	-,326	-,213	-,300	-,217
Kolmogorov-Smirnov Z		1,711	2,711	1,770	2,495	1,804
Asymp. Sig. (2-tailed)		,006	,000	,004	,000	,003

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Soru26	Soru27	Soru28	Soru29
N		69	69	69	69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,1014	3,1449	2,8551	3,2029
	Std. Deviation	,75039	,69187	,95910	,63198
Most Extreme Differences	Absolute	,243	,264	,227	,307
	Positive	,235	,264	,150	,307
	Negative	-,243	-,243	-,227	-,258
Kolmogorov-Smirnov Z		2,021	2,194	1,883	2,551
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001	,000	,002	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Aldemir, Ceyhan. Alpay Ataol ve Gönül Budak. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. 2.Baskı. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002.
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul:Kariyer Yayıncılık, Ekim 2002.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 2002.
- Bolat, Tamer. *Toplam Kalite Yönetimi( Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. 1. Basım. İstanbul:Beta Yayınları, 2000.
- Çetin, Canan. Besim Akın ve Vedat Erol *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. 2.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 2001.
- De Bono, Edward. *Rekabetüstü*. Çeviren: Oya Özel. 1.Basım. İstanbul:Remzi Kitabevi, 1996.
- De Cenzo, David ve Stephen Robins. *Human Resource Management*. Fifth Edition. John Wiley & Sons, 1996.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 6.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, Nisan 2003.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 2001.
- Ersen, Haldun. *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. 2.Baskı. İstanbul:Sim Matbaacılık, 1997.
- Halis, Muhsin. *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 2000.
- Ishikawa, Kaoru. *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: Kalder Yayınları,1995.
- Kavrakoğlu, İbrahim. *Toplam Kalite Yönetimi Makaleler*. İstanbul:Kalder Yayınları, 1992.
- Kavrakoğlu, İbrahim. *Değişim ve Yaratıcılık*. İstanbul: Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, 1997.
- Klatt, Lawrence. Robert Murdick and Frederick Schuster *Human Resource Management*. First Edition. Newyork: Charles Merrill Publishing Company, 1985.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 7.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 1999.

- Kovancı, Ahmet. *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*. 2.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Noe, Raymond A. *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Çeviren: Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Noe, Raymond. ve Diğerleri. *Fundamentals of Human Resource Management*. International Edition, Newyork: Mc Graw Hill, 2004.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.b. Bursa:Ezgi Kitabevi, Eylül 2000.
- Şimşek, Muhittin. *Toplam Kalite Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 3.Baskı. İstanbul:Alfa Basım Yayın, 2001.
- Uyargil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, 1994.

#### MAKALELER

- Bozkurt Rıdvan. Nilüfer Asil. "Kalite Politikası Oluşturma Süreci," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını. Sayı:95/3. (1995).
- Doğan, Özlem İpekgil. "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi," *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 2, Sayı 5. (Ocak 2000).
- Gencil, Ufuk. "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 3, Sayı 3. (2001).
- Kılınç, Tanıl. Erden Akkavuk. "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım," *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. (2),( 2001).
- Şenol, Gökhan. "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş," *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. www.isguc.org. Cilt:5, Sayı:1. (2003).
- Örnek, Ali Şahin. "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 2, Sayı 3. (2000).
- Özdemir, Erkan. "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi," *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, www.isguc.org. Cilt:4, Sayı:2. (2002).
- Özdemir, Müjgan Sağır. "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı," *Endüstri Mühendisliği*. Sayı:2. (Nisan, 2002).
- Pakdil, Fatma. "Ekip Bazlı Performans Değerleme," *KalDer Forum*. (Nisan-Mayıs-Haziran 2001).

- Soltani, Ebrahim ve diğeri. "A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria," *European Management Journal*. Vol:21, No:3. (June, 2003).
- Tak, Bilçin. "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri," *Öneri Marmara Üniversitesi SBE Hakemli Dergisi*. Cilt:5, Sayı:19. (Ocak, 2003).
- Turgut, Hakan. "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi," *Sayıştay Dergisi*. Sayı:42.
- Yatkin, Ahmet. E.Ertan Gökhan. "Toplam Kalite Yönetiminde Önce İnsan Kalitesi," *Standard Dergisi*. Sayı:505. (Ocak,2004).

## TEZLER

- Bilmen, Didem. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998).
- Çoban, Cengiz. "Performans Değerlendirme ve TSK Örneği." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).
- Doğan, Altan. "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).
- Gökaslan, Selim. "Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- Göztür, Ebru. "Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2000).
- Gül, Ceyhan. "İşletmelerde Performans Değerlemenin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri, Önemi ve Anket Yardımıyla Bir Araştırma." (Yayınlanmamış YL Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).
- Kaya, Ali. "Toplam Kalite Yönetimi." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997).
- Karayormuk, Kemal. "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme ve Özdilek AŞ.'de Bir Uygulama." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- Sakıcı, Zuhale. "Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri Türk Hava Yolları'nda Bir Uygulama." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003).

Süerdem, Fatma Arzu. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Performans Değerlemesi Sonuçlarının Kullanıldığı Başlıca Alanlar ve Uygulama." (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003).

Yetkin, Didem. "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003).

## **DERS VE SEMİNER NOTLARI**

Ersun, Semih. "Toplam Kalite Yönetimi Nedir Ne Değildir Nasıl Oluşturulur" *Beşinci Ergonomi Kongresi*. MPM. İstanbul. 1995.

Selamoğlu, Ahmet. Performans Değerleme Ders Notları. (Basılmamış Ders Notu, YTÜ. 2004).

Selamoğlu, Ahmet. "İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları," (Basılmamış Ders Notu. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi. 2001).

Taşkent, Savaş. "İş Sözleşmesinin Kurulması ve Sona Ermesi," *Yeni İş Yasası, Seminer Notları ve İş Kanunu*, İzmir:Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası, 2003.

Yüksel, Mustafa. "TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve TKY Sürecinde Yönetim." *Toplam Kalite Yönetimi Semineri*. (Ankara, 20 Mart 1998).

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://www.ytukvk.org.tr/peryon/html>

<http://www.ytukvk.org.tr/performansagoreucret>

<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/insank.kariyeron b.html>

[www.ytukvk.org.tr/ucretlendirme/html](http://www.ytukvk.org.tr/ucretlendirme/html)

<http://www.insankaynaklari.com/makale/performansyonetimi/html>

<http://www.insankaynaklari.com/makale/toplamkalite/toplamkaliteyonetimi/html>

<http://www.zigonperf.com/Articles/Seven Step/SevenStep.htm>

[http://www.ytukvk.org.tr/performans\\_yonetimi\\_ve\\_ucretlendirme\\_sistemleri](http://www.ytukvk.org.tr/performans_yonetimi_ve_ucretlendirme_sistemleri)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/Index001.asp?SectionID=97&ShowAbs=ON>