

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE PERFORMANS DEĞERLEMESİ
İLİŞKİSİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN
İŞLETMELERDE KULLANIM ALANLARI**

Ali Erol TANSEL

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Çalışma
Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve
Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr. Mehmet ASLAN

SİVAS
Haziran - 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Ali Erol TANSEL tarafından yapılan bu çalışma, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/ Yönetim ve Çalışma Ekonomisi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN :

Doç. Dr. Şener BİNGÖL

ÜYE :

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ASLAN

ÜYE :

Yrd. Doç. Dr. Recep MAKAS

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2007

.....

Prof. Dr. Zafer CİRHİNLİOĞLU

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÜR YAZISI

Yüksek lisans eğitimim süresince ve bu tez çalışması sürecinde sınırsız yardım ve desteklerini benden esirgemeyen; başta sevgili babam Yusuf TANSEL'e, sevgili annem Asuman TANSEL'e, sevgili kardeşim Nergis TANSEL'e, sınıf arkadaşım ve ağabeyim Mustafa YAKAR'a, Sayın Hasan ve Mehmet BAŐBOĐA'ya, Danışman hocam Sayın Mehmet ASLAN'a, ve Bölüm Sekreteri Sayın Sedat YÜKSEL'e teşekkürü borç bilirim.

ALİ EROL TANSEL

ÖZET

Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve günümüzde de küreselleşme olgusunun da etkisiyle yoğun bir şekilde hissedilen rekabet, işletmelerde birtakım yeni yönetim anlayışlarının gelişmesine ve işgücüne (insana) yatırımı gündeme getirmiştir. Bu yeni yönetim anlayışlarından biri de odağında insan olan “Toplam Kalite Yönetimidir”.

Toplam kalite yönetimi, organizasyonlarda “kalite” nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışında otoriteye, emir ve talimatlara dayalı merkeziyetçi yönetim anlayışı ve geleneği hakimdir. Oysa, toplam kalite yönetimi anlayışında görev ve yetkilerin alt ünitelere ve çalışanlara geniş ölçüde devredilmesini öngören “adem-i merkeziyetçi yönetim” yapısı savunulmaktadır. Toplam kalite yönetiminin diğer bir boyutu “toplam katılım yönetimi” dir. Bu yönetim anlayışında her seviyede yönetici ve çalışanlar arasında işbirliği ve iletişime önem verilmektedir. Toplam katılım yönetimi “sinerjik yönetim” olarak da adlandırılmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde “**insan kaynaklarının yönetimi**” büyük önem taşıyor. Toplam kalite felsefesinde personelin işe alınması, işten çıkarılması, yükselmesi, ücret politikası ve saire

konularda yeni ilkeler geçerlidir. Bu yeni yönetim anlayışında liyakata dayalı yönetim (meritokratik yönetim) yapısının oluşturulması amaçlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışında işe giriş kriterleri açık ve adil, işte yükselme ve ücret politikası ise yönetici ve çalışanların özelliklerine ve performansına bağlı bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışında başarının ve yüksek performansın tanınması ve ödüllendirilmesine büyük önem verilmektedir.

Bu tez çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ve performans değerlemesi konusunda bilgi verilmeye çalışılmış, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde performans değerlemesinin önemi ve uygulama alanları üzerine çalışılmıştır.

ABSTRACT

Industrial revolution bring to the this days influence at globalization make a ready competing, in business enterprises some new management stills in the managements growing up and to employee (human) to become a current issues investment. In this new management comprehension center is humanely Total Quality Management.

Total Quality Management; in organizations “quality” increase intend management’s philosophy. In this comprehension management customer desires and expectations directions quality of product and services raise and productivity is important.

Total Quality philosophy quality and for productivity increase who works for that’s gladness, motivation and award increase the value of performance and measure method using in organization mistakes lift up. Work more in team atmosphere and use experience of successful organizations.

Traditional management comprehension to authority, command and instructions central management comprehension and tradition sovereign. But in total quality management understanding function (job) and authority to the bottom unity to workers revolve edifice defending.

In total quality management another dimension total participate management in this management comprehension in every level manager and between workers cooperation and communication is very important.

Traditional management understanding differently total quality management human source management very considered important. Total quality philosophy take personnel to job, lockout, personnel come up, politics of salary in that subjects new principles valid.

Total quality management comprehension take personal to job with criterion openly and justly, come up on the job. Politics of salary managements linked with special features and performance. Total quality understanding successfulness and high performance to be well known and reward is very important.

In this academical work, I try to explain about total quality management and performance assessment which business enterprises into practice Total quality management how important performance assessment and we work which areas appropriate for performance assessment.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama.....	15
Şekil 2 : Sürekli İyileştirme Metodolijisi	28
Şekil 3 : Sürekli İyileştirme Yöntemi	29
Şekil 4 : Performans Yönetimi Süreci.....	46
Şekil 5 : Performans Değerlendirmesi Amaçları.....	48
Şekil 6 : Performans Yönetimi Sistemi.....	49
Şekil 7 : 360 Derece Değerlendirme Şeması	62
Şekil 8 : Performans Değerlendirmesi Süreci.....	79

İÇİNDEKİLER

ÖZET	<i>i</i>
ABSTRACT.....	<i>iii</i>
İÇİNDEKİLER.....	<i>v</i>
ŞEKİL LİSTESİ.....	<i>ix</i>
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN GÜCÜ FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi.....	4
1.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımları	8
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	12
1.3.1 Mükemmellik.....	12
1.3.2 Kıyaslama.....	14
1.3.3. Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler.....	16
1.3.4 Sıfır Hataya Ulaşmaya Yönelme.....	18
1.3.5. Takım Çalışması ve Kalite Kontrol Çemberleri.....	19
1.3.5.1. Takım Çalışması.....	19
1.3.5.2. Kalite Kontrol Çemberleri.....	20
1.3.6 Yetki ve Sorumluluk Denkliği	21
1.3.7 Eğitim Faaliyetlerine Önem Verilmesi.....	22
1.3.8. Müşteri Odaklılık.....	23
1.3.9 İletişimin Sağlanması.....	24
1.3.10. Üst Kademe Yönetimin Liderliği ve Katılımı.....	25
1.3.11. Tedarikçiler ile İlişkiler.....	26
1.3.12. Sürekli İyileştirme.....	27
1.3.13. Süreç Odaklılık	30
1.4. Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler.....	31
1.4.1. Kalite Çemberleri.....	31

1.4.2. Benchmarking.....	32
1.4.3. Toplam Kalite Kontrol.....	33
1.4.4. Kalite Güvence Sistemi.....	34
1.4.5. Örgüt Kültürü.....	37
1.4.6. Veriler ve İstatistikî Süreç Kontrolü.....	38
1.4.7 Tam Katılım.....	39
1.5. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü ve Önemi.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMLAMASI, AMAÇLARI YÖNTEMLERİ VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. Performans Değerlendirmesi ve Performans Yönetimi Sistemi	42
2.2. Performans Değerlendirmesinin Felsefesi ve Amaçları.....	47
2.2.1. Değerlendirme Felsefesi.....	47
2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	47
2.2.2.1. Değerlendirme.....	50
2.2.2.2 Geliştirme.....	50
2.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	51
2.3.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	51
2.3.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	53
2.3.3. Değerlendirme Peridolarının Belirlenmesi.....	54
2.3.4. Değerlendirmecilerin Eğitimi.....	54
2.3.5. Yönetici ve İşgörenler Bilgi Verilmesi	55
2.3.6 Değerlendirmecinin Belirlenme Modelleri.....	56
2.3.6.1 Yöneticilerce Değerlendirme	56
2.3.6.2 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	57
2.3.6.3 Astlarca Değerlendirme.....	57
2.3.6.4. Müşterilerce Değerlendirme	58

2.3.6.5 Özdeğerlendirme.....	58
2.3.7. Değerlendirmede Açık Görüşme.....	59
2.4. Geleneksel Performans Değerlendirme Sisteminden 360 Derece Değerlendirme Sistemine Geçiş.....	60
2.4.1.360 Derece Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Amacı.....	61
2.4.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi.....	63
2.4.3. Sistemin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	64
2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	65
2.5.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar	65
2.5.2. İş Görene Sağladığı Yararlar.....	66
2.5.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLİŞKİSİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİM UYGULAYAN İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

3.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlendirme İlişkisi.....	68
3.1.1. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesinin Performans Değerlendirmesine Etkisi.....	69
3.1.2. İşgören Doyumunun Ölçümünün Performans Değerlendirmesine Katkısı.....	71
3.1.3. İnsan İlişkileri.....	72
3.1.3.1. Açık İletişim.....	72
3.1.3.2. Güven.....	74
3.1.3.3. Çalışma İstikrarı.....	75
3.1.4. Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Ödüllendirme Sisteminin Performansa Etkisi.....	75
3.1.5. Performans Değerlendirmesinin İşgören Motivasyonuna Etkisi.....	76
3.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Performans Değerlendirmesinin Kullanıldığı Alanlar.....	78
3.2.1. Stratejik Planlama.....	80
3.2.2. Ücret Yönetimi.....	80

3.2.3.Kariyer Yönetimi.....	82
3.2.4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	84
3.2.5.Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları.....	85
3.2.6.İşten Ayrılma Kararları.....	86
SONUÇ.....	87
EKLER	
EK-I Grafik Değerlendirme Tablosu.....	89
EK-II Derecelendirme Tablosu.....	90
Ek-III Müşteri Memnuniyet Anketi.....	91
YARARLANILAN KAYNAKLAR	92

GİRİŞ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde yüksek lisans eğitimim ve çalışma hayatım boyunca ilgimi çeken; Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi hakkında bir çok eser okuma ve gözlem yapma fırsatım oldu. Bu iki konu hakkında bir çok araştırma yapılmasına ve yine bir çok kitap, makale yazılmasına rağmen bu iki konunun birbiriyle ilişkilendirilmesi üzerine odaklanan bir çalışmaya rastlayamadım. Bu tezle amaçladığım; Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirmesinin birbiriyle olan ilişkisini ve performans değerlendirmesinin odağında insan olan bir yönetim anlayışındaki kullanım alanlarını inceleyerek, bu konudaki açığı kapatmaya çalışmaktır.

Küreselleşme olgusu içinde yerini alan ve Japonya'dan tüm dünyaya yayılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı, 1980'li yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Türkiye, 1990 'lı yılların başlarında, TKY' nin önemini kavrayabilmiş ve ciddi anlamda faaliyet gösteren değişime ayak uydurmayı amaçlayan tüm şirketlerin yönetim felsefesi olmaya başlamıştır. Zira müşteri memnuniyetini azami ölçüde tatmin etmek için sürekli bir şekilde rekabet içinde faaliyet gösteren işletmelerin çağın gerektirdiği kriterleri taşıyan kurallar çerçevesinde üstünlük sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Bunun yolu da TKY' inde başarı elde etmekten geçer.

TKY günümüzde sadece iş yaşamında uygulanan bir anlayış olmanın ötesine geçmiş ve yaşamımıza giren bir felsefe olarak varlığını hissettirmeye başlamıştır. Dünyada ki uygulamaları ülkemize kıyasla çok önceden başlamış olmakla beraber şirketlerimizdeki uygulamaların başarılı olması umut verici gelişmelerdir.

Artık kalite şirketler tarafından hayatta kalabilmenin temel şartları arasında görülmektedir. Böylece işletme ya kaliteye hak ettiği önemi vererek hayatını sürdürmeyi seçiyor, ya da kaliteli üretim yapan diğer işletmeler karşısında yok olup gidiyor. Algılanması gereken en önemli kavram kalitenin bir lüks olmadığıdır. Artık

müşterilerin seçim yapabilmek için daha fazla şansı var. Ve müşterilerin benzer veya aynı ürünler arasında ki kararını kalite belirliyor.

Süreçler ve müşteri talepleri değişiyor. Bizimde değişmeyi ve gelişmeyi öğrenmemiz şart. Taklit ve takip ederek değil öncü olarak bu yarışta sürdürmeyi seçmek zor olsa da lider olabilmek için gerekli.

Çağımızın değişen liderlik şartlarını anlamamız gerekiyor artık. Esneklik, müşteri taleplerine hızlı ve kaliteli cevap verebilme, yeniliklerle yeni ihtiyaçları açığa çıkarabilme gibi kavramlara hala uzak gibi görünüyoruz. TKY bu yüzden önemlidir.

Toplam Kalite Yönetiminin temel karakteristikleri içinde yer alan “insangücü” faktörü bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır. TKY, her ne kadar topyekun faktörlerin bir araya gelmesiyle işlerlik kazansa da, bunların içinde en önemli faktör olarak görülen “insangücü” faktörü, bu yönetim anlayışının bir lokomotif misyonuna sahiptir. Zira diğer faktörleri çalıştıran da insandır. Bu yüzden, TKY, insanla başlar, insanla biter veya diğer bir deyişle insanı eğitmekle başlar, insanı eğitmekle biter.

“En değerli kaynak insan”. Bu söz artık işletmelerin karşılaştıkları bir söylem olmaktan çıkıp verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, kurumların organizasyon yapılarında önemli gelişmelere temel oluşturmuştur.

Gerçekten de kurumun yetenekli işgücünü bulup işe alması ve sonrasında sahip olduğu bu kaynağı elde tutmak ve kurumun hedeflerine paralel olarak en etkin ve verimli biçimde kullanmak ve eğitmek günümüz şirketleri için stratejik bir önem kazanmıştır.

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları

yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmek zorundadırlar.

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlendirmesi son derece önemli ve öncelikli bir çalışmadır. Ancak en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmak önem taşır. Burada en büyük rol kuşkusuz yöneticilere düşer. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını ölçme ve değerlendirme konusunda yöneticiler son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları gerekir.

Bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi hakkında bilgi vermek ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye ışık tutmak amacıyla hazırlanmıştır.

Tezin birinci bölümünde, Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişimi, tanımı, ilkeleri ve Toplam Kalite Yönetiminde insangücü faktörünün önemi incelenmektedir.

İkinci bölümde de, performans değerlendirmesinin tanımı, önemi, değerlendirme süreci incelenmektedir.

Tezin son bölümünde ise TKY ile performans değerlendirmesinin birbiriyle olan ilişkisi ve TKY uygulayan işletmelerde performans değerlendirmesinin kullanım alanları incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN GÜCÜ FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri, yurttaş ya da müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleri ile mümkün olacaktır. Küreselleşme kavramı özel sektör açısından beraberinde ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da yurttaş odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir.

Kalite kavramının ilk kez ne zaman bilinçli ve koordineli bir şekilde uygulamaya başlandığı kesin olarak bilinmemektedir. Bununla birlikte, arkeolojik araştırmalar ve eski yapıların kalıntıları göstermektedir ki Mısır piramitlerinin yapılışına kadar, kalite kontrolüne ait bilinçli çabalar ortaya çıkmıştır. Piramitlerin mükemmelliği, klasik Yunan eserlerinin kusursuzluğu ve Roma yapılarının dayanıklılığı, kalitenin kontrol edilmesi için bilinçli bir çaba harcandığını doğrulamaktadır. Orta çağda ve 1800'lere kadar, hizmet ve malların üretimi esas olarak ayrı ayrı bireylerle veya en fazla birkaç kişilik gruplarla sınırlıydı. Bireysel işçi veya işçiler mamul kalitesini kontrol etmişlerdi. Birey hem üretici hem de kontrol edendir (www.kalder.org, 11/10/2006).

Çağdaş anlamda sanayinin oluşmasından sonra el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünü kontrol etmeye başladılar. Bu süreçte endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tuttu. Muayenecilerin yaptığı iş müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamaktan oluşmaktaydı (Tolga, Külür, Kahraman 1996; 5).

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren "Taylor Sistemi" geliştirilmiştir. Bu sistemin özü, bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceğidir. Başlangıçta, Taylorizmle birlikte, kimsenin hayal bile edemeyeceği büyük verimlilik artışları görülmüştür. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar, özellikle de bireyle ilgili olanlar hep göz ardı edilmiştir. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmıştır. Zamanla bu sorunlar, verimlilikte görülen artışları negatif yönde etkilemeye başlamıştır. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyonlar, sistem içi manipülasyonlarla iş ortamını renklendirmeye çalışmışlar ancak da arzu edilen etkinlik sağlanamamıştır. Bu sistemler, insanda mevcut yenilikçi, buluşçu gücün ortaya çıkmasına yetmemiştir. Juran'ın "Taylor' un elde ettiği sonuç, hünerli işçiliğe indirilen ağır bir darbedir" deyişiyle tarihte yerini alan ve planlamayı üretimden ayırarak günümüze kadar etkisini sürdüren bu yaklaşım, çalışanı işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırarak bu gün yönetim anlayışında çok temel bir sorunun kaynağını oluşturmuştur (www.kalder.org, 08/09/2006). İnsan faktörünün önem kazanması, özellikle kalitenin, verimlilik ve yüksek maliyetlerle ilgili sorunların çözümünde birincil öneme sahip olduğunun anlaşılması ve bu üç olgu, yani; kalite-verimlilik maliyet arasındaki ilişkinin uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Peşkircioğlu 1990 ;66).

Klasik yönetim anlayışında, yönetimin esasını "emir ver ve kontrol et" prensibi oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre yöneticiler, sistemi kendi değer yargılarına göre oluşturarak çalışanla belli bir mesafe tutmak sureti ile katı bir hiyerarşik anlayışa göre yönetmektedirler. Bu şekilde astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği varsayılmaktadır. Bu anlayış modern yönetim (toplam kalite yönetimi) anlayışıyla değişerek, yetkilerin devredildiği, takım çalışmasının esas olduğu bir anlayışa dönüşmektedir.

Yönetimdeki bu yeni anlayış ya da bir başka ifadeyle bu yeni felsefe, öncelikle insana, ardından da teknolojiye yapılacak yatırımlarla yaşama geçirilme imkânına sahip olabilecektir. Dolayısıyla yeni bin yılda ancak yönetim ve teknoloji alanında yatırım yapan kurumlar, değişimin baş döndürücü hızına uyum sağlayabileceklerdir (Karyağdı 2000; 13).

Bilgi çağı, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluk sahibi olmayı, daha fazla yönetsel ve organizasyonel iş tatmini ve iş heyecanı istemektedir (Maşrap 2002; 1).

Bir toplumun gelişmişliğinde, o toplum insanına “mal ve hizmetlerin kaliteli, yeter sayıda ve zamanında sunulması” ölçüt olarak kabul edilir. Elbette ki bu sunumdan, o toplumda bu amaçla kurulmuş kamu ve özel kesim örgütleri birlikte sorumludurlar.

Mal ve hizmetler, ülke insanlarına yeterince sunulamıyorsa, bu amaçla kurulmuş örgütlerin ve bunların işleyişlerinin yeniden değerlendirilmesi gerekir. Diğer bir anlatımla toplum tarafından beklenen nitelikte mal ve hizmet sunumu çağın gelişmişlik ölçütlerinden geriye düşmüş ise, o toplumun örgütleri ve yönetimleri geri kalmış demektir (www.kalder.org).

Özellikle sanayi devriminden sonra daha fazla üretim, insanların tüketim eğilimlerini değiştirmiştir. Günümüzde her toplum giderek daha fazla tüketim toplumuna dönüşmektedir. Daha fazla tüketen insanın bu gereksinmelerini karşılamak üzere, örgütler daha fazla üretmek zorunda kalmışlardır. Bu durum ise, örgütlerin üretim ve yönetim yapılarında değişimi zorunlu kılmaktadır.

Tüketici talebinde meydana gelen bu artışı sadece nicelik olarak değerlendirip nitelik olarak dikkate almamak ise gelişmenin tüm boyutlarıyla kavranamaması demektir. Talepteki niteliksel değişiklik ise kaliteli ürün ve hizmet beklentisi olarak ortaya çıkmıştır (Peker 1993; 197).

Dünyadaki, kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik bu hızlı değişime, ülkemizin özel ve kamu örgütlerinin geçmesi de elbette ki bir yaşam gereğidir.

Taylor'un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan, klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp **“önce üretim”** ya da **“örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir”** anlayışını benimsemiştir (Peker 1993; 197).

“Daha fazla üretim nasıl yapılabilir?” sorusuna yanıt aramak üzere 1926'larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. “İnsan ilişkileri” (Neoklasik Yönetim) yaklaşımı **“insan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir”** şekline dönüşmüştür.

Diğer bir yaklaşım 1930'larda başlayan 1950'lerde başta ABD sonra Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde “Kalite”yi hedefleyen **“Toplam Kalite Yönetimi”**dir (Peker 1993; 197).

Toplam Kalite kavramının öncüleri arasında Japonlara TKY felsefesini ve tekniklerini öğreten Amerikalı W. Edwards Deming, toplam kalitenin bütün şirkette sistematik olarak yayılması düşüncesini ortaya koyan Joseph Juran ve kalite kontrol tekniklerinin genişletilerek Japon endüstrisinde kullanılmasını sağlayan Kaoru Ishikawa bulunmaktadır. Toplam Kalite ile ilgili Japonya'da Deming Ödülü, Amerika'da Malcolm Baldrige Ödülü, Avrupa'da da EFQM tarafından Avrupa Kalite Ödülü verilmektedir. 1993 yılından itibaren de Türkiye'de Kalder ve TÜSİAD

işbirliği ile her yıl TÜSİAD – Kalder Kalite Ödülü verilmektedir (www.kalder.org, 12 / 10 / 2006).

1.2.Toplam Kalite Yönetimi Tanımları

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); işletmelerde işgörenlerin, tüketicilerin, ortakların, bayilerin, tedarikçilerin vb. memnuniyetini esas alan, mal ya da hizmetin örgütsel süreç, sistemlerin tasarımı ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla beklentilerin üzerinde olmasını hedefleyen bir yönetim felsefesidir şeklinde tanımlanabilir (Wilkison 1992; 323).

Her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.

TKY , bir kuruluşdaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Ören 2002; 12).

TKY'ni maddeler halinde kısaca tanımlamak gerekirse;

- Vatandaş (müşteri) odaklı
- Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Takım çalışması ve katılımı öneren,
- İnsana saygı, güven ve yetki dağılımını savunan,
- Sürekli öğrenme sürecidir.

Kelime anlamı itibariyle Toplam Kalite Yönetimini parçalara ayırdığımızda her bir kelimenin anlamı karşımıza şu şekilde çıkmaktadır (www.Kaliteofisi.com, 10 / 09 / 2006).

TOPLAM; bu yönetim biçiminin, kurum içindeki tüm fonksiyon, faaliyet ve bireyleri kapsadığını belirtir. Toplam terimini en iyi vurgulayan ifade ise “herkesin katılımıdır”. Bir başka ifadeyle toplam kelimesi ile ifade edilmek istenen kalite olgusunun kurumda topyekûn oluşturulmasıdır.

KALİTE; kelime olarak sözlüklerde, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği ile ilgili kılınıp, herhangi bakımdan üstünlük veya eksiksizlik olarak tanımlanmaktadır.

Kalitenin klasik tanımı “**standartlara uygunluktur**”. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite; istenenlere, yani “**müşterilerin istediklerine uygunluk**” olarak düşünülmektedir.

Günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımı olan TKY sadece bir kalite güvencesi değildir ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır (Ören 2002; 33).

Kalite konusunda bir takım yanlış inanışlar vardır.

Örneğin;

“Kalite, bir gereksinim değil, lüktür.”*Yanlış. Çünkü; kalite, insana değer veren ve insan ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayan mal ve hizmeti savunduğundan lüks olarak tanımlanması mümkün değildir.* “Kalite, fiziksel bir varlık değildir. Bu nedenle ölçülemez.”*Yanlış. Çünkü, bir mal ve hizmetin kalitesi ondan yararlanan kişilerin tatminine göre kaliteli ya da kalitesizdir. Bu nedenle de beklenen tatmin ile algılanan kalite arasındaki tatmin kalitenin ölçülmesi anlamına gelmektedir.* “Kaliteli

ürünler yapmaya ekonomik faktörler engeldir.”*Yanlış. Çünkü sadece ekonomik faktörlerin, kaliteli ürün ya da kalitesiz ürün üretilmesine etkisi olmayıp üretim ve yönetim şeklinin konu üzerinde etkisi vardır.*“Kalite ile ilgili problemler çalışanlardan kaynaklanır.”*Yanlış. Çünkü kalite ile ilgili problemler çalışanlardan değil öncelikle yönetimden kaynaklanır.*“Kalite, verimliliği engeller.”*Yanlış. Çünkü kalite üretim faktörlerindeki israfi önleyerek verimliliği ve kârlılığı artırır.*“Kalite, kalite kontrol departmanının sorumluluğundadır. Başkalarını ilgilendirmez.”*Yanlış. Kalite, kalite kontrol bölümünün ya da denetçilerin sorumluluğunda olmayıp tüm çalışanların sorumluluğundadır. Denetime önem verip üretimi göz ardı etmek tipik bürokratik bir yaklaşım olup günümüz devlet anlayışında bu bakış açısı kamu sisteminde kalitesizlik ve israfi doğuran en temel neden durumundadır* (Peker,Amme Dergisi;197).

Bu yanlışlar yıllar boyu kalite bilincine hiç sahip olmayan, tüm amacı yalnızca kâr etmek olan, hele pazarda rakibi olmayıp, her yaptığını satacağını düşünenlerin yargılarıdır.

Kaliteye ilişkin bir kaç tanım vermek gerekirse ;

- Amaca ve kullanıma uygunluk (J. Juran).

- Bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen ihtiyaçları gidermeyi sağlayan özellik ve karakteristiklerinin tümü ;

- Kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı (FEIGENBAUM)

- Koşullara uygunluktur (P.B.Crosby).

- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir (IIS-Japon Sanayi Standardları)

- Kalite kontrol uygulamalı, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Dr. Kaoru Ishikawa).

YÖNETİM; kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Dolayısıyla kuruluştaki tüm çalışanları ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uygulanması gerekmektedir. Bir kalite zincirinin herhangi bir noktasının ihtiyaçlara yanıt vermemesi sistemin başka bir yerinde bir kusur veya arızaya neden olur. Bu ise kendiliğinden bir kısır döngüye yol açar. Kalitenin bedeli ihtiyaçların sürekli olarak incelenmesi ve bunlara yanıt verebilme yeteneğidir ve ancak bu yolladır ki “sürekli gelişme” süreci uygulama alanı bulabilir. Bu gelişmeyi de sağlayacak olan yönetim ve yönetimin değişim sürecinin oluşumuna olumlu katkısı ile mümkün olacaktır. Yönetimin bu süreçteki katkısı yöneten, emreden değil çalışanların antrenörlüğü şeklindedir.

Yönetim biliminin daha fazla üretim ve çalışanların güdülenmesi ve yaptıkları işten sağladıkları doyumları yanında, örgütler arası rekabet ve pazar payını kaybetmemek için mal ve hizmet üretiminde “kalite” ve “kalite kontrol” (İstatistiksel Kalite Kontrol) kavram ve uygulamaları görülmektedir.

Toplam kalite yaklaşımını işletmeye yerleştirmek doğaldır ki üst yönetimin alacağı stratejik bir karar olup; bu anlayışa geçiş ise; uzun vadeli ve ağırlığın eğitime verileceği bir yatırımı gerektirmektedir (Çetin 2001; 4).

Çağdaş yaklaşım, müşterinin memnuniyetini sağlayacak ürün ve hizmetleri üretirken maliyetleri de göz önünde bulunduran bir sistemin hayata geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun için aşağıdaki konular üzerinde özenle durulması giderek önem kazanmaktadır:

- Süreçlerin sürekli izlenmesi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlarının ve aşamalarının net olarak anlaşılması,
- İşlemlerin istikrarlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi,

- Kritik aşamaların tanımlanarak bu aşamalarda kontrollerin gerçekleştirilmesi,
- Reddedilecek bir ürünün üretilmemesi.

TKY’de özellikle kaliteyi geliştirme çabalarımızda bütüncül bir yaklaşım benimsemeli; insanlar, sistemler, süreçler ve yapı bir arada ele alınmalıdır. Bütün bu yeniden yapılanma süreci çabalarının temelinde ise kuşkusuz güven olmalıdır (Kavakoğlu 1996; 55).

Hataları baştan önlemeye yöneltecek ve işgörenleri güçlendirecek böyle bir yaklaşım başka deyişle TKY, ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulandığında tutarlı, başarılı ve kalıcı olabilecektir. Doğaldır ki, bu ilkeler yönetim anlayışı felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsayacaktır. Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri bir sonraki başlıkta incelenmiştir.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

1.3.1 Mükemmellik

Hangi konuda olursa olsun mükemmelliği aramak, ciddi ve zorlu bir uğraştır. Yüksek performans gerektirir. Mükemmelliği aramak, genelde sonu gelmez bir çabadır (Vaughan 1997; 11).

TKY, mükemmeli arayış yolunda en somut hedefleri ve yöntemleri belirleyen başlıca yaklaşımdır. Mükemmeliyetçi bir sistem oluşturmaya çalışmak, sürekli iyileştirme ilkesi ile kalitesizliğin her alanda oranını sıfırlamaya çalışmaktır (Düren 2000 ; 32).

Bilindiği gibi mükemmelliğin başlıca üç şekli;

- Kurumsal Mükemmellik,
- Takım Mükemmelliği,
- Bireysel Mükemmellik,

tir(Vaughan 1997; 12).

Bir örgütte çalışmaya başladığımız zaman, istediğimizi yapma özgürlüğünden bir ölçüde vazgeçer ve ortak amaçlara ulaşmak için diğer personelle işbirliği yapmayı peşinen kabul ederiz. Ancak bu yaklaşım bireysel mükemmellikten vazgeçmek anlamına gelmemekte, bireysel mükemmelliği takım ve kuruluş performansı bağlamında tanımlamak ağırlık kazanmaktadır. Bunu tamamlayan bir uygulama ise çalıştığı takımı ve örgütün amaçlarını destekleyen bireylerin de ödüllendirilmesidir.

Takım mükemmelliği, kurumsal mükemmellik için ön koşuldur. Her takımın, kurum ya da kuruluşun vizyonu ile desteklenen ve diğer takımlarla da uyum içinde olan vizyonunun bulunması bir gerekliliktir. Hemen hemen tüm büyük örgütler, bir ya da birkaç mükemmel takıma sahiptirler.

Kurumsal mükemmellik ulaşılması en zor olan mükemmellik şeklidir. Çok fazla sayıda insanın bu işe gönül vermesini, vazgeçmemesini, işbirliği yapmasını ve organize olmalarını gerektirir. Ortak bir vizyon sayesinde tüm bu zorlukların üstesinden gelinebilir. Şirket vizyonunun bir parçasını oluşturan temel değerler aynı kalırken, bazı etkenler farklı ortamlara uyum sağlayabilmek için değişebilmelidir. Her bir işgören, vizyonun canlı ve güncel kalması yani günün koşullarına göre ifade şeklinin değiştirilebilmesi için ortak çaba göstermelidir (Düren 2000 ; 33).

Mükemmelliğe ulaşmakta olmadığı gibi vizyon yaratmakta da kestirme bir yol yoktur. Mükemmellik yolundaki ciddi çabalar, önemli bir amaç üzerinde yoğunlaşabilen, takım çalışmalarına değer veren ve sistemin tüm parçalarını en iyi şekilde bir araya getirmek için sürekli çalışan liderler gerektirir (Vaughan 1997; 11).

1.3.2 Kıyaslama

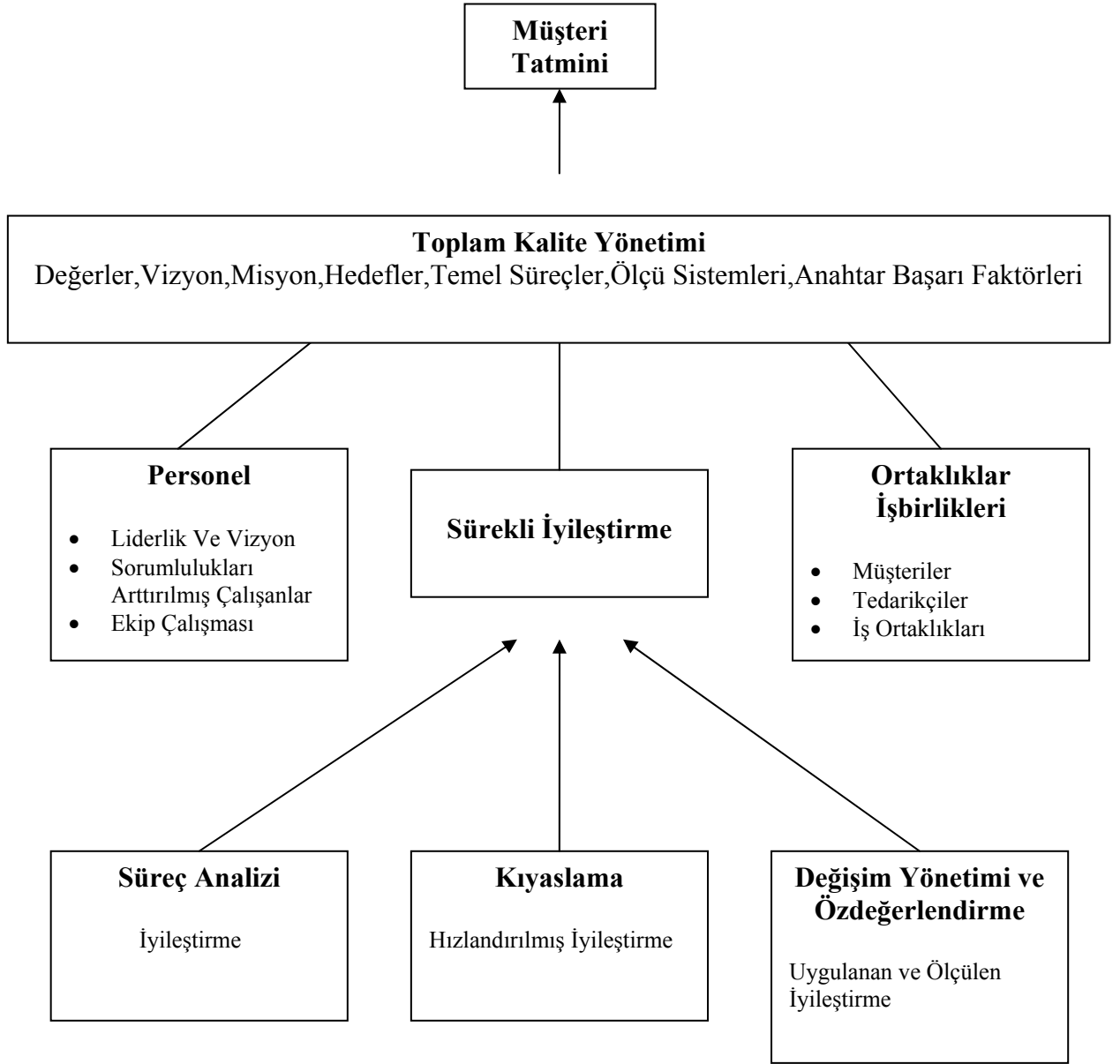
Günümüzde pek çok işletme global düzeyde rekabet etmek durumundadır. Bu nedenle koyacağı hedeflerin rasgele değil pazarın gereklerine göre saptanmış, seçilmiş olmaları gerekmektedir. Bu da kıyaslama yönteminin, sürekli iyileştirmeyi öngören TKY'nin parçası haline gelmesine neden olmuştur (Brown 1997; 18).

Kıyaslama; yasal ve ahlaki yollardan ayrılmadan, başkalarının bazı işleri nasıl olup da sizden daha iyi yaptığını bulma sanatıdır.

Kıyaslama, ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmelerini bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektir (Thurow 1994; 283).

Kıyaslamanın, TKY'nin başlıca unsurlarından biri olarak kabul görmesi gerçeğinin ardında, aynı zamanda, her iki yöntemin de temelinde müşteri odaklılığın bulunması ve müşteri için anlam taşıyan iyileştirmelere yönelmesi yatmaktadır (Haksever 1996; 38).

Kıyaslamanın TKY modeli içinde, sürekli iyileştirmeye destek veren temel nitelikteki yerini aşağıdaki şekilde çok açıkça görebiliriz (Düren 2000 ; 283).



Sekil 1 Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama

İşletmeler, müşteri beklentilerine daha iyi cevap vermek, dış çevre unsurlarını inceleyerek daha geniş bir vizyon çerçevesinde hedef belirlemek, verimlilik konusunda doğru ölçüler ve kriterler belirlemek, rekabetçi avantaj elde etmek, sürekli olarak daha yüksek performanslı yöntemler araştırmak, bulmak ve uygulamak için kıyaslamaya başvururlar.

1.3.3. Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler

Hızlı gelişimine yetişemediğimiz dünyada bizler, bazen bu değişimleri kendi gelişme süreçleri içinde yakalayabiliyoruz bazen de sadece sonuçlarını yaşamak zorunda kalıyoruz. Değişimler bu kadar hızlı yaşanırken, işletmeler için bu sürecin içine girmeden yaşamının ne kadar tehlikeli olduğunu kestirmek zor olmasa gerek. Vizyon, önce bireylerin daha sonra bireylerin oluşturduğu ailelerin, işletmelerin, toplumların, ulusların gelişimi ve yaşamsal kalitesi için olmazsa olmaz değerler bütünüdür denilebilir. Bireyler, kişisel vizyonlarını yaratarak performanslarını artırıp başarılar yakalayabilir. İşletmeler, kurumsal vizyon yaratarak kazancın ötesinde sosyal sorumluluklarını yerine getirebilir. Toplumlar, gelişmişlik vizyonunu benimseyerek diğer toplumlara fark yaratabilirler (Ocakoglu 1997; 2).

Günümüzde başarılı olmak için, doğruluğu kabul edilen, herkesin inanarak paylaştığı ve gerçekleştirilmesi mümkün olan bir vizyon yaratmalı, temel değerlerimizi kaybetmeden değişmeli ve gelişmeliyiz (Çetin 2001; 34).

Başarının herkesçe paylaşılan görüntüsü olan vizyonun gerçeğe dönüşmesi üç ana konuyu içerir. Bunlar; misyon ya da amaç; misyonu yerine getirmek için gerekli strateji; amaca ulaşmamızı destekleyen değerler olarak sıralanabilir (Stonner 1997; 14).

Vizyondan önce yapılması gereken misyonu tanımlamaktır. Misyon, varoluş nedenimizi açıklayan, amacımızı net bir şekilde ortaya koyan ifadedir. Güçlü misyon bildirileri, insanların katkıları ve uğrunda mücadele etmeye değer amaçlar üzerinde odaklanır. Bunlar yöneticilerin emirleri olmaktan çok, ilgili herkesin gönülden ve düşüncesinden doğan, geçerliliği sürekli olan ilkelere dayanır. Hem vizyon hem de ilkelere dayalı değerler içerir, işgörenlerin gereksinimleri ve kapasitelerine olduğu kadar tüm ilgililerin de gereksinimlerine seslenir (Covey 1997; 5).

Strateji, misyonu yerine getirmek için işletmelerin beklentilerini ortaya koyan hareket tarzlarının bütünüdür. İşletmelerin içinde buldukları durumu, sahip oldukları ya da olmayı planladıkları konuları ve rekabet avantajlarını tanımlar. Kuşkusuz stratejilerin en güçlüsü amaca bağlılıktır. Stratejik planlamanın işe yaraması, bunun bir vizyona sahip olunarak yapılmasıyla yakın ilintilidir. Plana odaklanmanın kısıtlayıcı olabilmesi ve bireylerin motivasyonunu azalttığı savından hareketle vizyon şeklinde hazırlanan bir planın, işgörenleri harekete geçirdiğini ve etki alanını genişlettiğini kabul etmenin daha gerçekçi bir yaklaşım olacağı söylenebilir (Lipton 1997 ; 12).

Değerler, neyin uğruna mücadele etmeye değecek kadar önemli olduğu konusunda benliğimize yerleşmiş ve süreklilik gösteren görüştür. Değerler, vizyonumuza nasıl ulaşacağımız konusunda genel hatları belirlerler (Stonner 1997; 14).

İnsanlara çalıştıkları kurumu, dünya çapında bir işletme haline getirebilmek için ilham ve enerji verebilen vizyonu yaratmak işletmenin en üst kademesinden başlamalıdır. Tarihte lider, kahraman, büyük önder gibi sıfatlarla yazılan kişilerin başarı hikâyeleri incelendiğinde, mutlaka bir vizyonları olduğu görülür. Ortak vizyonu yaratmak kadar, bu vizyonu paylaşmak ve gerçekleştirilmesi için insanlara benimsetmek de tüm yönetimin görevidir (Argun 1997 ; 7).

Misyon, strateji ve değerlerin hepsini bir arada ifade edebilen vizyon cümlesi bulunduğu anda, olağanüstü bir enerjinin birden bire ortaya çıktığı görülür. Bu itici güç, işgörenlerin kaliteye hedeflenmelerini, maliyetleri düşürmek için ellerinden geleni yapmaya hazır olmalarını, yaptıkları işin bir değeri olduğunu bütün dünyaya göstermek için mümkün olan her şeyi yapmalarını sağlar (Stonner 1997; 17).

Vizyon bir gelecek duygusudur, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, işletmenin geleceğini yaratmak için kullanılır. İşletme kendine en uygun olan vizyonu seçmelidir. Bu vizyon aynı zamanda işgörenlerin anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Lideri ve işgörenleri güçlü kılmalı, her iki taraf için büyüme ve değişime yol açacak strateji ve davranışlara yönelebilmeleri için bir araç olma özelliklerini taşımalıdır (Çetin 2001; 35).

1.3.4 Sıfır Hataya Ulaşmaya Yönelme

TKY’de “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı esastır. İşletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için, rekabetçi güçlerini hatasızlık oranlarına dayandırmaktadırlar. Üretimin bir defada hatasız olarak gerçekleştirilmesi sıfır hata demektir. İşletmelerde düzenlenen sıfır hata programlarında, hata oranının düşürülmesi ile ilgili planlama ve sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak, ürünlerin tam zamanında ve hızlı bir şekilde tesliminin gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. TKY’de sıfır hata kavramı işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayı, kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonunun önemine inanmayı gerektirmektedir. (Çetin 2001; 167)

1.3.5.Takım Çalışması ve Kalite Kontrol Çemberleri

1.3.5.1. Takım Çalışması

Yaşanılan rekabet ortamındaki değişim ihtiyacı sonucunda; değişimi yaşayarak yeniden yapılanan, küçülen, yatay yönetime geçen, ortaklıklar oluşturan örgütlerin yöneticileri neler yapabilirler? Rekabet için gereken bu kaçınılmaz değişikliklerin işgörenler tarafından kabul görmesi adına lider, anlayış ve güven oluşturmak için işgörenler, departmanlar ve işlevsel alanlar arasında köprüler kurmak, yeni yöntemler keşfetmek zorunluluğundadır. Bu şekilde oluşturulmuş sağlam bir temel yapı, işgörenlerin yeni uygulamalara ve teknolojiye karşı koymaktansa bunları benimseyerek uygulamalarını sağlar. Takımlar, işgörenlerin karşılıklı anlayışlarını artıran güven ortamını oluşturarak üstün performans düzeyi yakalamaya yönelik çalışmalar yapan ve işletmeyi hedeflerine ulaştıran, az sayıda kişinin oluşturduğu yapılar olarak tanımlanabilirler (Armstrong 2001; 4).

Takım çalışması, farklı becerileri ve deneyimler olan kişilerin, varolan süreçleri geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmek, problem çözmek, kaliteyi ve hizmeti iyileştirmek, verimi ve karlılığı artırmak gibi konularda ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almaları sürecidir (Batlaş 1997; 6).

Takım çalışmasına dayalı bir kültür geliştğinde, işgörenler geleceğe korkuyla değil umutla bakabilecek ve işletme için iyi olanın onlar için de iyi olacağına inanmaya başlayacaklardır (Goldberg 1997; 12).

1.3.5.2. Kalite Kontrol Çemberleri

Japonya’da 1961 yılında düzenlenen “Kalite Kontrol Sempozyumu” sonucunda alınan kararlardan biri de ustabaşlarına hitap eden bir kalite kontrol dergisi çıkarılması ve kalite kontrol konferanslarına ustabaşların da katılımının sağlanması olmuştur. İşte bu sempozyum ile temelleri atılan “Kalite Kontrol Çemberleri” yaklaşımı 1962’den beri bu ülkede uygulanmaktadır. Bu sürecin ABD ve Avrupa’ya yayılma serüveni ise Juran’ın 1967 yılında yayınlanan bir makalesi ile başlamıştır(Çetin 2001; 125).

Kalite Kontrol Çemberleri, bir ürünün kalitesinin geliştirilmesinden ya da maliyetinin düşürülmesinden, işletmelerin karlılıklarını ya da satışlarını %100 artırmasına kadar çeşitli alanlarda ve düzeylerde olabilmektedir.

Kalite Kontrol Çemberleri, işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini; birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur. Kalite Kontrol Çemberleri, mal ya da hizmet üreten, satan bütün işletmelerde uygulanabilir ve pek çok amaca hizmet eder;

- Hataları azaltmak, kaliteyi yükseltmek,
- Personele problemleri daha doğmadan engelleme alışkanlığını kazandırmak,
- Her personelin konularında eğitimlerini sağlamak,
- Yönetici-yönetilen ilişkisinin daha uyumlu olmasına ortam hazırlamak,
- Personelin motivasyonunu artırmak,
- Personel arasındaki iletişimi geliştirmek,
- Her Kademedeki personelin beyni, elleri ve gönül gücü ile işe katılımını sağlamak,

- Grup çalışmalarını teşvik etmek, bireyselliği önlemek(Çetin 2001; 19-20).

Kalite çemberlerinin, problemin özünü kavrayabilmesi ve problem ile nedenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmesi gerekir. Çember üyeleri, bazı durumlarda uzmana başvurabilir ve bu konuda eğitim isteyebilir. Çemberlerin bir lideri ve gerekli bilgileri toplayabilmesi için de bir bütçesi olması gereklidir(Şimşek 2002; 28).

1.3.6 Yetki ve Sorumluluk Denkliği

İnsanı, başka bir deyişle işgöreni ön plana çıkaran, beraber düşünen, iletişime önem veren özellikleriyle öne çıkan TKY'nin rekabet avantajı oluşturabilmesi için gerekli kuralı işgörenlerin katılımlarının sağlanarak onlara yetki devredilmesidir. "İşi, en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile işgörelere yetki devredilmesi; fiilen işi yapanın o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesidir. Önceden işgörelere yönergelerle aktarılan ve uygulatılan sistemler, işgörelerin benimseyerek uyguladığı sistemlere dönüşmüştür. Suçlamanın yerini birlikte çözüm arama, cezalandırmanın yerini onurlandırma almıştır. Yöneticiler eğitim ve grup odaklı faaliyetlerle işgörelerin yetkilerini artırırken, sorumlulukların paylaşılması ile çözüm önerilerinin devreye girmesi de hızlanmıştır. Sorumluluklar, eşit ya da denk yetki ile tanımlandığı takdirde yerine getirilmektedir. İşgörelere müşteri (tüketici) memnuniyeti sağlama sorumluluğu veren bir anlayışın, onlara uygulamaya geçme yetkisi vermesi zorunludur. Sorumlulukların yerine getirilmesinde işgörelere güven duyulması onların da yaratıcı potansiyelinin tam olarak harekete geçirilmesine imkân tanımış olur (Çetin 2001; 168).

1.3.7 Eğitim Faaliyetlerine Önem Verilmesi

Eğitim, gelişimin önemli bir bütünüdür ve yönetimin sorumluluğudur. Gelişme her zaman kar getirir. Eğitim, yakın bir gelecek için beceri ve bilgi kazandırmaktır (Aguayo 1994; 185).

Günümüzde işletmelerde, güçlü bir güven ortamı yaratmak şirket kültürünü ve politikasını doğru kavramak, işgörenlerin görüşlerinden en üst düzeyde yararlanabilmek amacıyla eğitim üzerinde önemle durulması zorunluluk haline gelmiştir.

Gerek kalite yönetimine ilişkin, gerekse mesleki eğitimlerin, organizasyon içerisinde yaygın olarak gerçekleştirilmesi gerekir. TKY uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir. Bir görüşe göre, “Kalitenin başı da sonu da eğitimidir”(Ishikawa ;27).

TKY anlayışında, her seviyedeki işgörenin daha fazla katılım ve sorumluluk alması öngörülmektedir. Katılım ve sorumluluk almak için ise, işgörenlerin eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin ve buna bağlı olarak ürün ve hizmetlerin çok hızlı değiştiği günümüzde, okul hayatında kazanılan bilgiler güncelliğini yitirmektedir. Yalnız teknik bilgi ve beceriler değil, yönetim kavramlarında da değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorunluluğu doğmaktadır. Bilgiyi kolayca alabilen, kapasitesi yüksek, müşteri ilişkilerine duyarlı, TKY yöntem ve felsefesine hâkim bir insan gücü yapısına ulaşabilmek için, işletmenin tamamında eğitim çalışmalarına önem verilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır. Temel amacı davranış değişikliği yaratmak olan eğitim, aynı zamanda işgörenlerin çabalarında belirli bir hedefe yönelmek için de gerekli bir faaliyettir. Faaliyetler hedeflere yönelik olarak ne kadar yoğunlaştırılırsa, bu o işletmenin başarısında o oranda bir katkı

sağlayacaktır. Kuruluşa yeni katılan personelin oryantasyonuyla başlayan eğitim, emeklilik, istifa v.b. nedenlerle işten ayrılıncaya kadar devam eder (Çetin 2001; 169).

1.3.8. Müşteri Odaklılık

Ürün ve hizmetlerimizin kalitesinin değerlendirildiği en son nokta müşteridir (tüketici). Müşteri odaklılık dendiğinde “müşteri istek ve beklentileri” ve “katma değer nasıl sunulabileceği” “anlaşılmaktadır. Müşterilerimize beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sağlayarak onların başarılarına katkıda bulunuruz. Uzun dönemli amaçlarımıza ulaşmamız onlarda oluşturulacak güvene bağlıdır (www.netaş.com.tr, 10/11/2006).

Müşterilerle bağlar oluşturmak, kalite hareketinin temelinde yer almaktadır. Müşteri hizmetinin başlıca ölçüsü, müşterilerinizin sizinle tekrar tekrar iş yapmak istemeleridir. Yüksek beklentiler ve giderek artan rekabet, müşteriye özel yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Büyük işletmeler müşterilerine daha yakın olmak için dört yeni yaklaşımı hayat geçirmektedirler:

- En iyi müşterilerinizin kimler olduğunu saptayın, sürekliliği sağlamak için teşvik unsurları yaratın,
- İşletmelerinizi tekrar satış ve hizmet düşüncesi çerçevesinde yapılandırın,
- Müşteri gereksinimleri konusunda daha geniş düşünmeye çalışın,
- Müşteri ilişkilerini geliştirme çabalarınızı süreç olarak ele alın.

Sizin açınızdan en iyinin ne olduğunu bilip, güçlü yönlerinizi kullanırsanız, o sihirli hizmet dokunuşuna ulaşırsınız. Hizmet verirken mükemmelliğe ulaşmanın anahtarı, kendi güçlü yönlerinizi tanımak ve bunlardan sonuna kadar yararlanmaktır (Pritchett 1999; 21).

1.3.9 İletişimin Sağlanması

TKY’de başarıya giden en önemli unsurlardan biri de sürekli iletişim ve uyumun sağlanmasıdır. Geleceğe yönelik etkinlikler ve yaratıcı sorun çözme tekniklerinin ileri derecede kullanımı ancak iletişim sonucu sağlanacak işbirliği ile mümkündür (Çetin 2001; 172).

İletişimi kısaca “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlayabiliriz. İletişim, bir bütünü farklı açılardan bakarak anlayabilme becerisi olarak da tanımlanır (Dökmen 1994;19).

TKY’de iletişim sistemlerinin temel amacı, organizasyonun sürekli gelişimini sağlamaktır. Her düzeydeki işgörenin firma hedeflerini bilmesi, kişisel hedeflerini söz konusu firma hedefleri ile uyumlaştırması iletişim ile mümkündür. İşletmenin vizyon ve hedeflerinin işgörelere açık, net ve anlaşılır şekilde anlatılması, onlar tarafından benimsenmesi, üst kademe yönetiminin belirlenen hedeflere uygun tutum ve davranışlar sergilemesi organizasyonel iletişim açısından üzerinde durulması gereken hususlardır.

Bir kurumdaki örgütsel iletişimin en önemli göstergelerinden birisi de işgörelerin kurumda gelişen olaylardan bilgilenme durumlarıdır. Yalın ve açık iletişim anlayışının benimsendiği yönetim ortamlarında, kurumun stratejik ve güvenlik konuları dışında her konunun işgörelere tarafından bilinmesi gerekir. Konferanslar, eğitimler, toplantılar, bültenler, duyurular, çeşitli doküman ve birebir görüşmeler kullanılarak birimler ve yönetim kademeleri arasındaki iletişimi artırıcı uygulamalar gerçekleştirilir.(Gürgen 1997;281)

Eğer yönetim, insanlar aracılığıyla yapılması gereken işlerin yürütülmesi ise, iletişim bu sürecin en önemli parçasıdır. Çünkü etkili iletişim olmaksızın ne

bireylerin haberlerinin olması ne de sorunların yanıtlanması, problemlerin çözülmesi, geri bildirim sağlanması ya da sonuçların değerlendirilebilmesi mümkün olabilir (Hodgetts 1999; 445).

1.3.10. Üst Kademe Yönetimin Liderliği ve Katılımı

Yöneticiler hem “lider”dirler, hem de “mimar”. Karizmatik bir rol ile daha araçsal bir rolü birleştirirler. Bu yöneticiler, sorunlarını sadece bir vizyon geliştirme, değerler tanımlama ve organizasyonu elektrikleştirme yoluyla değil, aynı zamanda yapılar ve sistemler geliştirerek, yeni teknikler, araçlar ve modeller kullanarak anlatmak zorunluluğundadırlar. TKY felsefesi yöneticilere bir dil sağlar; hem değerler, hem modeller, hem de teknikler ve araçlar içerir.

TKY yolculuğunun mükemmelere ulaşma hedefine doğru sarsılmaz adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için üst yöneticilerin başrol oynamaları ve önemli sorumluluklar yüklenmeleri gerekir. Bir örgüt, üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanır. Üst yönetimin liderliği; işgörenlerin TKY içinde yer almalarını, beklenen performans göstermelerini, daha nitelikli işgörenler haline gelmelerini kolaylaştırır (Hardjono 1997; 83).

TKY, organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Söz konusu değişikliğin gerçekleşmesi ve işletme kültürünün yeni bir boyut kazanması, üst yönetimin gerek sürecin başında, gerekse süreç boyunca göstereceği inanç, destek ve katılımı sağlanabilir. Sonuca gidecek iyi bir başlangıç için yöneticinin, güçlü bir inanç ve kararlılıkla, işgörenleri motive ederek, onların duygularını açığa çıkaracak bir davranış biçimi sergilemesi ve tüm işgörenlerle birlikte öğrenme sürecinden geçerek sürekli kalite geliştirme yolları aramaları gereklidir (Aydemir 1993;54).

Liderin katılımcı yönetimi doğal tarzı olarak uygulaması için, katılımın yararlarına kalben inanması gereklidir. Bugün liderin başarısı, ortaya çıkardığı enerjii harekete dönüştürmesi ile değerlendirilmektedir. Liderin gücü, belirlediği yönde başkalarının gönülden desteğini kazandığı zaman ortaya çıkar. Lider gerçek gücünü, kendisini izleme isteği uyandıracak güveni, saygıyı ve işbirliği duygusunu geliştirdiğinde ortaya koyabilir (Blank 1999; 20).

1.3.11. Tedarikçiler ile İlişkiler

İşletmeler, “kaliteli üretimin temel koşulunun kaliteli girdi kullanmak” olduğuna inanarak, Toplam Kalite Uygulamalarını kendilerine ürün ve hizmet üreten kuruluşlarla ilişkilerinde de gündeme getirerek, ortak faaliyetlerle şekillendirmektedirler.

Tedarikçilere dönük faaliyetlerin başında, tedarikçi firmaların da TKY sürecine dâhil edilmeleri ve bu süreci benimsemeleri gelmektedir.

Girdi sağlayan işletmelerle, süreklilik arz eden uzun vadeli ilişkiler ve kaliteye ilişkin süreçlerin yönetimi hususunda uyumun sağlanması son derece önemlidir (Çetin 2001; 175).

Etkili ve sürekli iletişim, daha fazla güven ve paylaşıma imkân verdiğinden, kalite; pazara yeni ürün sunma hızı, zaman temeline rekabet edebilme becerilerinin artmasına, hata oranlarının ve stoklarının azalmasına etki eden en büyük faktördür. Tüm bu etkenler sermaye maliyetinin olumlu yönde etkilenmesini sağlar.

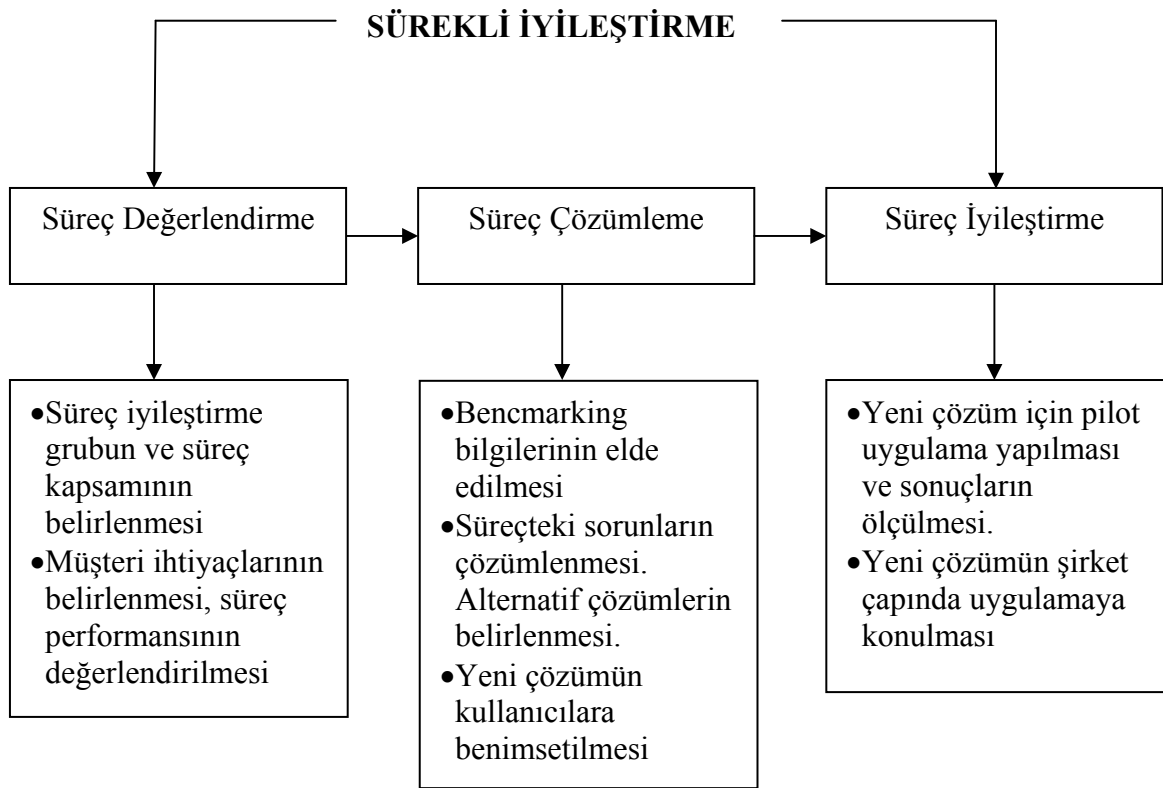
Yukarıda sayılan kazanımların elde edilebilmesi için; tedarikçi firmalarla Ortak Çözüm Grupları, İyileştirme Çemberleri, Kalite Sistemleri Denetimi, tedarikçiler için teknik destek ve işbirliği anlaşmaları yapılabilir. Bu çalışmalar sonucunda hedeflenen tedarikçi performanslarının iyileştirilmesinde sürekli artış

gözlenirken, kabul edilmeyen girdi oranlarında iyileşmeler sağlanır (Kım,Frazier 1997; 48).

1.3.12. Sürekli İyileştirme

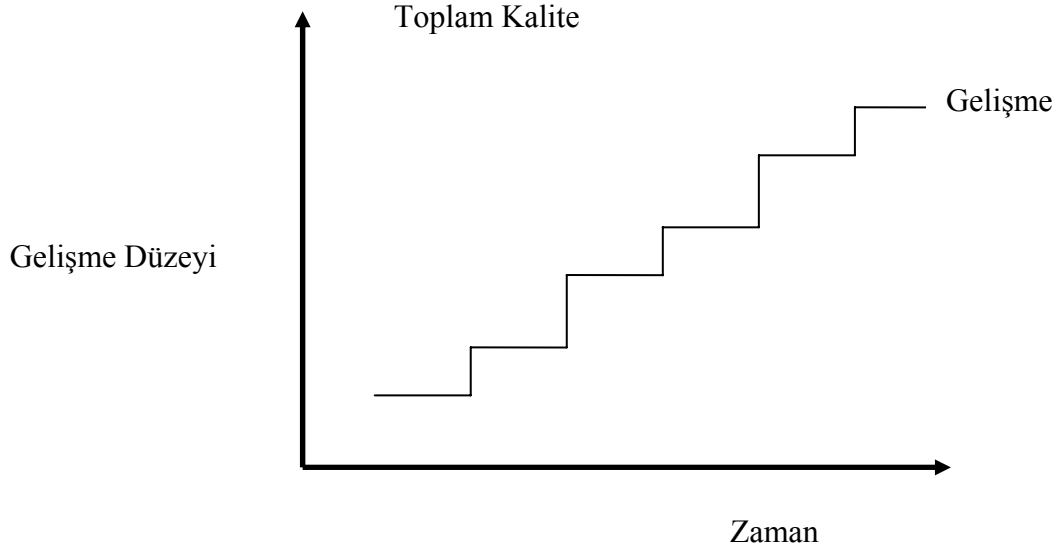
Sürekli iyileştirme ya da özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Büyük hedeflere ulaşmak, ancak ve ancak performanstaki sürekli gelişme ile mümkündür. Günlük hayatında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez (TKY Araştırma komisyonu Üyeleri 1994; 13).

Sürekli iyileştirme, bir iyileştirme projesinin bittiği noktadan, bir başka projenin başlaması anlamına gelmektedir. Bu kavram beyinlerdeki durağanlık mantığının yok edilmesini gerektirir. Çünkü ulaşılan seviye hiçbir zaman yeterli olmamalıdır. Bu kavram içinde herkes “İşimi daha iyi nasıl yapabilirim?, yaptığım iş mükemmel ya da yeterli değil, daha iyi yapılabilir” sorusunu sormak zorundadır. Günlük hayatında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, işinde sürekli daha iyiyi araması beklenemez. TKY’ni uygulayan işletmelerde sürekli iyileştirme bir iş yapma tarzıdır; organizasyonun her kademesindeki işgörenler, iş ve imalat süreçlerini iyileştirmek, sorunları çözmek, müşteri memnuniyetini sağlamak, ürün kalitesini geliştirmek için yetkilendirilmekte ve böylece süreli iyileştirme çabalarının gelişmesine yardım edecek “öğrenen, düşünen ve geliştiren” şirket kültürünün yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Sürekli iyileştirme belli süreçlerden geçerek gerçekleştirilir. Bu süreçler Şekil 2’de gösterilmiştir (Ören 2002; 41).



Şekil 2: Sürekli İyileştirme Metodolojisi

Hiçbir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil, süreçlerdir. Süreçler başarılı bir şekilde değiştirilirse başarılı sonuçlar kaçınılmaz olacaktır. İyileştirmenin gerçekleştirilmesinde kaydedilecek ilerlemeler, sıçramanın büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde olacaktır. Sürekli iyileştirme çalışmalarının esasını takım çalışması oluşturur. Mevcut durumu yeterli bulmayıp daha ileri götürmek, insan faktörünü geliştirmek, problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak sürekli iyileştirmenin temel koşullarını oluşturmaktadır. Bkz.:Şekil 3,(Şimşek 2002;31)



Şekil 3: Sürekli İyileştirme Yöntemi

Şekilde görüldüğü gibi sürekli iyileştirmede, sürekli bir gelişme anlayışı mevcuttur. Bu gelişme anlayışında örgütler ürün ve hizmet kalitesini geliştirme ve iyileştirmek için bütün imkanlarını kullanmalıdır. Bu yüzden sürekli iyileştirmenin TKY’de en temel ilkelerden biri olduğunu söylemek yanlış olmaz. (Ören 2002;42)

Sürekli geliştirme sayesinde;

- Örgütün tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır
- Birimler, kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı bir biçimde çözümlenir.
- İşgörenlerin bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir (Kavrakoğlu 1996;14).

Gelişmenin sürekli olması için en alttakinden en üst düzey yöneticiye kadar. Tüm iş görenlerin yaratıcı yeteneklerini kullanmalarını mümkün kılacak katılımcı bir yönetim kültürü geliştirip uygulanmalıdır (Şimşek 2002; 31).

1.3.13. Süreç Odaklılık

Süreç, belirli girdilerden, belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur. Burada çıktı olarak bahsedilen, müşteriye sunulan mal ya da hizmettir. İşletme içindeki süreçlerin “daha ucuz”, “daha kaliteli” ve “daha çabuk” hizmet verip veremeyeceği doğrudan müşteriye ilgilendirir(Koçel 1999; 312).

TKY’ de 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 katılma teşvik edilmesi hatta süreçte sağlanan iyileştirmeler sonucunda ödüllendirilmesi söz konusudur(Çetin 2001; 177).

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(Sağdıç 2002; 8).

TKY’ de farkı yaratan kuşkusuz insandır. Çağımızın yönetim anlayışı ve yaşam biçimini genelde şöylece özetlememiz mümkündür; Doğru strateji ve toplam

kalite yönetimi. Çünkü insanlar yaşamlarında sevgi, heyecan ve bir anlam arayışındadırlar. Bunun için de yaşamlarının önemli bir kısmını geçirdikleri işyerinde kişilerden öte, bir misyona, bir vizyona hizmet etmek istemeleri günümüze önem kazanmaktadır. Diğer yandan insanlar gönülden inandıkları misyona sadece bedenen değil düşünsel olarak da hizmet etmek ve yönetime katılarak söz sahibi olmayı istiyorlar. İşte bu nedenle de iyi bir liderlik anlayışı ve tüm işgörenlerin katılımını sağlayan, hedeflere ve kıyaslamalara dayalı yönetim anlayışı ile tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi olarak tanımlanan TKY vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkıyor (Argüden 1997; 4).

1.4.Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler

Toplam kalite yönetimine ulaşmak için kullanılan yöntemleri yedi başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;

- Kalite çemberleri
- Benchmarking (kıyaslama)
- Toplam Kalite Kontrol
- Kalite Güvence sistemi
- Tam katılım
- Veriler ve istatistiki süreç kontrolü

1.4.1. Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetiminin en temel özelliklerinden birisini takım çalışması oluşturmaktadır. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl arttırılabileceğini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kuruluşlarda çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarının sağlanarak küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır.

Oluşturulan küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", sürekli geliştirme grupları", kalite çevrimleri, kalite kontrol halkaları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlarla anılmaktadırlar. Bu gruplar çalışmada "kalite çemberleri" olarak adlandırılmaktadır(Gencel 2001; 19).

Gruplar problem çözme konusunda örgütlerin sahip olduğu en etkili araçlardır. Çünkü çabanın ortak olması sonucu bireyler daha hızlı çözüm üretirler, iyi bir lider bireyin performansını artırabilir, bazı problemlerin çözümü için ortak çalışma gerekebilir veya takımların yaptıkları öneriler, bireysel kaynaktan gelen önerilerden kolektif olması açısından daha fazla etkili olabilmektedirler.

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir; verimliliği arttırmak, kaliteli ucuz mal ve hizmet üretmek, hatalı üretimi minimize etmek, çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı oluşturmak (Terzi 1995;55).

Kalite çemberlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup üyelerinin dayanışması, grupların yönetim tarafından desteklenmesi ve sürekli eğitilmeleri gerekmektedir.

1.4.2. Benchmarking

Benchmarking, performans düzeyini arttırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulama (best practice)" yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir. Bu çerçevede benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilmektedir (Aktan 1998; 28).

Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlar. İyiyeye doğru başka neler yapılabileceği konusunda yöneticilere yeni ufuklar açar. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltır(Akal 1995; 86).

Benchmarking uygulamasında hedef en iyi olabilmektir. Kıyaslama süreci; en iyi uygulamayı yapan firma veya birimin tespit edilmesi, hedefi başarmak için programlar ve projelerin oluşturulması, performansın izlenmesi aşamalarından geçmekte ve bu döngü sürekli olarak tekrar edilmektedir (Gencel 2001; 20).

1.4.3. Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite kontrol; müşterilerin bütün ihtiyaçlarını iktisadi düzeyde karşılayabilen, pazarlamaya, mühendisliğe, üretim ve hizmete kapsam teşkil edecek bir örgütteki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi geliştirmeyi devam ettirmeyi bir bütün halinde bir araya getirmek için kurulan etkin bir sistemdir. Toplam kalite kontrol (TKK) üretim hattı personeli, büro personeli, satıcılar ve hizmet personeli aracılığıyla bütün örgüt işgörenleri ve işçi temsilcileri için pozitif bir kalite motivasyonunun temel esaslarını sağlamaktadır. Güçlü bir kalite kontrol, geniş bir şekilde verimliliği iyileştirmeyi başarmak için bir örgütün faydalandığı en büyük güçtür. Kalite kontrol, kalite güvencesi felsefesini yalnızca üretimde değil, örgütün bütün alanlarında geliştirmeyi hedeflemektedir. İşe yaramaz bir değere sahip süreçleri ortaya çıkarıp elemine etmeyi amaçlamaktadır. Kalite kontrol, sistemleri mükemmelleştirmek aracılığıyla sürekli gelişme sağlamaktadır.

TKK, işletmenin bütün girdilerinin (bilgi, malzeme, işçilik ve ekipman) kalitesinin iyileştirilmesine dayandırılır. Girdilerin kalitesi yükseldikçe, süreçlerde kusurlu oluşumu engellenecektir ve böylece kusurlar bir sonraki sürece geçmeyeceği için, her sürecin etkinliği en üst düzeyde olacaktır(Bozkurt 1994 ;12).

TKK ile organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma çabalarını müşteri tatminini de göz önünde bulundurarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmeleri için etkili bir sistem oluşturulmaktadır (Gencel 2001; 185).

1.4.4. Kalite Güvence Sistemi

Kalite sistemi, işletme yönetim sisteminin bir alt birimidir. Çünkü kalite sistemi bir ürün veya hizmet için kurulur. İşletmenin birden fazla ürünü varsa her biri için ayrı ayrı kurulur. Kalite sisteminin temeli müşteri tatmini olduğuna ve her üründen müşteri beklentileri farklı olacağına göre kalite sistemi de farklı olacaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denmektedir(Özevren 1997; 80).

Organizasyonların müşteri beklentilerine cevap verirken sahip oldukları kalite sisteminin belirli standartlara endekslenmesi kuruluş ve müşteri açısından ilerleyen zamanlarda da mal ve hizmetlerde yine aynı kalitenin bulunacağı inancını sağlamaktadır. Aynı zamanda da kuruluşun üretmiş olduğu mal ve hizmetleri ilk defa kullanacak olan müşterilerde üretilen mal ve hizmetin belirli kalitede olduğu izleniminin oluşmasını sağlayacaktır(Gencel 2001; 185).

Kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için kalite güvence standartları yol göstermektedir. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak Türk Standartları Enstitüsü(TSE), 1987 yılında Uluslararası Standart

Kuruluş'unca uluslararası standart kabul edilen ve halen Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan standartların Türkiye' de uygulanabilirliğine yardımcı olmaktadır.

ISO 9000 standartları serisi kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacı ile kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar. Her ne kadar adında "standart" sözcüğü bulunsa da ISO 9000 serisinin amacı kuruluşlara standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi modelleri vermek olmadığı gibi zaten bu, pratik olarak da mümkün değildir. Her kuruluş, kendi yapısına, üretim türü ve şekline, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine vb. uygun olarak kalite sistemini kurmalı ve geliştirmelidir(Peşkircioğlu 1995; 143).

ISO(International Organization for Standardization), teknik komitelerinin aktif üyeleri; ABD, İngiltere, Kanada ve Fransa' dır. Üye ülkeler teknik komitelerde temsil edilme hakkına sahiptir. Bir yayının uluslararası standart olarak kabulü, üyelerin en az %75' inin "olur" vermesiyle mümkündür. Standartlar en az 5 yılda bir gözden geçirilir. ISO standartlarının dört hedefi vardır. Bunlar; standartların evrensel kabul görmesi, diğer dokümanlara uyum sağlanması, az revizyon gereği göstermesi ve esnekliktir(Akgül 1999).

ISO 9000 standartlarının bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir.(<http://www.tse.org.tr>)

- Yönetimin sorumluluğu,
- Kalite sistemi,
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi,
- Tasarım kontrolü,
- Doküman ve veri kontrolü,
- Satın alma,
- Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü,
- Ürün tanımı ve izlenebilirliği,

- Proses kontrol,
- Muayene ve deney,
- Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü,
- Muayene ve deney durumu,
- Uygun olmayan ürünün kontrolü,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat,
- Kalite kayıtlarının kontrolü,
- Kuruluş içi kalite tetkikleri,
- Eğitim,
- Servis,
- İstatistik teknikleri (<http://www.tse.org.tr>).

ISO 9000, kuruluşların düzgün kayıt tutmalarını gerektirmektedir. Kuruluşun "ne" olduğunu ortaya koymakta, "nasıl" olması gerektiğini sorgulamamaktadır. Bütün kuruluşlar için bir yol gösterici olup dokümantasyon çalışmasıdır. Kurumun faaliyetlerini düşünmesini sağlamaktadır.

ISO 9000, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine, bilgi unsurları arasındaki eşgüdümün en uygun kalite-verimlilik maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslararası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır. ISO 9000 standartları toplam kalite ile birlikte uygulanırsa başarısı daha da artacaktır. Bu nedenle ISO 9000 uygulamaları anahtar performans araçlarından biridir(Akal 1995; 94).

ISO 9000 kalite güvence sistem standartları, müşteri gereksinmelerine en iyi cevap verebilecek bir yapının kurulmasını sağlamaktadır. Böylece aynı amaca hizmet eden toplam kalite yönetimine bir taban oluşturmaktadır. ISO 9000 standartları,

karlılığı ve verimliliği arttırdığı, etkin bir yönetim sağladığı, müşterilerce talep edildiği için büyük önem taşımaktadır (Gencel 2001; 186).

1.4.5. Örgüt Kültürü

"Kültür" bir örgütün üyelerince algılanan hissiyatı ile veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışları düzenleyen biçimleri, faaliyetleri karakterize eden sosyal karşılıklı etkileşimi de içerir. Bir örgütün kültüründeki değişiklik genellikle hem yönetim hem de çalışanlarca yanlış anlaşılmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite yönetimindeki kalite kültürü yalnızca örgütteki herkesin çoğu zaman kalite kavramıyla düşüneceği, hareket edeceği ve kalite hissine sahip olacağı biçimde birleştirilmiş bir yaklaşımdır (Köseoğlu, Harrison, Link 1994; 22).

Geleneksel örgüt yapısı bir dizi temel varsayıma dayanmaktadır. Endüstriyel model, kişilerin çok az yetenekli olduğu ve eğitim için yeterli zaman ya da kapasiteye sahip olmadıkları varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım, işçilere verilen iş ya da görevlerin çok basit olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca insanlar sadece bir tek ve anlaşılması kolay bir şekilde çalışmaktadırlar(Halis 1999; 26).

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürlər. Bilim ve teknolojiye sürekli gelişmelere ayak uyduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin miktar ve kalite bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşememesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazen de iflasla karşılaşmaktadır. Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapılarını, teknolojinin ortaya koyduğu yeniliklere göre modernize etmeleri ile mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri bir bakıma ,"yeniden yapılanma süreci" ile karşı karşıya bırakmaktadır (Kalkandelen 1998 ; 70).

Toplam kalite yönetimi, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır. Kalite yönetimi, organizasyonun bütününde yeni bir iş kültürü ve anlayışının benimsenmesine paralel olarak yürümektedir(Alageyik 1997; 6).

1.4.6. Veriler ve İstatistikî Süreç Kontrolü

Toplam kalite yönetimi, kalitenin gelişimini verilere dayanarak sağlamaktadır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek gerekmektedir.

Analizlerde değişik teknikler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uygulanacak olan tekniklerin başarısı, sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulunmasıyla mümkün olabilecektir. Sorunun ortaya konabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için yedi önemli aşamanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Süreç analizi ve dokümantasyon
- Fikir üretimi
- Veri toplanması
- Sorun çözümü
- Analiz
- Fikir desteği

- Uygulama (Tütüncü 1998; 90)

1.4.7 Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlanması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları ve bağlanmalarını sağlayacak hem de toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır (Tak 1999; 107).

Toplam kalite yönetiminde, herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyon artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların faaliyetleri destekleme şeklini anlamayla başlar. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar (Akgül 1999).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerdeki bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir(Peker 1996; 15).

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi önceliği insana

vermektedir. Böyle bir yaklaşım ile yöneticiler ve tüm personel daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar.

1.5.Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü ve Önemi

Birçok işletmede temel olarak dış müşterilerin tatmin edilmesi ve kar maksimizasyonu gibi acil beklentiler hedef olarak seçilir. Fakat örgütteki çalışanların tümünü içine alan “ iç müşteri” faktörü, optimum düzeyde değerlendirmeye tabi tutulmaz. Oysa daha öncede değinildiği üzere, gerek toplam kaliteyi tutturmada gerekse kar maksimizasyonu ve dış müşteri tatminini sağlama gibi unsurların oluşmasında, iç müşteri tatminin elde edilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden, çalışanların verimli olmasını sağlamak için, iç müşteri tatminin sağlanması gerekmektedir. Bunun yolu ise, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen fizyolojik, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması yoluyla işgörenin bedeni gücü, gönül gücü ve fikir gücünün artırılmasından geçmektedir (Ören 2002;68).

Yine müşteri ihtiyaçlarına göre optimum ürün elde etmek için yapılacak en önemli şey, işgücünün kabiliyetlerini, fiziki gücünü, çalışma azmini, performansını ve diğer özelliklerini kontrol altına almak ve işyeri disiplinine uyum sağlamasını gerçekleştirmek için oto kontrol mekanizmasını işletmektir(Ören 2002 ; 68).

Küreselleşen bir dünyada, işgücünün önemi değişik boyutlarda artmaktadır. Bu boyutların en önemlisi şüphesiz kalifiye işgücüdür. Günümüzde yetişmiş kalifiye işgücü stratejik bir önem arz etmektedir (Erkal 1994; 25).Bu stratejik önem Japonların kaizen diye tabir ettikleri sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerektiren boyutlara ulaşmıştır. Artık sanayi toplumunu aşp bilgi toplumuna ulaşan süper güçler, hep bu eğitilmiş kalifiye işgücü sayesinde atılımlar yapmaktadır.Şüphesiz kalifiye işgücünü oluşturan dinanizim eğitimidir (Ören 2002;72).

Gelişmiş ülkeler, farklı kademelerde işgücünün olmasına rağmen,gelişmekte olan ülkelerdeki vasıflı işgücünü de, kendi ülkelerine kazandırma gayreti içine

girmişlerdir. Gelişmiş ülkeler için fiziki sermayeden daha önemlisi, beşeri sermaye ve onu geliştirmek olmuştur. Çünkü sanayileşmek ve hatta ileri sermaye toplumu haline gelebilmek için en azından fiziki sermaye kadar beşeri unsura da önem vermeyi asla ihmal etmemişlerdir. Nitekim beşeri faktörün geliştirilmesi en azından fiziki faktördeki iyileştirme kadar gerekli bulan otoriteler, eğitimden “sektör” ve “yatırım” yönü ağır basan bir faaliyet olarak bahsederler. Ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmada ihtiyaç duydukları insan gücü kaynaklarını geliştirmeleri, gerçekte hasıla ve verim oranı çok yüksek olan bir yatırımdır (Erkal 1994;26).

Tam bu noktada insangücü faktörünün önemini belirttikten sonra; İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan geliştirilmesi, insan faktörünün, organizasyonun amacı doğrultusunda ve en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla insan kaynakları yönetimi kavramı geliştirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir organizasyon için çok yönlü bir fonksiyondur. Çünkü günümüzde rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağıdır. Organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı arttırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler (Roos 1997;413). 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 başka firmaca ele geçirilememektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi organizasyondaki insan unsuruna ilişkin tüm düzenlemelerin temel sorumluluğunu taşıyan birim olarak önem kazanmaktadır.(Sabuncuoğlu 2005;25)

Toplam kalite yönetiminin daha önceki bölümde açıklanan ilkelerinin yanında şu ana kadar bahsedilmeyen ve insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarına da ışık tutan kavram olan “Performans Değerlendirmesi” ikinci bölümde ele alınacak ve toplam kalite yönetimiyle ilişkisi ortaya konacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMLAMASI, AMAÇLARI YÖNTEMLERİ VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. Performans Değerlendirmesi ve Performans Yönetimi Sistemi

İşgörenlerin gelişim aracı olarak “Performans Değerlendirmesi”; 21. yüzyılın kritik İnsan Kaynakları Yönetimi konularından biri ve organizasyonun, tüm işgörenlerine anlamlı bir performans geri bildirimini sağlamak için yararlanılan yöntem ve teknikler bütünüdür. İşletmelerde ast ile üst arasındaki, pozitif ve uyumlu ilişkilerin kurulabilmesi ve örgütün sağlıklı bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmesi için nesnel yapılmış bir performans değerlendirmesinin önemi kuşkusuz yadsınamaz (www.insankaynaklari.arturandersen.com).

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir (Graham, Bennett 1992;233).

Bir başka açıdan ise performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir ifadeyle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir (Sabuncuoğlu 2005;184).

İşgörenin daha işe alma aşamasında başlayan değerlendirme süreci, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yinelenmektedir. Bilindiği gibi işe alınırken kişi genelde, o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Sonraki aşamalarda ise kişinin iş başarısındaki performansı ölçümlenmeye çalışılır. Böylece

kişinin organizasyon içindeki o andaki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir (Kaynak 2000; 205).

Performans değerlendirmesi yine genelde, bireyin işte gösterdiği başarı ve gelişme potansiyeline bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme çalışmaları olup, bireysel iş performansının periyodik olarak denetimini de içeren bir sistemdir (Mandy, Robert 1987;37).

Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirmesi, belirli bir iş tanımı çerçevesinde işgören bireyin, bu iş ya da görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirlenmesi çabası denebilir.

İşgören performansı, yönetim biliminin ilk evrelerinden bu yana çeşitli yönleri ile ele alınmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yönetim kavramının gelişimi sürecinde işgörenin, sadece işletmenin amaçları için çalışacağını düşünen rasyonel insan düşüncesinden, insan faktörünü işletmenin rekabetteki başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak benimseyen bir döneme geçilmiştir. Kayıtlara geçmiş ilk performans değerlendirmesi sistemi 1800'lerde "New Lanark" pamuk imalathanelerinde Robert Owen tarafından sicil verilmesinde uygulanmıştır. Sicillerin verilmesinde kullanılan formlar genelde her işçinin çalıştıkları işyerlerine göre en kötüden en iyiye kadar bütün gelişmelerinin kayıtlarını içerir. Owen bu kayıtların işçi davranışlarının gelişmesine olan etkisinden oldukça etkilenmiştir (Carrell, Elbert 1995 ; 173).

Organizasyonlarda işgörenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ise 1900'lü yılların başlarında Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır. F. Taylor'un iş ölçümü ve F. Gilbert'in iş hareket etüdü çalışmaları işgörenin performansını değerlendirmeye giden yoldaki öncü çalışmalardır. Daha sonraları sanayide mavi yakalıların değerlendirilmesinde

kullanılmış, 1950'lerden sonra ise beyaz yakalılar, yöneticiler ve uzmanlara daha yaygın olarak uygulanır hale gelmiştir (Uyargil 1994; 1).

Kişilerin olduğu gibi takımların, kurumların hatta toplumların performanslarından söz edilebilir. Performans değerlendirmesi için kullanılan çeşitli yöntemler vardır. Hangi ortamlarda hangi yöntemin kullanılabileceğinin belirlenmesi önemlidir. Bu karar işletmenin üst düzey yönetiminin konuya bakışına, organizasyonun yapısına, eğitim ve mesleki beceri düzeylerine, işletme kültürlerine, iş alanına ve benzeri değişkenlere göre farklılıklar göstereceği bilinen bir gerçektir.

Buna göre “Performans Yönetimi”ni, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir diye tanımlayabiliriz (Canman 1995 ; 120).

Başka bir deyişle, Performans değerlendirmesi kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olmaktan çıkartıp, dinamik bir süreçte ele alarak, işgören performansının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayıp konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel sisteme günümüzde “Performans Yönetimi Sistemi” denilmektedir (Uyargil 1994; 2).

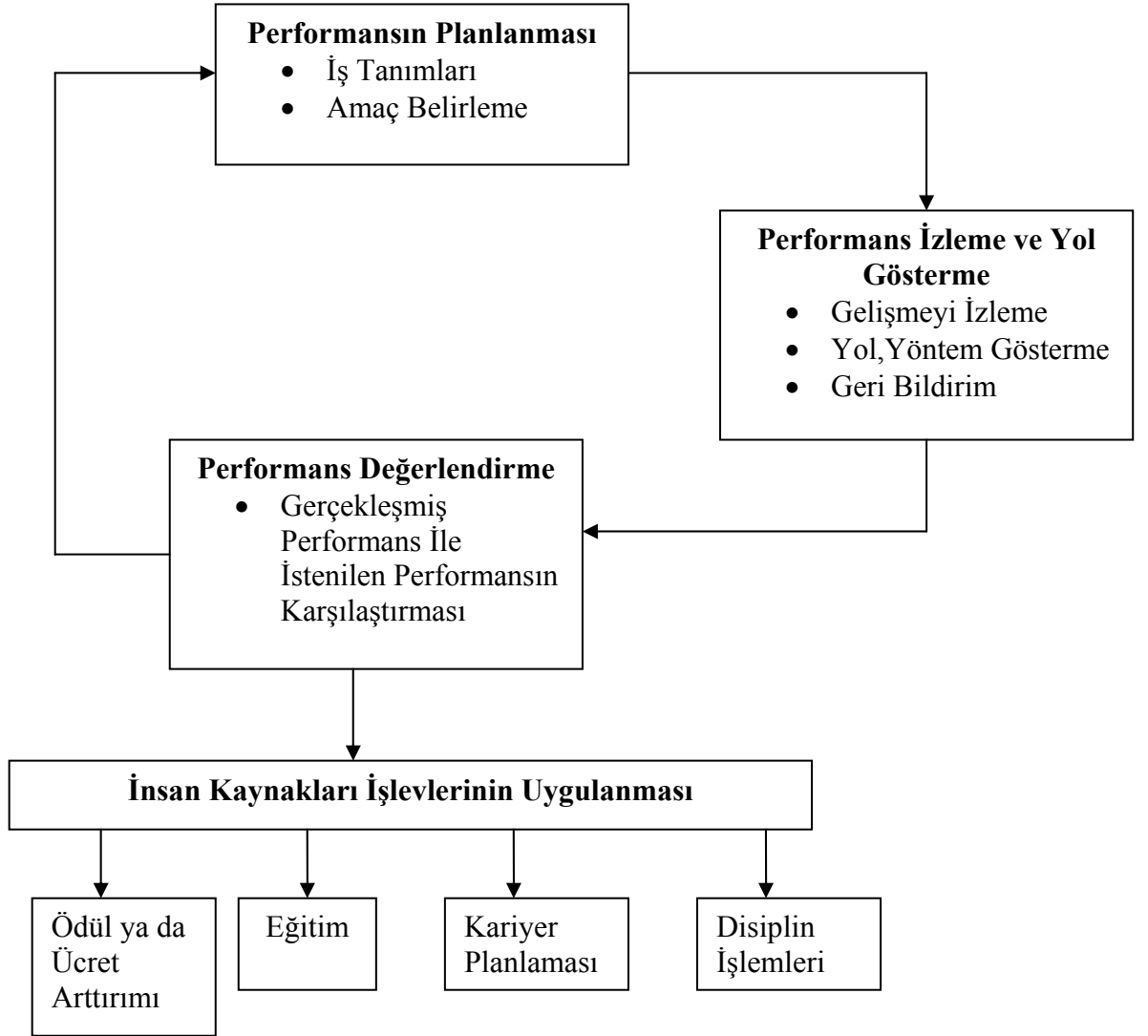
Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları doğrudan işgörenin üretimde gösterdiği performansı diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken, günümüzde kantite yerine kalite değerlendirilir hale gelmiştir (Pakdil 2001;23).

Performans değerlendirmeye göre daha genel bir terim olan Performans Yönetimi, TKY gibi 1980’li yıllarda performans hedeflerinde başarı elde etmek için

bütün yönetim araçlarının performans değerlendirmesi içinde vurgulanmasıyla popüler hale gelmiştir. Özellikle TKY’de işletmeler stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, organizasyonun alt seviyelerine yetki ve sorumluluk vermek, iş hedeflerinde başarıya ulaşmak için performans yönetimi sistemini oturtma çabasındadırlar (Milkovich 1994; 348).

Genel olarak performans yönetimi süreci strateji ve amaçları iş tanımlarını hedef belirlemeyi, izleme ve yol göstermeyi, performans değerlendirmesini, personelin eğitilmesini geliştirilmesini kapsar (Hartle 1994; 96).

Aşağıdaki döngü modeli bütünleşmiş performans yönetimi sürecini göstermektedir (Hartle 1994; 97).



Şekil 4: Performans Yönetimi Süreci

2.2. Performans Değerlendirmesinin Felsefesi ve Amaçları

2.2.1. Değerlendirme Felsefesi

Değişen organizasyon yapıları ve dinamikleri içinde geleneksel değerlendirme faktörlerinin büyük bir kısmı değişim ve gelişim göstermiş, işgörenin fizik gücü yanında sosyal ve düşünsel kapasitesini gösteren kriterler performans değerlendirmesinin önemli bir bölümünü oluşturmaya başlamıştır. Bir nesil önce değerlendirme programları işgörenin özelliklerini, yetersizliklerini ve yeteneklerini vurgulama eğilimindeyken, modern değerlendirme felsefesi, işgörenin o günkü performansını geleceğe yönelik hedeflerini öne çıkarmaktadır. Modern felsefe, işgörenin hedef saptamada üstleri ile müşterek hareket edebilmelerine imkân sağlar.

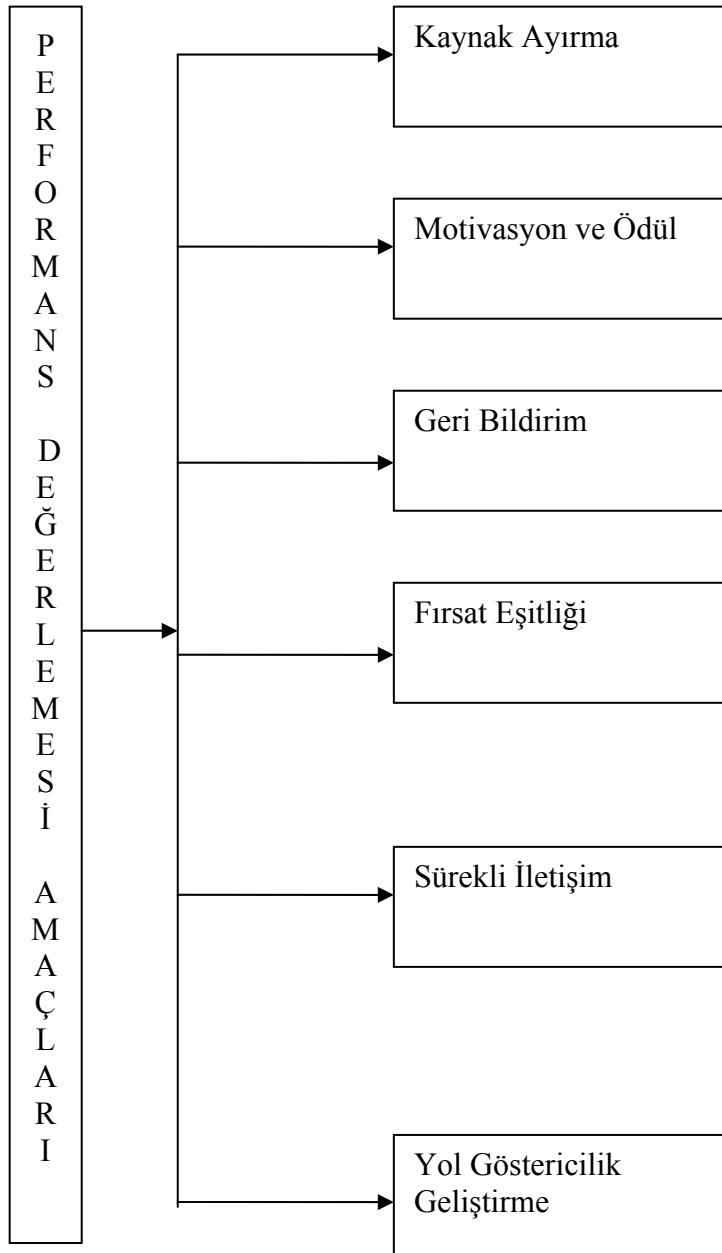
Bu nedenle modern felsefenin temel taşları;

- Performans oryantasyonu
- Hedef ya da amaçlara odaklanma
- İşgören ve üstleri arasında ortak hedefler belirlenmesi şeklinde sıralana bilir(Carrel 1995;173).

Bu felsefenin altında yatan anlam, işgörenlerin üstleri ile birlikte oluşturdukları hedefler doğrultusunda daha fazla çalışmalarıdır.

2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi daha önce de belirtildiği üzere, ödül sistemlerinde anahtar rolü oynamaktadır. Düzgün bir yönetim ve iş görenlerin gelişmesi; önceden belirtilen standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla adil, eşit ve zamanında yapılacak performans değerlendirmesi ile mümkündür.

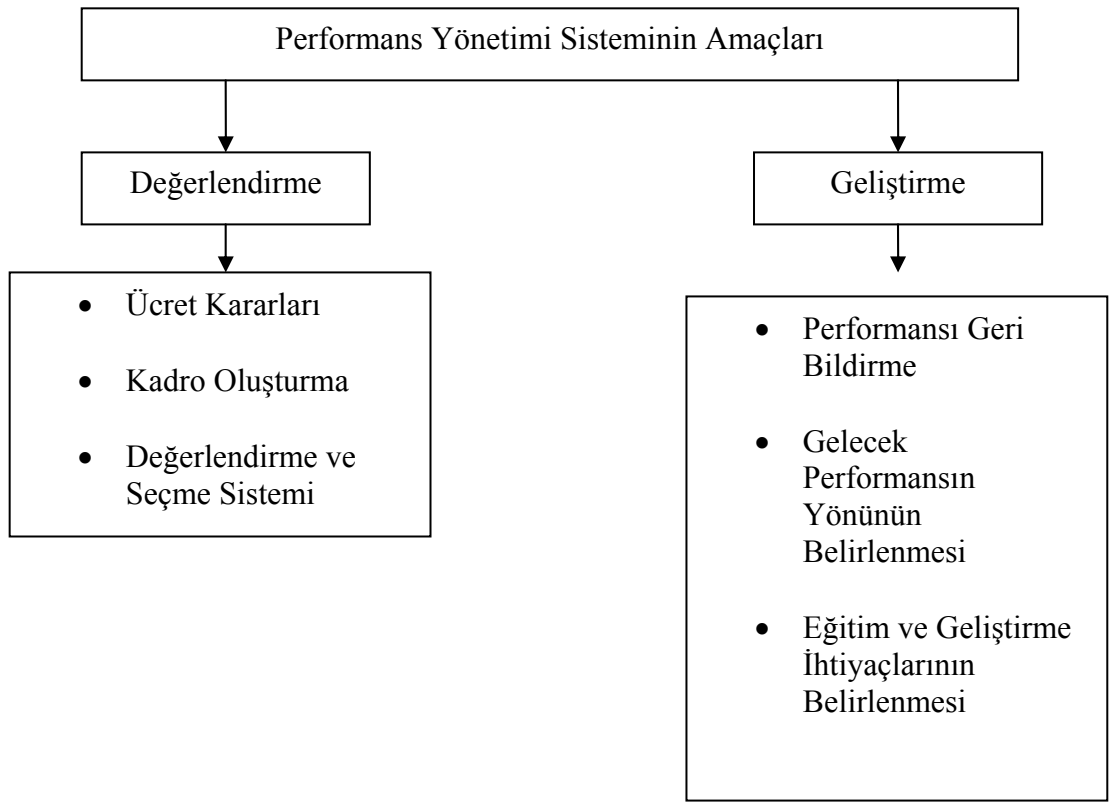


Şekil 5 : Performans Değerlendirmesi Amaçları

Şekil-5'te de görüldüğü gibi; dinamik çevrede kaynakları ayırıştırmak için performans değerlendirmesinin yapılmış olması gereklidir. Başka bir değişle, iş görenleri ödüllendirmek ve motive etmek, çalışmalarını ile ilgili işgörenlere geri bildirimde bulunmak gruplar arasında olumlu ilişkiler yaratmak, işgörenlere yol göstermek ve gelişmelerini sağlamak eşit fırsat ve kurallara uygun tüzükler

oluşturmak, dolayısıyla işgörenleri geliştirmek ve iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetimi için performans değerlendirmesi kaçınılmazdır(Carrel 1995; 173).

İşletmelerde performans değerlendirmesi yapılması başlıca iki ana amacı olduğundan söz edilmesi mümkündür. (Milkovich 1994;350)



Şekil 6: Performans Yönetimi Sistemi

2.2.2.1.Değerlendirme

Bütün yönetsel kararlar; iş performansının değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. Müşterek kararların alınması değerlendirme amaçlarına dayanır.

Ücretle ilgili kararların alınmasında; iş performansının değerlendirilmesi sonucunda kısa dönemde işgören özelliklerine göre değerlendirilip örneğin, başarısına göre ücret artışı yapılabilir. Aynı şekilde uzun dönemde hangi işgörenin yükseltileceği ya da geliştirileceği kararı verilebilir (Milkovich 1994;350).

Kadrolar oluşturulurken; müdürler, gözetimciler terfi, yer değişikliği, transfer, işten çıkarma vb. kararları alabilirler performans değerlendirilmesi ile hangi iş görenin yükseltim hakkı kazandığı ya da diğer iş değişikliklerinin belirlenmesinde gerekliliğinin ortaya çıkarabilirler

Performans değerlendirmesi, eleman bulma ve seçimi, yer değiştirme vb. sistemlerin uygulanmasında çoğu zaman yararlanan bir işlev olup; özellikle işgörenlerin karşılaştırılması için etkili bir ölçme yöntemi olduğu da tartışılmaz.

Performans değerlendirmesinin ikinci ana amacı geliştirme amaçları başka bir deyişle iş görenlerin özelliklerinin geliştirilmesi, motivasyonu ve gelecekteki performanslarının belirlenmesidir (Milkovich 1994;351).

2.2.2.2 Geliştirme

Performansın geri bildirim en önemli gelişme ihtiyacıdır. Her işgören üstünün kendisi hakkında ne düşündüğünü doğal olarak bilmek ister. Geçmiş performansı işgörene güçlü ve zayıf taraflarını hatırlatır, hangi yönde gelişmesi gerektiği hakkında bilgi verir. Gelecek hedeflerine ulaşmada yol gösterir. Performans değerlendirmesi sonuçları eğitim ve geliştirme kararları için etkilidir. Hem işgörene

hem de yönetime kariyer planlama ve eğitim konularında ipuçları sağlar (Milkovich 1994;351).

Bütün bu hususlardan anlaşılacağı gibi; sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı, adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturur. Performans değerlendirmesinin diğer bir amacı da işgörenlerin daha verimli çalışmaya özendirilmesidir. Örgütteki her bireyin daha etkili ve verimli çalışması sayesinde örgütte kuşkusuz etkinlik kazanacaktır (Artan 1989; 113).

2.3.Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve n çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu 2005; 186).

2.3.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır.Daha sonra çalışanların lmlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Schuler 1998;418).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir;

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir (Sabuncuoğlu 2005; 187).

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen kötüden iyiye sıralanır.

Örneğin;

İş bilgisi : Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği : Yetersiz, Yeterli, orta, iyi, çok iyi gibi

Kriterlerin sayısal değerlendirmesi yanılığlara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlendirmeye tabi tutulması pekiyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlendirmeye tabi olan kriterler dört grupta toplanabilir.

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

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriteri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi (Sabuncuoğlu 2005; 188).

2.3.2.Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “ neyin yapılması gerektiğidir”.Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil 1994;29).

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir (Sabuncuoğlu 2005 ; 189).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir;

- **Spesifiklik** : 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 getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Gerçeklik** : Standartlar ulaşılmaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlarda imza atar (Pell,Schuster 1995;232).

2.3.3. Değerlendirme Peridolarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanları sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periodlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören altı aylık veya yıllık uygulamalardır. (Sabuncuoğlu 2005; 189)

2.3.4. Değerlendirmecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır,

kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir (Sabuncuoğlu 2005; 190).

2.3.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmenin gereğine inanç aşılanır. Toplantıda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlendirmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlendirmesinde de çok önemli bir rol oynar (Sabuncuoğlu 2005; 191).

Oysa bazı yöneticiler işgörenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkacaktır. Bugün artış çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici işgörene bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir (Sabuncuoğlu 1997; 172).

Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. İşgörenlere

varsa işletme gazeteciliği aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır (Sabuncuoğlu 2005;191).

2.3.6 Değerlendirmenin Belirlenme Modelleri

Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir.

2.3.6.1 Yöneticilerce Değerlendirme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir.

Yönetici tarafından değerlendirmenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur.

Örneğin;

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir (Schuler 1998 ; 420).

2.3.6.2 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı gerçektir. Örneğin, Takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu 2005 ; 193).

2.3.6.3 Astlarca Değerlendirme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir(Singer 1990 ; 223).

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır (Uyargil 1994; 34).

2.3.6.4.Müşterilerce Değerlendirme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de, müşterinin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Cascio 1992;286).

2.3.6.5 Özdeğerlendirme

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir.Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Palmer 1993; 54).

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.

Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedir(Schuler 1998 ;421).

2.3.7. Değerlendirmede Açık Görüşme

Değerlendirme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlendirmeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir açık görüşme yapılmalıdır. Bu yönde yapılacak bir görüşme bir geribildirim süreci şeklinde işler ve çok büyük yararlar getirir. Örneğin, değerlendirilen kişi başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenir, gelişim ihtiyacı duyulan konuların altı çizilir, işletmede yükselme ve kariyer geliştirme yolları gösterilir, eksik kalan niteliklerin nasıl geliştirilebileceği belirlenir. Değerlendirme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır (Sabuncuoğlu 2005 ; 197).

Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir ;

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf, güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmeye 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.(Hampton 1994; 62)

Görüşme sırasında değerlendirmeci astını küçük görmek, aşağılamak gibi bir yanlış tutum içine girmemeli, yıkıcı olmak değil yapıcı olmak yönünde bir çaba harcamalıdır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken, bir yandan da gelecek dönemin hedefleri gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır (Sabuncuoğlu 2005 ; 198).

Performans değerlendirmesi görüşmesi çok önemlidir. Çünkü performans değerlendirme programının başarısı; Değerlendirme s¼recinden elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır(Curden, Sherman 1980; 245).

2.4.Geleneksel Performans Değerlendirme Sisteminden 360 Derece Değerlendirme Sistemine Geçiş

1980' ler den sonra insan kaynakları yönetimi, stratejik bir yaklaşımla firmaların rekabetçi ¼st¼nl¼k kazanmalarına odaklanmıştır. Bu çerçevede insan kaynakları iki temel felsefeye odaklandığı söylenebilir: bir yandan insanın bir firmada y¼ksek performansla çalışması, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini y¼kseltilmesi amaçlanmış ve bir bakıma, firmanın performansı, çalışanların performansı ile açıklanmış olur. Bu durumda, çalışanların performansını ölçmek çok ciddi bir konu olarak ortaya çıkmış ve bu alanda birçok sistem geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu 2000;4).

G¼n¼m¼zde, performans değerlendirmenin amaçlarının ve organizasyonel strateji ile nasıl uyumlulaştırılacağı, bu uyumun değerlendirme boyutları, kriterleri ve yönetimleri ile sistemin tasarımına nasıl yansiyacağı, l¼mlerin nasıl daha sağlıklı hale getirileceği nden gelen araştırma sorunlarını oluşturmaktadır. 360 derece ya da çoklu geri bildirim sistemi de bu çerçevede ortaya çıkan sistem araçlarından biridir (Wright, Snell 1991; 205).

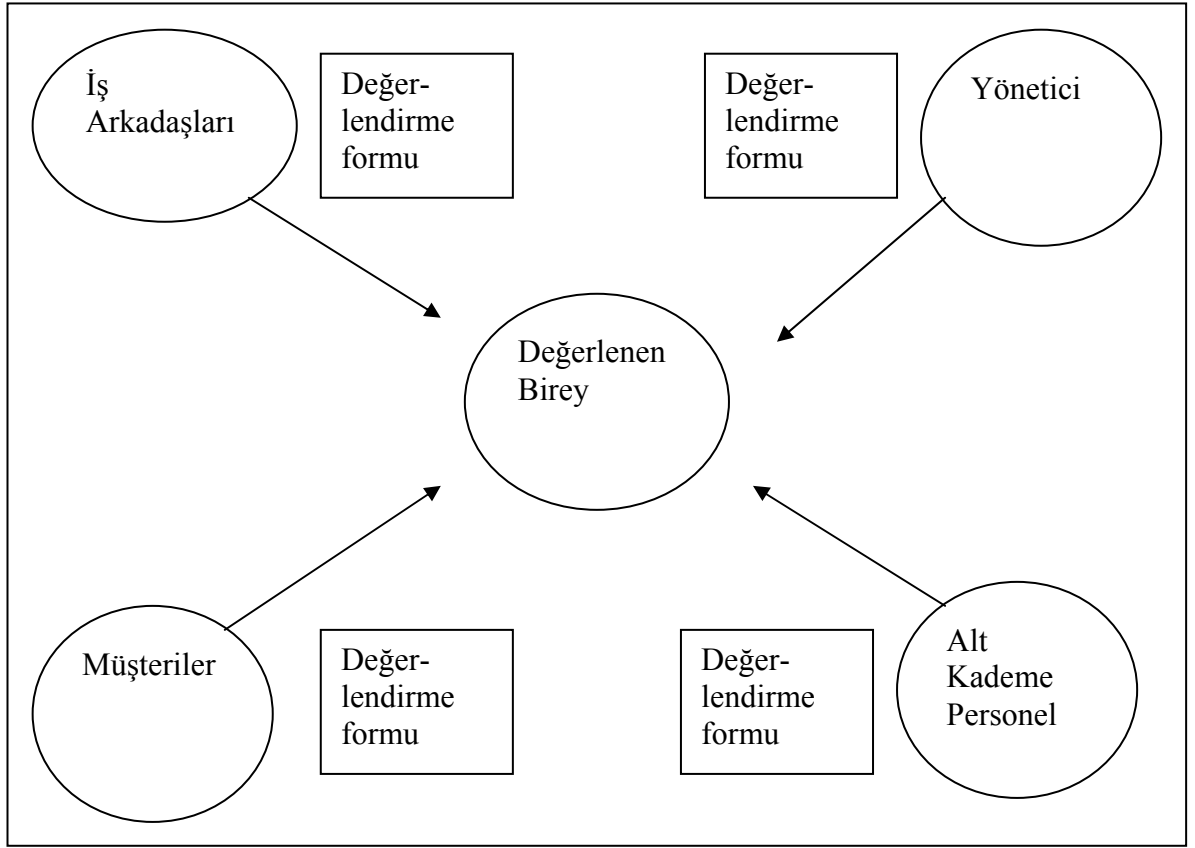
Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek ynl¼ veri ¼retme mekanizması pek çok açıdan yetersiz kalmıştır. İlk olarak değerlendirmenin adil ve g¼venilir sonuçlar doğurması açısından astların ve meslektaşların görüş¼ne ve fikrine başvurma fikri ortaya çıkmıştır. Bu durum çoklu geri bildirim sisteminin özellikle on yıldıki gelişiminin ardında en önemli dinamiklerden biri olarak göz¼kmektedir. Bu koşullar gelişen m¼řteri odaklılık, i ve dış m¼řteri taleplerinin iş s¼recine yansıtılması, b¼rokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar içine takım bazlı çalışma biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyaı 360

derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm ; 10/12/2006).

2.4.1.360 Derece Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Amacı

360 derece değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin, üstü, astı, meslektaşı, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış bir ölçüleme sürecinin ardından, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadırlar. Bir başka tanıma göre çoklu geri bildirim sistemi, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir (McCarty, Garavan 2001; 6).

Bu modelin işleyişi şekil 7’de gösterildiği gibidir.(Noe 1999; 263)



Sekil 7: 360 Derece Değerlendirme Şeması

Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki tutum gibi kritik davranışlar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilebilmektedir (Sabuncuoğlu 2005 ; 195).

Değerleme form örnekleri Ek-I ve Ek-II' de verilmiştir.

2.4.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi

Günümüz koşullarının ürettiği birçok gereksinimden dolayı performans değerlendirme sistemlerini çoklu geribildirim üretecek biçimde tasarlama yoluna gidilecektir. Tipik bir çoklu geri bildirim sisteminin yapılandırılması organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımları içermektedir:

1. Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yanlarını ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleştirilmesi mümkün olmaktadır.
2. İkinci olarak veri toplama araçları yapılandırılmaktadır. Çoklu geribildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analiz için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlendirmenin güvenilirliği artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.
3. Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlendirmeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği bir diğer aşamayı oluşturmaktadır. Sistemin hangi davranışları ölçümleyeceğinin, organizasyonel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmesi gerekmektedir.
4. Sonraki aşamada, değerlendirmecilerin kimler olacağı tespit edilmektedir. Değerlenecek bireylerinde görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözleme şansına sahip tarafların sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.

5. Daha sonra değerlenen ve değerlendirmeci olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.
6. Sistemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları (Bkz. Ek-I, Ek-II) ilgili taraflara dağıtılmaktadır.
7. Yapılan değerlendirmenin ardından belirli zaman aralıklarında formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.
8. Veri analizinin ardından sonuçlar raporlara aktarılmakta ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.
9. Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem bireysel hem de sistemin kendisine yönelik iyileşme alanları tespit edilmektedir. (McCarty, Garavan 2001 ; 11)

2.4.3. Sistemin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Sistemin olumlu yönleri şunlardır :

- Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar.
- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.
- Müşterilerin değerlendirmeye katılması ürün ve hizmet kalitesini arttırır (Sabuncuoğlu 2005; 197).

Sistemin olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir:

- Değerlenen yönetici çoklu değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- Değerlenen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır.
- Değerlendirme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler (Sabuncuoğlu 2005; 197).

Son olarak söylenebilecek şey 360 derece değerlendirme sisteminin sıradan değerlendirme tekniklerine göre karakterinde farklılıklar bulunduğudır. 360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir (Walters 1995 ;76).

2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir işlevdir. Bu bağlamda gerçek performans değerlendirmesi, değerlendiriciye onun astlarına ve tümüyle örgüte birçok yararlar sağlayacaktır.

2.5.1.Yöneticiye Sağladığı Yararlar

- İşgörenlerin performansının iyileştirilmesi
- Örgütün performansının iyileştirilmesi
- İşgörenler ile iletişimin sağlanması
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi

- İşgörenlerin hedeflerine ne kadar ulaştıklarının kontrolü
- Var olan sorunların ortaya konması
- Potansiyel sorunların görülmesi
- Gelişme gereksinimlerinin ortaya konması
- Yetki devrini artıran alanların bulunması
- Düzeltici önlemler için fırsat
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak ve geliştirmek

2.5.2.İş Görene Sağladığı Yararlar

- Kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini görmelerine yardımcı olmak
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İşten elde edilen doyumun artması
- Kendine güven duygusunun artması
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğinin öğrenilmesi
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme
- Performans değerlendirme sonuçlarının işgöreni yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlanması

2.5.3.Organizasyona Sağladığı Yararlar

- İşgörenlerin performanslarının iyileştirilmesi
- Birimlerin performansının iyileştirilmesi
- Organizasyonun etkinliğinin belirlenmesi
- Karlılığın artırılması
- Verimin artırılması

- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin dikkate alınması
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını daha güvenilir hale getirilmesi
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılabilmesi

Buraya kadar olan bölümlerde, günümüzün genel kabul görmüş yönetim şekillerinden olan “toplam kalite yönetimi” ve insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarına da ışık tutan “performans değerlendirme” sistemi incelenmiştir. Üçüncü bölümde toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde performans değerlendirme sisteminin önemi ve uygulama alanları anlatılmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME İLİŞKİSİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİM
UYGULAYAN İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

3.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlendirme İlişkisi

TKY' nin açıkladığımız ilkelerinin yanında şu ana kadar bahsedilmeyen ve insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarına da ışık tutan kavram “Performans Ölçme ve Değerlendirme”dir.

İşgörenin işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve ideal olarak bir gelişme planı hazırlamak üzere bunu işgörene iletilmesi süreci, Performans Değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Acar 2000;65).

TKY' de performans değerlendirmesi çalışmaları; bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında işgörenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün işgörenlerin ait oldukları takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak yapılandırılmaktadır. Temel felsefesi sürekli gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçimi olan TKY' de, gelişime dönük plan ve hedeflerin oluşturulmasının; işletmenin mevcut ve olası sorunları önceden saptayarak, gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, değişim 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 gelişen koşullar, kuruluşların gelecekte nasıl bir performans göstermesi gerektiği sorusunu ortaya çıkarmıştır (Türkel 1998; 55).

Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler işletmelerin performans anlayışını belirlemeye başlamış, TKY' nin itici gücü olan değişim ve gelişim, bilindiği gibi performans yönetiminin de temel ilkeleri arasında yer almıştır.

Gelişmeye yönelik ölçümler daha büyük gelişmelere ve sonuna mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açacaktır (Akal 1996; 89).

3.1.1. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesinin Performans Değerlendirmesine Etkisi

21. yüzyılda başarıya ulaşmada önemli bir unsur ve yine rekabet gücü, işgörenlerin performanslarıdır. TKY ve iş hayatında başarının; uzun vadede işgörenlerin işlerine olumlu katkıda bulunmasından geçtiğini söylememiz mümkündür(Anderson 1997; 12).

İnsanlar ile gurur ve performans arasında bir bağ olduğu söylenebilir. Elinizde nitelikli, kendilerinden, yaptıkları işten ve şirketlerinden hoşnut insanlar olamadığı sürece, kolay kolay kaliteli iş üretilmesi olanaksızdır. İşgörenler genelde kötümser, işlerinde doyumsuz ya da sinirli bir davranış sergiliyorlarsa, bu durumları kuşkusuz onların işlerine de belli oranda ve olumsuz yönde yansıyacaktır (Rosen 1996; 355).

Günümüzde insanlar sadece para için değil, aynı zamanda yapmaktan mutluluk duyacakları bir işte çalışmak istemektedir. Bu konu ile ilgili son yıllarda egemen olan görüş; işgörene bu tür bir işi işletmenin temin etme sorumluluğu olduğu yönündedir. Bu demektir ki işgörenin kişisel özellik ve becerilerinin belirlenip uygun bir işe yerleştirilmesi, o işte kendine geliştirmesine yardımcı olunması ve emeğinin adil olarak ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bütün bunlara karşılık işgören de işletmenin istediği performansı verebilmelidir (Baysal 1992; 5).

TKY felsefesine göre kalite; herkesin işidir, tüm örgütün kalitesidir. Kalitenin ana faktörü İnsan'dır. Her şey, insanla başlayıp, insanla biter. Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin yeterli olacak şekilde karşılanmasını sağlamak üzere kalite kavramının ve bilincinin tüm personele benimsetilmesini sağlayan birim doğal olarak İnsan Kaynakları Yönetimidir. TKY denildiğinde akla ilk gelen kişi Claus Möller'dir. Möller'in kalite felsefesi "Önce insan" ifadesinde özetlenmektedir. Möller her türlü kalite kalitenin temelini kişisel kalitenin oluşturduğunu düşünmektedir (Çetin 2001 ; 210).

Çalışma yaşamında hiçbir kaynak insan kaynağından daha zengin değildir. Yalnızca insanlar yetenekleri sayesinde, toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Bu gerçeğin bilincinde olan işletmeler ve yöneticileri insan kaynağının geliştirilmesi kapsamında çok çeşitli etkinliklerde bulunup işgörenlerin standartlarını yükseltmek ve onların faaliyette bulunabilecekleri uygun bir örgüt kültürü yaratmak için çaba harcamaktadırlar. Kişisel kalitenin iyileşmesi doğrultusunda, kaliteli departmanlar yüksek nitelikli ürün ve hizmet yaratırlar. TKY' de "ilk seferinde doğru yap" ve "hata ortaya çıkmadan önle" ilkesine uygun işlevi yerine getirecek unsur insandır, işgörendir, iç müşteridir.

Kalite ve verimliliğin performansı belirleyen iki temel boyut olduğu bilinmektedir. TKY' yi başarı ile uygulamanın temelinde, kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştirme ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri de bu sistemleri pekiştirmek ve verimliliği artırmaktır (Ersen 1997 ; 69).

İşletmelerin sürdürülebilir tek rekabet avantajı, kurum işgörenlerinin performansını geliştirmektir (Anderson 1997; 12).

3.1.2.İşgören Doyumunun Ölçümünün Performans Değerlendirmesine Katkısı

İşgören insanın yaşamının en verimli ve uzun dönemi iş yerinde geçmektedir. Yıllarca, her gün işine aynı heyecanla gidip, hemen işe koyulması ve o günün işlerini en iyi şekilde ve zamanında bitirmeye çabalaması için insanın severek yaptığı ve yapmaktan zevk aldığı bir işe ihtiyacı vardır. İşletme içinde böyle bir işi olduğunda, hem kendisine hem de işletmeye yararlı olması söz konusudur. İşgörenin yaptığı işten aldığı haz, verimliliği artırmak, sorumluluk, kalite ve müşteri memnuniyetini üst seviyeye çıkartılması için ön koşuldur. İş doyumunun, çalışma ortamında insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan birisi olduğu söylenebilir (Baysal 1992; 5).

İşgören doyumunun ölçülmesinde etkin olan kriterler şunlardır.

- Kararlara katılım,
- İyi işten ötürü ödüllendirilme,
- İş iyi yapmak için yeterli bilgi sahibi olma,
- Yaratıcı olma ve inisiyatif kullanma,
- İşletmenin desteği,
- İş ortamındaki güven,
- Yeterli ücret (Thor 1994; 22).

Organizasyon, işgören doyumunu ölçebilecek ve yönetime geri bildirimini sağlayacak bir düzene sahip olmalı, yöneticiler, bu geri bildirimden sağlanan geliştirme fırsatları üzerinde rutin olarak oynamalıdır (Çetin 2001; 85).

En yüksek işgören doyumuna ulaşan işletmelerin; aynı zamanda en yüksek müşteri memnuniyetine ulaştıkları gözlenmiştir.

İşletme; iş doyumunu verisini elde ettikten sonra, işgörenler arasındaki genel iş doyumunu öğrenebilir. Bu verilerin bir faydası da iş doyumsuzluğuna neden olan problemlerin tespit edilmesi ve giderilmesi için alınması gereken önlemler konusunda yardımcı olabilmesidir. Üretken insanlar, ömürleri boyunca öğrenmeyi isterler. Güçlerini keşfeder, yeni olanakları yaratır ve gelişme kaydedeler (Garfield 1997; 8).

3.1.3.İnsan İlişkileri

Organizasyon içinde açık, olumlu ve etkili insan ilişkilerini gerçekleştirmek, Toplam Kalite Yönetiminin önemli amaçlarından birisi ve Performans değerlendirme sisteminin ölçümlendirdiği bir konudur. Genel olarak sağlıklı insan ilişkilerinin yaşandığı bir ortamda organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek kuşkusuz daha kolay olacaktır (Çetin 2001; 77).

TKY' de başarılı olmak, özel bir organizasyon kültürü gerektirmektedir. Açık iletişim, güven, bunlara dayalı çalışma istikrarı, Toplam Kalite Yönetimini destekleyen kültürel yapı taşlarıdır (Ören 2002; 65).

3.1.3.1.Açık İletişim

İşletmelerde gerek yatay, gerekse dikey iletişim ağlarının kurulması ve teşvik edilmesi departmanlar arasında oluşan görünmez duvarları yıkılması için bütüncü organizasyon kültürü zorunludur (Kantarcı 1999; 38).

İşgörenlerin ihtiyaç duydukları bilgilere engellerle karşılaşmadan ulaşabilmeleri gereklidir.

Bir toplam kalite sisteminde işgörenlerden, süreç yöneticisi, problem çözücü ve karar verici olmaları beklenir. İşgörenlerin günlük kararlar verebilmeleri için bilgiye ihtiyaç duyması nedeniyle açık iletişim kaçınılmazdır.

Vizyon, misyon ve hedeflerin üst yönetim tarafından, tüm örgüte açık ve net bir şekilde iletilmesinin yanında, yıl içinde belli periyotlarda yapılacak toplantılar ile de performans ölçümleri, maliyetler ve diğer iş hedefleri gözden geçirilmelidir.

Amaç ve hedeflerin belirli olması, her yönüyle de yönetim ve işgören tarafından uygulamaya dahil edilmesi gerekliliği performans değerlendirmesinin TYK ile bütünleşmesinde en önemli özelliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin yönetime katılmaları, öneriler getirmeleri, doğru ve dürüst geri bildirimde bulunmalarına kolaylık sağlar. Korku, ilerlemeye, gelişmeye ve performansa engel oluşturur. Açık iletişim, iş hedeflerini ve sonuçlarını işgörenler ile paylaşma alışkanlığı, örgüt içi korkunun oluşmasını engelleyici önemli bir etmendir. Bilindiği üzere, yukarıya doğru iletişim ancak liderlere güven duyulduğunda ve güvenilir olduğunda gerçekleşir. Örgüt kültürünün proaktif yaklaşımı desteklenerek işgörenlerden düşüncelerini söylemekten korkmaları bir yana, sonuçları, eski prosedürleri ve yönetim uygulamalarını sorgulamaları beklenmelidir. Katılım ve bütünsel bir yönetim anlayışı sinerji yaratır ve güven ortamı oluşturur (Rosen 1996; 94).

3.1.3.2.Güven

Yüksek performans, karşılıklı güvenin bir sonucudur. Önemli olan bu ortamı oluşturabilmektir. Bir işletmede güven; açık, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, her iki yana doğru ve çapraz yani her yönüyle hayata geçirilen bir iletişim sürecini geliştirmektir(Marshall 2000; 6).

Her iki yönde iletişim kurmanın ve bilgiyi paylaşmanın işletme içinde güven ve bağlılığı artırmasının en sağlıklı yol olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Örneğin, çalışma ortamında olup biteni anlama konusunda iş arkadaşlarımıza güvenmezseniz, kendilerini partner saymadığınızı fark edeceklerdir ki bu da örgütte sağlıklı bir biçimsel iletişimin olmadığı önemli bir delildir (Rosen 1996; 94).

Sağlıklı insan ilişkileri için şart olan güvenin oluşması, yönetimin davranışlarına bağlıdır. Güven kazanmak ancak, uzun bir süre içinde gösterilecek tutarlı hareketlerle sağlanabilir. Güveni destekleyen, yönetime ait davranışların başlıcaları arasında şunları sıralamak mümkündür.

- Açık iletişim
- Tutarlı iletişim (her işgörene aynı şeyi söylemek)
- Adalet (bütün işgörelere eşit politikalar uygulamak)
- Başkalarının fikirlerine saygı,
- Bütünlük (vaat edileni yapmak)
- Dürüst olmak (Çetin 2001; 81).

3.1.3.3. Çalışma İstikrarı

Çalışma istikrarı önemli stratejik bir unsurdur. İşgörenlerin çalışma istikrarının sağlanması bir planlama ihtiyacını beraberinde getirir. Periyodik iş dalgalanmaları ve geliştirme faaliyetleri sonucunda bazı işlerin önemini yitirmesi ile işten çıkarmalar söz konusu olduğunda yani çalışma istikrarı sağlanmadığında doğal olarak işletmede güven atmosferi bozulabilir. Kuşkusuz bu durumda performans düşer, kalite ve verimlilikten söz edilmesi zorlaşır (Çetin 2001; 81).

- Periyodik iş dalgalanması;

Birçok endüstri işletmesinde işgücü devir hızı göz önünde bulundurulduğunda iş yaşamının olumsuz yönde etkilenmemesi için sürekli işgücünün yanında alternatif işgücü istihdam programları da kullanılmalıdır.

Bunlar; fazla mesai, vardiyalı çalışma, geçici işçi, sözleşmeli personel kullanımı, stajyer ve bunları yürütecek düzenli bir plandır.

- İşlerin gelişmesi ile ortaya çıkan tehlike;

İş süreçlerinin sürekli gelişmesi için yapılan çalışmalar sonucunda, bazı meslekler giderek önemini yitirebilmektedir. Bu tür işlerde çalışanların öncelikle işten çıkarılmayacaklarına inandırılmaları gereklidir. Eğitim ve yetenek geliştirme programları ile işgörenlerin yeni teknolojiye uyum sağlamaları ve etkili kullanılmalarının mümkün olduğu söylenebilir.

3.1.4. Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Ödüllendirme Sisteminin Performansa Etkisi

Davranış bilimciler, davranışın sıklığını artıracak her şeyi ödül olarak tanımlarlar. TKY'de iş yaşamında doyuma ulaşmayı sağlayacak, tanınmayı artıracak ödüllendirmelere önem verilmektedir. İşletmeler, kalite mükemmelliği açısından ödüllendirildikleri gibi, örgüt içinde de bireyler ve takımlar ödüllendirilebilir.

Bireylerin ücret ile ödüllendirilmelerine “harici” ödüllendirilme, işgörenin işinden gurur duyması v.b. sağlayarak ödüllendirilmesine ise “dahili” ödüllendirme denebilir.

Bir ödülün pek çok işleve sahip olduğunu söylememiz mümkündür.

- Davranışların gelişmesine olanak sağlar, TKY örgütlerinde takım çalışması, problem çözme, iç ve dış müşteri memnuniyeti gibi amaçlar için kullanılır.
- Ödüller kurum kültürünün bir yansımasıdır, kurum değerleri, liderlik, örgüt yapısına bağlılığı artırır.
- Bir örgütte neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ortaya çıkar(Çetin 2001; 274,275).

Ödülün, kişide etkili olabilmesi için zamanında, içten, konuya özgü ve performans dayalı olması gerekir.(Nelson 1999; 21)

3.1.5. Performans Değerlendirmesinin İşgören Motivasyonuna Etkisi

Kariyer gelişimine yön verilmesinden eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine kadar birçok İnsan Kaynakları Yönetimi konularına girdi sağlayan performans değerlendirmesinin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen “işgören motivasyonu” üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. İşgören motivasyonu rekabetçi piyasalarda işgücü dönüşüm hızının azaltılması, üstün performans gösteren işgörenlerin elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma getirmektedir (Kaptan, www.insankaynaklari.com, 05 / 01 / 2007).

Performans değerlendirmesi ancak 1950’li yıllardan itibaren, ödüllendirme ve özendirme çalışmalarına (ücret, yükseltim) etkisinin dışında başlı başına işgören

motivasyonunu ve kişisel gelişimini doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Performans değerlendirmesinin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından, performans değerlendirmesi sürecinin de sağlıklı ve düzgün bir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesi süreci; iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanması, işgören motivasyonunun ve gelecekteki performansın artırılması için hem iş gören hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır (Garfield 1997; 6).

İşgören motivasyonunu arttırmaya yönelik izlenebilecek yöntemler:

- İş güvenliği sağlamak,
- Bireysel problemlere sempatik yaklaşmak,
- İşgörene ciddiyet duygusu aşılayarak, çalışanlarla şirket arasındaki özdeşleşme olgusunu sağlamak,
- İşgörenin işyerine sadakatini arttırmak,
- İyi çalışma şartları hazırlamak,
- Kibarca ancak disiplinli bir yaklaşımla verimli çalışma anlayışı sağlamak,
- İyi bir ücret sistemi; işin mahiyeti, önemi ve verimliliğe göre ücret sistemi sağlamak,
- Örgütte terfi ve ödüllendirmeyi hakkaniyet ölçülerine göre gerçekleştirmek,
- Alınan kararlara işgören katılımının sağlamak,
- Yapılan işten ve elde edilen hasıladan tatmin olma duygusu sağlamak,

- İşgören davranışlarını iyi okuyarak, bunların sebepleri konusunda bilgi edinmek ve motivasyon unsurları oluşturmak gibi (Linder 1998;25).

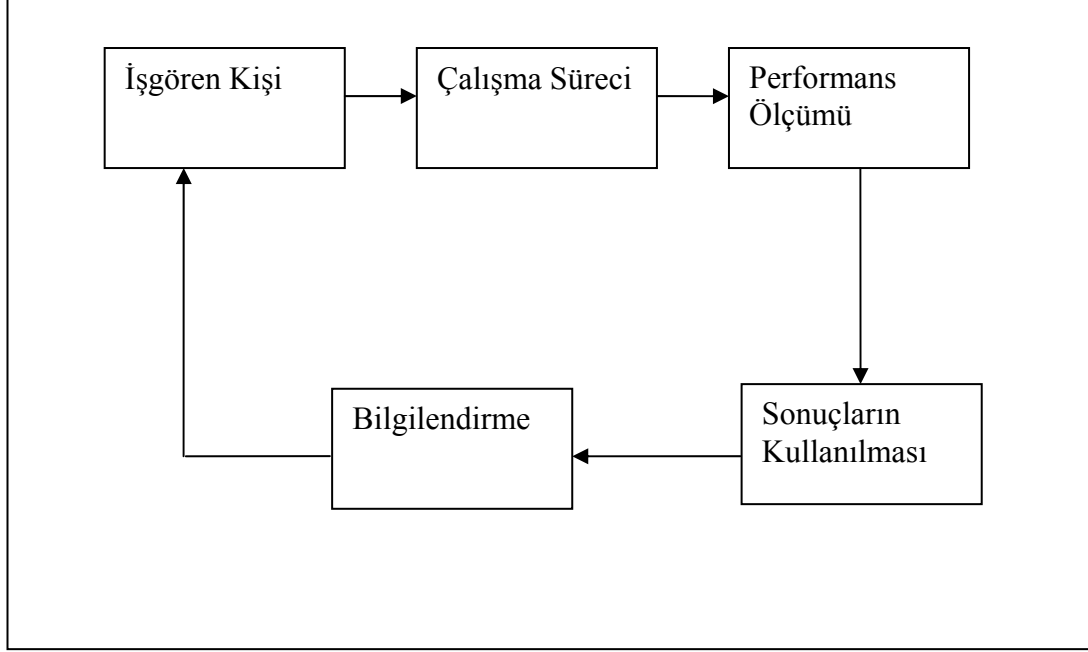
İşgörenlerin motivasyonunu büyük ölçüde etkileyen bir sistemin olumlu sonuçlar vermesi için dikkat edilmesi gerekli hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Değerlendirmeler işgörenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere, somut olay ve davranışlara dayandırılmalıdır.
- Sürecin amacının işgörenlerin suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olmalıdır.
- Değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve işgörene başarabileceği hedeflerin verilmesi gereklidir.
- Geri bildirimler sürekli olmalıdır.
- Değerlendirmenin zamanlamasının uygun olmasına dikkat edilmelidir. İşgörene yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geri bildirim verilmesi doğrudan motivasyon düşüklüğüne yol açabilir(Kaptan, www.insankaynaklari.com).

3.2.Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Performans

Değerlendirmesinin Kullanıldığı Alanlar

Daha önce de belirtildiği gibi organizasyonlar için en önemli sistemlerin başında İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sistemler gelmektedir. “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamak isteyen organizasyonlar için son derece önemli olan bu sistemlerden “Performans Değerlenesi” zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmalarını ve çabalarını hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir.” (Uyargil 1994; 3)



Şekil 8 : Performans Değerlendirmesi Süreci

Şekilde (Bkz.: Şekil –8) görüldüğü gibi performans değerlendirme sonuçları kişiye yeniden ulaştırılmalıdır.

Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların etkin, verimli ve yeterli biçimde kullanılmasını gerektirir (Palmer 1993; 75).

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik planlama gibi pek çok alanlarda kullanılabilir.

3.2.1.Stratejik Planlama

TKY’de “İnsan Kaynakları Yönetimi” her yönüyle çok önemli ve stratejik planlar, politikalar isteyen bir süreç gerektirir. Üst yönetimin İnsan kaynakları Yönetimi’nden beklentileri vardır. Üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin ya da ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara amaçların iletilmesi için performans değerlendirme sistemleri oluşturulur (Collard ; 173).

Organizasyonlarda genel amaç ve stratejik planlar belirlendikten sonra, hedefe ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (King 1984; 7-8).

Performans değerlendirmesi yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi organizasyonlarda stratejik planların işgörelere duyurulmasına aracılık etmektedir. Organizasyonların kendi kültürlerine göre kendileri için geliştirdikleri ve yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri ve uygulama esasları, soru Forumları, yer alan ifadeler vb. tümü organizasyonun stratejilerinin bir uzantısıdır. Her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde bir birine bağlıdır.

3.2.2.Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alanlardan biri ücret yönetimidir.

İşgören değerlendirmesinin temel amaçları arasında işletmede sağlıklı ve adil bir ücret yapısının kurulması da yer almaktadır. Organizasyonlarda sadece iş

değerlendirmesi ile ücretlerin belirlenmesi yoluna gidilirse, iş başarısında farklı düzeyler gösteren iş görenlerin tümü aynı ücreti alabilecektir. Organizasyonlarda ücret adaletsizliğinin ortaya çıkmasına engel olmak için iş gören değerlendirmesinin de yapılması zorunlu hale geldiğini söylemek mümkündür(Artan ;150).

Organizasyonların pek çoğunda performans değerlendirmesi sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak terfiler yolu ile işgörenlerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Ücret – maaş yönetiminde bireysel ücretin belirlenmesinde; işgücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyi, enflasyon, toplu pazarlık düzeyi, devletin etkisi gibi işletme dışı faktörler ve iş değerlendirmesi, işgören değerlendirmesi, iş verenin ödeme gücü gibi işletme içi faktörler etkili olmaktadır. İşletme dışı faktörleri iyi inceleyip dikkatte alan işletmeler, işletme içi faktörlerle ilgili olarak organizasyonlarda çeşitli sistemler oluştururlar.

Örneğin; işlerin önem ve güçlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirmesi sistemini kurarlarken, işgören değerini belirlemek içinde çeşitli kriterler oluştururlar. Bazı organizasyonlar, işgörenin değerini sadece performansa göre belirlerken, bazıları kıdem kriterini de dikkate alırlar. Bu nedenle performansa dayalı ücret sistemlerinden, performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesinin önemli bir husus olduğu söylene bilir (Uyargil 1994; 127).

Ücret ile performans arasında ilişki kurulurken organizasyonlarının uyguladıkları sistemler üç başlık altında toplanabilir. Buna göre;

- 1- Performansın ölçümünde temel alınan organizasyonel birim: Kullanılan ücret sistemlerinin bir kısmı bireysel performans ile ilişki kurarken, diğerleri de grup ya da organizasyonun performansı ile ücreti ilişkilendirmektedir.
- 2- Performans ölçümünde kullanılan yöntem: Performansa dayalı ücret sistemlerinin gerek duydukları verileri elde ettikleri performans değerlendirmesi yöntemlerinin bir kısmı karlılık, maliyetler, satışlar ve

sonuçlara yönelik kriterleri içerirken, diğerleri astın yöneticisinin öznel değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır.

- 3- Parasal ödülün niteliği; İşgörenlere sağlanan parasal ödüller genel olarak iki gruba ayrılır; Ücret ya da maaşta organizasyonun ücret politikalarına göre yılda bir ya da birkaç kez yapılan ücret artışları, prim ya da ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücret ya da maaşa ek ödemeler(Feldman, Arnold 1983; 173-174).

Performansa dayalı ücret sistemlerinin işgörenler motive edebilmesi için aşağıdaki dört özelliğe sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

- 1- İşgörenleri, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırmak,
- 2- İşgörenin gözünde ücretin önemini artırmak,
- 3- Başarılı performansın olumsuz sonuçları azaltmak,
- 4- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirileceği koşullar yaratmak (Lawler 1974;308).

Doğru yapılan bir ücretlendirme politikası, kuşkusuz işgören motivasyonunu artırıcı bir etmendir. Bir işletmede işgören motivasyonunu yüksek olması toplam kalitenin ilkelerinden sıfır hatayı yakalamakta önemli mesafeler kat etmektir.

3.2.3.Kariyer Yönetimi

Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında dikkat ve ciddiyetle yapılan performans değerlendirmesi çalışmaları organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturur (Palmer 1993; 75).

İşgörenlere performansları hakkında geri bildirimde bulunmak performans değerlendirmesi sistemlerinin başta gelen amaçlarından biridir. İşgörenin güçlü ve

zayıf olduğu alanları ortaya çıkaran etkili performans değerlendirme sistemleri işgörenin performansının mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri bildirim işgörelere kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu, işgöreleri eğitim ve gelişme programları yolu ile desteklemenin gerekliliği konusunda uyarır.

Kariyer yönetimi kişinin işletme içindeki statü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişileri uygun statülere doğru yönlendirilmesi gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı başka bir değiş ile kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir (Palmer 1993 ; 79).

Kariyer geliştirme, organizasyonların insan kaynaklarından etkinlikle yararlanmaları ve ellerindeki değerli elemanları korumak açısından günümüzde yeni bir anlam ve önem kazanmıştır.

Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan elemanları belirlemek gelişme potansiyeline sahip elemanları saptamada performans değerlendirmesinden yararlanır.

Örneğin;

Bir X şirketi kendi bünyesindeki marketler zincirine atama yaparken performans değerlendirmesini kullanmak yerine, ortaklarının hissesi oranında referanslarını dikkate alarak atama yapacağı kişiyi seçmektedir. Mesela şirkette 200.000 \$ hissesi olanın akrabası atanmakta ve kilit noktalarda görev yapabilmektedir. Böyle bir eleman ise kendini şirketin sahibi görerek istediği gibi hareket edebilmekte, kendisini hiç kimsenin görevden uzaklaştıramayacağını düşünerek müşteri ilişkilerinde (rahatça) negatif davranışlar sergileyebilmektedir. Böyle yapılan bir atamanın kuşkusuz toplam kaliteye ulaşmada mesafe kazandıracağını düşünmek yanlış olacaktır.

Performans değerlendirmesinin bir bölümü, elemanların organizasyon içinde ilerlerken hangi görevlerde bulunacaklarının planlamasına ayrılabilir. Kariyer yönlendirmesinin gerektirdiği gibi kullanılması elemanların organizasyon içinde sistematik ve üretken bir biçimde ilerlemesini sağlar.

Günümüzde iş görenler performanslarının değerlendirilip, kabul görmesini ve verilen görevin sonunda bir şeyler almayı beklemektedirler. İşte tutma konusunda işletmelerin atacakları ilk adım işten ayrılmalar başlamadan önce uyarı sinyallerinin farkına varmak olmalıdır. Ardı ardına yapılan araştırmalar, paranın iş doyumunu sağlamada üçüncü sırada yer aldığını göstermektedir. İş doyumunu etkileyen en önemli iki faktör yönetimin denetleme – kontrol uygulamaları ve kariyer gelişim fırsatlarıdır (Simith 1997).

3.2.4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonda işgören kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama organizasyonlarda kimin hangi konuya, ne zaman ve ne ölçüde ihtiyaç bulunduğunu belirlemekte mümkün olacaktır (Uyargil 1994; 7).

Toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının istenilen düzeye ulaşması bakımından işgücü eğitimi ve geliştirme önemli faktörlerdir. Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve destek vermeleri gerekmektedir. Zira alışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programlarıyla temin edilir. Eğitim, en alt kademededen en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam kalite felsefesinin tesiri için eğitim, örgütün birleştirici bir unsuru olması gerekmektedir. Bu birleştirici unsur, çalışanların gelişmesi ve örgüte olan katkıları bakımından çok önemlidir. Çünkü

eğitim, deneme-yanılma yoluyla beceri ve meziyet kazanma işlemi değildir (Ören 2002; 101).

Performans değerlendirmesi sonuçlarından sağlanan veriler, bazen eğitim ihtiyaçının belirlenmesi için yapılan çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirirken bazen de eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme görüşmelerinde astın üstü ile karşılıklı olarak görüşmesi ile eğitim ihtiyaçlarını objektif ve yansız olarak ortaya çıkacağı düşünülür.

Yöneticilerin belirttikleri eğitim ihtiyaçları sonraki dönemlerde uygulanan eğitim programları ile ne oranda giderilmeye çalışıldığı bu eğitim programları sonunda iş görenlerin performanslarında gelişme gösterip, göstermedikleri vb. konular performans değerlendirme sonuçlarının incelenmesi sonunda ortaya çıkarılacak bilgilerdir.

Örneğin; Müşteri ile çalışanlar arasındaki ilişkinin güçlü olduğu şirketlerde organizasyon karlılığının çok yüksek olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların müşterilere iyi hizmet sunmak konusunda eğitilmesi gereklidir.(Aktan 1998; 21) Bu eğitimin sonucunun değerlendirilmesi, toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde müşteri memnuniyet anketleriyle gerçekleştirilmektedir. Müşteri memnuniyet anketleri bir bakıma performans değerlendirmesidir. Ek-III'de örnek bir müşteri memnuniyet anketi çalışması gösterilmiştir.

3.2.5.Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların, bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ve bu sorunlarını ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu içinde kullanılması

mümkündür. Aynı biçimde mevcut işlerine yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılmak sureti ile yeniden biçim verilmesi ile işgörenlerin işleri zenginleştirilir. Mevcut görevlerine ilaveler yapılarak işleri genişletilebilir. Performans değerlendirme sonucunda iş görenler ile yapılan görüşmeler kısmında edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Palmer 1993; 82).

3.2.6.İşten Çıkarma Kararları

Performans değerlendirmelerinin bireyler arasındaki başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımında hareket edildiğinde; dönemsel olarak başarısız bulunan kişinin, başarısız olduğu konular ve başarısızlık dereceleri belirlenir. Başarısız oldukları belirlenen ve bir süre eğitim ve yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten çıkarma kararının verilmesinde performans değerlendirmesinin yararlı olacağını düşünebiliriz. Organizasyonlarda tek bir performans değerlendirme dönemi sonucunda iş görenleri işten çıkarma kararı verilmesi uygulamasına rastlamak pek mümkün değildir. İşgöreni işten ayırma kararı oldukça hassas ve kritik bir karar olduğundan işgörelere doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanmalıdır (Uyargil 1994;8).

SONUÇ

Özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve günümüzde de küreselleşme olgusunun da etkisiyle yoğun bir şekilde hissedilen rekabet, işletmelerde birtakım yeni yönetim anlayışlarının gelişmesine ve işgücüne (insana) yatırımı gündeme getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında en başarılı insanları bünyesinde çalıştırmayı, eğitmeyi, ödüllendirmeyi ve ellerinde tutmayı başaran işletmeler sektöründe lider işletmeler haline gelmektedirler. Bu tezle Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirmesinin birbiriyle olan ilişkisi ve Performans Değerlendirmesinin odağında insan olan bir yönetim anlayışındaki kullanım alanları açıklanmaya çalışılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, daha önceleri Amerika’da doğmuş olmasına rağmen pek fazla yankı bulmamıştır. Ancak Japon kalkınmasının temel unsurlarından biri olarak, Japonya’da gelişen TKY, dünyaya yine bu ülkeden yayılmıştır. Bilhassa 1980’li yıllarda bütün dünyanın gündeminde yer almaya başlamış olan TKY, eğitime endeksli olarak, bilgi çağının vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur.

Buraya kadar, yapılan incelemelerde, ulaştığımız nihai noktada, TKY ’nin amacının insan merkezli, bilgiye ve eğitime dayalı sürekli gelişme ve değişime adapte olarak, optimum düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu tespit edilmiştir.

TKY’nin etkin ve etkili bir şekilde başarıya ulaşmasında en önemli rolü oynayan “insangücü” unsuruna itici güç katan etmenlerin genel bir çerçevesini oluşturursak, üst yönetim kademesinde çalışanların, TKY’ni kararlılıkla sürdürebilmesi, başarıya ulaşarak optimum düzeyde müşteri tatminini sağlayabilmesi için, iç müşteriyi harekete geçirici kararları alması ve işgören ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği ilkesini benimsemesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçları fiziki, kültürel ve ruhi ihtiyaçlar olarak tespit edebiliriz.

İşgörenin fikir boyutunun tatmin edilmesi, kültürel anlamda doygunluğa eriştirilmesi de, TKY' nin başarıya ulaştırılmasında önemli bir etkidir. Bu aşamada, işgörenin eğitilmesi ve gerekli bilgi donanımına sahip olması için, her türlü imkanların sağlanmasına gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Bu tezde genel anlamda verilen mesaj şudur; "Toplam Kalite Yönetimi" bir değişim kültürüdür. Küreselleşmenin getirdiği sürekli ve hızlı değişmelere ayak uydurma faaliyetidir. Bu faaliyetin işlerlik kazanması ve başarıya ulaşması için insan faktörü ön planda tutularak, önemli ölçüdeki yatırımların insana doğru bir şekilde kanalize edilmesi gerekmektedir. Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında, en başarılı insanları bünyesinde çalıştırmayı, eğitmeyi, ödüllendirmeyi ve ellerinde tutmayı başaran işletmeler sektöründe lider işletmeler haline gelmektedirler. Bunun yolu da performans değerlendirmesinden geçmektedir.

EK-I Grafik Değerlendirme Tablosu(Sabuncuoğlu; 2005;200)

Bölüm :	
Değerlendirmeyi Yapan :	Değerlendirme Tarihi :
İŞ GÖRENİN İSMİ	ÖLÇEK
A	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
B	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
C	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
D	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
E	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
F	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
G	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
H	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
I	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
İ	Çok Yetersiz – Yetersiz – Normal – Yeterli- Çok İyi
<p>Dikkat: Bu ölçeğe göre elamanlarımızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.</p>	

EK-II Derecelendirme Tablosu (Sabuncuoğlu; 2005;200)

İşgörenin İsmi :		Toplam Puan :			
Bölümü :		İlk Amiri :			
Değerlendirmeyi Yapan :		Değerlendirme Tarihi :			
İşin Kısa Tanımı :					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok Yeterli (5)
1.İŞ BİLGİSİ : Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
2.KARAR VERME : Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3.PLANLAMA VE ORGANİZASYON : Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4.KAYNAK KULLANIMI . İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
5.LİDERLİK . İnisiyatif kullanma, öncü olma					
6. SÖZEL HABERLEŞME : İkna edici olma kendisini dinletme					
7. MESLEKİ ÖZELLİKLER : Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
8.BEŞERİ İLİŞKİLER : Çevresi ile uyum ve saygılı davranış					

Ek-III Müşteri Memnuniyet Anketi(ISO Standart Belgesi)

MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ

Firma :
Yetkili Personel :
Bölüm-Unvan :
Web Adresi :
E-Posta :
Tel :
Fak :

Tarih : / /

Form No:

PERFORMANS KRİTERLERİ

	Çok Kötü	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi
Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.					
1-Firmamızın çalışma alanındaki kalite seviyesi yeterli mi?					
2-Satış personelimiz, ürünlerimiz hakkında size yeterli bilgi verebiliyor mu?					
3- Satış personelimizin sizlere karşı olan yakınlık derecesi ve davranışları yeterli mi ?					
4- Fiyatlarımız ve iskonto uygulamalarımız hakkındaki düşünceleriniz ?					
5-Ödeme koşullarımız ?					
6-Zamanında teslimat becerimiz ?					
7-Bir sorunla karşılaştığınızda firmamız size yeterince yardımcı olabiliyor mu ?					

GÖRÜŞLERİNİZ / EKLEMEK İSTEDİKLERİNİZ :

YARALANILAN KAYNAKLAR

ACAR, Nesime, İnsan Kaynakları Yönetimi, MESS Yayın, 2.B., Ankara, 2000

AGUAYO, Rafael, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, Form Yayınları, İstanbul 1994

AKAL, Zühal, " Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara. 1995

AKGÜL, Aziz, "TS-EN-ISO 9000 Standartlar Serisi", Türkiye Dergisi Sayı:26, 1999

AKGÜL, Aziz, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 27, 1999

AKTAN, C. Can, "Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking", Mercek Dergisi, Sayı:11, 1998

ALAGEYİK, Tekin, "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F: Sayı:3, Manisa, 1997

ANDERSON, James, Kalıcı Avantaj, Executive Exelence, Y.1, S.4, Temmuz 1997

ARGUN, Tanju, Vizyon, Executive Exelence, Y.1, S.7, Ekim 1997

ARGÜDEN, Yılmaz, Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı, Executive Excellence, Y.1, S.8, İstanbul, Kasım 1997

ARMSTRONG, David, Sınırları Aşan Ekipler Oluşturun, Executive Exelence, Y.5, S.30, Mayıs 2001

ARTAN, Sinan, Personel Yönetimi, Gül Yayınevi, 2.B., İstanbul, 1989

AYDEMİR, Nilgün, Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisi ve Gerçekleştirilmesinde Bir Etken: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Temmuz 1993

BALTAŞ, Zuhâl ve Acar, Ekip Oluşturma ve Geliştirme, Baltaş-Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi Yayınları, 2.B., İstanbul 1997

BAYSAL, Ayşe Can, Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul, 1992

BOZKURT, Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Verimlilik Dergisi, Sayı:94/4, Ankara, 1994

BROWN, Stanley, Kıyaslama ve Kalite, Executive Exelence, Y.1, S.8, Kasım 1997

BURKE Jack, Satışlar ve Hizmet, Executive Exelence, Y.2, S.24, Mart 1999

CANMAN, Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995

CARRELL, Michael R., Human Resource Management : Global Strategies For Management A Diverse Workforce, Prentice Hall Inc., 5.B., London, 1995

COVEY, Stephen R., Paylaşılan Vizyon, Executive Exelence, Y.1, S.7, Ekim 1997

ÇETİN, Canan, AKIN Besim, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke- Süreç- Uygulama, Beta Yayın, 2.B., İstanbul, 2001

ÇETİN, Canan, Endüstri İşletmeleri Kalite Kontrol Çemberleri, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi, Yayın No 2, İstanbul 1987

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:3, 2001

DÖKMEN, Üstün, İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, 10.B., İstanbul, 1994

DÜREN, Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

ERKAL, Mustafa Ş., İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri, Türk Dünyası Araştırma Vakfı, Ankara, 1994

ERSEN, Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, Verimli ve Etkili Olmanın Yolu, İstanbul, 1997

ETHEM Tolga, Coşkun KÜLÜR-Cengiz KAHRAMAN, Galatasaray Üniversitesi Yayını, Sayı:2, Ankara, 1996

GARFIELD, Charles, Üstün Performans, Executive Excellence, Y.1, S.4, Temmuz 1997

GÜRGEN, Haluk, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınevi, İstanbul, 1997

HALİS, Muhsin, "Yönetim ve Örgüt Yapıları Açısından İsrar Faktörleri", Yeni

Türkiye Dergisi, 1999

HARTLE, Frank, Performance Management- Where is going ?, Competency Based Human Resource Management, Kogan Page, London, 1994

JURAN, Joseph, Yöneticiler Performansı Nasıl Geliştirirler ?, Executive Exelence, Y.1, S.4, Ekim 1997

KALKANDELEN, Hayrettin, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", Türk İdare Dergisi, İstanbul, 1998

KAPTAN, Zeynep, Performans Değerlendirme ve Motivasyon, www.insankaynaklari.com

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996

KAYNAK, Tuğray, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2.B., İstanbul 2000

KING, Patricia, Performance Planning and Appraisal a How- To Book For Managers, McGraw-Hill Book Co., Newyork, 1984

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, 7.B., İstanbul, 1999

LIPTON, Mark, Vizyonun Soruşturulması, Executive Exelence, Y.1, S.7, Ekim 1997

MARSHALL, Edward W., Güven İçeri, Korku Dışarı, Executive Exelence, Y.4, S.44, Kasım, 2000

MILKOVICH, George T., BOUDREU, John W., Human Resource Management, Irvın Inc., 7.B., 1994

M. KÖSEOĞLU-D.K. HARRISON-D: LINK, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1994/4, Ankara, 1994

NOE, Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çev. Canan ÇETİN, Beta, 1999

OCAKOĞLU, Güneşli Özen, Editörün Köşesi, Executive Exelence, Y.1, S.8, Kasım 1997

ÖREN, Kenan, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın, 1.B., Ankara, 2002

ÖZEVREN, Mina, Toplam Kalite Yönetimi, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 1997

PAKDİL, Fatma, Ekip Bazlı Performans Değerlendirme, Kalder Forum, Y.1, S.2, Nisan-Mayıs-Haziran 2001

PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın, İstanbul, 1993

PEKER, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, Mart, 1996

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Toplam Kalite Güvenirliliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi, Verimlilik Dergisi, 1990/4, Ankara, 1990

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

ROOS, Johan, Measuring Your Company's Intellectual Performance, Long Range Planning, Vol.30, No.3, 1997

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Furkan Ofset, 8.B., Bursa, 1997

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktuel Basım, 2.B., Bursa, 2005

SCHULER, S. Randall, Managing Human Resources, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998

SINGER, Marc, Human Resource Management, PWS-KENT Publishing Co., Boston, 1990

STONER, Jesse, Vizyon, Misyon ve Değerler, Executive Excellence, Y.1, S.7, Ekim 1997

ŞİMŞEK, Muhittin, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

TAK, Bilçin, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

TERZİ, Harun, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu", Verimlilik Dergisi, Sayı:95/3, Ankara, 1995

THUROW, Lester, Kıran Kırana, Afa Yayınları, İstanbul, 1994

TÜRKEL, Asuman, Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

TÜTÜNCÜ, Özkan, Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi, Doktora Tezi, İzmir, 1998

UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın, No: 262, İstanbul, 1994

VAUGHAN, James A., Vizyon ve Anlam, Executive Excellence, Y.1, S.7, İstanbul, Ekim 1997

WALTERS, Mike, The Performance Management Handbook, Institute of Personnel and Development, London, 1995

WILKISON, Adrian, The Other Side of Quality, Soft Issues and The Juman Resource Dimension, Total Quality Management, 1992

www.ceterisparibus.net

www.iso.org.ch

www.kalder.org.tr/ky/html/ky.htm

www.kaliteofisi.com

www.netas.com.tr/ky/kyunsur.htm

www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm

www.tse.org.tr