

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Burçin ÖZGÖR

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

Ankara – 2008

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Burçin ÖZGÖR

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

Ankara – 2008

ONAY

Burçin zgr tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı zerindeki Etkisi” başlıklı bu alışma, 9 Ekim 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Sanem ALKİBAY (Başkan)

.....

Prof. Dr. Tengiz OK

.....

Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ÖNSÖZ

İşletmeler, teknolojinin hızla ilerlediği, iletişimin çok hızlı olduğu, değişen ve gelişen yeni yapıya ayak uydurabilmeyi, rekabetin acımasız şartlarına yenilmemeyi, ürettikleri ürünlerde ve sağladıkları hizmetlerde az maliyetle yüksek verimi sağlamayı ve belirli bir standardı yakalayabilmeyi amaçlıyorsa, müşterinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, işletme içindeki pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulması, sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesini temin edecek etkin bir yöntemin gerçekleştirilmesi anlamına gelen, kuram ve uygulama açısından güçlü bir süreç olan “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesini uygulamalıdır.

Ayrıca, işletmeler, Performans Değerleme kavramına da aynı oranda önem vermelidir. “Performans Değerleme”, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin başarı derecesini tespit etmek açısından önemli olduğu kadar, çalışma hayatındaki değişiklerin neler olması gerektiğini ve işletmelerin rekabetle mücadelede ne kadar etkili olduğunu belirlemek açısından da önemlidir.

Performans Değerleme yöntemiyle, yapılan işle ilgili beklentilerin açığa kavuşturulması, işgörenin işle ilgili performansında gözlemlenecek noktaların netleştirilmesi ve performansının belirli süre içerisinde ve işin gerekleri doğrultusunda gözlemlenerek işletme amaçları açısından değerlendirilmesi hedeflenir.

Performans Değerleme’de amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak, başarıları ödüllendirmek ve eksikliklerin gidermesini sağlamaktır. Temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece, işletmelerde Toplam Kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Bu nedenle, Performans Değerleme, hangi konumda olursa olsun herkesin kendisini gözden geçirmesine ve geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu da, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi için gerekli bir ögedir.

Bu çalışmanın amacı, işletme politikaları için gerekli olan “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin ne anlama geldiğini, mantığını, aşamalarını kavramak ve bu felsefenin işletmeler için önemini vurgulamaktır. Ayrıca, elde edilen sonuçlarla, hedeflerin karşılaştırılması anlamına gelen, günümüzde işletmeleri birbirinden farklı kılan insan kaynağının çalışmalarının ne yönde olduğunu belirlemeye yarayan “Performans Değerleme”si ögesine dikkat çekmektir. Bir de, bu kavramlar ışığında, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile performans arasında bir bağ kurup, bu felsefenin işgören performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Bu çalışmada, başta, her zaman yanımda olup beni destekleyen ve bu çalışmada büyük emeği bulunan Canım Annem Nezahat Özgör’e, Babam Mehmet Zeki Özgör’e ve Ablam Burcu Özgör’e, çalışmanın bütün süreçlerinde beni yönlendiren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Belgin Aydın’tan’a, beni yüreklendiren Sayın Güngör Karagözlü’ye, Özlem Doğan’a, Gökmen Demirkaya’ya ve Ercan Karakurt’a, ve bu çalışma boyunca birlikte yol aldığımız Gökçen Dümen’e sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

Ankara, 2008

Burçin ÖZGÖR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	viii
TABLolar CETVELİ	ix
ŞEKİLLER CETVELİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. KALİTE.....	4
1.1. Kalite Kavramı.....	4
1.2. Kaliteyi Etkileyen Ögeler.....	9
1.2.1. Para.....	9
1.2.2. Pazar	9
1.2.3. Bilgi	9
1.2.4. İnsangücü.....	10
1.2.5. Yönetim	10
1.2.6. Hammadde.....	11
1.3. Kalite Kültürü	11
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	13
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı	14

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Farkı.....	18
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısızlık Nedenleri.....	20
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları	22
2.5. Kalite Çemberleri	24
2.6. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri.....	27
2.6.1. Müşteri Odaklılık.....	28
2.6.2. Kıyaslama.....	29
2.6.3. Liderlik.....	31
2.6.4. Sıfır Hata	35
2.6.5. Çalışanların Katılımı	36
2.6.6. Eğitim	39
2.6.7. Takım Çalışması	41
2.6.8. Sürekli Gelişme (Kaizen)	45
2.7. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Performans Değerleme İlişkisi.....	49
2.7.1. İç Müşteri Memnuniyeti ve Performans Değerleme	49
2.7.2. Sürekli Gelişme ve Performans Değerleme.....	53
2.7.3. Takım Çalışması ve Performans Değerleme.....	54
2.7.4. Çalışanların Katılımı ve Performans Değerleme	56
2.7.5. Eğitim ve Performans Değerleme.....	57
2.7.6. Lider ve Performans Değerleme.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

1. PERFORMANS	63
1.1. Performans Tanımı	64

1.2. Performans Yönetimi	67
1.2.1. Performans Yönetiminin Amacı	69
1.2.2. Performans Yönetimi Süreci.....	70
1.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerleme	
Arasındaki İlişki.....	72
2. PERFORMANS DEĞERLEME.....	73
2.1. Performans Değerleme Tanımı.....	74
2.2. Performans Değerleme İlkeleri	76
2.3. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar	81
2.4. Performans Değerlemenin Amacı	83
2.5. Performans Değerlemenin Avantajları.....	84
2.6. Performans Değerlemenin Dezavantajları	85
2.7. Performans Değerleme Süreci	86
2.8. Performans Değerleme Yöntemleri.....	90
2.8.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri.....	91
2.8.1.1. Grafik Ölçüm Yöntemi.....	91
2.8.1.2. Kritik Olay Yöntemi	92
2.8.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi	93
2.8.1.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler Yöntemi	94
2.8.1.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi	94
2.8.1.6. Derecelendirme Yöntemi	95
2.8.1.7. Deneme Yöntemi	96
2.8.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	96
2.8.2.1. Kendini Geliştirme Düzeyi Yöntemi.....	97
2.8.2.2. Başarı Kayıtları Yöntemi	97
2.8.2.3. Alan İncelemesi Yöntemi	97

2.8.2.4.	Bars (Davranışsal Temelli) Değerleme Yöntemi	98
2.8.2.5.	Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi	99
2.8.2.6.	Kendi Kendine Değerleme Yöntemi	99
2.8.2.7.	Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	99
2.8.2.8.	Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi	100
2.8.2.9.	360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	102

2.9. Performans Değerlemede Geribildirim 106

2.10. Performans Değerleme Kılavuzu (Kriterleri) 107

2.10.1.	Mesleki Bilgi – Beceri ve Gelişim	108
2.10.2.	Verimlilik	108
2.10.3.	İletişim	109
2.10.4.	Takım çalışması	109
2.10.5.	Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı	110
2.10.6.	İşe Devam ve Disiplin	110
2.10.7.	Kalite Odaklılık	111
2.10.8.	Karar Verme ve Uygulama	111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA 112

1.1.	Araştırmanın Konusu	112
1.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	112
1.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	113
1.4.	Veri Analiz Teknikleri	114
1.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları, Varsayımları ve Hipotezleri ...	115

1.6. Araştırma Bulguları	116
1.6.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular.....	117
1.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular.....	120
1.6.3. Demografik Değişkenler ile Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ve İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular ...	130
SONUÇ	138
KAYNAKÇA	144
EK 1: ANKET FORMU	149
EK 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	152
ÖZET	154
ABSTRACT	156

KISALTMALAR

TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
t.y.	:Tarih yok
vb.	:Ve benzeri
çev.	:Çeviren
s.	:Sayfa
Ort.	:Ortalama
Med.	:Medyan
Sd	:Serbestlik derecesi
Ss	:Standart sapma
SPSS	:Statistical Packet for the Social Sciences

TABLOLAR CETVELİ

TABLO 1: TKY ve Klasik Yönetim Farkı	19
TABLO 2: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	34
TABLO 3: Demografik Değişkenlere Ait Dağılımlar.....	117
TABLO 4: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	121
TABLO 5: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden İç Müşteri Memnuniyeti ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	122
TABLO 6: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	124
TABLO 7: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Takım Çalışması ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	125
TABLO 8: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Eğitim ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	127
TABLO 9: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Çalışanların Katılımı ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	128
TABLO 10: Yaş Gruplarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması.....	130
TABLO 11: Eğitim Durumuna Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması.....	132

TABLO 12: Çalışma Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması.....134

TABLO 13: Unvana Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması.....136

ŞEKİLLER CETVELİ

ŞEKİL 1: Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	20
ŞEKİL 2: PUKÖ Döngüsü.....	49
ŞEKİL 3: Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Yolunda Beş Basamak.....	61
ŞEKİL 4: Performans Yönetimi Süreci.....	71
ŞEKİL 5: Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Yönetim Sistemi Arasındaki Bağlantı.....	81
ŞEKİL 6: Performans Değerleme Süreci	89
ŞEKİL 7: İşgörenlerin Yaş Gruplarına Ait Dağılımlar.....	118
ŞEKİL 8: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Ait Dağılımlar	118
ŞEKİL 9: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Ait Dağılımlar	119
ŞEKİL 10: İşgörenlerin Unvanlarına Ait Dağılımlar	120
ŞEKİL 11: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	121
ŞEKİL 12: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden İç Müşteri Memnuniyeti ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	123
ŞEKİL 13: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	124

ŞEKİL 14: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Takım Çalışması ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....126

ŞEKİL 15: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Eğitim ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....127

ŞEKİL 16: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Çalışanların Katılımı ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....129

GİRİŞ

Toplumların, ekonomik olarak kalkınabilmesi ve istedikleri refah düzeyine ulaşabilmeleri için üretim yapıp bunu üçüncü kişilere satması gerekir. Amaç, kâr elde etmek ve bunu sürdürülmektir. Üretimin sürekliliğindeki en önemli etki “kalite” olgusudur. Üretimin her aşamasında kalitenin hedeflenmesi, üretime katılan tüm ögelerin bu amaca hizmet edecek şekilde tasarlanması ve uygulanması bu olgunun temelini oluşturmaktadır. Kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarı için anahtar bir kavram olarak görülmektedir. Kalite kavramının çok boyutlu bir yapısı vardır. İşletmelerin içsel süreçlerinin yanında dışsal süreçlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle, kaliteye bir bütünsellik çerçevesinde bakmak gereklidir. İşte bu bütünsellik, 80’li yılların başından itibaren Toplam Kalite kavramının yaygınlaşmasına sebep olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi işletmeler ve nihayetinde toplumlar için önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, günümüz koşullarında işletmelerin var olması ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesi için çok gerekli bir yönetim felsefesidir. Bu felsefenin en önemli özelliği ise, yalnızca üst düzey yöneticilerin değil bütün işgörenlerin bu felsefe içinde bir yer bulabilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde en önemli konulardan bir tanesi de Performans Değerlemesidir. Performans Değerleme, örgütün tüm yönetim işlevleriyle bağlantılı dinamik bir süreçtir. Performans Değerlemesi, uygulamanın başlangıcında, uygulama sırasında ya da herhangi bir anda işletmelerin bulunduğu konumu değerlendirebilmesini ve ileriye doğru atacağı adımları belirleyebilmesini sağlayan çok önemli bir ögedir.

İşgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarını işletmenin verimliliği yönünde kullanmaları onların “performansı”; bunun ölçülmesi olayı da “Performans Değerlemesi” olarak adlandırılmaktadır. Performans Değerlemesi sonucunda, kişisel, yönetsel ve işletmeyle ilgili problemler

açıklık kazanmakta, bunların giderilmesi ve önlenmesine yönelik faaliyetlerin planlanması kolaylaşmaktadır.

Müşteriye odaklanan, kalite ve verimlilik anlayışıyla performansın gelişimini hedef alan işletmelerin, yönetim biçimi olarak seçtikleri “Toplam Kalite Yönetimi”nde “Performans Değerleme”nin çok önemli bir yeri vardır. Toplam Kalite Yönetimi’nin temel görevi olan sürekli gelişim ve değişim için en etkili araç Performans Değerlemedir. İşletmeler, ancak, değerlendirme sonucu oluşan veriler yoluyla, geleceklerini daha etkili ve amaçlarına uygun olarak yönlendirebilirler ve işgörenlerin gelişimine katkıda bulunabilirler. Bu anlayış doğrultusunda, Performans Değerlemesi, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin amacına ulaşmasında ana etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi “insan” odaklı bir yönetim felsefesidir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan işletmeler amaçlarına ulaşmak için “Performans Değerleme” sisteminden yararlanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada bu noktalar ışığında Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerleme kavramlarına değinilmiş ve Performans Değerleme sistemi yardımıyla “Toplam Kalite Yönetimi’nin İşgören Performansına Etkisi” incelenmiştir.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelini oluşturan kalite kavramından bahsedilecek, daha sonra da Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tanımı, önemi, ilkeleri ve bu ilkelerin Performans Değerleme yaklaşımıyla ilişkisi incelenecektir.

İkinci bölümde, performans ve Performans Yönetimi kavramları tanıtılacak ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde çok önemli bir yere sahip olan İnsan Kaynakları uygulamalarından “Performans Değerleme”si yaklaşımı incelenecektir.

Üçüncü ve son bölümde ise, “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesi ilkeleriyle işgören performansı ilişkisine yönelik bir alan araştırması yer alacaktır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi,

kapsamı, yönetimi, sınırlılıkları, varsayımları ve hipotezleri açıklanacaktır. Daha sonra anket çalışması sonucu elde edilen araştırma bulguları tablo ve şekillerle gösterilecek ve değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Küreselleşme süreci içerisinde rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler, değişen bu ortamda yaşamlarını sürdürebilmek, bu rekabet ortamında güçlü olabilmek ve ayakta kalabilmek için uğraş vermekte ve değişime ayak uydurabilmek için sürekli yeni arayışlar içinde olmaktadır. Bunlardan birisi de Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Klasik yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak, bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan; doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen; örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir.

Bu bölümde önce kalite kavramı, daha sonra, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, bir bütün olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1. KALİTE

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelini oluşturan “kalite” kavramını incelemek, bu felsefeyi daha iyi kavrayabilmek için gereklidir. Kalite, işletmelerin kusursuzluğa ulaşmasına katkıda bulunan rekabetçilik, moral, ürün kalitesi, performans, çevreye ilgi gösterme, teslimat, verimlilik, hizmet, maliyet, kâr, güvenlik, üretim miktarı vb. bütün öğeleri kapsamaktadır (Efil, 2003: 14).

1.1. Kalite Kavramı

Kalite, en kısa tanımıyla amaçlara uygunluk derecesidir. Bu tanımdaki amaçla kullanıcının ya da tüketicinin istek ve gereksinimleri kastedilmektedir.

Genel anlamda bir tanım yapılacak olursa kalite, işletmeler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibarıyla birçok boyutu olan önemli bir stratejik silahtır (Taştan, t.y.: 1).

Kalite tanımında belirli bir mutabakat yoktur. Bunun sebebi de, örgütlerde yer alan bölümlerin birbirinden çok farklı olmasıdır. Örneğin, mühendis kaliteyi spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlarken, pazarlama birimi kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan kaliteye yönelik tek yönlü bir tanım yapılamamaktadır. Ayrıca, kalite uzmanlarından Shewhart'a göre, kaliteyi tanımlamadaki zorluk, alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnurluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, kullanıcının gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline sokulmasıdır (Çağlar ve Kılıç, 2006: 3). Bu bakımdan, Garvin, kaliteye farklı bir boyut getirmekte ve kalite tanımlarının harmanlanması ve işletme faaliyetlerinin bu anlayışa yönelik koordine edilmesini savunmaktadır. Farklı bakış açılarını bir araya getiren yeni kalite tanımı aşağıdaki 8 ayrı boyutta ifade edilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 4).

- Performans: Üründe bulunan birincil özellikler, bir ürünün kendisinden beklenen amacı imalat projesi sonunda ya da ilk kullanılmaya başlandığı zaman gerçekleştirip gerçekleştirmediği hususu, kalitenin performans boyutunu göstermektedir.
- Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluktur.
- Güvenirlilik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği, bir başka deyişle, önceden saptanan süre içinde ürünün arıza yapmadan çalışmasıdır.
- Dayanıklılık: Ürünün uzun süre kullanılabilirlik özelliğidir ya da ürünün alışık olmadığı koşullar altında kendisinden beklenen işlevi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir.

- Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliğidir.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneğidir.
- İtibar: Ürünün ya da başka üretim kalemlerinin geçmişteki performansıdır.
- Başka Öğeler: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristiklerdir.

Kalite kavramı, günümüzdeki koşulların değişmesiyle her geçen gün değişik bir boyut almaktadır. Başta tüketici ihtiyaçları olmak üzere, birçok şey günümüz bilgi çağında değişmektedir. Ayrıca, bir mal ya da hizmetin aynı ölçüde herkes tarafından beğenilemeyeceği olgusu da kalite kavramına bakış açısını değiştirmektedir. Bunun için öncelikli amaç, hedef kitle, başka bir deyişle müşterilerin belirlenmesi, bu hedef kitlenin, arzu, duygu ve taleplerine göre bir strateji geliştirilmesi ve bu kitle tarafından istenilen, aynı maliyetle daha yüksek kalitede mal ve hizmet üretilmesidir (Taştan, t.y.: 1).

Kalite kavramıyla ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Kalite; belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman süresi içinde istenilen işlevleri yerine getirebilme kabiliyetidir.
- Kalite; bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerin tümüdür.
- Kalite; herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek potansiyelini karşılama derecesidir.
- Kalite; önceden tespit edilmiş olan spesifikasyonlara ya da standartlara göre üretim yapma olgusudur.
- Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği , ASQC)

- Kalite; bir hizmet ya da ürünün isteklere uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)
- Kalite; mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.
- Kalite; müşterinin parasının karşılığını almasıdır.
- Kalite; her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite; sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite; sürekli başarı demektir.
- Kalite; müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır. (Deming)
- Kalite; bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine yanıt veren bir üretim yöntemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)
- Kalite; kullanıma uygunluktur. (Juran)

Kalite konusunda birtakım yanlış inanışlar vardır. Bu yanlışlar, yıllar boyu kalite bilincine hiç sahip olmayan, tüm amacı yalnızca kâr etmek olan, pazarda rakibi olmayıp, her yaptığını satacağını düşünenlerin yargılarıdır. Örneğin (Karyağdı, t.y.: 5-6);

- Kalite, bir gereksinim değil, lüktür.

(Yanlış. Kalite, insana değer veren ve insan ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayan mal ve hizmeti savunduğundan, kalitenin lüks olarak tanımlanması mümkün değildir.)

- Kalite, fiziksel bir varlık değildir; bu nedenle ölçülemez.

(Yanlış. 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 etmenler engeldir.

(Yanlış. Yalnızca ekonomik etmenlerin, kaliteli ürün ya da kalitesiz ürün üretilmesine etkisi olmayıp üretim ve yönetim şeklinin konu üzerinde etkisi vardır.)

- Kaliteyle ilgili problemler işgörenlerden kaynaklanır.

(Yanlış. Kaliteyle ilgili problemler işgörenlerden değil öncelikle yönetimden kaynaklanır.)

- Kalite, verimliliği engeller.

(Yanlış. Kalite, üretim etmenlerindeki israfı önleyerek verimliliği ve kârlılığı artırır.)

- Kalite, kalite kontrol bölümünün sorumluluğundadır. Başkalarını ilgilendirmez.

(Yanlış. Kalite, kalite kontrol bölümünün ya da denetçilerin sorumluluğunda olmayıp tüm işgörenin sorumluluğundadır. Denetime önem verip üretimi göz ardı etmek tipik bürokratik bir yaklaşım olup günümüz devlet anlayışında bu bakış açısı, kamu yönteminde kalitesizlik ve israfı doğuran en temel neden durumundadır.)

1.2. Kaliteyi Etkileyen Ögeler

Kalite imajı, iyi ya da kötü, hangi şekilde olursa olsun şansa bırakılacak bir şey değildir. Bu, işletmenin kaliteyi oluşturma ve geliştirmeyle ilgili uygulayacağı kuvvetli ve iyi planlanmış kalite politikalarının doğrudan bir sonucudur (Şimşek, 2006: 7).

Kaliteyi etkileyen çeşitli ögeler bulunur. Bütün iç ve dış şartlar kaliteyi etkilemektedir. Bu ögeler şunlardır (Genç, 2000: 5-7):

1.2.1. Para

Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızla artmasına sebep olmuştur. Geri kalmış ülkelerdeki ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin kâr marjları düşmüştür. İşletmeler bu açıklarını, pazar genişletmek ve işletmedeki hurda ve hataları azaltmak suretiyle kapatmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, sanayiciler düşük kâr marjlarıyla yatırım yapmak istememekte, paradan ve gayrimenkulden para kazanmayı tercih etmektedirler.

1.2.2. Pazar

Kaliteyi etkileyen etmenlerden birisi pazarın durumudur. Pazarda, değişik tüketici ihtiyaçlarına yanıt veren çok çeşitli ve yeni ürün bulunmaktadır. Bu ürünlerin birçoğu çok kısa zamanda değişmekte ve gelişmektedir. Rekabetçi ortamda, tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre ürünler gelişmektedir. Tüm bu gelişmeler pazarın, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi için daha esnek olmasını gerektirmektedir.

1.2.3. Bilgi

Sanayi devrimiyle birlikte fiziksel gücün yerini makinelerin alması parayı önemli bir güç kaynağı haline getirmiştir. Paranın saltanatı ise ancak bilgi çağına kadar sürmüştür. Ancak, günümüzde en önemli zenginlik kaynağı bilgidir. Kim daha fazla bilgiyle donatılmışsa tercihler onun yönündedir. Bu

nedenle, işletmelerde, yönetim bilgi yöntemleri ve buna bağlı kalite bilgi yöntemleri ve insan kaynakları bilgi yöntemleri çok önemli bir yere sahiptir.

1.2.4. İnsangücü

İşletmelerde bilginin önem kazanmasıyla birlikte bilgiyi kullanacak insan da önem kazanmıştır.

Klasik yönetimin niteliksiz işgücü kaynağından beklenen, itaatkâr, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır.

- Akılla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi-yaratıcı,
- Eğitimli,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

Kısacası, Toplam Kalite Yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş insanlara işletmelerin ihtiyacı vardır.

1.2.5. Yönetim

Kaliteyi hem etkileyen hem de kaliteden etkilenen bir öge de yönetimdir. Yönetimin çalışanlarına uyguladığı politikalardan işletmenin genel amaçlarına kadar her şey kaliteyi etkileyecektir.

Toplam Kalite Yönetim anlayışının işletmelerde uygulanmasıyla birlikte, işletmedeki kalite kültürü tamamen değişecektir. Kalitenin çalışanlara bir yaşam biçimi şeklinde etki etmesiyle, işletmenin yönetim politikaları da daha farklı olacaktır.

1.2.6. Hammadde

Kaliteyi etkileyen temel etkenlerden biri de malzemedir. Hammaddeleri ucuza almak adına kalitesiz ürünle çalışan işletmeler, belli bir süre sonunda onarım, yeniden kullanma ve geri kazanma gibi maliyetlerin artmasıyla, malzemedeki kalitesizlikten kaçınmaya başlamışlardır. Malzemenin istenilen kalitede olması ve bununla ilgili doğru ölçümler yapılması, kalitesizlik maliyetlerini azaltmak açısından önemlidir.

1.3. Kalite Kültürü

Kalite, günümüzün yönetim anlayışında “olmazsa olmaz” gerekliliklerden biri olarak işletme politikalarında yer bulmaktadır. Kalite Yönetimi’nin başarıyla uygulanması, her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir örgüt kültürünün var olmasını gerekli kılmaktadır. Örgüt kültürü, bir işletmenin içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar yöntemi olarak tanımlanabilir (Ersen, 2003: 80). Örgüt kültürü, işletmeye ait olma, işten zevk duyma ve yönetime güvenme gibi etmenleri içermektedir ve işletmeye bağlılığı artırıcı etkisi bulunmaktadır.

Kalite felsefesini yadsımayacak bir örgüt kültürü ve örgüt kimliğinin oluşturulması, küçük grupların büyük olmayan işlevlerle yapılandırılması, başarıların kaydedilerek değerlendirilip geri dönüşümünün sağlanması, örgütün piyasadaki yerinin tespit edilerek müşterilerle güçlü ilişkilerin kurulması, işte gururu ve profesyonelliği teşvik eden örgüt ikliminin oluşturulması, maliyet ile kalite arasında dengenin kurulması, çalışanların her aşamada ayrıntılı bir şekilde eğitilmesi, iletişim ağına önem ve öncelik

verilmesi, çalışanların toplam katılımının sağlanması, kalite uygulamalarını daha çabuk gerçekleştirmek için kalite kültürünün oluşturulması, toplu teftiş yerine önceden önlemeye yönelik olarak ilk defada doğru yapmak için kalitenin sürecin içine yerleştirilmesi, yalnızca fiyat temelli işlemlerden vazgeçilmesi, çift yönlü bir iletişim kurularak güven ortamının oluşturulması, yalnızca sayısal amaçlar yerine sürecin geliştirilmesi, üst yönetimin kendini kaliteye adanması ve destek yerine eylemde bulunması, işletmelerin kültürlerinde, işletmeler için önemli bir öge olan “kalite” kültürünün de oluşmasında gereklidir ve önemlidir (Halis, 2004: 79).

Kalite kültürü, 5-10 yıllık yoğun bir çabayla kültürün değişime uğraması sonucu kaliteyi yaşayan bir kültürel yapıyı tanımlamaktadır (Pakdil, 2004: 167).

Kalite kültürü, bir işletmenin, örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada toplu olarak kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eden, tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür (Şimşek, 2006: 30).

Kalite kültürü, yüksek güvene dayalı sosyal ilişkileri besleyen, örgütün tüm üyelerinin paylaştığı değerleri içeren ve sürekli iyileştirmenin örgütün menfaatine olduğuna inanan bir yapıya sahiptir (Pakdil, 2004: 169).

Çağdaş bir işletmede kalite kültürü;

- İnsanların insanları yönetmediği, insanların işlerini yönettiği,
- Müşteriyi yönetmeyen, müşterinin yönetimine izin veren,
- İşletme içinde rekabet yerine dayanışma sağlayan,
- Makam, unvan yerine takım ve proje liderliğine önem veren,
- En havalı ve makamlı işten, “her iş kutsaldır ve saygındır” anlayışına,
- Kişisel çıkarlardan kurumsal çıkarlara,
- Pazarda rekabet üstünlüğüne ve farklı kulvar oluşturmaya,

- Astlık-üstlükten, herkese sevgi ve saygıya,
- İsraftan her alanda verimliliğe, kaynak ve maliyet yönetimine,
- Krizden ve problem çözmeden, süreç yönetimine,
- En iyiden, sürekli ve daha iyiye,
- Ben-sendin, bize,

doğru giden bir yaklaşımla oluşturulmalıdır (Ersen, 2003: 81).

Kalite kültürünü oluşturan temel yapı taşları 5 ana başlık altında toplanabilir (Pakdil, 2004: 169-170). Bunlar:

1. Kalite hedeflerinin belirlenmesi ve işletmenin her düzeyinde performans ölçümlerinin yapılması,
2. Yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi,
3. İşgörenlere kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi ve onları yetkilendirme,
4. İşgören katılımının sağlanması,
5. İşgörenlerin başarısının tanınması ve takdir edilmesidir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi son zamanlarda uygulanan çağdaş bir yönetim şeklidir. İşletmeler, günümüz koşullarında var olabilmek amacıyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulamalarının odak noktası haline getirmişlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi, parçalardan oluşan ve parçaların anlam kazandırdığı yönetim biçimidir. Bazı araçları tek başına kullanmak bir yarar sağlamaz ve yöntemin gelişmesine engel olur (Genç, 2000:72).

Toplam Kalite anlayışı, işletmeler tarafından çok iyi anlaşılmalıdır. Eğer bu anlayışın özü çok iyi anlaşılmazsa, işletmeler bu anlayışın kurallarını bire bir uygulamakla bir yarar elde edemezler. Bunun için, her şeyden önce

eski alışkanlıklar terk edilmelidir. Bu nedenle, asıl amaç, var olan durumun değiştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesidir.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi'nin yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, birbirlerine göre farklılık göstermeyip, yalnızca, bakış açılarına göre farklılık gösterir.

Toplam Kalite Yönetimi'ni parçalara ayırdığımızda her bir kelimenin anlamı karşımıza şu şekilde çıkmaktadır (Karyağdı, t.y.: 5-7).

- TOPLAM: bu yönetim biçiminin, işletme içindeki tüm işlev, faaliyet ve bireyleri kapsadığını belirtir. "Toplam" terimini en iyi vurgulayan ifade ise "herkesin katılımı"dır. Bir başka ifadeyle "toplam" kelimesiyle ifade edilmek istenen, kalite olgusunun işletmede topyekûn oluşturulmasıdır.
- KALİTE: kelime olarak sözlüklerde, bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliğiyle ilişkilendirilir. Herhangi bir bakımdan üstünlük ya da eksiksizlik olarak tanımlanmaktadır.

Kalitenin klasik tanımı "standartlara uygunluktur". Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite; istenenlere, başka bir deyişle "müşterilerin istediklerine uygunluk" olarak düşünülmektedir.

- YÖNETİM: kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Bu nedenle, işletmedeki tüm işgörenleri ilgilendirip etkilemesi ve tüm işletmeye uygulanması gerekmektedir. Bir kalite zincirinin herhangi bir noktasının ihtiyaçlara yanıt vermemesi yöntemin başka bir yerinde bir kusur ya da 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 yolla "sürekli gelişme" süreci uygulama alanı bulabilir. Bu gelişmeyi de sağlayacak olan yönetimdir ve bu, yönetimin değişim sürecinin

oluşumuna olumlu katkısıyla mümkün olacaktır. Yönetimin bu süreçteki katkısı, yöneten, emreden değil işgörenlerin antrenörlüğü şeklindedir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve işgörenin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yoluyla karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi, işletmenin stratejisinin geliştirilmesi ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktır (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım Ve Teknikler Dizisi 2, t.y: 6).

TKY'nin ilk yaratıcılarından olan Feigenbaum'a göre, Toplam Kalite Yönetimi, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ya da hizmet üretebilmek için, bir işletmedeki çeşitli grupların tümünün, kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesini sağlayan etkili bir yöntemdir (Genç, 2000: 17).

Türkiye kalite ödülü kriterlerine göre Toplam Kalite Yönetimi tanımı ise, müşteri memnuniyetinde ve işgörenlerin memnuniyetinde toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında kusursuzluğa ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin, işgörenlerin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Halis, 2004: 77).

Toplam Kalite, örgütlerin iş yapma ve çalışma anlayışını da değiştirmiştir. Bu değişiklik, belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı örgütsel iş bölümlere anlayışının yerine, günümüzde birbirleriyle karşılıklı ilişki halinde olan örgütsel bölümleri yaratmıştır. Ayrıca, TKY'nin, örgütlerde bir yöntem olduğu ve bu yöntemde görevli olan ve yöntemle ilişkisi olan tüm çevresel öğelerle ilgili olarak kurulacak ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Eren, 2004: 57).

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin genel müdüründen işçisine kadar tüm işgörenin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen ürün ve

hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretim ve mal sahibine teslimden sonraki işlemler sırasında; kalitenin sağlanması, satış sonrası bakım aşamaları sürecinde kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Efil, 2003: 71).

Toplam Kalite Yönetimi yönteminin ortak özellikleri şu şekildedir (Erdil, Keskin ve Zehir, 2003: 44):

- İşletme faaliyetleri müşteri temellidir.
- Dikkat süreçler üzerine yoğunlaşmıştır. Başka çözümler düşünülmenden önce süreçler iyice anlaşılır ve geliştirilir.
- Yoğun veri toplama ve ölçümlene önemlidir ve geribildirim verilir.
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesi de dahil olmak üzere işletmenin bütün faaliyetlerinde sürekli iyileştirme olur.
- Kalite hedeflerine hep birlikte ulaşılır.
- Çalışanlar güçlendirilmiştir.
- Eğitim sürekli dir.
- Hedef yalnızca gelişmiş kalite değil, aynı zamanda yüksek verimlilik tir.
- Kültürel değişim gerekli olup, kalite anlayışı kültürün bir parçasıdır.
- Üst yönetimin liderliği ve katılımı olur.
- Toplam Kalite Yönetimi, işletme içindeki bütün işlevleri içerir. Hatta işletmenin dışındaki başka tedarikçilerin ve işletmelerin de aynı kalite anlayışıyla davranmaları istenir.

Deming felsefesinde de, kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi her şeyin üzerindedir ve temelinde “insan” vardır. Bu yaklaşımın temel amacı da bireye yetki vermektir. Kalitenin sağlanması için bu gereklidir. İşçilerin işlerinden gurur duymaları üst yönetim tarafından sağlanmalıdır. Deming, çalışanların işlerinden gurur duymalarının sağlanması, işle ilgili korkularının giderilmesi, çalışanların kendilerini geliştirme imkânlarının yaratılması, bölümler arası engellerin kaldırılması gibi, yönetim, işçi ve yöntemle ilgili önerilerini “Deming’in 14 prensibi” diye adlandırılan şekliyle sıralamaktadır (Genç, 2000: 27-29). Bu prensipler şunlardır:

1. İş sağlamak, piyasada kalabilmek, rekabete ayak uydurabilmek için ürün ve servis kalitesini geliştirmeye yönelik amaç sürekliliği sağlanmalıdır.
2. Şirket yönetimleri, sorumlulukları öğrenmek, meydan okumak ve değişimde lider olmak hedefiyle yeni felsefeyi kendilerine uyarlamalıdır.
3. Kaliteyi sağlamak için muayeneye dayalı kontrolden vazgeçmek gerekmektedir. Kalite ürünün bünyesine yerleştirilerek kontrol ihtiyacı ortadan kaldırılmalıdır.
4. İş dağıtımını fiyat bazında yapmak yerine, toplam maliyet en aza indirilmeye çalışılmalıdır.
5. Kaliteyi ve verimliliği artırmak için üretim ve servis yöntemini sürekli geliştirmek gerekmektedir. Bunların sonucunda maliyetler de aşağı çekilebilecektir.
6. Çalışırken, öğrenme ve eğitim imkânı sağlanmalıdır.
7. Denetlemenin amacı yardım etmek olmalıdır. Bir başka deyişle, liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını, kaliteyi, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır.
8. Korku yok edildiği takdirde herkes daha verimli çalışmaktadır.

9. Bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Araştırma, tasarım, satış, üretim, kalite bölümleri, ürün ya da üretimde yaşanabilecek problemleri önceden görebilmek için takım olarak çalışılmalıdır.
10. Sloganlardan, teşviklerden, işçiler için sıfır hata ve yüksek verimlilik hedefleri bırakılmalıdır. Bu tür teşvikler, düşük kalite ve verimsizlik, büyük ölçüde yöntemden kaynaklandığı ve işçinin gücünün ötesinde olduğu için ters ve anlaşılabilir ilişkilere neden olmaktadır.
11. Üretim dairelerinden kotalar ve rakamsal hedefler kaldırılmalıdır. Yerine liderlik seçilmelidir.
12. İşçinin işinden ve işçiliğinden gurur duymasını engelleyecek her şey ortadan kaldırılmalıdır. Yöneticilerin sorumluluğu yalnızca rakamlar değil, kalite olmalıdır.
13. Çalışanların kendilerini eğitmeleri ve geliştirmelerini sağlayan yoğun bir program uygulanmalıdır.
14. Değişim, firmadaki herkesin işidir. Bunun için herkese sorumluluk yüklenmeli ve herkes çalıştırılmalıdır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Farkı

Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim anlayışı arasında belirgin farklar olduğu söylenebilir. Klasik yönetim yaklaşımının hedefi, belli bir standart oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretim gerçekleştirmektir. Toplam Kalite Yönetiminde ise amaç, müşteri tatmini sağlamak üzere ürün ya da hizmetin sürekli geliştirilmesidir.

Klasik yönetimde, optimum stok, kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim, hiyerarşiye dayalı öncelikler, işi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış, ödül ya da cezaya dayalı motivasyon, sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim, işlevlerin kesin ayrımına dayalı örgüt, kâr

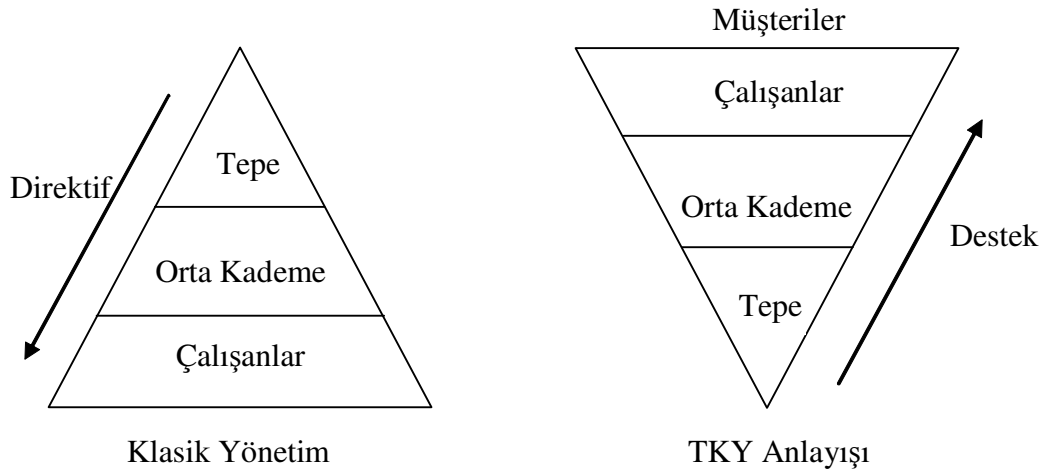
maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme ve AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğuna dayalı ürün anlayışı hâkim iken; Toplam Kalite Yönetiminde sıfır stok, sıfır hatayı hedefleyen üretim, müşteri tatminine dayanan öncelikler, işe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim, onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon, olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim, işin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı örgüt, yüksek kalite sağlamayı hedefleyen güdülenme ve tüm üretim ve satış işlevlerinin katkısı olan ürün geliştirme anlayışı hâkimdir (Şenturan, 2007: 127).

TABLO 1: TKY ve Klasik Yönetim Farkı

	Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İşgörene göre üst	Patron	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir lider
Ast-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışma ve arkadaşça yaklaşım
İşgücü geliştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
Kaliteyle ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve yöntemlere dayalıdır

(Halis, 2004: 73)

Ayrıca, klasik anlayışta, işgörenlerin yukarıdan aşağıya doğru emir ve talimatlarla yönetilmesi ve fikirlerinin açıklanmasının yanlış olduğu görüşü hâkimken; TKY’de amaç, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilerek müşteri tatmininin sağlanmasıdır.



ŞEKİL 1: Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

(Çağlar ve Kılıç, 2006: 87)

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısızlık Nedenleri

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi tam olarak anlaşıldığı ve uygulandığı takdirde işletmelere büyük yararlar sağladığı gibi, anlaşılmadığı takdirde de bir o kadar zarar getirmektedir. TKY, adında kalite sözcüğünün bulunmasından dolayı yalnızca kalite bölümünün sorumluluğunda olan bir uygulama değildir. Bütün işletmeyi ilgilendiren bir felsefedir. Bu, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ön şartıdır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin anlayışlarının değişmesi gerekmektedir. Tüm yetkiler ve kararlar artık yalnızca tek bir yöneticide olmamalıdır ve işletmelerde sürekli gelişme, çalışanların motivasyonu, güven anlayışı, bağlılık kültürü oluşturulmalıdır. Ayrıca, bu yaklaşımın, işletme içinde çalışan herkese doğru bir şekilde

anlatılması gerekmektedir. Özellikle, işgörene, yöntem uygulanmadan önce doğru bir şekilde anlatılmalıdır.

Bölümler arasında koordinasyon eksikliği, kalite sorumluluğunun işletme düzeyinde düşünülmemesi, kalite politika ve amaçlarının bulunamaması, veri yetersizliği, kalitenin bir yönetim işlevi olarak düşünülmemesi, işgören devir hızının yüksek olması, motivasyonun çözüm aracı olarak kullanılmaması, kalite kavramının işletme içinde aynı derecede benimsenmemesi, eğitim eksikliği, hammadde ve yan sanayide düşük kalite, hükümet politikalarının kaliteli ürün üretilmesindeki etkileri, piyasadaki rekabet, talepteki değişimler Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanmasında güçlükler yaratabilir (Efil, 2003: 92). Bunlara, yönetimin ilgisiz tutumları, araç odaklı olmak (yalnızca araçlar değil, amaçlar da çok önemlidir), kaliteye olan inançsızlık, başarıların ödüllendirilmemesi, tutarsız davranışlar ve değişime karşı direnç de eklenebilir (Halis, 2004: 200-202).

Deming, kalite felsefesinde yedi ölümcül hastalıktan bahseder. Bu hastalıklar (Halis, 2004: 184):

- Örgütlerde kararlı ve tutarlı bir amacın olmayışı,
- Örgütlerde kısa vadeli kazanca önem verilerek uzun dönemli düşünme alışkanlığının olmayışı,
- Performans Değerleme’de sayısal verilerin kullanılarak örgütlerde korkunun hakim kılınmaya çalışılması,
- Yönetimin değişken bir tutum sergileyerek işten işe sıçraması,
- Yalnızca gözle görülen sayılarla yöneterek bilinmeyen ya da bilinmeyen sayıların hiç dikkate alınmaması,
- Aşırı tedavi masrafları,
- Aşırı yükleme maliyetleri.

Toplam kaliteye ulaşma çabalarında karşılaşılan başarısızlıkların en önemli nedenlerinden birisi de yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olmamalarıdır. Bunun nedeni ise iyileştirmeyi nasıl yapacaklarını bilmemeleridir. Bu noksanlık aşağıdaki on temel yönetim görevinin benimsenmesini gerektirir (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım Ve Teknikler Dizisi 2, t.y.: 5).

1. Kalite iyileştirmenin bir yöntem olarak kabul edilmesi,
2. Bu yöntemin tanımlanarak tüm çalışanlara benimsetilmesi,
3. Yöntemin analiz edilmesi,
4. Yöntemi iyileştirmek için astlarla birlikte çalışılması,
5. Yöntemin kalitesinin ölçülmesi,
6. Yöntemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi,
7. Kalite iyileştirmelerinden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi,
8. Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması,
9. İyileştirme çalışmalarının yöntemin bütününe yaygınlaştırılması,
10. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkalarıyla paylaşımı.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

İşletmeler, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini, başka bir deyişle, müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutan, takım çalışmasına önem veren, sürekli gelişimi destekleyen, örgüt üyelerinin tümünün fikirlerine ilgi gösteren, eğitimi yaygınlaştıran, başarıları maddi ya da manevi olarak ödüllendiren, değişime ve yeniliğe açık olan ve nereye gittiğini istatistiksel analizlere önem vererek değerlendiren bir yaklaşımı benimsedikleri zaman birçok yararla karşılaşacaklardır (Eren, 2004: 60-61).

Bu yararlar şunlardır (Şenturan, 2007: 123-126), (Şimşek ve Nursoy, 2002: 22-23), (Akın, 2001: 41-44):

- Daha çok üretim olanağı sağlanır,
- Uzun dönemde işletmenin etkinliği ve verimliliği artarak, maliyetler ve tüketici iadeleri azalır,
- Zaman ve hammadde kayıplarından tasarruf sağlanır,
- Düşük pazarlama giderleriyle satışlar artar ve yeni müşteriler kazanılır,
- İşten ayrılmalar ve devamsızlıklar azalır,
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir,
- İşletmenin gelişme hızı artar,
- İşletmenin dinamizmini ve yapısını geliştirir,
- Ana hedefler üzerinde odaklaşmayı sağlar,
- İş güvencesini artırır,
- İletişim alanında ve başarılı işin takdiri konusunda etkin yollar yaratır,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltır,
- Pazar payını artırır,
- Müşteri bağlılığını artırır,
- İşgören katılımcılığını güçlendirir,
- Müşteri şikâyetlerini azaltır,
- Rekabet edilebilirlik düzeyini artırır,

- Ekip çalışmasını ve işbirliğini geliştirir,
- Tüm süreçleri sürekli olarak iyileştirir,
- Ortam koşullarını iyileştirir,
- Eğitime büyük önem verir,
- Örgütteki tüm çalışanları yönetime dahil eder,
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkmasını sağlar,
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst düzeye çıkarır.

2.5. Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetimi'nde en önemli hareket noktası insan üzerine odaklaşmaktır. TKY felsefesinin her aşamasında insan baş rol oyuncudur. Burada vurgulanması gereken en önemli nokta şudur ki, insan takım ruhuyla hareket ederek yönetime katkı sağlamaktadır. Takım ruhuyla hareket edebilmek için en önemli araçlardan bir tanesi de Kalite Çemberleridir. Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin amacına ulaşmasında çok önemli bir ögedir. Tam katılımın sağlanmasında, insana saygı duyulan bir işyeri yaratılmasında, takım çalışmasının teşvik edilmesinde önemli bir araçtır.

Kalite Çemberi, işletmelerde aynı sahada çalışan, benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan, kendi işleriyle ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü katılımın temel olduğu, üye sayısının 5-9 kişi arasında değiştiği gruptur (Şimşek, 2006: 13). Bu küçük gönüllü grupların sürekli olarak yerine getirdikleri faaliyetler arasında; kendini geliştirme, ilerleme, daha iyiye gitme, gelişmeyi sağlama ve birim içinde denetim sıralanabilir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 74).

Ayrıca, Kalite Çemberlerinin babası olarak adlandırılan Ishakawa tarafından, “Kalite Çemberleri” şu şekilde tanımlanmaktadır (Genç, 2000: 58-59):

- Kendini geliştirme,
- Gönüllülük,
- Grup etkinliği,
- Bütün çalışanların katılımı,
- Özgürlük ve yaratıcılık,
- Karşılıklı gelişme,
- Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma,
- Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler.

Kalite Çemberlerinin temel çalışma yöntemi, deneysel, başka bir deyişle hataların sonuçlarını düzeltmekten çok, hataların nedenlerini saptama, çareler bulma ve bu çareleri uygulama yöntemidir. Bunu yaparken de, çemberler bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, bir araya getirir ve bunlardan çözümler çıkarırlar (Çağlar ve Kılıç, 2006: 77).

Kalite Çemberlerinin arkasında yatan temel fikirler, işletmenin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak, insana saygı duymak, içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri ortamı hazırlamak, insan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta çok geniş olanaklar yaratmaktır (Şimşek, 2006: 14).

Bu çemberlerde gönüllülük çok önemli bir ögedir. Bu nedenle, işgörenlerin, etkinliklerde kendi serbest iradeleriyle yer aldıklarını hissetmezlerse başarılı olmaları çok zordur. Ayrıca, işgörenlerin düzenli aralıklarla, tam katılımı bir araya getirilmesi de sağlanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi yönteminin bu çok etkili aracının özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Akın, 2001: 131-132):

- Güçlü bir motivasyon aracıdır,
- İşçilerin ara sıra toplantı yapmalarından çok daha fazla bir şeydir,
- İşletmelerin kalite geliştirme ve verimlilik stratejisinin insana yönelik ana parçasıdır,
- Grup üyelerinin düşünme, problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirir,
- İş her gün yapanın o işin inceliklerini en iyi bilen kişi olduğuna inanılır,
- Çalışanın kendi işinden gurur duyması sağlanır,
- Ekip çalışması ruhu çalışanları daha verimli yapar; moral yükselir,
- Kalite ve verimlilik artar,
- Çalışanlar örgütlerdeki rollerini ve önemlerini kavrarlar.

Kalite Çemberlerinin amaçları şu şekildedir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 75-76), (Genç, 2000: 67-69):

- Kaliteyi geliştirmek,
- Çalışanların motivasyonunu ve kararlara katılımı geliştirmek,
- Ast – üst ilişkisini geliştirmek,
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin bir hale getirmek,

- İşle ilgili problemlerin çözümünde işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak,
- İşgörenlerin birbirleriyle uyumlu olmasını sağlamak,
- İşgörenin kültürünü geliştirmek,
- Problemleri daha doğmadan engelleme alışkanlığını kazandırmak, başka bir deyişle, sıfır hata ile çalışmayı sağlamak,
- Maliyetleri düşürmek.

Bir işletmede Kalite Çemberleri uygulamalarına başlayabilmek için uygun bir ortamın bulunup bulunmadığının kontrol edilmesi gerekir. Uygun ortamı tanımlayan koşullar olmadığı takdirde yapılacak bir girişim, bir hevesten ileriye geçememektedir. Bu koşullar şunlardır (Akın, 2001:133):

- İlk ve en önemli koşul, üst yönetimin katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş olması ve Kalite Çemberlerinin yararlı bir yönetim biçimi olacağına inanmasıdır. Bu amaçla çeşitli tutum dersleri yapılarak yönetici davranışları değerlendirilebilir.
- İkinci önemli koşul, işletmenin sosyal ikliminin ılımlı olması, ücret problemleri, işçi-işveren ilişkileri gibi konularda büyük sorunların olmamasıdır. Bu iklimi ölçmek için de çalışanlar arasında çeşitli anketler uygulanarak durum tespiti yapılabilir.

2.6. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Bu ilke ve değerler bütün olarak bu felsefenin yapısını oluşturur.

Bu ilkelerin çoğu, ilk kalite uzmanlarından Deming, Juran ve Freigbaum tarafından ortaya atılmıştır ve aslında var olan bu ilkeler TKY yöntemi içinde yeni bir bakış açısıyla anlamlandırılmıştır (Genç, 2000: 36).

Bu yöntem, özünde insan mutluluğuna ve tatminine dayanmaktadır. “Tatmin”, ifade edilen ya da edilemeyen bütün isteklerin, ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2006: 177). Aşağıda yer alan ilkelerde de görüleceği gibi, insan gerek çalışan gerekse müşteri olsun, bu felsefenin şekillenmesinde en önemli ögedir (Akın, 2001: 66).

2.6.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkestir. Müşteri, işletme içinde ya da dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm ya da kuruluştur (Karyağdı, t.y.: 15). Müşteri, sunulan ürün ve hizmetleri değerlendiren ve yargılayan son mercidir.

Müşteri odaklılık, kısaca, “kaliteyi müşteri belirler” ifadesiyle açıklanabilir (Şimşek, 2006: 52). Daha genel bir ifadeyle, müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Bu ilke, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde işletmelere en çok yararı sağlayacak olan ilkedir (Şimşek, 2006: 52).

Burada müşterilerle ilgili olarak iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar onların ihtiyaç ve beklentileridir. Böylece işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi süreçlerine yön vermesi sağlanırken, mal ve hizmet geliştirme konusunda da bilgi akışı sağlanır (Akın, 2001: 67).

Ancak, unutulmaması gereken en önemli noktalardan bir tanesi de, yalnızca bulunan ihtiyaçlar ve istekler dikkate alınmamalı, daha da ileriye gidilerek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duyabilecekleri ürünler üretilmelidir (Şimşek, 2006: 174).

Toplam Kalite Yönetimi yönteminde müşteri kavramı iki ayrı başlık altında ele alınmıştır. Başka bir deyişle, yalnızca işletmelerin üretmekte oldukları ürün ve hizmetleri satın alan dış müşterilerle sınırlandırılmamıştır. TKY, “bir sonraki süreç müşterimizdir” anlayışıyla, iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta, müşteri tatmini hedeflerini işletme dışında olduğu kadar işletme içinde de gerçekleştirmektedir (Şimşek, 2006: 52). Dış müşteri olarak işletme ürünlerini satın alan tüketiciler, iç müşteri olarak işletme içindeki işgörenler kastedilmektedir. Başka bir deyişle, dış müşteri işletmeden ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, işletmenin içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu nedenle, işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacaktır. Ayrıca da, herkesin herkesten beklentisi olacaktır.

İşletme hiyerarşisinde yer alıp birbirine hizmet sağlayan herkes bir diğerine göre iç müşteri konumundadır. İç müşterilerin aldıkları hizmetten memnuniyetleri, ürün ya da hizmetin asıl alıcısı olan dış müşteriye de önemli ölçüde yansımaktadır.

Müşteri memnuniyeti, bir işletmenin müşterinin beklentilerini, sonuçtan aldığı memnuniyetle karşılaştırmasıdır. Beklentilerini karşıladığı oranda müşteri mutludur. Şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, müşterilerin ürün ve hizmetler hakkındaki düşünceleri çok çabuk değişebilir. Bunun için, pazar araştırmaları yapılmalı, bütün müşterilerin istek ve beklentileri değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır (Halis, 2004: 218).

2.6.2. Kıyaslama

Bir işletmenin performansı ile başka bir işletmenin performansını birbiriyle karşılaştırarak, performans geliştirme için imkânlar aramak, Toplam Kalite Yönetimi'nin bir gereğidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 39).

Kıyaslama, bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi sektörlerindeki başarılı işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması,

incelemesi, kendi usulleriyle karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayacak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 39). Kıyaslama, alanında en iyi olan işletmeden daha iyi olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler zinciridir (Şimşek, 2006: 166). Ayrıca, kıyaslama, başka birinin, bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçakgönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır (Şimşek, 2006: 169).

Kıyaslama, işletmeler arasında olabileceği gibi, işletme içinde bölümler arasında da olabilir. Bu ilke bir yönetim aracıdır ve taklide yer vermeden yaratıcılığın katılmasını, en iyi olanların işletme şartlarına, koşullarına, amaç ve kültürüne göre uyarlanmasını öngörür (Şimşek, 2006: 167-169).

Kıyaslamanın amaçları ve yararları şu şekilde sıralanabilir (Erkoç, 2006: 289-290):

- Beklentileri ve istekleri daha iyi karşılayarak müşteri tatminini artırmak,
- Rekabetçi baskılardan korunmak,
- Diğerlerinden öğrenerek daha büyük gelişmeler sağlamak,
- Daha hızlı bir değişim gerçekleştirmek,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek ya da daha öne geçebilmek,
- En iyi uygulamayı yapabilmek ve dünya standartlarına ulaşabilmek,
- Alanında lider olmak,
- Çalışma yaşamının kalitesini, çalışanların mutluluğunu ve performansını yükseltmek,
- Etkinliğin ve verimliliğin ölçümünde gerçekçi bir kıstas oluşturmak.

2.6.3. Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi gerçekleşmesini Toplam Kalite Yönetimi lideri sağlamaktadır. Liderlik, Kalite Yönetimi'nin başarıyla yürütülmesi ve her şeyden önce işletmelerde kalite kültürü gereklerinin kazandırılabilmesi için işletmede inşa edilmesi gereken önemli işlevlerden bir tanesidir (Pakdil, 2004: 170).

Örgütler, farklı kişisel özelliklere ve farklı kültürlere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların hepsinin bir amaç etrafında toplanmasını, ortak hedeflere yönelmesini, örgüt kültürü içerisinde ortak değerler ve normları paylaşmasını sağlamak, örgütsel bütünlük ve başarının sağlanması açısından oldukça önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007: 93). İşte bu noktada etkili liderlik gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Etkili liderlik için oluşturulan kriterler, grubun performansı, kapasitesi, çalışanların lider tatmini ve katılımı olarak belirtilmekte olup, yaygın kullanılan etkili liderlik ölçütü ise liderin takımının amacına ulaşma derecesiyle ve üyelerin lidere karşı olan tutum ve davranışları biçiminde nitelendirilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 93).

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve yöntemin geliştirilmesinde önemli rolleri üstlenen kişidir. Liderler, çalışanlar üzerinde güven yaratırlar, onlara yardım ederler, gelişmelerini sağlayarak onların onur duyabilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar. Liderlerin çabaları, çalışanların, işletmenin amaçlarına uygun bir mantık içinde, performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir (Genç, 2000: 45).

Liderlik, içinde yaşadığımız sosyal yöntemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir. Liderlik çalışmalarının temel amacı, işgörenlerin, yaptıkları işlerde daha etkin, daha verimli ya da daha başarılı olabilecekleri olanak ve tekniklerin araştırılmasıdır ve böylece, öncelikle işgörenler mutlu ve aktif olacaklar, sonra ise çalıştıkları işletmelerin daha rekabetçi, daha yaratıcı ve daha sorumlu hizmet vermesine olanak sağlayacaklardır (Çalık, 2003: 86).

Liderlerin kesinlikle yapmaları gereken iki şey vardır: Kimseyi başarısızlıktan ötürü suçlamamak ve ekip performansının düşüşüyle ilgili mazeret aramamak. Gerçek ekipler, başarının da başarısızlığın da ekipte yaşanan olaylar olduğunu bilmelidirler (Çapçı, 1999: 45).

Başarılı bir kalite liderlerinin özellikleri şu şekildedir (Genç ve Halis, 2006: 122-123), (Vural ve Coşkun, 2007: 97), (Genç, 2000: 47-49):

- Toplam Kalite Yönetimi'nin içeriğini kavramak,
- Müşterilerine iyi bir tedarikçi olmayı başarmak,
- İyi bir müşteri olmak,
- İyi bir takım koçu olmak,
- İyi bir takım üyesi olmak,
- İyi bir süreç izleyicisi olmak,
- İyi bir planlamacı ve problem çözücü olmak,
- Gelişime açık olmak,
- Girişimci, yenilikçi, yaratıcı olmak,
- Azimli ve çalışkan olmak,
- Güven duymak ve güvenilir olmak,
- Kararlı ve tutarlı olmak,
- Hataları tekrarlamamak ve deneyimlerden ders almak,
- Hataların nedenlerini bulup ortadan kaldırmayı amaçlamak,
- İşgörenin yetenek ve düzeylerini güçlendirmek,
- Çalışanlara sorumluluk vermekten kaçınmamak,

- Dış ilişkileri yönetmek,
- Zamanı iyi kullanmak,
- İyi bir iletişimci olmak,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Öğrenmeyi sürdürmek,
- Vizyon sahibi olmak,
- Dürüst olmak.

“Lider” kavramıyla “yönetici” kavramı karıştırılmamalıdır. Liderler, geleceği yaratırken; yöneticiler, geleceğe yönelik yalnızca tahminde bulunup, planlama, çalıştırma, gözden geçirme süreciyle uğraşırlar (Çapçı, 1999: 47). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır; yöneticilik ise, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla işi başarma ve amaçlara ulaşmadır (Genç ve Halis, 2006: 39). Lider, izleyicilerinin en üst düzeyde birbirlerinden farklı oldukları, ancak en az düzeyde benzerliklerinin bulunacağı bilinciyle hareket eder; yönetici ise, kendisine bağlı kişilerin en az düzeyde birbirlerinden farklı olduklarını, en üst düzeyde benzerliklerinin bulunduğu bilinciyle hareket eder (Genç ve Halis, 2006: 46).

Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Bu nedenle, lider iyi plan yapabilmeli, işleri yürütebilmeli ve kontrol edebilmelidir.

TABLO 2: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimserler.
İnsanların olabilirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini geliştirirler.	İşlerini, insan ve madde kaynağını birleştirmek için, karar alma ve strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.	Yeni değerler yaratıp verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.
İşlerini bir yük ve zorunluluk olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörülle bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma güdülerini riske girmeye arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığı, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.	Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar, onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

(Çalık, 2003: 85)

2.6.4. Sıfır Hata

Sıfır hata (zero defects), ilk defada doğru yapma prensibidir. Sıfır hata bir motivasyon kavramı değil, bir yönetim standardı olarak ele alınmalıdır. Sıfır hata yüksek kaliteye erişme konusunda iyileştirme ya da bir ürünü tamamlamadan önce her seferinde doğru yaparak önleme üzerine odaklaşan bir programdır.

Sıfır hata Crosby ile birlikte literatürde kullanılmaya başlanmıştır. İşin ilk defada doğru yapılması olarak ifade edilen sıfır hata kavramı, Crosby'nin bakış açısının temelini oluşturmaktadır. Kaliteyi geliştirme çabalarında 4 temel esasın dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Crosby, bu esasları kısaca şu şekilde sıralamaktadır (Genç, 2000: 33):

1. Kalite, isteklere uygun olmak zorundadır.
2. Hatalar çıkmadan önlenmelidir, zira kaliteyi yaratan önlemlerdir. (Önlemeye Dönük Yaklaşım)
3. Yönetimin çalışma standardı sıfır hata olmalıdır.
4. Kalitenin ölçüsü, müşteri isteklerine uygunsuzluğun doğurduğu maliyettir.

Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz bir planlama çalışmasıyla, sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Önlemede ana fikir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk yaratmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu, “düzeltme” değil “önleme”dir (Karyağdı, t.y.: 20).

Hata düzeyinin azaltılmasıyla maliyetlerde ve müşteri tatmininde iyileşme sağlanır. Belki başta bazı masraflar gerektirebilir, ancak sonradan bu daha fazla kâr olarak ortaya çıkar (Halis, 2004: 110).

2.6.5. Çalışanların Katılımı

Kalite kültüründe “bir işi en iyi, yapan bilir” deyişinden hareketle, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkân verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. İnsan, kendine değer verildiği, yaratıcılıklarının ortaya çıkarıldığı ve bunların kendilerine hissettirildiği ölçüde o işletmeye katkıda bulunabilir. (Pakdil, 2004: 173).

Çalışanların katılımı, çağdaş yönetimin temel prensiplerinden birini oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi’nde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, yalnızca kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel kalite bakımından da önemlidir (Şenturan, 2007: 120).

Genel olarak, çalışanların katılımı kavramı, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden yararlanmak şeklinde tanımlanmaktadır (Şenturan, 2007: 119). Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (Akın, 2001: 78).

Çalışan katılımının sağlanmasının en etkin yolu yetkilendirmedir. Yetkilendirme kalite kültürünün temel taşlarından biridir. Yetki düzeyi arttıkça, sorumluluk ve işi sahiplenme duygusu artmakta, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven duygusu da gelişmektedir. Ayrıca, memnuniyet düzeyi de artmaktadır. Artan bu memnuniyet düzeyi kalitenin nihai amacı olan müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Pakdil, 2004: 174).

Yönetime katılmanın birçok yararı vardır. Bunlar (Eren, 2004: 405-407):

- Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden işgören, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederse, bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen işgörenin güdülenmesine hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Bu

nedenle, işgören meydana getirilen kararın kendi kararı olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır.

➤ Yönetime katılmanın yararlarından biri de çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bir arada yüz yüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını, sosyal tutumunu değiştirmek, tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır ve etkisi çok daha yaygın olur. Bu nedenle, kişi, psikolojik olarak kendi düşüncelerinde yalnız bırakıldığı ya da bir grubun çoğunluk üyeleri tarafından eleştirildiği zaman, kendisini zayıf hissetmektedir.

➤ Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvurulmuş bir araç olmaktadır. Yönetime katılma olgusunda, normal olarak yüz yüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma, deneyimli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar, uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış deneyimli amirlerini kolayca kavrayabileceklerdir. Ayrıca, astlar sorumluluk almaya teşvik edilecekler, alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alışmış olacaklar ve yönetim kademelerine süratle geçebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe de kavuşmuş olacaklardır.

➤ Yönetime katılma, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma, astın kendi benliğinin tatmini için örgütle kaynaşmasını sağlar ve onu örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de kişiye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusu da bulunur. Yönetime katılma bu arzunun doyumu konusunda önemli bir araçtır.

- Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak klasik yönetim yönteminin katı ve hiyerarşik yapısından ayrılmasının verimli artırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir. Bu nedenle, yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada yararlı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.
- Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, işgörene sağladığı üstün moral düzeyi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması, başka bir deyimle, işgören devir sūratının azalması sonucunu sağlamasıdır. Ayrıca, buna bağlı olarak, işe devamsızlıklar ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalacaktır. ,
- Nihayet sonuncu bir yarar da, işgörenin yönetim kararlarına açıkça ya da üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.

Yönetime katılmanın başlıca sakıncaları ise şu şekildedir (Eren, 2004: 407-408):

- Yönetime katılma, yöneticilerin örgütteki karar verme mevkiini, bu nedenle, elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit ya da çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacak ya da zayıflayacaktır.
- Yönetime katılma aynı zamanda bir "komite yönetimi" niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da birlikte getirir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler, alınan

kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve böylece birçok yarar ortadan kalkabilir. Yönetime katılma, bazı hallerde üyeler arası sıkı bağlılık yaratabilir ve bu, üyelerin çıkarları yönünden örgüte karşı bir işbirliği ve karşı kuvvet olarak nitelendirilebilir.

➤ Yönetime katılma konusunda ortaya konabilecek bir sakınca da, işgörenlere kendileriyle ilgili kararları etkilemek olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasıdır. Bu da, bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin isabetsiz karar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları sonucunu doğurabilir.

2.6.6. Eğitim

Eğitimi, çalışanların aday ya da asil olarak işe girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlayabiliriz (Akın, 2001: 80). Eğitimin amacı, işletmenin amaçlarına giden yolu kolaylaştırmak ve o amacın gerçekleşmesini sağlamaktır.

Eğitim ile Toplam Kalite Yönetimi felsefesi arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim, bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynağında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını örgütte yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir (Kalkan, 1999: 14).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde eğitim, yöntemin bir parçası değil, kendisidir. İşletmelerde, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanmaya başlanmasıyla, bulunan yönetim yönteminden çok farklı bir yönetim yöntemine geçilir. TKY'ye geçilebilmesi için işletme üyelerinin davranışlarının değişmesi gerekir. Eğitimin amacı, bu değişimi sağlamaktır. TKY'ye ilişkin eğitim; kalite bilincini oluşturmak, kalite gerçeklerini herkese duyurmak,

tutumları değiştirmek, kalite araçlarını tanıtmak ve kullanımını yaygınlaştırmaktır. (Şenturan, 2007: 119).

Zaman içinde oluşan değişimlere, gelişmelere ayak uydurabilmek için eğitim çok önemlidir. Yalnız, her durumda olduğu gibi, eğitim gereksinimlerinin, hangi eğitimlerin kimler için yararlı olacağının ve en nihayetinde verilen eğitimin gerekli yararı sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi gereklidir. Bu, hem o zamanki durumu gözden geçirmek hem de gelecekte daha doğru ve geçerli planlar yapılması bakımından önemlidir. Ayrıca, dikkate alınması gereken başka bir konu da şudur: Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin özü bütün işgörenlerin bir bütün halinde olması olduğuna göre, eğitimde de tepeden tırnağa tüm işletmenin eğitime girmesi ve bu yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir.

Etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için bazı temel ilkeler vardır. Bunlar (Geylan, 2007: 105-106):

- Eğitimin Sürekliliği: İşgörene beklenmedik bir değişiklik karşısında yeni koşullara uyma olanağı sağlar.
- Eğitimin Yararlılığı: Eğitim-yarar ilişkisinde önemli nokta, eğitime yapılan harcamalar ile eğitimden sağlanan yarar arasında elde edilecek olan kazancın karşılaştırılmasıdır.
- Eğitimde Fırsat Eşitliği: Asıl amaç, işletme içinde kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılmasıdır.
- Planlı Eğitim: Plan, eğitim faaliyetlerinin, geleceğe yönelik olarak, neden, nereden, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından, kimlere yönelik yapılacağı konularının tespitine olanak verir.
- İlgili Kişilerin Etkin Katılımı: Bu öge, eğitim başarısı için gerekli ve önemli bir ögedir. Bunun için, işgörenin eğitim faaliyetlerinin

önem ve yararına inanmaları ve eğitim almak istemeleri, faaliyetlerin başarısı için uyulması gereken önemli bir ilkedir.

Deming, kalite ilkelerinde ağırlıklı olarak, “kalite ve üretkenliği artırmak ve bu nedenle maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet yöntemini sürekli olarak geliştirmenin gerekliliğinden” söz etmekte ve bunu da, “ herkesin eğitim alma ve kendini geliştirme konusunda teşvik edilmesiyle”, başka bir deyişle, “eğitimin kurumsallaştırılması”, “korkunun elimine edilip, güven yaratılması ve yenilik için uygun bir ortam oluşturulmasıyla başarılabileceğini” vurgulamaktadır (Başaran ve Aydemir, 2004: 99).

Eğitimden beklenen yararları, verimliliği yükseltmek, performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak, örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak, örgüt yapısını dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek, kişiler ve bölümler arasında iletişime katkıda bulunmak, işe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek, bakım ve onarım giderlerini azaltmak, iş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak, örgütsel gelişime katkı sağlamak, işin nasıl yapılması gerektiğine yardımcı olmak, karar vermeyi kolaylaştırmak, işgörenlerin bilgisini ve yeteneğini artırmak şeklinde sıralayabiliriz. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 192)

2.6.7. Takım Çalışması

Takım çalışması, TKY’de başarıya ulaşmak için bir alternatif değil, asgari bir şarttır. TKY’de yetkilerin dağıtılması, işgörenin güçlendirilmesi, karar verme sürecine katılması ve işletme amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması etkili bir örgüt yapısının oluşturulması için gerekli olan şartlardır. TKY felsefesinde bu uygulamaların yapılabilmesi verimli ve istekli çalışan takımların varlığını gerektirir (Pakdil, 2001: 1).

Takımlar kalite iyileştirmenin lokomotifi olarak işlev görürler. TKY kurumunu, birbiri üstüne inşa edilmiş takımlar olarak düşünmek mümkündür. Her biri bir sorunu çözmek üzere çalışan ve küçük projeler üzerinde kalite

iyileştirme çalışmaları yapan takımlar, ya var olan bir süreci geliştirecek ya da bir yenisini tasarlayacaktır (Şahin ve Şimşek, t.y.: 14).

Takım kavramı, en kısa şekilde iki ya da daha fazla kişinin bir amaç doğrultusunda çaba göstermesi olarak tanımlanabilir. Ancak, etkili bir takım olmanın bunun ötesinde daha önemli özellikleri bulunur. Bunlar (Pakdil, 2001: 1), (Eren, 2004: 480-481):

- Takım üyeleri arasında yüksek düzeyde ve etkili iletişimin olması,
- Takım elemanlarının birbirlerini daha iyi tanımaları ve sağlıklı bir etkileşimin sağlanması için takımın mümkün olduğunca az üyeden oluşması,
- Takım üyeleri arasında karşılıklı etkileşim ortamının yaratılması,
- Ekibin vizyon ve misyonunun olması ve tüm takım üyeleri tarafından vizyon ve misyonun paylaşılr hale gelebilmesi,
- Takımda paylaşılan ve benimsenen liderliğin olması,
- Sürekli uygulanması,
- Liderin ekibi yönlendirebilmesi ve geliştirebilmesi,
- Yaratıcılığın artırılması ve sinerjinin sağlanması için farklı uzmanlık alanlarından seçilmiş takım üyelerinin olması,
- Takım üyelerinin "biz" düşünce şeklini benimseyebilmesi,
- Takımın ortak, paylaşılan norm ve değerlerinin olması şeklinde sıralanabilir.

Takımların hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaları için, takım elemanlarının birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır (Eren, 2004: 472):

- Takımda üyeler arasında, takımın hedefi, misyonu ve yetkiler bakımından tam bir anlaşma, takım üyeleri arasında da tam, açık ve

hiyerarşik otoritenin sınırlamadığı ya da kısıtlamadığı bir iletişim serbestisi olmalıdır.

- Takım üyeleri, takımın görev (misyon) ve hedeflerine uygun bilgi, yetenek, beceri ve deneyime sahip kişilerden seçilmelidir.
- Takım üyeleri, hedefe ulaşmak için ortak görev sorumluluğuna sahip, bilgi ve fikir paylaşımına açık, birbirleriyle karşılıklı güvene dayanan ilişkileri olan kimseler olmalıdır.
- Takım üyeleri, yaratıcılık ve orijinalliği seven, yeni fikir ve düşünceler ortaya atan, başkaları tarafından ortaya konan orijinal fikirlere açık kimseler olmalıdır. Eleştirilerinde yıkıcı değil yapıcı olmalıdır.
- Takımların amaç ve hedefleri her üye için anlamlı ve heyecan verici olmalıdır. Elde edilecek başarının sonucunu paylaşmak için üyeler güdülenmiş ve cesaretlendirilmiş olmalıdır.
- Takım içinde üyeler sürekli öğrenme süreci yaşamalıdır. Karar verirken, plan yaparken, sorun çözerken ve uygulama sürecini hayata geçirip yürütürken sürekli bilgi almalı, birbirlerine bilgi aktarmalı ve devamlı surette görevi en iyi şekilde yapmak ve hedefe en iyi biçimde ulaşmak için durumu iyileştirme çabası içinde olmalıdır.

Takımların yararları şu şekilde ifade edilebilir (Eren, 2004: 477-478), (Genç ve Halis, 2006: 247):

- Karar vermeyi hızlandırır,
- Takım ruhu yaratır,
- Üyelerin tatminini sağlar; bu nedenle, herkesin bir topluluğa ait olma ihtiyacını giderir ve bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar,

- Kişilerin yeteneklerini tam olarak açığa çıkarır ve bunların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlar,
- Bölümler arası engeller kalkar,
- Karşılıklı iletişim aracılığıyla daha iyi ve etkili kararlar alınır,
- İşletmelerdeki problemler daha rahat bir şekilde aşılar,
- Mesleki bilgide artış sağlar, başarıyı artırır, işgücü çeşitliliği yaratır ve örgütsel esneklik sağlar, başka bir deyişle, her üye diğerinin işini yapabilecek şekilde konuya hâkim olur.

Takımların sakıncaları ise şu şekilde ifade edilebilir (Eren, 2004: 478):

- Takımın sırtından geçinme,
- Koordinasyon giderleri,
- Güçlerin yeniden düzenlenmesi, başka bir deyişle, takımlar başarı kazandıkça kendi kendini yönetmeye başlar ve danışmanlara olan ihtiyaçları azalır. Bunun sonucunda yöneticiler yeni düzenlemeye kendilerini alıştırmak zorunda kalırlar. Bu durum yöneticiler için zor bir durumdur.

Takım halinde çalışmayla oluşacak takım ruhu ise işgörenlere şu katkıları sağlar (Eren, 2004: 479-480):

- Güvenlik: Birlikten kuvvet doğar anlayışıdır. Tek başına olmanın oluşturduğu güvensizlik duygusu ortadan kalkar.
- Övünme: Başkaları tarafından önemli görülen bir gruba dahil olmak, grup üyelerinin başka insanlar tarafından fark edilmesini ve bununla da övünmelerini sağlar.
- Kendilerine saygı: Araştırmalar, bir gruba üye insanların kendilerini daha değerli bulduklarını ortaya koymaktadır.

- Hedefe ulaşma: Grup bilgisi, yeteneği ve gücüyle hedeflere daha başarılı bir şekilde ulaşılır.
- Güç: Kişiler tek başlarına uğraşarak elde edemeyecekleri birçok şeye grup çalışması aracılığıyla kavuşurlar. Ferdi zayıflıklarını bertaraf etme olanağı bulurlar.
- Yakın ilişki: İnsanlar grubun sağladığı etkileşimden hoşlanmaktadırlar.

2.6.8. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli gelişme ve iyileşme temel bir amaçtır. Günümüzdeki rekabet savaşında sürekli olarak kendilerini yenileyen ve hızla değişen işletmeler başarılı olmaktadırlar. Yüksek bir kalite düzeyine çıkarak rakipleri geride bırakmak, her zaman bu durumun devam edeceği anlamına gelmez. Bu nedenle, bir süre sonra rakipler de bu düzeye ulaşacaklardır. TKY’de bu değişikliklerin ana temasını sürekli iyileşme kavramı oluşturmaktadır.

Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişmeye yönelik plan ve hedefleri saptamak, işletmenin bulunan ve potansiyel sorunlarını önceden görerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme yöntemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanan ve uygulanan ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir (Akal, 1996: 87).

Japonca’da, “kai” değişim, “zen” iyi, daha iyi anlamına gelir. Bu iki sözcüğün birleşmesiyle oluşan Kaizen “herkesi kapsayan sürekli iyileştirme” anlamında kullanılmaktadır. Bu kelime ayrıca bir felsefeyi ve bir yaşam biçimini de ifade eder: “Her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için evde, işyerinde ve sosyal yaşamda sürekli çaba sarf etmek” (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım Ve Teknikler Dizisi 3, t.y.: 1). Kaizen, kademeli ve sürekli

iyileştirme faaliyetleriyle küçük işleri daha iyi yapmak, standardı sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir (Pakdil, 2004: 176).

Sürekli gelişme kavramı, gerek iş hayatı gerekse bireysel ve sosyal yaşamda, sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır (Şimşek, 2006: 54). Sürekli gelişme, düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumunu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım Ve Teknikler Dizisi 3, t.y.: 1).

Kaizen’de hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan düzey ne olursa olsun, o düzeyi sürekli olarak geliştirmektir (Şimşek, 2006: 54). Bu yaklaşımda, iletişim, işbirliği, paylaşma, önemseme ve kendini adama çok önemlidir (Gökaslan, 2000: 47).

Sürekli gelişmenin yararları şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2000: 56-57):

- Yeni buluşlara gerek kalmaksızın yöntemin her an gelişimini sağlamak, işletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana getirecektir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanabilecektir.
- Yöntem gelişiminden her çalışanın sorumlu olduğu olgusunun yönetim tarafından tüm çalışanlara anlatılması sonucu, bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütebileceklerdir.
- Problem çözme tekniklerinin yaygın olarak kullanılması sonucunda, bölümlerin ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenebilecektir.

- Yöntemin sürekli gelişimini sağlamak için, çalışanların kendilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların bilgi ve becerileri artacaktır.
- Verimlilik ve başka temel rekabet ögeleri daha etkin olacaktır.

Ayrıca, hataların ve yeniden işlemlerin azalması ve bu nedenle maliyetlerin düşmesi ve motivasyonun artması, başka yararlardandır (Ersen, 2003: 101-102).

Kaizen, aynı zamanda bir problem çözme yöntemidir. Problemler belirlendikten sonra çözülmelidir. Başka bir deyişle, Kaizen'in problemlere yaklaşımını "hoş geldiniz problemler" şeklindedir. Bu nedenle, problem olmayan yerde gelişme olmaz. Problemler, büyük kısmı su altında kalmış potansiyel sorunların su yüzüne çıkan kısımlarıdır, su yüksekliği azaldıkça daha çok görünür hale gelirler (Efil, 2003: 224). Ayrıca, insanları suçlamanın problemleri çözmediği gerçeği de dikkate alınmalıdır.

Sürekli gelişme uygulamalarında, Shewhart ve Deming çemberi adıyla anılan "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" (PUKÖ) çemberi, genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır (Şenturan, 2007: 122). Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir. Bu çemberin aşamaları şu şekildedir (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 3, t.y.: 6-7):

➤ Planla:

PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması, "önlem al" evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlamaya gereken önemin verilmemesi "kontrol et" evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Planlama aceleye getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Hedefin saptanması, hedefin nasıl ve kim/kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi (iş planının yapılması), verilerin toplanması aşamasıdır.

Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. İlk başta daha kolay, aşılabılır hedefler seçilmeli, daha sonra elde edilen başarılar ve birikimle daha zor ve karmaşık sorunlara yönelilmelidir.

➤ Uygula:

Kesinleşen planın uygulanması aşamasıdır.

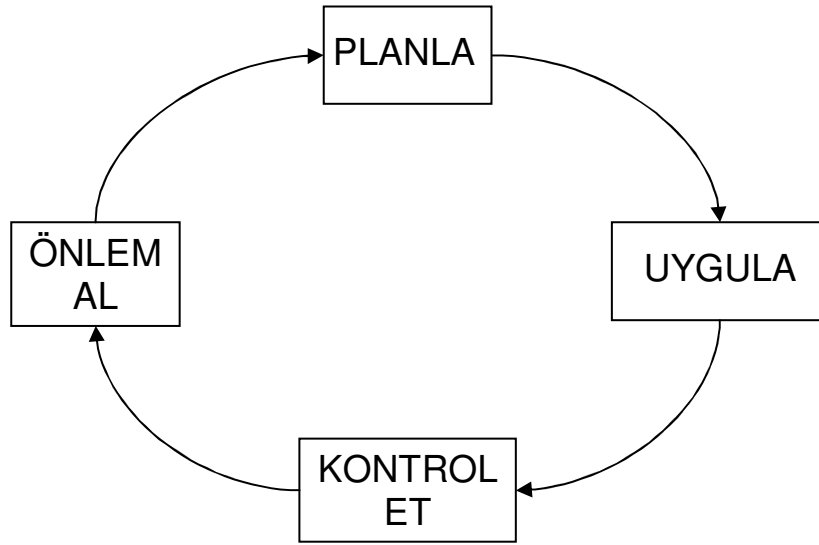
➤ Kontrol et:

Sonuca ulaşıp ulaşılamadığının irdelenmesi, sapmaların belirlenmesi aşamasıdır.

Belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılı ise, uygulama standartlaştırılır ve böylece gerçekleştirilen iyileşmeden sürekli olarak yararlanır.

➤ Önlem Al: (Düzelt)

Eksik ya da yanlışların belirlenmesi, düzeltilmesi, hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan etmenlerin belirlenmesi ve bunların giderilmesine yönelik önlemlerin alınması aşamasıdır.



ŞEKİL 2: PUKÖ Döngüsü

(Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 3, t.y.: 6)

2.7. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Performans Değerleme İlişkisi

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanmasında Performans Değerleme sisteminin önemi büyüktür. Performans Değerleme sistemi, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işletmelerde gereği gibi yer edinmesine fayda sağlarken işgören performansının artırılmasına da katkıda bulunmaktadır. Aşağıda Toplam Kalite Yönetimi ilkeleriyle Performans Değerleme ve işgören performansı arasındaki ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

2.7.1. İç Müşteri Memnuniyeti ve Performans Değerleme

İşgören, işverenle yaptığı sözlü ya da yazılı sözleşmeye dayanarak, bedensel ve/ya da zihinsel niteliklerini kullanarak ücret karşılığı çalışan kişidir (Erkoç, 2006: 249). İşgören performansı ise, bir işi yapan bir bireyin veya bir grubun işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir

ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Sökmen, 2003: 78). İşgören performansı, işletmede, ücretler, eğitim programları, birlikte çalıştığı kişiler, başka insan kaynakları uygulamaları vb. birçok etmenden etkilenir.

İşgörenler, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre "iç müşterilerdir". İç müşteri memnuniyetinin Toplam Kalite Yönetimi açısından önem kazanmasının en önemli nedeni, iç müşteri tatmini sağlanmadan dış müşteri memnuniyetinin söz konusu olamayacağı fikridir (Yanık, 2001: 47). Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi, sonuçlardan çok, sonuçlara nasıl gidildiğine odaklanan bir yaklaşımdır. Sonuçlara giden yol düzgün olmadıkça, iyi sonuçların ortaya çıkması çok zordur.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm işgörenin katılımına dayanan bir yönetim modeli olduğuna göre, bunun en önemli etmeni olan insanın önemi ve değeri hiçbir suretle göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, işletmelerin, işgörenlerine, insan olduklarını göz önünde bulundurarak, onlara işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatları yaratması gerekmektedir. Kaliteye ulaşmak isteyen yönetim işgörenin yanında olmalı ve ona güven vermelidir.

Gerçek bir performanstan söz edebilmek için "doğru zamanda, doğru yerde, doğru ortamdaki doğru işe, gereken eforu gösteren doğru kişi"nin çalışmasını dikkate almak zorundayız. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda efor sarf ediyor olmaları; işgörenin, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; gerçek nitelikleri ile belirlenmiş ve işgörene aktarılmış olan işin yapıyor olması; işletmenin, işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekir (Sökmen, 2003: 79).

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, insana verilen değer ile yöntemin yaygınlaşması arasında bir paralellik vardır. Bu nedenle, bir

işletmede insana ne kadar değer verilirse ya da insanın ihtiyaçları zamanında ve doğru bir şekilde karşılanırsa Toplam Kalite Yönetimi o düzeyde kolay yerleşir. Aksi bir durumda yaşanan olumsuzluklar kesinlikle çalışanlara mal edilemez (Akın, 2001: 2).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti ilkesinin işgören performansına etkisi şu noktada karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki: İşgörenler, problem çözümü için problemi sahiplenmek ve sorumluluğu kabul etmek, gelişmeler için aktif olarak fırsat aramak, takımlarda bilgi ve deneyimi serbestçe paylaşmak, müşteri için değer yaratmaya odaklanma fırsatını yaratmak, örgüt hedeflerini ilerletmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak, örgütü müşterilere, yerel topluluklara ve topluma karşı daha iyi temsil etmek, örgütün parçası olmaktan heyecan ve gurur duymaktadır. Herkesin katılımıyla oluşan bir işten işletmeler daha fazla verim alabilmektedirler (Erkoç, 2006: 266).

Buna ek olarak, bu ilkenin işgören performansına etkisi, çalışma hayatının kalitesi noktasında karşımıza çıkmaktadır. Çalışma hayatının kalitesi, bir örgütsel kültürün, işlerini verimli ve güvenilir bir şekilde yapmalarını sağlamak amacıyla çalışanlarına verdiği bilgi, danışma, otorite, sorumluluk ve ödül düzeylerini belirleyen terimdir. Bu terim, işgörenin kendisine tarafsız ve dürüst bir şekilde davranılma derecesini ve kişisel saygınlığına verilen değer derecesini de içerir. Çalışma hayatının kalitesinin değiştirilmesinin en önemli nedeni, daha sağlıklı ve destekleyici bir iş çevresinin çalışanlar açısından çok daha kusursuz bir ortam oluşturmaktır. Böylelikle işgören sadakat ve katılım duygularıyla işletmeye bağlanır ve daha sıkı çalışıp işini en iyi biçimde tamamlamayı kendine hedef alır (Erkoç, 2006: 54).

Etkili bir Performans Değerleme yöntemi uygulayarak, işgörene kendilerinin ve çabalarının işletme için önemli olduğunu hissettirmek, onları bir birey olarak değer gördüklerine, gösterdikleri çabanın karşılığını aldıklarına, idari kararlar verilirken herkese adil ve objektif davranıldığına inandırmak mümkündür (Geylan, 2007: 151). Bu da işgörenin

motivasyonlarını artırmalarını ve işletmeye daha çok bağlanmalarını sağlayan önemli bir etkidir.

Performans Değerleme, ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli ilkelerinden birisi olan, iç müşteri memnuniyetini, başka bir deyişle, işgören performansını görmek için en önemli göstergedir.

İç müşteri memnuniyetini ve örgüte bağlılıkları artıran ve bu nedenle, performansı artıran etmenler şu şekildedir (Ersen, 2003: 98), (Halis, 2004: 231-234):

- İşletmedeki tüm yöntemler adil olmalıdır.
- Çalışanların düşüncelerine saygılı olunmalıdır.
- İşyeri koşulları iyileştirilmelidir.
- Sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenmelidir.
- Açık ve şeffaf iletişim sağlanmalıdır.
- Duyarlı bir üst yönetim olmalıdır.
- İş güvencesi sağlanmalıdır.
- Adil bir ücret yöntemi kurulmalıdır.
- İnsanları tatmin eden tek şey para değildir. Önemseme, adil davranış vb. etmenlerin de önemi büyük olduğu düşünülmelidir.
- İşgörenlere ihtiyaç duyabilecekleri her türlü bilgi verilmelidir.
- Ekip çalışmalarına ağırlık verilmelidir.
- Tüm iç müşterilere, fikir ve bilgilerini, açık, anlaşılır ve ikna edici bir şekilde, sözlü ve yazılı olarak ifade edebilme yetenekleri kazandırmaya yönelik eğitimler verilmelidir.

- Üst yönetim kararlar alınırken çalışanlarla işbirliği yapmalı ve kararları yerinde ve zamanında almalıdır.
- Ortak hedefler oluşturulmalıdır.
- Çalışanlara iş örgütü ve başka konularda seminerler verilmeli, verimlilik ve etkinlikte kimin ne kazanacağı ortaya konulmalıdır. Bunlar değişimi teşvik eden önemli öğelerdir.
- Çalışanların işlerini yapabilmeleri için gereken malzeme ve bilginin zamanında ve eksiksiz olarak gelmesi sağlanmalı, işin kapsadığı malzeme, bilgi ve hizmetler konusunda çalışanların önerileri dikkate alınmalıdır.
- İşte bireysel olarak bağımsız düşünebilme ve davranabilme olanakları olmalıdır.
- Son olarak geribildirim sağlanmalıdır.

2.7.2. Sürekli Gelişme ve Performans Değerleme

Temel felsefesi gelişme ve değişime dayalı Toplam Kalite Yönetimi'nde, Performans Değerleme büyük önem taşır. Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli gelişim ilkesinin başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle işletmenin her kademesinde bulunan gelişim düzeyinin iyi saptanmış olması gerekir. Bunun sağlanmasında Performans Değerleme'nin önemli rolü vardır. Ölçümün başlı başına bir gelişme kaynağı olması bile bunu doğrular. Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçimi olan Toplam Kalite Yönetimi'nde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, işletmenin bulunan ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları tespit etmek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişmenin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme yöntemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanan ve uygulanan Performans Değerleme yöntemleriyle sağlanabilir (Uğurtay, 2002: 75).

Performans Değerleme'si, başta insan olmak üzere yönetim ve işletmenin gelişimini hedef almakta ve tüm işletme süreçlerinin daha etkin olmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, Performans Değerleme yoluyla insanın, yönetimin ve işletmenin zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu ise, sürekli gelişimin en önemli şartıdır.

Ayrıca, Performans Değerleme'si, sürekli gelişim ilkesine, bu nedenle işgörenin performansının artırılmasına, geribildirim süreciyle yardımcı olmaktadır. Geribildirim sürecinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, işgörenler, yöneticilerin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını kavrar; yöneticilerin de işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlaması mümkün olur. Böylece, Performans Değerleme, işgörenleri kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, eğitim ve geliştirme programları yoluyla işgörenleri destekleme konusunda işletmeyi uyarır.

2.7.3. Takım Çalışması ve Performans Değerleme

Toplam Kalite Yönetimi'nin ana felsefesi olan takım halinde çalışmanın yararları şunlardır: Örgütün verimliliğini artırır, katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusunu yaratır, çalışanın moralini yüksek tutar; çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik eder ve grup dayanışmasını sağlar. Ancak, tabii bunun zemininin çok iyi hazırlanması, sosyal tembelleşmeleri ortadan kaldıracak bir temele dayandırılması gereklidir. Bu nedenle, takım halinde çalışmanın en büyük zararlarından bir tanesi, bir kişinin çalışmamasını başka bir kişinin örtmesidir.

Performans Değerleme yöntemi de, ekip çalışmalarını ve gönüllü katılımları destekleyen bir yapıda olmalı ve o yönde hedefler koymalıdır ki, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin bu ilkesi doğrultusunda yol gösterici olabilsin.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işgören performansına en önemli etkilerinden bir tanesi de "takım çalışması"dır. Bunun sebebi, günümüzde

işgörenlerin kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemesi ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmesidir. Bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi düzeyi yükselen işgörenlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir (Karyağdı, t.y.: 17). Bunu, takım halinde çalışmak sağlamaktadır. Yalnız, takım yaklaşımının geçerli olduğu örgütlerde performans yöneticisi dikkatli olmak zorundadır. Bir taraftan takımın genel başarıları, diğer taraftan da çalışanların bu başarılarla bireysel katkıları üzerine odaklaşmalıdır. Bireysel performansı bir kenara bırakarak yalnızca takımın performansına odaklanmak da bireysel çabaların önemini küçümsemek anlamına gelir ve bireysel sorumluluk duygusunun kaybolmasına yol açar (Barutçugil, 2002: 67-68).

Takım çalışması performansı yükseltir. Buna, bilgi paylaşımı, birlikte öğrenme ve sürekli iyileşme yönünde isteği sebep olur. Bu da, açık ve dürüst bir iletişimle, değişen koşullara kolayca ayak uydurabilmeye, oluşan farklı düşünceler yapıcı çözümler üretebilmeye, farklılığa saygılı, girişken, müşteri odaklı düşünceye sahip, yenilikçi, kişisel gelişime önem vermeyele gerçekleşir.

Yüksek performanslı takımlarda herkes belli bir hevesle çalışır, herkes üzerine düşen görevi yerine getirir. Takım elemanları, birbirlerinin gelişimi ve başarısı için katkı sağlar. Yüksek performanslı takımlar aşağıdaki özelliklere sahiptir (Şahin ve Şimşek, t.y.:14-15), (Barutçugil, 2002: 64):

- Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı,
- Açık iletişim,
- Güven ve karşılıklılık,
- Yaratıcı ve yararlı çatışma,
- Uygun çalışma yöntemleri,
- Uygun liderlik,
- Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme,
- Kişisel gelişime fırsat verme ve teşvik etmek,

- Başka takımlarla sağlam bağlar,
- Takım performans hedeflerinin, takımın tüm üyeleri tarafından uygulanabilir bir şekilde anlaşılması.

2.7.4. Çalışanların Katılımı ve Performans Değerleme

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ilkelerinden katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en temel ilkelerinden bir tanesi olan çalışanların katılımı, aslında, Performans Değerleme'nin de en temel ilkelerinden bir tanesidir. Şöyle ki: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi anlayışıyla kendi yöntemlerini oluşturan örgütlerde Performans Değerleme daha etkili bir şekilde işleyecektir. İşgören eğer güçlü bir bağ ile destek verirse, hedeflere ulaşmak için daha çok çaba harcayacaktır. Başka bir deyişle, işbirlikçi anlayış örgütsel iklimi yumuşatacaktır, örgütsel iklimin de sağlıklı olması örgütü başarıya ulaştıracaktır. Bu nedenle de işgörenin performansının artırılmasında çok etkili olacaktır. Yapılan birçok araştırmada gerçekten de çalışanların kontrol ortamından çok işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve katılımcı olduğu görülmektedir.

Ayrıca, günümüzde işgörenler, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Artık işgörenler yalnızca maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Manevi tatmine de ihtiyaçları vardır. Bu manevi ihtiyaçlardan bazıları olan başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konumda olma ihtiyacı, Toplam Kalite Yönetimi'nde tam katılımın oluşmasındaki önemli etkenlerdendir. Çalışanlar katılımcı bir ortamda fikir sahibi oldukları için, değişik düşüncelere karşı direnç

göstermemektedirler ve böylece Toplam Kalite Yönetimi hedeflerine yaklaşmaktadırlar (Akın, 2001: 79).

Çalışanların katılımı için en önemli öge, işletme hedeflerinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesidir. Bunun ortaya çıkarılması ve hedeflerin gerçekleşmesine işgörenlerin ne derecede katıldıklarının belirlenmesi Performans Değerleme yöntemiyle mümkündür.

2.7.5. Eğitim ve Performans Değerleme

TKY'de, her kademedeki işgörenin sürekli eğitilmesi ve gerek işle ilgili gerekse aldığı eğitimlerle ilgili değerlendirilmesi gereklidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005: 3).

Toplam Kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme gereklidir. Çalışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmalarıyla sağlanabilir. Eğitim en alt kademeden en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yerleşmesi için örgütte birleştirici bir öge olmalıdır. Bu birleştirici öge, işgörenlerin gelişmesi ve örgüte olan katkıları açısından oldukça önemlidir (Akın, 2001: 141).

Eğitim ve geliştirme programlarıyla işgörenlerin performansında iyileşme sağlanır. Bu nedenle, işgörenlerin o işle ilgili bilgisinin artması, işgörenin o işle ilgili gerekleri daha iyi öğrenmesine ve o işi daha iyi yapmasına olanak sağlar. Böylelikle performansları artar. Aslında, burada oluşan, işgörenlerin bir işi yapmaya başlamalarıyla kendilerine olan güvenlerinin artması ve doğal olarak performanslarının artmasıdır. Bu açıdan, eğitimin, tüm işgörelere uygulanması, işgörenlerin işletmeye katkıları için çok önemlidir.

Performans Değerlemesi aracılığıyla alınması gereken eğitim programları belirlenir. İşgörenlerin göstermiş oldukları performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi aracılığıyla, eksik olan ve geliştirilmesi gereken ögeler açığa çıkar.

2.7.6. Lider ve Performans Değerleme

Toplam Kalite Yönetimi'nde gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında "kalite için çalışan insan"dır. Kalite için çalışan insan yaratmak, önce yöneticiden geçer. Yönetici önder olmalıdır. Önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır. Eğer gelişim ve değişime dayalı kalite bilinci çalışanlara anlatılabilirse, çalışanlar ve yönetim arasında ortak amaç ve isteklere dayalı bir bağımlılık ilişkisi kurularak herkese bu uğraşa katılma isteği ve olanağı kazandırılabilirse, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesine uygun bir örgüt ortamı yaratılabilir. Bu ortam içinde çalışanlar, isteklerini, beyinlerini, yüreklerini ve çıkarlarını işletmenin gelişmesi için bir araya getireceklerdir (Akal, 1996: 86).

Lider, örgütte iş sonucunda ulaşılması istenen sonucu belirleyerek tüm işgörenleri bu amaç doğrultusunda motive eder ve sonuca ulaşmada yüksek performanslı işgörelere katkıda bulunur. İşgörelenler örgütte etkili lideri model almakta ve onların izinden gitmektedir. Bu bağlamda, liderin, örgüt kültürünün benimsenmesinde, korunmasında ve değiştirilmesinde işgörelenler üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. (Vural ve Coşkun, 2007: 181).

Ayrıca, lider, işletmenin en değerli varlığı olan insanların performans ve başarısını öne çıkarır. Liderin işi, işletmeye sahipmiş gibi davranan insanlardan oluşan bir işgücü kurmak olmalıdır. Bu nedenle, sahiplik duygusu taşıyan çalışanlar, sorumluluk üstlenebilir ve becerilerini ortaya koyarak geliştirebilir, inisiyatif alır, yeni fikirler dener ve sorunları kendi başlarına çözme cesaretini gösterirler (Genç ve Halis, 2006: 255).

Bütün bu amaçların gerçekleşebilmesi ve işgörelen performansına olumlu etkisinin hissedilebilmesi için, diğer başka ögelerde olduğu gibi, liderlik becerileri de Performans Değerleme ile sorgulanmalı ve ona göre değerlendirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin önemli ilkelerinden olan liderlik kavramının Performans Değerleme yöntemine ve işgörelen performansına

birçok katkısı vardır. Bu katkıları sağlayacak özellikler şunlardır (Çalık, 2003: 77-80):

Dürüst ve Açık Sözlü Olmak: Güven, örgüt başarısını ve kişiler arası ilişkileri destekleyen önemli bir ögedir. Güvenin oluşturulabilmesi için liderin dürüstlüğü ve karşılıklı anlayışa dayalı bir örgüt ortamı oluşturması gerekir. Ayrıca, lider, performans bilgileriyle ilgili dürüst ve saygılı bir şekilde işgörenlerle iletişim kurmalıdır. Örgütteki işgörenler ise, Performans Değerlemesini desteklemeli ve sürekli öğrenme ve gelişme adına bulunan bilgileri etkili bir şekilde kullanmalıdır. Bu sürecin işlememesi durumunda, örgüt içindeki güven kaybolur.

Açık ve Anlaşılır Vizyon Tanımlamak: Vizyon oluşturma, örgütün yönünü belirleme konusunda güçlü bir imajın açıkça ve tutarlı bir biçimde ifade edilmesidir. Vizyon oluşturabilmek planlama sürecinin başlaması için gereklidir. Planlama sürecinde iletişim ve gelişim çalışmaları önemli bir yere sahiptir. Planlama süreci, örgütün vizyon doğrultusunda hareket etmesi için açık bir biçimde ifade edilmiş hedefler ile sonlanmalıdır. Liderler bu hedeflerde ve etkinliklerde başarılı olma konusunda yardımcı olur. Ayrıca, liderlik takımının baskın değerleri ve inançları, vizyonun kurulmasında ve ilgili uygulamalarda temel oluşturur. Bu değer ve inançlar etkili biçimde kullanıldığında saygıya dayalı, sağlıklı bir örgüt kültürü oluşur

Sürekli Gelişmeyi ve Öğrenmeyi Desteklenmek: Başarılı örgütler kullanışlı bilgileri paylaşan, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi destekleyen yeni bakış açılarını cesaretlendiren bir kültürü beslerler. Bu tür örgütlerdeki liderler bu prensiplerin sağlanmasından sorumludurlar. Bu durumda, bilgiler farklı görüş açıları arasında paylaşılmalı ve yönetilmelidir. Bu tür bir paylaşım ve yönetim, becerilerin, süreçlerin, hizmetlerin ve ilişkilerin geliştirilmesinin etkin yollarından biri olarak karşımıza çıkar. Böylelikle, bilgi asla bir tehdit olarak görülmemelidir. Aksine ciddi problemler haline dönüşmeden gelişim fırsatlarının tanımlanması için önemli bir kaynak olarak görülmelidir.

Yeni Fikir ve Bilgileri Kabul Etmek: Bugünün problemleri geçmişte kullanılan yöntemlerle çözülemez. Geçmişle tutarlı olarak oluşturulan olası çözümler liderlerin farklı görüşleri ve bilgileri aramasını gerektirir. Performans Değerleme'si, liderlerin performansla ilgili bilgi türlerini ve yeni oluşumları fark etmesinde yardımcı olur. Etkili liderler, bu bilgileri, var olan uygulamalarla ilgili sorular sormak, karşılaşılan tehditlerle başa çıkma konusunda bakış açıları elde etmek ve değişim çabalarını cesaretlendirmek için kullanırlar.

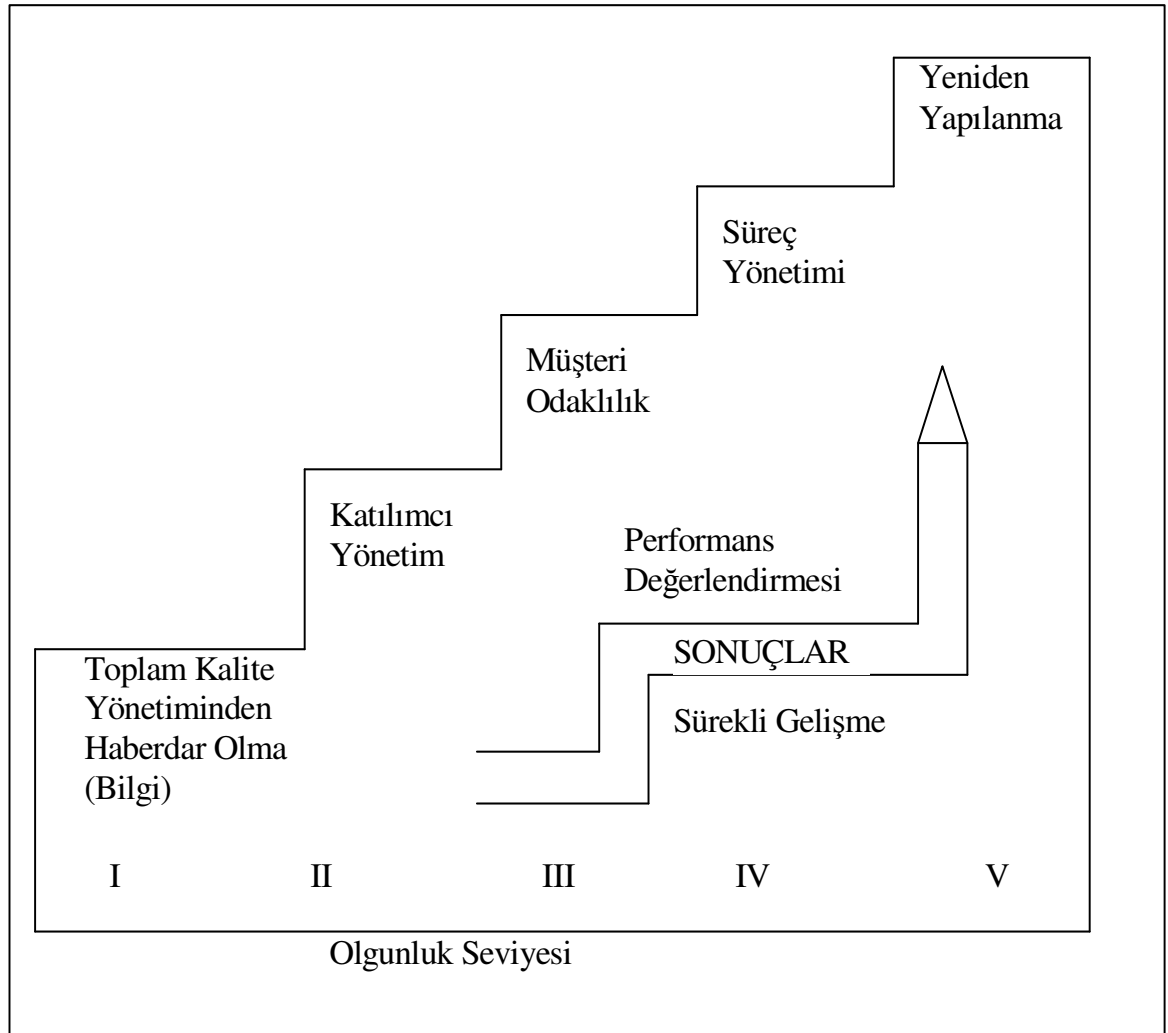
Düzenli İletişim Kurmak: Örgüt içinde alınan düzenli kararlar, alınan kararların temel dayanakları, örgütsel performansla ilgili gerçekleştirilen düzenli iletişim, örgütsel hedeflerin başarılması ve destekleyici bir örgütsel iklimin geliştirilmesi için çok önemlidir. Performans bilgilerinin paylaşılması, stratejik hedefler üzerinde ilerlemenin tanımlanması, grup ve bireysel başarının belirlenmesi, gelişim için gerekli olan alanların tanınması için yararlı olabilir. Açık ve düzenli iletişim olmadan Performans Değerleme etkinliği bir tehdit altında olacaktır. Buna ek olarak, işgörenlerden liderin alabileceği olası desteğin de ortadan kalkması riski vardır.

Örgütü Anlamak: Örgütünü ve işgörenlerini iyi anlayan liderler gelecekle ilgili olarak alacakları kararlarda daha doğru başarıya imza atabilirler. İşgörelere gerekli bilgileri sağlamak için Performans Değerleme'sini kullanan etkili liderler, örgütle ilgili algılama düzeyini yükseltebilirler. Böyle bir algının geliştirilmesi, aynı zamanda liderlere ihtiyaç duyacakları bilgiyi sağlayacak, örgütsel ve bireysel performansın artmasına olanak sağlayacaktır.

İşgörelere Değer Vermek: İşgörelere değer verme, onların değerlerini anlama ve kabul etmeyi, iş doyumlarını artırmanın yollarını aramayı, gelişimlerini sağlamayı ve örgüte olan katkılarını içermektedir. Liderler örgütün başarısına, etkili uygulamalara ve hatalardan alınan derslere ilişkin geniş bir performans bilgisi kullanabilirler. Bu bilgi bireysel ve takım performansının desteklenmesi için kullanılabilir. Söz konusu bu bilgi düzenli ve açık bir iletişimle desteklenirse örgütsel gelişim ve sürekli öğrenme

sağlanabilir. Böylece, örgütün genelinde Performans Değerleme etkinliği ve geçerliliği anlam kazanır.

Sözü edilen özelliklerin tümü liderliğin kritik boyutlarıdır. Başarılı ve etkili bir Performans Değerleme yönteminin geliştirilmesi, uygulanması ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin etkinliği için her biri gereklidir. Örgütün yüksek düzeyde bir performansa ulaşabilmesi için örgüt lideri yukarıda açıklanan özelliklere sahip olmalıdır.



ŞEKİL 3: Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Yolunda Beş Basamak

(Uğurtay, 2002: 84)

Görüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin gereği gibi uygulanmasında Performans Yönetim sürecinin önemli aşamalarından bir tanesi olan Performans Değerleme'nin birçok yararı vardır. Performans Değerleme sistemi, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işletmelerde gereği gibi yer edinmesine fayda sağlarken işgören performansının artırılmasına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, sürekli gelişimi hedefleyen, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen, katılımcı, müşteri odaklı, sürece önem vererek yeniden yapılanan işletmelerde sonuçların değerlendirilmesi ve gelişimin sağlanabilmesinde Performans Değerleme'nin önemi çok büyüktür. Bu nedenle, ikinci bölümde Performans Değerleme sistemi daha geniş bir şekilde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

Performans Değerleme, işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Performans Değerleme sistemiyle işgörenler, kendi çalışmalarının sonuçlarını görme imkânı bulurlar ve başarılarının sonuçlarını değerlendirebilirler. Diğer yandan örgütler ise, işgörenle yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne orandan gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, işgörenin iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığını değerlendirebilirler.

Bu bölümde ilk önce performans kavramına, daha sonra Performans Yönetimi sistemine, Performans Değerleme sisteminin örgütlerdeki yerini ve önemi görmek için değinilmiştir. En son, Performans Değerleme sistemi ve örgütlerin Performans Değerleme kılavuzunda yer alan ve işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan kriterler açıklanmaya çalışılmıştır.

1. PERFORMANS

İnsan, hem fiziksel hem de düşünsel olarak örgüte yarar sağlar ve örgütün devamı için gerekli olan başka kaynakların koordinasyonunu yapar. Örgütlerde insan kaynağının etkili kullanılabilmesi için, öncelikle, etkili bir insan kaynakları politikası oluşturulmalıdır. Bu politikalardan en önemlilerinden birisi ise “performans” ile ilgili politikalardır. Bu nedenle, “performans”, işletmeler açısından önemli bir konudur.

İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır. Başka bir deyişle, performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. İşgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olması, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesinin göstergesidir. İşletmeler, işgörenlerin performanslarını artırmaya önem vermeli ve bu doğrultuda

alışmalarını sürdürmelidir. Dolayısıyla, rgtteki işgörenlerin performans düzeyini artırmayla ilgili politikalar aracılığıyla örgüt, amaçlarına daha rahat ulaşabilir.

1.1. Performans Tanımı

Performansın kavramsal tanımı konusunda halen görüş birliği oluşturulamamıştır. Başka bir deyişle, performansın kesin bir tanımının yapılması çok güçtür. Genel olarak performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olarak sözlüklerde yerini bulmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşimi sonucu olarak tanımlanabilir (alık, 2003: 8). Başka bir tanıma göre, performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre de performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabileceğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır şeklinde ifade edilebilir (alık, 2003: 9).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe ne oranda ulaşabildiğini gösterir. Bu nedenle, performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir işlevidir (Bayram, 2006: 48).

Performans kavramın birçok değişkenden etkilenir. Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar işgörene anlatılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmüyorsa, işgörenin kalitesi artırılmadan performans kavramı ileri sürülmüşse, görevlendirmelerde objektiflik yoksa, örgütte öğrenen örgüt kavramı topya olarak ele alınıyorsa, performans kavramı akademik bir egzersiz olarak kalacaktır (alık, 2003: 10). Bu bakımdan, performans bir bütün olarak ele alınmalıdır, her etmen tek tek incelenmelidir.

Performans sorunlarının belirtileri şu şekildedir (Barutçugil, 2002: 78-79):

- Verimin azalması,
- İş kalitesinde düşüş olması, başka bir deyişle hatalar artar, işler gelişigüzel yapılmaya başlanır,
- İşin bitiş zamanına uyulmaması,
- Daha zor görev ve işlerden kaçılması,
- Şikayetlerin artması,
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğiliminin başlaması,
- Talimatları alma ve izlemenin zorlaşması,
- Alınganlıkların artması,
- İşbirliğinin azalması,
- Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması,
- Masadan uzaklaşmanın ve devamsızlıkların artması,
- Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması,
- İşe gelmeme ve/ya da gecikmelerin artması.

Performansı artırmak için yöneticilerin akıllarından çıkarmamaları ve sık sık tekrarlamaları gereken şeyler vardır. Bunlar (Çalık, 2003: 110-111):

Övgü: En basit tanımıyla övgü, insanlara başardıkları için olumlu şeyler söylemektir. Herhangi biriyle ilgili övgüleriniz ne kadar çok olursa, o kişinin kendisiyle ilgili öz saygısının artmasını sağlamış olursunuz. Övgü olumlu pekiştirecektir ve pekiştirilen davranışların gerçekleşme olasılığını

artığını herkes bilir. Bu nedenle, işgörenlerin başarıyla gerçekleştirdikleri görevlerin gerçekleşme sıklığını artırmak isteyen yöneticiler, başarıları ve çabaları övmelidirler.

Tanınma: İnsanlar, başarılarından dolayı herkes tarafından tanınmaktan hoşlanırlar. Tanınma çok farklı formlarda gerçekleşebilir. Sözel ve yazılı bir övgü, hediyeler, plaketler, övme ya da basit bir teşekkür, tanınmışlığı sağlayabilir. Örneğin örgütlerdeki işgörenlerin, yöneticilerinden yerinde bir "Teşekkür ederim." ifadesini duymaları bile etkili olabilir ve onların yöneticiler tarafından fark edildiği izlenimini güçlendirebilir.

Takdir Edilme: Özellikle önemli insanlar tarafından, örneğin işgörenlerin yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, iş hayatına yeni bir renk ve anlam kazandırabilir. İşgörenler, takdir edilmek isterler. "Yaptıklarını takdir ediyorum." ya da "Bu örgütte yaptıklarınız başka işgörenler tarafından takdir ediliyor." gibi basit yargılar, örgüt içinde yüksek düzeyli moral ortamının oluşmasını, içsel motivasyonun ve örgüt performansının artmasını sağlar. Takdir edilen insanlar, yerine getirdikleri görevin bir anlamının ve öneminin olduğunu bilirler. Örgüt içindeki tüm işgörenler, kendilerinin önemli olduğunu hissetmek isterler. Bu nedenle, onlara önemli oldukları hissettirilmelidir.

Telkin: Telkin, motivasyonun ve bağlılığın temelini oluşturur. Yüksek düzeyli performans gösteren örgüt oluşturma'nın temel dayanağı, işgörenlerin başarı için telkin edilmesidir. Verimli performans çıktıları için ödüllerin verildiği, katılımın ve güçlendirme'nin yoğun bir şekilde yaşandığı bir örgüt atmosferiyle işgörenler başarı için telkin edilebilirler. Yöneticiler, davranışlarıyla işgörelere model olarak bu tür örgüt oluşturabilirler.

Cesaretlendirme: İnsanlar kendilerine inanmayı istedikleri gibi, başka insanların da kendilerine inanmalarını isterler. Özellikle içten olduğu zaman, cesaretlendirme, güçlü bir liderlik özelliğidir. Yöneticiler, işgörenlerden yapabileceklerinin en iyisini yapmaları beklentisinde olduklarını hissettirmek durumundadırlar. İşgörelere, performansını geliştirmelerine yardımcı

olabilecek sözel, yazılı ve fiziksel geri dönüşler sağlamak, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir.

1.2. Performans Yönetimi

Performans Yönetimi, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere, bir örgütte bulunan ve bir örgütün geleceğine ilişkin durumlarla ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri yapıp etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen yönetim sürecidir (Erkoç, 2006: 375). Başka bir tanıma göre, Performans Yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini işgörene iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, işgörenin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır (Geylan, 2007: 149).

Performans Yönetimi, zayıf performansın iyileştirilmesi, performansı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ve performansı artırmak amacıyla birlikte çalışılması için etkili bir araçtır (Çalık, 2003: 14).

Performans Yönetimi, örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılmaktadır. Bazı örgütler, bu yönetim yöntemini çalışanların gelişimi için, bazıları çalışanların ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanların performanslarını belirlemek için kullanmaktadır (Çalık, 2003: 11).

Performans Yönetimi'nde başarı kriterleri (Erkoç, 2006: 375-376):

- Performans Yönetimi süreçleri, iş pratiği, operasyonun genel durumu, çalışanların özellikleri ve örgüt kültürüyle uyumlu olmalıdır.
- Üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

- Yöneticiler ve çalışanlar tarafından, hiç değilse çoğunluğu tarafından sahiplenilmelidir.
- Performans Yönetimi'nde, örgüt süreçleri ve işleyişi birbirini tamamlamalıdır.
- Performans Yönetimi kısa vadede değer yaratacak, uzun vadede ise geliştirmeye yönelik sonuçlara odaklanmalıdır.
- Performans Yönetimi süreci, strateji ve planlama süreciyle bütünleşik olmalıdır.
- Performans Yönetimi süreci, başka insan kaynakları süreçleriyle uyumlu olmalıdır.
- Performans Yönetimi süreci, yerel ya da özel durumlarla karşılaşıldığında, koşullara göre operasyonel esneklik gösterebilmelidir.
- Performans Yönetimi uygulamaları, gönüllü uygulanan, iyi yönetim ve iş uygulamalarıyla bütünleşmiş doğal bir süreçte gerçekleşmelidir.
- Örgüt içinde yer alan bütün paydaşlar, Performans Yönetimi'ne giriş adımıyla, tasarım ve geliştirme çalışmalarına dahil edilmelidir. Bu katılım, üst yönetimden, yöneticilere, takım liderlerine, bireylere, ticari birlik ve sendika temsilcilerine kadar genişleyebilir.
- Performans Yönetimi süreçleri, şeffaf, dürüst ve adil olmalıdır.
- Performans Yönetimi'nde yöneticiler ve takım liderleri, örgütün vizyon, strateji, hedefler ve değerlerinin anlaşılması ve paylaşılmasını garantiye almalıdır.

- Performans Yönetimi süreçleri toplumsal değerleri dikkate almalı ve bireysel gereksinimlere saygılı olmalıdır.
- Yöneticiler ve takım liderleri Performans Yönetimi süreçlerini uygularken çalışanlara yardımcı olup, örgüt için değerli olduklarını hissettirmelidir.
- Performans Yönetimi süreçleri örgütsel hedefler ile bireysel hedeflerin bütünleştirilmesine yardımcı olmalıdır.
- Performans Yönetimi uygulamalarında sağlanan yararların tüm taraflara etkili bir iletişimle anlatılması amaçlanmalıdır.
- Performans eğitiminde yöneticilere, takım liderlerine ve çalışanlara yönetim becerileri bilgileri verilmelidir.
- Performans Yönetimi etkinliği, sürekli gözlem, geliştirme ve değerlendirmeye sağlanmalıdır.

1.2.1. Performans Yönetiminin Amacı

Performans Yönetimi'nin; işgörenlerin, hem bireysel olarak hem de takım halinde, örgüt süreçlerinin ve kendi bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak; örgütün performansında süreklilik özelliği taşıyan özellikler oluşturmak; örgütsel hedefler ile, işgören hedeflerini bütünleştirmek; işgörenlerin halihazırda yapmakta oldukları işleri daha iyi yapabilmeleri için, bulunan yeterliliklerinin değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak; işgörenin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek; işgörenin eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlemek; örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek; yöneticilere, örgütün iş hedefleri ile bu hedeflerin bölüm ve birey hedeflerine dönüşümünü işgörelere aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamı yaratmak; örgüt yönetimine, işgörenlerin performanslarının örgütün bütünsel gelişimine destek olması için imkân sunmak; yalnızca geçmişte gösterilen performansın

düzeyini ortaya çıkarmak değil, kişi ve işletmelerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek gibi amaçları vardır (Çalık, 2003: 15-17), (Bayram, 2006: 47).

1.2.2. Performans Yönetimi Süreci

Performans Yönetimi, öncelikle bir süreçtir ve bu sürecin başarısı güçlü bir yönetim anlayışını gerektirir. Performans Yönetimi sürecinin etkili şekilde yönetilmesi, yetenekli ve becerikli işgörenlerin enerji ve çabalarından gerekli biçimde yararlanılmasına yardımcı olabilir (Çalık, 2003: 11).

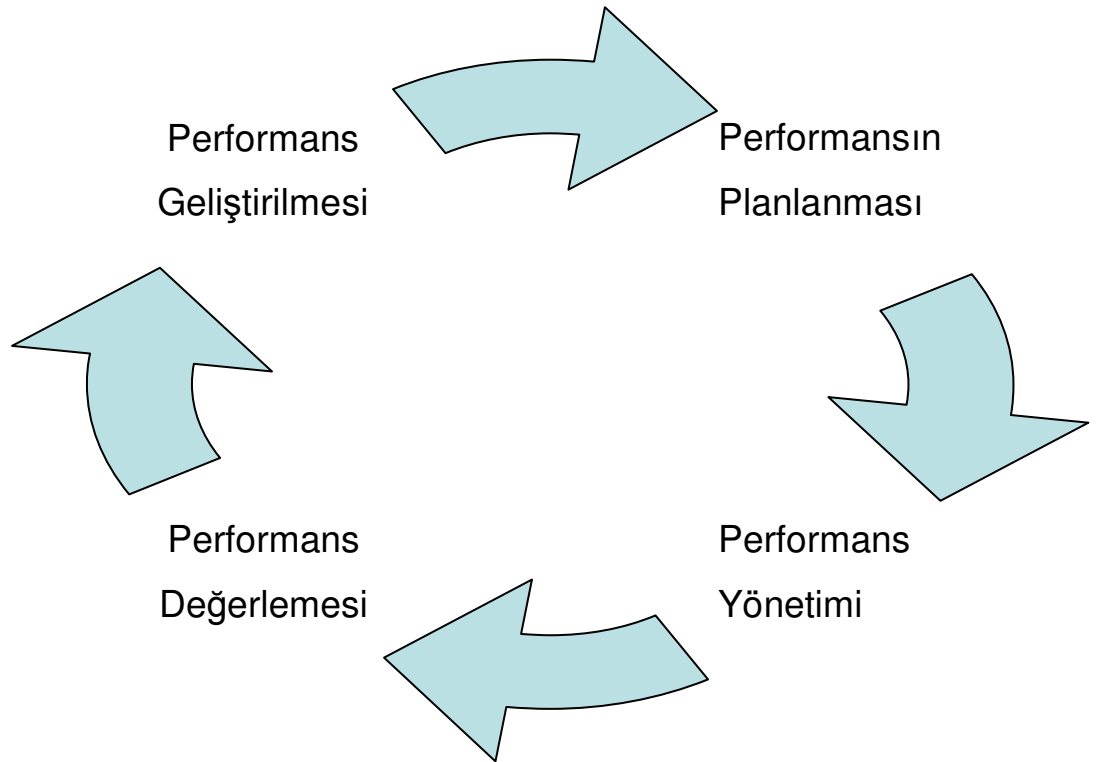
Performans Yönetimi kapsamında (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2):

- Performans planlama ve geliştirme,
- Performans Değerleme,
- Geri besleme,
- Başarı değerlemesiyle ilgili ödül yöntemleri,
- Grup ve birey bazında yapılan çeşitli araştırmalar ve incelemeler yer almaktadır.

Etkili bir Performans Yönetimi'nin temellerinin atılmasında işgörenden neyin beklenmesi gerektiğinin belirlenmesi esastır. Bu nedenle Performans Yönetimi sürecinin başlangıç ve en temel aşaması performansın planlanmasıdır. Planlama, örgütün ve işgörenin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için ne yapılması gerektiğinin, nasıl yapılacağının, ne zaman ve nasıl harekete geçileceğinin, sorumlulukların kimler tarafından üstlenileceğinin ve kaynakların nasıl tahsis edileceğinin belirlenmesi sürecidir (Geylan, 2007: 152).

Performans Yönetim süreci, performansın gereklerinin tanımlanması ve performansın planlanması aşamasından sonra; performansın izlenmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesiyle devam eder; performansın ölçülmesi ve

değerlenmesi, işgörene geribildirim verilmesi, performansın iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve kusursuz performansın ödüllendirilmesiyle son bulur. Genellikle bir yıllık periyodu içeren bu sürecin çıktısı yeni dönemin planlanması aşamasına girdi sağlar (Geylan, 2007: 152).



ŞEKİL 4: Performans Yönetimi Süreci

(Çalık, 2003: 24)

Performans Yönetimi'nin başarıya ulaşması, planlama aşamasında öngörülen faaliyetlerin planlara uygun bir şekilde yapılmasıyla mümkün olur. Başka bir deyişle, performansı artırmayı sağlayacak kararların verilebilmesi için öncelikle var olan performans düzeyinin belirlenmesi ve bunun planlanan performansla karşılaştırılması gerekir (Geylan, 2007: 156). İşgören, önceki yıllara göre yükselen bir performans çizgisine sahipse, gösterilen çabaların etkili olduğuna karar verilir. Ancak, işgören, sürekli düşen ya da düşüklüğü devam eden bir performans göstermişse, performans yetersizliğinin

nedenlerinin yanlış teşhis edildiği ya da işgörenin işine uygun olmadığı yorumu yapılabilir (Geylan, 2007: 161),

Performans Yönetim sürecinin başarılı olmasına engel olabilecek bazı sorunlar vardır. Bunlar (Çalık, 2003: 35):

- Değerleme ölçeklerinin tutarsız uygulanması,
- Değerlemeyi yapan yöneticilerin bu konuda eğitimsiz olmaları,
- Yöneticilerin prosedüre değer vermemeleri ya da bu süreci yalnızca kınama amaçlı kullanmaları,
- Standartların ve kriterlerin objektif olmaması ya da yapılan işle ilgili olmamasıdır.

1.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerleme Arasındaki İlişki

Çalışanlar arasında iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetimi'nde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi, örgütlerde performansın planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu nedenle, Performans Değerleme, Performans Yönetimi'nin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir İnsan Kaynakları Yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır (Barutçugil, 2002: 178).

Performans Yönetimi, bir örgütün sürekli gelişmesini sağlayacak etkinliklerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Kontrol aşaması, performansın planlanan şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamayı sağlayacak ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılmasını gerektirir. Kontrol sürecinin başarısı, stratejilerin istenen şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve işgöreni stratejilerin

elde edilmesinde doğru yönlendirmeyi sağlayacak etkili bir Performans Değerleme yönteminin varlığına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, Performans Yönetiminin en önemli öğelerinden biri Performans Değerleme'dir (Geylan, 2007: 165).

Başka bir deyişle, Performans Değerleme, Performans Yönetimi'nin en işlevsel boyutları arasındadır. Burada ifade edilen Performans Değerleme, işgörenin çalışmalarındaki başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Çalık, 2003: 47).

2. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans Değerleme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın, tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Değerleme yöntemlerinin önemi, ölçülemeyenin yönetilemeyeceği gerçeğinden kaynaklanır. Bu gerçekten hareketle Performans Yönetimi sürecinin önemli aşamalarından biri olan Performans Değerlemesi, tüm işletmeler açısından büyük önem taşır. Performans Değerlemesiyle işgörenin performansı örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirecek şekilde planlanır, yönlendirilir, desteklenir, ölçülür ve değerlendirilir. Değerleme sonucunda performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılır ve iyileştirici önlemler alınır (Geylan, 2007: 147).

Performans Değerleme, örgütte çalışanların başarılıdan başarısız doğru sıralanması değildir. Performans Değerleme kurumsal amaçların tüm

işgörenler tarafından anlaşılma ve yerine getirilme derecesinin ortaya çıkarılarak, herkes tarafından asgari derecede yerine getirilmesini sağlamak ve bu derecelendirmeyi zaman içinde çeşitli yöntemlerle yükseltmeye yardımcı olan bir araçtır. Performans Değerleme'si aracılığıyla, amaçlanan hedeflerin, kaynakların ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi sağlanır; çalışan ve onun işi konusunda doğru bilgi edinilir; işgörenin verimliliği artırılır; iyi performans pekiştirilir, kötü performans ortaya çıkar ve bunun nedenlerinin, çözüm yollarının araştırılması sağlanır ve bu doğrultuda eğitim, gelişim, işten ayrılma, kariyer yönetimi, ücret yönetimi vb. gereksinimlerin belirlenmesine yardımcı olunur. İşte, sayıldığı gibi Performans Değerleme, örgütlerde birçok amaca ulaşmak için yapılması gereken bir süreçtir ve en önemlisi, bu süreç bir defaya özel olarak yapılmamalıdır. Sürekli ve düzenli aralıklarla, belirli ögelere dikkat edecek şekilde, ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmenin temellerini oluşturacak biçimde yapılmalıdır.

2.1. Performans Değerleme Tanımı

Performans Değerleme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir ölçümdür (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22). Performans Değerleme, işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2001: 297).

Örgüt yönetiminde Performans Değerleme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlar ile çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Performans Değerleme'sinin kısa tanımı şudur: Örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarılarının yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. "Performans Değerleme" dendiğinde çalışanın örgüt içi etkinliğinin yönetici

açısından analizinin yapılması ve çalışandan istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması akla gelmektedir (Akın, 2001:153).

Performans Değerleme'ye ilişkin bir araştırmada, performansı belli aralıklarla değerlendirilen bir grup çalışan ile değerlendirilmeyen bir grup çalışan karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, performansı konusunda düzenli bilgi alan gruptaki çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdikleri tespit edilmiştir. İnsanlara çalışmalarıyla ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle kişinin kendi çalışmaları konusunda hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem işletme bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir (Fındıkçı, 2001: 299).

Değerleme hem işverenler hem de işgörenler açısından önemlidir. İşverenler, çalıştırdığı kimselerin ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını öğrenmek isterler; başka bir deyişle, amacına ulaşma derecesi konusunda bilgi sahibi olmak isterler. İşgörenler ise, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek isterler (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22).

Performans Değerleme aşağıdaki koşullar altında sürekli iyileştirmeyi sağlayabilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 23-24):

- Performans Değerleme, ücretleme yönteminden ayırt edilmelidir. Performans Değerleme'sinin amacı, iletişim aracılığıyla performansı iyileştirmek olmalıdır.
- Performans Değerleme, gözlemlenebilir, ölçülebilir nesnel davranışlar ve sonuçlara dayandırılmalıdır.
- Performans Değerleme uygun zamanda geribildirim kapsamalıdır.
- Performans Değerleme işgören katılımını teşvik etmelidir.

2.2. Performans Değerleme İlkeleri

Beklenen yararı sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme yönteminin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170-172), (Çalık, 2003: 53):

- Performans Değerleme yöntemi adil olmalıdır. Başka bir deyişle, bu süreçte dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkisi olması gerekir. Adil olmayan bir yöntem, yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratır.
- Performans Değerleme yöntemi geliştirici olmalıdır. Başka bir deyişle, işgörenin gelişmesi için yol gösterici olmalıdır ve bunun için gerekli verileri sağlamalıdır. Bunu yapmanın yolu, işgörene sonuçların açıklanmasıdır. Bu sonuçların, doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlamalıdır.
- Performans Değerleme yöntemi güdüleyici olmalıdır. Başka bir deyişle, işgörende bu yöntem kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. İşgörene bu yöntemin gerekliliği ve yararları açıklanarak işgören harekete geçirilmelidir.
- Performans Değerleme yöntemi durumlara uygun olmalıdır. Başka bir deyişle, değerlendirme yöntemi, iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak şekilde düzenlenmesi gerekir.
- Performans Değerleme yöntemi geçerli ve güvenilir olmalıdır. Başka bir deyişle, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, başarının gerçek karşılığı olması, örgüt amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır olması gereklidir.
- Performans Değerleme yöntemi bir ölçüm tekniğine bağlı kalmamalıdır. Başka bir deyişle, amaca en uygun ölçüm aracı seçilmelidir ve şu unutulmamalıdır: Örgütler kendi ihtiyacına uygun teknikleri kendi çabalarıyla geliştirebilirlerse daha başarılı olurlar.

- Performans Değerleme yöntemi kapsamlı olmalıdır. Başka bir deyişle, iş, işgören, çalışma ortamı bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle, işgörenin başarısını etkileyen etmenleri göz ardı eden bir değerlendirme yöntemi yararlı olmaz.
- Performans Değerleme yöntemi sürekli olmalıdır. Başka bir deyişle, düzenli ve sürekli olarak değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Performans Değerleme yöntemi işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır. Başka bir deyişle, üst kademedan alt kademeye kadar tüm işgörenin değerlendirme yönteminin geliştirilmesinde söz sahibi olması, kendi geliştikleri yöntemi daha kolay benimsemeleri açısından gereklidir.

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ve yaratıcılık öncelikli işletmeler, Performans Değerleme yöntemlerini yeniden irdellemelidirler. Yaratıcılığın etkinliği açısından çalışanların kendi yetki, görev ve sorumlulukları ile işletme stratejik hedefleri arasında bağ kurması gereklidir. Performans Değerleme yöntemleri yaratıcılığı özendirmeli, sonuç kadar gayretleri de ödüllendirmelidir. Bireysel rekabeti teşvik eden bir Performans Değerleme yöntemi oluşturmak bilgi paylaşımında baltalayıcı rol oynar. Performans Değerleme yöntemi rekabeti değil işbirliğini teşvik etmeli, takım çalışması anlayışı ile bireysel başarılar çelişmemelidir. Bireysel başarılarla verilen manevi prim, bu başarının ardında yatan grup çalışmasıyla ilişkilendirilmelidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005: 5).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde performans ölçümü ve değerlemesiyle uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005: 3), (Akal, 1996:89-90), (Şimşek ve Nursoy, 2002: 53):

- TKY felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç, örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle “kalite-verimlilik-yenilik” olmalıdır.

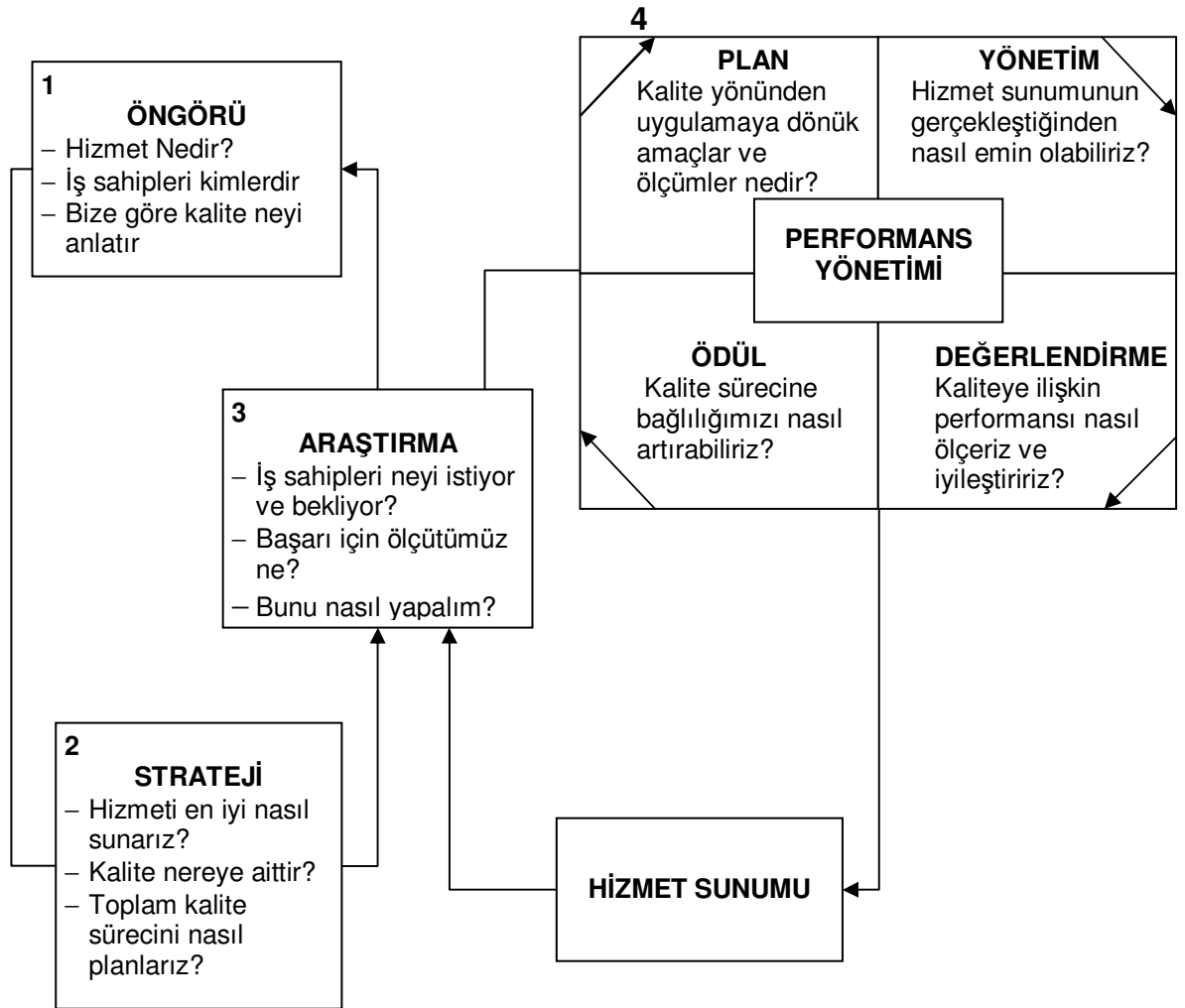
- Performansı “kalite-verimlilik-yenilik” boyutlarında geliştirmek için işletmenin vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara, programlara dönüştürülmelidir ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Bu alışmalar, performans lme ve değerleme yöntemlerine temel oluşturacaktır.
- Performans lm ve denetimlerinde geribildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Yöntemin sağladığı bilgilerin kararlara ya da eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır.
- Performans lmleri performansın geliştirilmesinde önemli bir gdeleyicidir. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak dllandirmeler ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve alışanlarında iyiye ulaşmasını özendirir.
- Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı ve mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerin bu ayrıntıda tasarlanması ve uygulanması uygundur.
- Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Özellikle, TKY’nin başarısını belirleyecek rekabet edebilirlik, müşteri doyumuyla ilgili performanslar çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.
- Performans lmleri, kızmak ya da cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Deneyimin, hatalar sonucu elde edildiği gerçeği göz önüne alınmalıdır. Dürüst hatalar, hatayı

yapandan ayrı olarak düşünölmeli ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak değeriendirilmelidir.

- Performans bilgilerinin elde edilmesinden sorumlu bölümler ve işlevler tam bir sorumluluk bilinci içerisinde olmalıdır. Her bölüm kendi iç ve/ya da dış müşterilerini memnun etmek için ihtiyaç duyacağı bilgileri sağlamayı hedeflemelidir. Ayrıca, çalışanların, problem çözme ve performansı geliştirme için bu bilgileri nasıl kullanacakları hususunda eğitilmeleri gerekir.
- Performans ölçme yöntemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. Müşterinin ön plana alınması, müşterinin gerçek ihtiyaçlarıyla ilgili bilgileri önemli kılar.
- Performans bilgileri, değerielenen konuyla ilgili, kullanımı kolay, güvenilir ve gerekli sıklıkta olmalıdır. Çalışanların güncel performans bilgilerine ihtiyacı vardır. Aksi takdirde, gayretlerinin performansın gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını bilemezler.
- Kullanılacak ölçüm tekniklerine gelince: Hiçbir ölçüm yönteminde bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağıllık aranmaz. En iyi ölçüm yöntemleri amaca en uygun olanlarıdır. İşletmeler kendi gereksinmelerine uygun teknikleri kendi çabalarıyla geliştirebilirlerse daha başarılı olurlar. Bu nedenle ölçüm tekniklerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir. Ölçüm yöntemleri nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlı-dar, esnek-katı, fiziki-sosyal özelliklerden herhangi birini taşıyabilir.

Uygun tasarlanmış performans ölçümleri kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki yararları sağlar (Şimşek, 2006: 171):

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar.
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler.
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans düzeylerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir ölçüt oluşturur.
- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek olanların belirlenmesine yardımcı olur.
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim yöntemini yönlendirir.
- Kaynakların kullanımını dengeler.
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geribesleme sağlar.



ŞEKİL 5: Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Yönetim Sistemi Arasındaki Bağlantı

(Uğurtay, 2002: 74)

2.3. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar

Bu hatalar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 80-81), (Örücü ve Köseoğlu, 2003:44), (Fındıkçı, 2001: 302):

Halo Etkisi: Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre, başka bir deyişle başka alanlardaki durumu dikkate alınmadan değerlendirilmesi eğilimidir.

Boznuzlama Etkisi: Halo etkisinin karşıtıdır. Başka bir deyişle, çalışanın özellikle zayıf olduğu etmenlere göre değerlendirilmesidir. Belirli bir alanda başarısız olan işgören, başka alanlarda da başarısız kabul edilebilir.

Tolere Etmemek: Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden daha az puan vermesidir. Kusursuz bir zihne sahip olmak ya da yüksek performans gösteren astlar ileride kendi yerlerini alabilecekleri endişesi sebebiyle düşük değerlendirilebilirler.

Müşamaha Etmek: Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden fazla puan vermesidir. İşletmelerde performans değerlendiren sorumlu kişiler, astlarıyla çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükabilmek, onları daha fazla motive edip verimliliklerini artırabilmek ve kendi astlarının başka bölümlerdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha fazla puana yönelirler.

Benzerlik Hatası: Bazı değerlendiricilerin, işgörenler yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

Merkezi Eğilim: Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesi eğilimidir.

Değerlendirmede Nesnel Davranmama: Başka bir deyişle, işgörenin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının göz ardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur.

Son Zaman Hatası: Değerlendirmenin, değerlendirme periyodunun başlangıcından itibaren değil son zamanlardaki performansına göre değerlendirilmesi eğilimidir. Bu durum değerlemenin sürekliliği ilkesiyle çelişmektedir ve gerçeği ne derece doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır.

Kontrast Hatası: Değerlendiricilerin kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve art arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri

birbirleriyle karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Başka bir deyişle, her çalışan bir önce değerlendirilen çalışanın puanından etkilenecektir.

2.4. Performans Değerlemenin Amacı

Performans Değerleme’de temel amaç, hedeflerin, kaynakların ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesidir. Performans Değerleme amacı, örgüte sağladığı yarar açısından, işgörenin değerini ortaya koymak, örgütsel bölümler arasında işlevsel statüye dayalı ilişkiler kurmak ve bireyin eksikliklerinin giderilmesi için önerilerde bulunmaktır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 25).

Performans Değerleme, yükselmenin adil olarak gerçekleştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, uyarı ve isten çıkarma konularında alınan kararların objektif olmasına yardım etmektedir (Ünal, 2002: 4).

Planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan bir Performans Değerleme sürecinin amaçları ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Bayram, 2006: 50):

- Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- Çalışan ve onun işi konusunda doğru bilgi elde etmek.
- İşgörenler için, uygulamada kullanılabilecek geribildirim oluşturmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlamak.

- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak.

2.5. Performans Değerlemenin Avantajları

Performans Değerleme'nin avantajları yöneticiler, işgörenler ve örgütler açısından şu şekilde sıralanabilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27-28):

YÖNETİCİLER İÇİN:

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkân verir,
- Yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlar,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır.

İŞGÖRENLER İÇİN:

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Kendini geliştirme imkânı sağlar.

ÖRGÜTLER İÇİN:

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Kârlılığın ve verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Örgütte eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması, eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Bireylerin ve birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı olarak değerlendirilmesi,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale getirilmesi.

2.6. Performans Değerlemenin Dezavantajları

Performans Değerlemenin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 29-30):

- Adil bir Performans Değerleme yönteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar.
- Performans Değerleme'sinde kullanılan uygun standartları koruma eğilimi sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerleme yapan kişiler çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

- İşgören, geçmişte iyi planlamamış yöntemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüpheyle bakabilir.

2.7. Performans Değerleme Süreci

Performans Değerleme sürecinde sırasıyla, hangi yeteneklerin, becerilerin ve çıktıların değerlendirileceği belirlenmeli; o işletme için, o işletmenin ihtiyaç ve kültürüne göre en uygun değerlendirme yöntemi seçilmeli; değerlendiren yöneticiler eğitilmeli; yöntemler, işgörenlerle tartışılarak işgörelere aktarılmalı; işgörenin işini doğru ve iş tanımlarına uygun yapıp yapmadığına bakılarak, objektif olarak değerlendirme yapılmalı; işgörelere geribildirim yapılmalı; son olarak da, gelecekle ilgili performans hedefleri belirlenmelidir (Geylan, 2007: 164).

Performans Değerleme süreci üç temel psikolojik prensibe dayanmaktadır: Bu prensipler, işgörelere performansları konusunda geri bildirim vermek, açık ve ulaşılabilir hedefler sunmak, hedeflerin belirlenme sürecine katılma imkânını verme olarak sıralanabilir (Çalık, 2003: 34).

Performans Değerleme ne çok uzun sürede ne de çok kısa sürede yapılmalıdır. Uzun sürede yapılmamalıdır; çünkü, hem uzun zaman aralığı doğru değerlendirme konusunda bilgi vermez, hem de kişilerin çalışma durumlarını gözden geçirmesi uzar. Kısa sürede yapılmamalıdır; çünkü, zaman ve emek kaybına neden olur. Ayrıca, sağlıklı bir performans süresi yaşanmaz.

Performans Değerleme sürecinde şu sorunlarla karşılaşılabilir (Ersen, 2003; 139-140):

- Objektif değerlendirme yapmama ya da yapamama sorununun ortaya çıkması,
- Taraflı ölçme ve değerlendirme,
- Performans Değerleme araçlarının hatalı kullanılması,

- Kişisel önyargılar,
- Kişiliklerin yargılanması,
- Hedeflerin kişilere uygun olarak belirlenmemesi,
- Performans Değerleme'si yapılırken insan etmeninin gözden kaçırılması.

Performans Değerleme sürecinde önemli bir nokta, değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin işgöreni yeterli bir süre gözlemleme imkânına ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 33).

Performans Değerleme aşamasında, yöneticilerin ve işgörenlerin yerine getirmesi gereken sorumluluklar şunlardır (Çalık, 2003: 35-36):

YÖNETİCİ:

- Toplantıda işgörene yeterli sorumluluğu tanımak.
- İşgörenin performansını özetlemek.
- Yetenekleri ve gelişim için gerekli alanları belirlemek.
- Tamamlanmış Performans Değerleme formunu yanında getirmek.

İŞGÖREN:

- Öz değerlendirme formunu getirmek.
- Pozitif ve negatif olan her şeyi dinlemek.
- Öz değerlendirmenizi destekleyen örnekler sunmak.

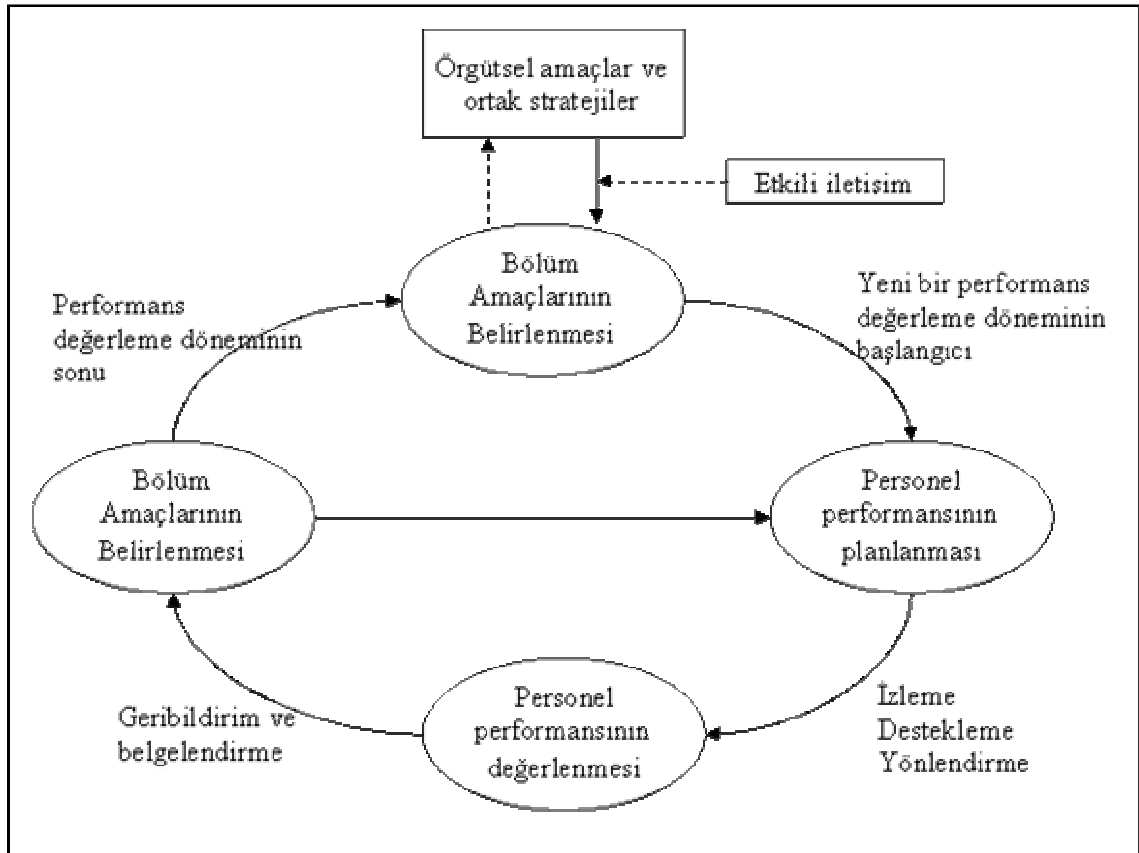
Performans Değerleme görüşmesi, işgören ile nezaretçisi arasında geçer. Ayrıca, işgörenin performansı konusunda en bilgili kişinin değerlendirmeyi yapması en uygun yöntem olacaktır (Ünal, 1998: 12). Uygulamada yöneticilerin kendilerine bağlı işgöreni plansız olarak odalarına davet ettikleri ve bu görüşmelerde yöneticiler ne söyleyeceklerini düşünürlerken, işgörenin de ne duyacaklarını merak etmekte oldukları görülür. Oysaki, değerlendirme görüşmelerinin dikkatle ve her yönüyle planlanması gerekir. Planlama yapılan görüşmenin zamanı, süresi, nerede yapılacağı, işgörene hangi bilgilerin verileceği, görüşmenin hangi yaklaşımla sürdürüleceği, işgörenin hangi konularda görüşlerinin ve önerilerinin alınacağı önceden belirlenmelidir. Ayrıca, görüşme öncesi yöneticinin, işgörenin performansının iyileştirilebilmesi ya da daha da geliştirilebilmesi için neler yapılacağı ve performansı kusursuz olanların nasıl ödüllendirileceği konusunda bir öngörüşü olmalıdır. Performans Değerleme görüşmesi, işgöreni yargılama ya da onlara bir ders verme toplantısı değildir; problemleri ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacını güder. Bu nedenle Performans Değerleme görüşmesinin sonunda, görüşülen işgörenin yeni dönem için Performans Değerleme'sine temel oluşturacak planlamanın yapılması gerekir. Bu, genellikle ihmal edilen hayati bir aşamadır. Ayrıca, görüşmenin bir gelişme planıyla bitirilmesi yönetici ile işgörenin her konuda uzlaştıklarının, işbirliği içinde olduklarının önemli göstergelerinden biri olacaktır (Geylan, 2007: 164).

Performans Değerleme sürecinde şu hususlara dikkat edilmelidir (Ünal, 1998: 39):

- İş hedeflerinin belirlenmesine işgörenlerin de katılımı sağlanmalı.
- Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımları yapılmalı.
- Performans kriterleri açık ve anlaşılır olmalı.

Performans Değerleme sağlıklı, adil ve rasyonel bir şekilde ölçülmelidir. Halo etkisinden uzak, astın performansı konusunda yeterli bilgiye sahip, değerlendirme sonuçlarının nedenleriyle ifade edildiği, objektif, önyargıdan uzak, yaş, cinsiyet, din ve ırk ayrımı yapmadan, kişilerin bulundukları mevkilerden etkilenmeden, orta puanlara yönelmeleri engellenerek, değerlendirme yapılmalıdır ki Performans Değerlemesinden kaynaklanan sorunlar en aza indirilsin ve performans doğru olarak değerlendirilebilsin.

Performans Değerleme süreci etkili bir şekilde uygulanmadığı zaman dezavantajları olduğu unutulmamalıdır. Esneklikten uzak bir anlayış, değerlemede öznelliğe gidilmesi, değerlendirme kriterlerinin güvenilir olmaması, örgütsel ve kişisel hedeflerin farklı olması, bu süreçte gereken değer verilmemesi bu sürecin etkinliği azaltır (Çalık, 2003: 51).



ŞEKİL 6: Performans Değerleme Süreci

(Geylan, 2006: 153)

2.8. Performans Değerleme Yöntemleri

Çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hiçbirisi kusursuz değildir. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine, insan kaynağının yapısına, iş alanına ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağı kararlaştırmadan önce, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 175). Ayrıca, seçilen yöntemin işe ve örgütsel ögelere uygun olması, kullanışlı, geçerli, güvenilir ve ekonomik olması gerekir (Geylan, 2007: 160). Bu nedenle, yanlış bir değerlendirme yönteminin kullanılması, ulaşılan sonuçların güvenilirliğini zedeleyecektir (Fındıkçı, 2001:307).

“İşgörenin, güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Örgütün verimlilik ve kalite performansına hangi işgören daha fazla katkı yapmıştır? Kimlerin terfi ettirilmeleri daha uygundur? Küçülme ve hiyerarşik kademeleri azaltma hedeflerimizi gerçekleştirebilmek için kimleri işten çıkartmalıyız? Kimlere daha fazla ücret ödemeliyiz? Hangi işgöreni ödüllendirmeliyiz? İşgörenin eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını nasıl saptayabiliriz? İşgörene performansı konusunda en doğru ve yapıcı geribildirim nasıl verebiliriz?” gibi her sorunun yanıtını bulmak üzere yapılacak Performans Değerleme’lerinde kullanılacak yöntemler farklıdır (Geylan, 2007: 159).

İşletmeler, bu yöntemlerden hangisinin örgüte uygun olup olmadığını araştırırken, birkaç yöntemin farklı yönlerinin uygunluğunu görüp, kendilerine göre bir yöntem oluşturabilirler. Bu nedenle, önceden hiçbir yerde uygulanmamış farklı bir yöntem ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu yöntemler oluşturulurken, Performans Değerleme yöntemleri, örgütün stratejisini desteklemeli, örgüt kültürüne uyum göstermeli ve örgütün teşvik yöntemleriyle uyumlu olarak tasarlanmalıdır (Vural ve Coşkun, 2007: 168). Ayrıca, yapılan araştırmalar göstermektedir ki, Performans Değerleme yöntemlerinin işgörenler tarafından benimsenmesi, rekabet üstünlüğü sağlanmasında önemli bir etmendir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2).

Günümüzde performans değerlemenin yalnızca kâr ve verimlilik üzerine odaklandığı geleneksel yaklaşımlar, örgütler açısından yeterli görülmemekle birlikte, örgütün, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk özellikleri, fırsatları görme gücü gibi ögeler önem kazanmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 169). Geleneksel değerlendirme yöntemleri şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmeyi amaçlamaktadır; geleneksel olmayan değerlendirme yöntemlerinde ise, ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyeli de belirlenmek istenmektedir. Ayrıca, geleneksel Performans Değerleme yöntemleri, toplam müşteri tatminini sağlamak için takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda çok etkili olamamıştır. Bu nedenle, geleneksel Performans Değerleme yöntemleri, Toplam Kalite Yönetimi konusunda çalışan bilim adamları tarafından eleştirilmiştir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 3).

2.8.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar ve işgörenlerin yaptığı işi başarma derecesini gösterir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45).

2.8.1.1. Grafik Ölçüm Yöntemi

Bu yöntemin ölçümünde, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dürüstlük, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterler kullanılmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 46). Bu yöntemle, bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerlendirme formunun bir tarafında değerlendirmeye konu olan nitelikler ve açıklamalar yazılır. Formun başka bir tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere, sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da “pekiyi, iyi, orta, zayıf” gibi değerlendirmeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlendirilmesi istenir (Yüksel, 2003: 188).

Bu yöntem yaygın olarak kullanılır; ancak, başka yöntemlerin sağladığı gibi daha nitelikli bilgiler sağlayamaz. Yalnız, şunu da unutmamak gerekir ki, bu yöntemde değerlendirilecek özelliklerin sıralanması gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir.

2.8.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde, değerlemeci kendisine bağlı işgöreni değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlendirmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 46). Bunun için, hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir ve bu kategorilere göre yönetici işgöreni değerlendirir, olumlu ve olumsuz sonuçları dosyalara işler (Palmer, 1993: 47).

Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan sorunların azaltılması ve çalışanların davranışlarının geribildirim yoluyla aktarılmasında çok etkilidir. Yalnız, bu yöntem gereken önem gösterilmediği zaman, bu yöntem, güvenilir olmamaktadır ve kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili işgörenle hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi oldukça güçtür (Palmer, 1993:48).

Bu yöntemde yönetici, dikkati çeken kritik olayların gözlenmesi sonucunda, çalışanların başarı ve başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullarda not edilir. Yöntemde dikkat, işe bağlılık ve dürüstlük gibi spesifik davranışlar dikkate alındığından, çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır. Böylece çalışan belirli durumlarda kendisinden neler beklediğini anlamış olur. Günümüzde kullanım alanı geniş olmayan bu yöntemin sakıncası, gözlenen davranışın gözlem altında değişebilir oluşudur (Erkoç, 2006: 361).

2.8.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde, değerleyiciden değerlendirme formunda yer alan ve her birlik, ikilik, üçlük, dörtlük cümlelerden oluşan cümle gruplarından kendince işgörene en iyi uyan cümleyi ya da cümleleri seçmeleri istenir. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanlar yalnızca bu cümleleri hazırlayan uzmanlar tarafından bilinmektedir ve böylece, yöneticilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır (Yüksel, 2003: 189).

Bu yöntem, üstler, astlar, çalışma arkadaşları ya da işgörenin kendisi tarafından kullanılmaktadır; bu nedenle, yöntem düşük maliyetli, kolay ve pratiktir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 47).

Bu yöntemin olumsuz yanı, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olmaması ve bazı durumlarda işgörenleri şüpheye düşürmesidir.

Zorunlu seçim yönteminin alışılmış uygulamasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyanların seçilmesi istenir. Değerleyici kesin bir ayırım yapmak zorundadır. Söz konusu deyimler arasından seçim yapan kişi, kişinin durumuna hangisinin uyduğunu anlayamaz. Tanımlar genellikle 4 ya da 5 deyimli olarak düzenlenmiştir. 2 olumlu, 2 olumsuz ya da 1 tarafsız ifade vardır. Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir. Bu yöntemde değerlendiriciler, çalışanın durumu belirtilen terimlerin hiçbirine uymasa bile en uygun düşen terimi seçmek zorundadırlar. Başka taraftan değerlendiriciler, olumlu-olumsuz terimlerin gerçek değerlerini bilmedikleri için, değerlemenin sonucunu etkileyemezler. Yöntemin önemli bir özelliği değerlendirme hatalarına kapalı olmasıdır (Erkoç, 2006: 364-365).

Bu yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 179):

- Bir işgörenin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışlar vardır. Bu davranışların bazıları iyi bazıları kötüdür.
- İyi davranışların bir kısmı başarıyla yakından ilgili ve önemlidir; ancak, başka iyi davranışlar iş başarısı için önemli değildir.
- Kötü davranışların bir kısmı iş başarısıyla ilgili ve önemlidir, öte yandan diğer kötü davranışlarla meşgul olmak özellikle arzu edilemez; ancak, bunlar gerçekten iş başarısını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemez.

2.8.1.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler Yöntemi

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü tarafları, zayıf tarafları, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konularda önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Değerlendirmeyi yapacak kişi, değerlendirilmesi istenen kişiyi, ön yargılardan uzak, baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirmelidir.

Yalnız, bu yöntemde değişik ölçütler kullanılacağından genelleme ve kıyaslama yapılamamaktadır. Bu nedenle, nesnel davranılabilen durumlar son derece az olmaktadır.

2.8.1.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçen bir yöntem olarak, bir ya da birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişiyle karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesi ve taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacı için kullanılmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Bu yöntem, ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vs. konulardaki kararlarda kullanılır.

Bu yöntemin yararları şu şekilde sayılabilir (Palmer, 1993: 45):

- Uygulaması kolaydır.
- Bütün çalışanlar aynı konularda değerlendirilirler.
- Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa, yöntem de o kadar nesnel olur.
- Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için, çok daha açık seçiktir.

Değişik karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri vardır. Bu yöntemler şunlardır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48-50):

Bunlardan en yaygın olanlarından ilki, “sıralama yöntemi”dir. Sıralama yöntemi, yöneticilerin astlarını genel başarı durumlarına göre değerlendirmesi yöntemidir. En başarılı olandan en az başarılı olanlara doğru isimler yazılır. Ancak, bu değerlendirme işgörenlerin kişisel özellik ve yeteneklerini parçalara ayırmayıp onları başka işgörenlerle bütün olarak karşılaştırdığı için sorun yaratmaktadır.

İkincisi, “alternatif sıralama yöntemi”dir. Alternatif sıralama yönteminde, değerlemeyi yapan kişi, önce başarılı ve başarısız, daha sonra ikinci en başarılı olan ve başarısız olan işgöreni saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru götürür.

Üçüncüsü, “adam adama kıyaslama yöntemi”dir. Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan işgören belirlenir. Öteki işgörenler önceden belirlenmiş bu işgörene göre sıralanır.

2.8.1.6. Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde, genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişiler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleri kullanılır ve işgörenin nitelikleri bu

tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dahil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 50).

Bu, en yaygın, en eski ve en çok kullanılan Performans Değerleme yöntemidir. Değerleyiciler, çalışanların değişik özelliklerine göre sıralamalarında bir ölçek kullanırlar. Tanımlar niteliğine göre yapılır ve derecelendirilir. Derecelere sayısal ağırlıklar verilerek işgörenin başarı dereceleri sayısal sonuçlara göre saptanır (Erkoç, 2006: 365).

Bu yöntemin uygulanması çok kolaydır ve az zaman harcanır. Bu yüzden tüm çalışanlara uygulanabilmektedir.

2.8.1.7. Deneme Yöntemi

Bu yöntem, daha çok çalışanın yükselmesi durumlarında kullanılır. Buna göre, aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 50). Yalnız, yüksek mevkiler uzun süre vekâletle idare edilmeye uygun olmadığı için, bu yöntemin kullanılma alanı ve olanağı oldukça sınırlıdır.

2.8.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Çağdaş Performans Değerleme yöntemleri, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir ve bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:45).

Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, işgörenin beklentilerini daha ön planda tutmayı temel almaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51).

2.8.2.1. Kendini Geliştirme Düzeyi Yöntemi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür ve çok önemli bir ihtiyaçtır. Ayrıca, iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51). Bu nedenle, kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayanlar ayakta kalabilmektedir. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür (Fındıkçı, 2001: 315). Bu yüzden, bu yöntem, Performans Değerlemesi yönteminde kullanılmaktadır.

Bu yöntem, hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan kullanılabilir. Yalnız, bu yöntem Performans Değerleme sürecinde tek kriter olarak kullanılmamalıdır.

2.8.2.2. Başarı Kayıtları Yöntemi

Başarı kayıtları yöntemi, kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve başka mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, işgörenin bir yıl içinde işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 52). Genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır.

Bu yöntem, bireyin işyerindeki başarısını değerlendirmek için güdülenmesi, yeteneği konusunda bilgi edinmesi ve başarısında bu iki ögenin nasıl bir bileşiminin etkili olduğunu bilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Yüksel, 2003: 195).

2.8.2.3. Alan İncelemesi Yöntemi

Bu yöntemde, insan kaynakları bölümünden bir uzman, Performans Değerleme sürecinde, değerlendirme yapılan kişi için yöneticiyle birlikte değerlemeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden işgörenin performansıyla ilgili spesifik bilgiler almakta ve değerlendirmeleri bu

bilgiler ışığında yapmaktadır. Daha sonra ortaya çıkan sonuç, yönetici ve insan kaynakları uzmanı arasında tekrar değerlendirilmekte ve herhangi bir değişiklik varsa, değişiklik yapıldıktan sonra Performans Değerleme süreci tamamlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 52). Yalnız, bu yöntem hem maliyetli hem de kullanım açısından pratik değildir.

2.8.2.4. Bars (Davranışsal Temelli) Değerleme Yöntemi

Bars (Behaviourally Anchored Rating Scales) yöntemi Amerika'da ortaya çıkmış bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş gruplarını, başka işler için sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının anahtarını belirlemektir. Daha sonra boyutlar arasında “kusursuz, çok iyi, çok kötü” ya da “kabul edilemez” şeklinde derecelendirmelerle bölümler oluşturulmalıdır. Birtakım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler, formda yer alan işgörenin davranışına ve katılımına yönelik ifadelerdir. Bu yöntemin kullanım maliyeti yüksektir, ancak, işgörene, geri dönüşüm olanağı sağlamaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53).

Bu yöntem, her iş için ayrı bir form kullanılması gerekmesi, yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması ve çalışanların gözlenebilir davranışlarına dayanması sebebiyle objektif olmaması gibi bazı olumsuz yönleri sahiptir (Palmer, 1993: 44). Bunun yanında, bu yöntemin, astların kendilerini geliştirmede kullanmaları, yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık sağlaması, standartların belirgin olması, tutarlı olması gibi birtakım yararları da vardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 181).

Aslında, bu yöntemin kullanımı pek yaygınlaşmamıştır; ancak, bu yöntem, geleneksel yöntemin birtakım sorunlarının üstesinden gelme özelliğine sahiptir.

Yöntemi uygulamada ilk adım, işin gereklerini iyi bilen yöneticinin işle ilgili belli ve performansta etkili olabilecek anlatımlarda kritik olayları simgeleyen cümleler oluşturmasıdır. Daha sonra, açıklanmış olan bu

davranışlar, içeriklerine göre gruplara ayrılır. Bir sonraki aşamada, bir grup kişi, bu kritik olayları, geliştirmiş oldukları ve bu davranışları en iyi yansıttıklarına inandıkları ölçeklere uyarlarlar (Erkoç, 2006: 368). Yalnızca hedefe ulaşıp ulaşılmamakla değil hedeflere ulaşma yolunda örgüte katılan başka değerler de göz önünde bulundurulur (Vural ve Coşkun, 2007: 176). Örgütte başarılı olmak için gerekli olan davranışlar konusunda mesajlar iletilir.

2.8.2.5. Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır ve bu yöntem, kişilerin elde edilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53). Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan yönetimce ya da çalışanlarca birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür.

2.8.2.6. Kendi Kendine Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, çalışanı kasıtlı olarak değerlendirme sürecinin içine doğru iter. Bu yöntemle birlikte, çalışanlara değerlendirme raporlarındaki kendi performansları konusunda yorum yapabilme fırsatı doğmuştur ve bu yöntem çoğunlukla amaçların ve gelişimin ihtiyacı olan etmenleri belirlemek için kullanılır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 54).

Amaç, işgörenlerin kendi iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendisine yönelik değerlemenin sübjektif olabilmesi olanağıdır (Fındıkçı, 2001: 307).

2.8.2.7. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Bu yöntem, işgörenin geçmiş çalışma döneminde performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, işgörenin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin,

başka bir deyişle iş başarma, güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlar (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 54).

Değerlendirme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylara verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı bir biçimde işi tamamlamaları istenir. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 185). Bu yöntem pahalı bir yöntemdir.

2.8.2.8. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Hedeflere göre yönetim, çalışanların performansının yöneticiler ile çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir (Palmer, 1993: 48). Yalnız, saptanan hedefler, açık, seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır.

Hedeflere ulaşma, performans ölçümü için önemli birtakım verilere dayanmayı sağlamaktadır. Bu veriler somuttur ve objektifliği sağlar. Görev hedefleri, satış hedefleri ya da zamana bağlı kalite hedefleri belirlenmiş olabilir (Fındıkçı, 2001: 309).

Örneğin, elektrikli ev aletleri üreten bir işletmede günlük, aylık ve yıllık üretim ve satış hedefleri önceden belirlenebilir. Her çalışanın bu ana hedefe ulaşmada katkı düzeyi önemlidir. Hedeflere ulaşma düzeyine göre performansı belirlemede kişilerin, işletmenin genel hedeflerine ulaşmadaki bireysel katkıları belirlenmeye çalışılır. Ana hedefler alt hedeflere ayrılarak bireysel katkıların ölçümü daha da kolaylaştırılabilir (Fındıkçı, 2001: 310). Burada standartlar önemlidir. Ancak burada her çalışanın, her birimin hedefleri farklı olacağından kişiye özel bir değerlendirme gerekmektedir (Fındıkçı, 2001: 311).

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, işletmenin, kâr, büyüme vb. çeşitli amaçlarını açıklıkla ortaya koyma ve bu amaçlara ulaşma ihtiyacıyla çalışanların katkı yapma ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi

öngören dinamik bir kavramdır ve bu yöntem, tüm karar sürecinde bütün ilgililerin aktif olarak katılması ilkesine dayanır (Yüksel, 2003: 190-191).

Bu yöntem, kişisel amaçların oluşturduğu pozisyonlar için çok uygun bir yöntemdir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53). Ayrıca, bu tekniğin en uygun kullanım yeri, değerlendirmenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlardır (Palmer, 1993: 50).

Bu yöntemin yararları şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2002: 1):

- Çalışan ve değerleyici, değerlendirme sürecine birlikte katılırlar.
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu yöntemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İşgörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Yöntem, işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
- Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole olanak tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.

- Daha adil bir ödüllendirme yöntemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

2.8.2.9. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde, kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:56).

Bu yöntem, liderlik gelişimi, işe alma, başarı planı ve kariyer yönlendirmede kullanılabilecek güçlü bir yöntemdir. Özellikle takım anlayışına dayalı, gelişime yönelik ve güven verici bir iş ortamı olduğunda ve küçülme gibi önemli örgütsel değişikliklerin yaşanmadığı zamanlarda çok daha etkili olur ve başarıyla uygulanır (Barutçugil, 2002: 204). Ayrıca, işletme yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendisinin ve işletmenin gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir (Bayram, 2006: 60).

Bu yöntemde amaç, çalışanın, yöneticiler, proje yöneticileri, iç ya da dış müşteriler tarafından doğrudan ya da dolaylı bir rapor aracılığıyla değerlendirilmesi ve performans resminin çok yönlü bir şekilde ortaya konmasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 186). Başka bir amaç ise, Performans Değerleme yöntemi içinde, yöntemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışıyla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55). Başka bir deyişle, 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenin değerlendirilmesini ve yöneticilerin performanslarının çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Bu yöntemde, ayrıca,

kişi kendi kendini değerler. Zaten, bu yöneme bu isim, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı verilmiştir.

Bu yöntem, tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla ortaya çıkan bir yöntemdir. Bu, yöntemin başarılı olabilmesinde en önemli etkidir. Ayrıca, performansı değerlendirilen kişiye, performansının ve değerlendirmenin isimsiz bir şekilde geri bildirim yoluyla açıklanması da bu yöntemin başarı sebeplerinden bir tanesidir. Böylece, değerlendirilen kişi, güçlü ve zayıf yönlerini daha açık bir biçimde görebilir, kendi yaptıklarını daha iyi görme fırsatını yakalar, yöneticilerle daha açık bir iletişim ortamının temelini atabilir ve birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulabilir. Ancak, geri bildirimlerin veriliş şekli, 360 derece performans değerlemenin örgütte kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır (Bayram, 2006: 53). Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

360 derece değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman izlemeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Örgüt içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olmaktadır. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri izlemesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir (Bayram, 2006: 53).

Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde ifade edebiliriz (Bayram, 2006: 59-60):

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması.
- Katılımcılara ve değerlendiricilere, uygulamanın amacı, örgüt ve çalışana katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme

raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, çalışana düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi.

- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana verilmesi.
- Çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması.
- Sürekli olarak geribildirim verilmesi.
- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması.

Bu yöntemin yararları şu şekildedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 56), (Bayram, 2006: 55-56), (Barutçugil, 2002: 203-204):

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar.
- Çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim düzeyi konusunda bilgi verir.
- Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur.

- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Amirler çalışanların yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olur.
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.
- Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlar.
- Özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak verir.
- Çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da etkinlik kazanmış olur.
- Gelişme işleminde başka takım üyelerini de takıma dahil ederek takım ruhunu destekler.
- Performans Değerlemeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar.
- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olur.

2.9. Performans Değerlemede Geribildirim

İşgörenin performansının geliştirilebilmesi için onlara performansları konusunda geribildirim verilmesi gereklidir. Geribildirim, işgörenin kendi kendisini yönetmesi için içinde bulunduğu gruptaki yerini bilmesini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımasını ve başarılarını ve eksikliklerini görmesini sağlar (Geylan, 2007: 151). Bu nedenle, performansın önceden işletme için uygun standartlara göre değerlendirilmesinden sonra oluşan bilginin doğru zamanda işgörene iletilmesi gerekmektedir. Öte yandan geribildirim, yöneticilere de işgörenin performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri planlama ve uygulama olanağı verir (Geylan, 2007: 151).

İşgörenlerin, iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır (Fındıkçı, 2001: 299).

Geribildirim almak konusunda istekli olunmalıdır. Geribildirim, bir zorunluluk değil, ele geçmiş güzel bir öğrenme fırsatı olarak görülmeli ve geribildirime karşı olumlu bir tutum geliştirilmelidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 35). Performans Değerleme görüşmesi, işgöreni yargılama ya da onlara bir ders verme toplantısı değildir. Bu görüşmede problemleri ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacı güdülmelidir.

Olumlu ve olumsuz şekilde geribildirimler olabileceği de unutulmamalıdır. Olumlu geribildirimler alınca daha da güçlenerek yola devam edilmeli, olumsuz geribildirim alınca da asla yıkılmamalı, bu değerli bilgilerden yararlanılmalıdır. Ayrıca, zaman zaman olumsuz geribildirim alan kişilerin, olumlu geribildirim alanlara göre memnuniyetlerinin daha az olduğu, ancak daha çok strateji geliştirdikleri, daha yüksek hedefler belirledikleri ve sonuçta daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 37).

Geribildirim genellikle olumlu bir yorumla başlayıp, olumlu bir yorumla bitirilmeli ve sıra olarak da önce olumlu geribildirim, sonra olumsuz

geribildirim verilmesi önerilir. Ancak, asla kritik bir eleştirinin olumlu bir eleştiri arasında kaybolup gitmesine engel olmadan denge sağlanmalıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 41).

Geribildirim, ancak, iyi bir zamanlama yapıldığında performansı artıran çok önemli bir kaynak haline gelir. Örneğin kişi ile baş başa olduğunda geribildirim vermek, kişinin bizi duymayacak kadar stresli olduğu zaman geribildirim vermeyi ertelemek gibi noktalara dikkat edilmelidir. Ayrıca, ses tonu ve vücut dili duyarlı ve etkin kullanılmalıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 38).

Geribildirim süreci, yöneticilerin astlarıyla bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmaya alışık olmadığı durumlarda ve görüşmelerin nasıl olması gerektiğinin bilinmediği durumlarda etkili bir sonuç vermemektedir. Bunun için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemler arasında, bu sürecin amacının belirlenmesi, sürecin işleyişinin düşünülmesi, daha sonra sürecin benimsenmesinin sağlanması, bu konuların eğitimle desteklenmesi, dinleme becerilerinin geliştirilmesi ve en önemlisi savunmacı tavırlardan uzaklaşılmasının sağlanması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 206-207).

2.10. Performans Değerleme Kılavuzu (Kriterleri)

İşletmelerde, Performans Değerleme kılavuzuyla işgörenlerin performansları bazı kriterler açısından değerlendirilmektedir.

Performans Değerleme kılavuzu, mesleki bilgi ve beceri, verimlilik, iletişim, takım çalışması, farklı çalışma koşullarına yaklaşım, işe devam ve disiplin, kalite odaklılık, karar verme ve uygulama kriterlerinden oluşmaktadır.

Bu kriterler sadece bu unsurlardan oluşmamaktadır. Örgütler bu kriterleri kendi amaçları ve değerlendirmek istediği unsurlara göre oluşturabilirler. Bu çalışmada bütün kriterlere yer verilmemiştir. Bu çalışmanın konusuna ve araştırma yapılan işletmenin kılavuzuna uygun kriterler seçilmiştir.

2.10.1. Mesleki Bilgi – Beceri ve Gelişim

Her mesleğin kendine özgü gerekleri, çalışma koşulları ve sağladığı olanaklar farklıdır. Meslekler arasında bu ve benzeri alanlarda gözlenen farklılıklar, işgörenleri yetenek, ilgi vb. konularda tanınmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden işgörenlerin kendi gelişimine en çok fırsat hazırlayacak, gereksinimlerini en iyi biçimde doyurabilecek alanla ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmesi önem kazanmaktadır. (Emeksiz, 2007: 59).

Performans Değerleme kılavuzunda, mesleki bilgi-beceri ve gelişim bölümüyle, kendi alanında, gerekli olan teknik bilgi-becerilere ve/veya özel bilgi ve becerilere sahip olma ve teknoloji kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak, yeni ve farklı bilgi ve beceriler kazanabilmek için yeterli ve istekli olma yeteneği değerlendirilmektedir.

İşgörenlerin kendi işiyle ilgili bilgilere sahip olma, bu bilgileri uygulayabilme, işle ilgili sorunlara çözüm önerileri getirebilme becerilerinin işgörenin performansına olumlu etkisi olacaktır (Emeksiz, 2007: 59).

2.10.2. Verimlilik

Verimlilik en genel tanımıyla, üretilen mal ve hizmetin, diğer bir deyişle son ürünün, bu ürünün/hizmetin elde edilmesinde kullanılan girdiye oranlanmasıyla elde edilen değerdir (Erkoç, 2006: 507). Verimlilik denince elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, işgörelere en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmelidir (Emeksiz, 2007: 60).

Performans Değerleme kılavuzunda, verimlilik bölümüyle, işgörenlerin çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanma ve belirlenen üretim / hizmet / iş miktarı hedeflerine düzenli olarak ulaşma düzeyi değerlendirilmektedir.

Verilen sürede ve istenilen nitelikte iş üretebilme, kaynak ve malzeme kullanımında tasarruflu olma, asgari yönlendirmeye çalışabilme gibi etkinliklerin işgören performansına olumlu etkisi olacaktır (Emeksiz, 2007: 60).

2.10.3. İletişim

İletişim, istenilen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 280). Bir başka tanıma göre iletişim, insanlar arasında bilgi, haber, duygu ve düşüncelerin alınıp verilmesini sağlayan ve etkili olduğunda güveni, anlayışı, paylaşımı ve ortak yaşamı kolaylaştıran iki yönlü bir süreçtir (Erkoç, 2006: 222).

Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır. İlki, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için görevin ilgili kişiye iletilmesidir. İkincisi, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli biçimde başarmak için canlandırılmasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 280).

Performans Değerleme kılavuzunda, iletişim bölümüyle, işgörenlerin kişilerarası ilişkilerde rahat ve dışa dönük bir tutum sergileme, çalışma arkadaşlarıyla kolaylıkla destekleyici ilişkiler kurma, gerektiğinde onları başarıyla etkileme ve ikna etme, işlerin yürütülmesinde işbirliği sağlamak üzere bunları kullanma yeteneği değerlendirilmektedir.

Düşünceleri açık, öz ve tam olarak söz ya da yazıyla ifade edebilme, kendine söylenenleri ve okuduklarını doğru anlama işgören performansını olumlu bir şekilde etkiler (Emeksiz, 2007: 61).

2.10.4. Takım çalışması

Takım çalışmasının performansın artırılmasında büyük önemi vardır. Her şeyden önce, takım çalışmasıyla, diğer bir deyişle ortak akıl yordamıyla, örgütün problemlerin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere

doğru çözümler bulunması sağlanır. Ayrıca, örgütlerde bilgi paylaşımının ve iletişimin de güçlenmesi sağlanır.

Performans Değerleme kılavuzunda, takım çalışması bölümüyle, işgörenlerin iş arkadaşlarıyla duyarlı ve etkin bir çalışma ortamı yaratma, ekip hedeflerine ulaşmak üzere işbirliği yapma, diğerlerine saygılı olma ve bilgiyi paylaşma yeteneği değerlendirilmektedir.

Birlikte çalıştığı kişilerle iş bölümü, işbirliği ve bilgi alış verişi yapabilme takım çalışmasının temelidir. Bütün bunların işgören performansına olumlu etkisi olmaktadır (Emeksiz, 2007: 61).

2.10.5. Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı

Bir örgütte asıl olan sadece işgörenlerin bir şekilde işe başlatılması değildir. Ayrıca, onların örgütün felsefesini, politikasını, amaçlarını, yapılması ve yapılmaması gereken hususlarını öğrenmesi de sağlanmalıdır. Örgütlerde, öngörülen bazı unsurlar, iş ve yoğunluk zaman zaman değişebilir. İşgörenler farklı koşullarda farklı işleri yapabilirler.

Performans Değerleme kılavuzunda, farklı çalışma koşullarına yaklaşımı bölümüyle, işgörenlerin baskı ve stres altında iş performansını koruma ve kendine güveni ve kendine verdiği değeri yitirmeme özellikleri değerlendirilmektedir.

Yoğun iş temposuna dayanıklılık, yeni ve ek işlere uyum sağlama işgören performansı açısından son derecede önemlidir (Emeksiz, 2007: 62).

2.10.6. İşe Devam ve Disiplin

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı ya da planına göre çalışması gereken zamanlarda önceden herhangi bir mazerette bulunmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesidir (Erkoç, 2007: 94). İş disiplini ise, örgütlerde düzeni ve en küçük ayrıntının denetimini sağlayan ve diğer iyileştirme çalışmalarının temelini oluşturan sistem olarak tanımlanabilir. İş disiplini güvenliğin artırılmasına, iyileştirilmiş iş akışının sağlanmasına, iyi

hizmet kalitesine, savurganlığın azaltılmasına ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olur (Emeksiz, 2007: 64).

Performans Değerleme kılavuzunda, işe devam ve disiplin bölümüyle, işgörenlerin bulunduğu pozisyonun yasal ve idari yükümlülüklerine uygun davranış sergileme ve her zaman organizasyon çıkarlarını kendi beklentilerinin üzerinde tutma davranışları değerlendirilmektedir.

2.10.7. Kalite Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş örgütlerde, işgörenlerin bu felsefeyi benimsemesi çok önemli bir unsurdur. Sonuçta bu felsefeyi uygulayacak ve geliştirecek olan insandır. Bu yüzden, örgütlerde bulunan Performans Değerleme kılavuzunda yer almaktadır.

Performans Değerleme kılavuzunda, kalite odaklılık bölümüyle, işgörenlerin iç ve dış müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti gibi kavram ve yaklaşımları tam olarak algılaması, bunları çalışmalarında uygulaması, örgüt tarafından belirlenmiş prosedür ve standartlara, beklentilere uygun kaliteli bir ürün ya da hizmet üretmesi değerlendirilir.

2.10.8. Karar Verme ve Uygulama

Karar verme, işgörenin istediği sonuca ulaşmak için seçenekler arasından seçim yapmasıdır (Erkoç, 2006: 275). Uygulama ise, yaptığı seçimi hayata geçirme sürecidir. Çeşitli seçenekler arasından en uygun olanın seçilmesi, tanımlanması ve uygulanması zor bir süreçtir (Emeksiz, 2007: 63).

Performans Değerleme kılavuzunda, karar verme ve uygulama bölümüyle, işgörenlerin, iş hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak üzere çalışma, kişisel gelişim için istekli olma ve kararlılık sergileme yeteneği değerlendirilir.

Akılcı ve gerçekçi kararları zamanında verebilme ve uygulayabilme işgören performansı değerlendirmede önemli bir kriterdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işgören performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırma yer almaktadır.

1. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama aracı ve veri analiz tekniği konusunda bilgi verildikten sonra araştırmanın bulguları, yapılan analizler yardımıyla ortaya konulacaktır.

1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi uygulamalarının, Performans Değerleme çalışmalarının da katkısıyla işgören performansına etkisinin incelenmesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın en temel amacı, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin günümüz koşullarında işletmeler için önemini vurgulamaktır. Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve işgörenin sürekli iyileştirmesi ve geliştirmesiyle en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yoluyla karşılanarak işletme performansını iyileştirme stratejisi olarak tanımlanabilir. İşte bu tanımda da görüleceği üzere, bu felsefe, işletmelerin, günümüz koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için benimsemeleri gereken çok önemli bir felsefedir.

Ayrıca, bir başka amaç da, bu felsefenin, “insan”a verdiği önemden yola çıkarak, işgören performansına etkisini araştırmaktır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temeli “insan”dır. Bu felsefede “işletmelerin gücü, insan kaynağının bilgi ve becerisidir” anlayışı hâkimdir. Bu nedenle, bu felsefeyi uygulayan ve geliştiren insandır. Bu felsefeyi uygulayıp geliştirmeye çalışırken kendisini de geliştiren “insan” kaynağı, diğer bir deyişle, bu felsefenin temelinde “iç müşteri”, bu felsefenin özü aracılığıyla kendi performansını da artırır; kendisine ve çalıştığı işletmeye daha da yararlı olmaya başlar.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi işgörenlerin performansını geliştirirken yararlandığı uygulamalardan en önemlisi Performans Değerleme uygulamalarıdır. Performans Değerlemesi uygulamalarında oluşturan kriterlere göre ortaya somut veriler konulmaktadır. Bu somut veriler ışığında işletmeler kendilerini ve işgörenlerini değerlendirebilmekte, geliştirebilmekte ve geleceğe yön verebilmektedirler.

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerleme’si kavramlarını özümsemeli ve uygulamalıdır. Amaç, rekabet edebilmek, sürekli gelişmek ve insan kaynağına gereken önemi vermektir.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işgören performansına etkisini araştırmaya yönelik bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ilke edinmiş ve Performans Değerlemesi yoluyla hem işgörenlerini değerlendiren hem de gelecek hedeflerini oluşturan Ankara’da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin tasarım bölümünü kapsamaktadır.

Araştırmada, veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Anket sorularının açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Anket sorularının hazırlanma aşamasında, bu konuda daha önceden yapılmış olan tez ve bilimsel araştırmalarda kullanılmış olan

anketler incelenmiştir. Söz konusu anket, tez çalışmasının sonunda “ek” bölümünde yer almaktadır.

Anketin ilk bölümünde, ankete katılanların demografik özelliklerini belirleyici sorular sorulmuştur. Daha sonra Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve Performans Değerleme kılavuzunda yer alan kriterlerle ilgili sorular sorulmuştur. Bu bölümde 30 tane soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk 21’i Toplam Kalite Yönetimi’yle ilgilidir. Bu 21 sorunun 4 tanesi iç müşteri memnuniyeti, 5 tanesi liderlik, 6 tanesi takım çalışması, 3 tanesi eğitim, 3 tanesi çalışanların katılımıyla ilgilidir. Son 9 soru ise Performans Değerleme kriterleriyle ilgilidir. Bu kriterler işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesine yöneliktir. Bu sorularla ölçülmek istenen Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin işgören performansına etkisidir.

Anket sorularına 5’li likert ölçeğine göre yanıt alınmıştır. Bu ölçeğe göre “1: Kesinlikle katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifade edilmektedir.

1.4. Veri Analiz Teknikleri

Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 12.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle ölçek soruları için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır ve sonuç $\alpha = 0,937$ bulunmuştur. Bu, ölçek sorularının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonucunu gösteren tablo tez çalışmasının sonunda “ek” bölümünde yer almaktadır.

Değerlendirme aşamasında, bağımsız İki gruplu karşılaştırmalarda verilerin normal dağılmaması sebebiyle, Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla gruplu karşılaştırmalarda ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ait dağılımlarda frekans dağılımlarından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki ise korelasyon analizi ile yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları, Varsayımları ve Hipotezleri

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklardan ilki, anket çalışmasının uygulandığı işletmedeki iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığıdır. İkinci sınırlılık, bu çalışmanın sadece Ankara ilinde bulunan bir işletmede yapılmasıdır. Diğer bir sınırlılık ise, anketin bu işletmede tasarım bölümünde çalışan bir proje grubuna uygulanmasıdır. Bu proje grubunda 50 işgören mevcuttur. Anket bu proje grubundaki bütün işgörelere dağıtılmıştır. 46 kişiden yanıt alınmıştır. 4 kişiden yanıt alınamamıştır. Ayrıca, işletmenin ismi, araştırmanın yapıldığı işletmeden gelen talep üzerine gizli tutulmuştur.

Bu araştırmanın varsayımları ise, örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığıdır.

Araştırmanın hipotezleri ana hipotez, alt hipotezler ve demografik değişkenlere bağlı hipotezler olmak üzere 3 bölüm halinde bu çalışmada yer almaktadır. Bu hipotezler şu şekildedir:

Ana Hipotez

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden liderlik ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden takım çalışması ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden eğitim ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden çalışanların katılımı ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

Demografik değişkenlere bağlı hipotezler

H₁: Yaş gruplarına göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

H₁: Eğitim durumuna göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

H₁: Çalışma süresine göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

H₁: Unvana göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

1.6. Araştırma Bulguları

Bu bölümde demografik değişkenlere ait frekans dağılımları, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ile işgören performansı ilişkisine yönelik hipotezlerin değerlendirilmesi ve demografik değişkenlere göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde olan farklılığa yönelik hipotezlerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

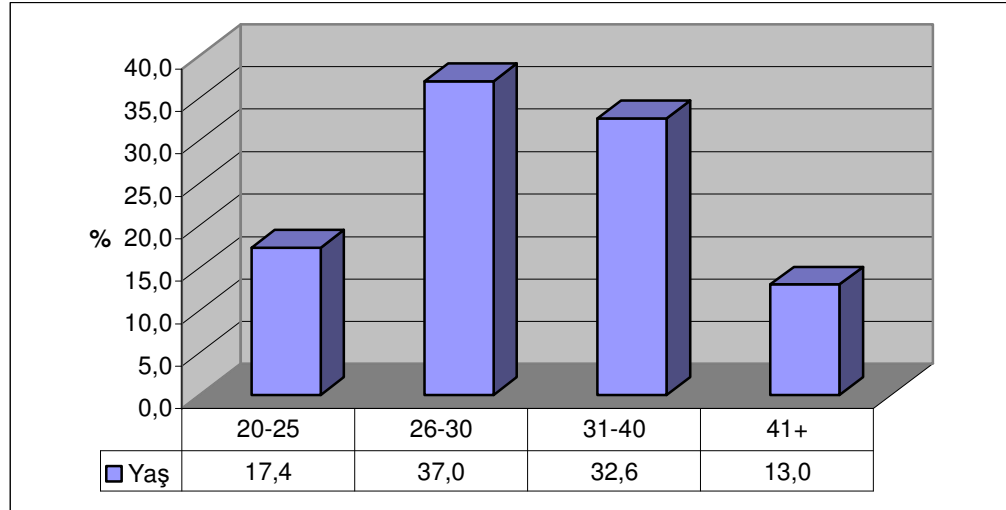
1.6.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Bu bölümde, ankete katılanların yaş, eğitim, süre ve unvan ile ilgili değişkenlere ait frekans dağılımları tablo ve şekiller halinde gösterilmektedir. Bu değişkenlere ait tablo şu şekildedir:

TABLO 3: Demografik Değişkenlere Ait Dağılımlar

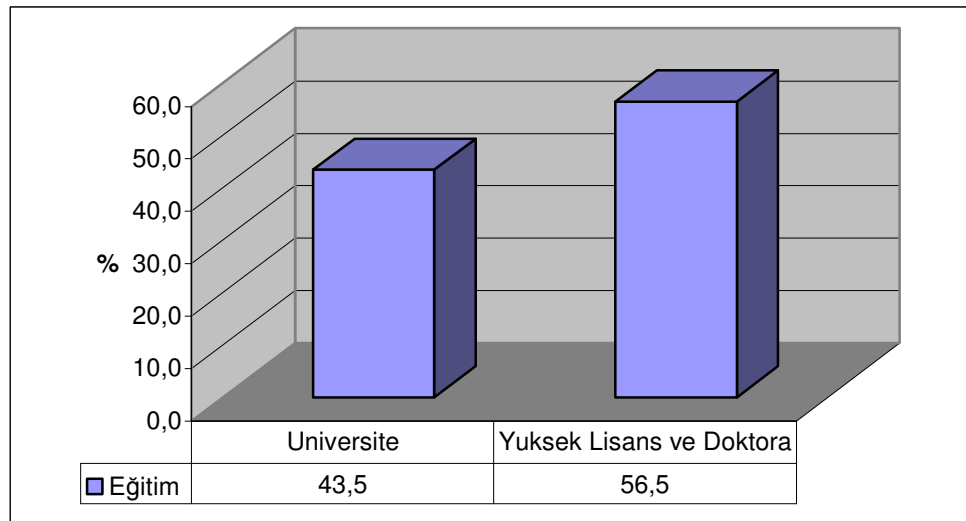
		Kişi Sayısı (n)	%
YAŞ	20-25	8	17,4
	26-30	17	37,0
	31-40	15	32,6
	41 ve üzeri	6	13,0
	TOPLAM	46	100,0
EĞİTİM	Üniversite	20	43,5
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	56,5
	TOPLAM	46	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)	0-4	19	41,3
	5-9	13	28,3
	10-14	7	15,2
	15-19	7	15,2
	TOPLAM	46	100,0
UNVAN	Üst Kademe	11	23,9
	Alt Kademe	35	76,1
	TOPLAM	46	100,0

Aşağıda bu değişkenlerin her birine ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bu değişkenlere ait şekiller şu şekildedir:



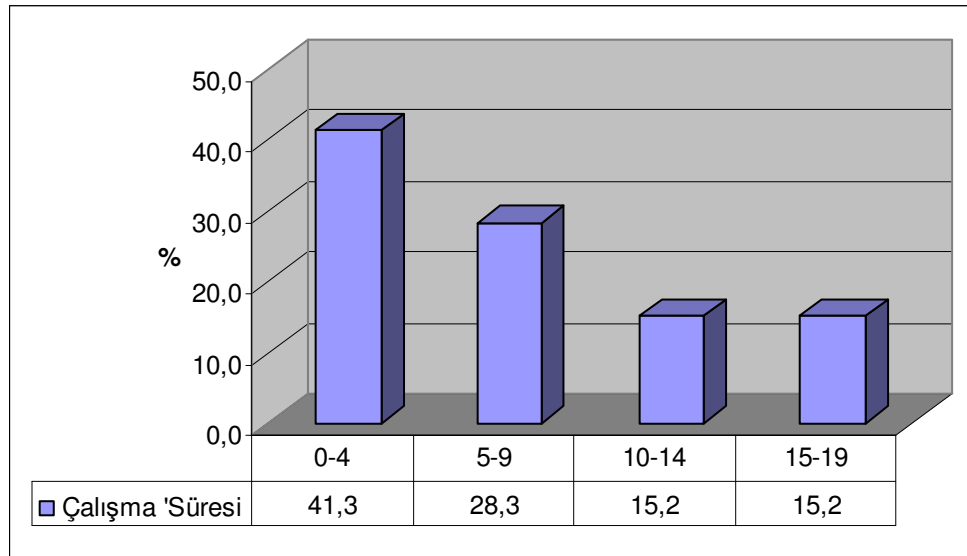
ŞEKİL 7: İşgörenlerin Yaş Gruplarına Ait Dağılımlar

Şekil 7’de görüldüğü gibi katılımcıların % 17,4’ü 20-25 yaş aralığında, % 37’si 26-30 yaş aralığında, % 32,6’sı 31-40 yaş aralığında ve %13’ü 41 ve üzeri yaş aralığındadır.



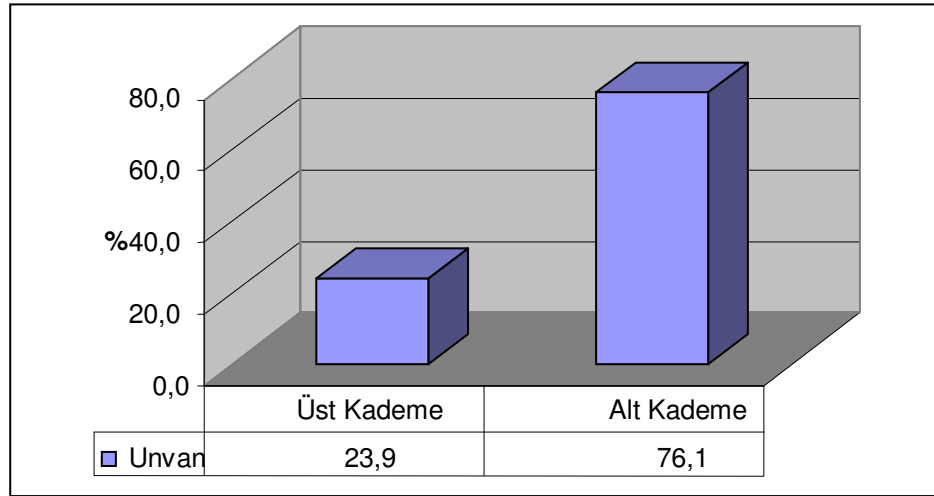
ŞEKİL 8: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Ait Dağılımlar

Şekil 8’de görüldüğü gibi katılımcıların %43,5’i üniversite mezunu, % 56,5’i ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. Bu şekilden, araştırma grubunun eğitim seviyesi yüksek olduğu görülmektedir.



ŞEKİL 9: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Ait Dağılımlar

Şekil 9’da görüldüğü gibi katılımcıların %41,3’ü 0-4 yıl arasında, %28,3’ü 5-9 yıl arasında, %15,2’si 10-14 yıl arasında ve % 15,2’si 15-19 yıl arasında çalışmaktadır. Genel olarak bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışma süresi çok uzun değildir.



ŞEKİL 10: İşgörenlerin Unvanlarına Ait Dağılımlar

Şekil 10'da görüldüğü gibi katılımcıların % 23,9'u üst kademedeki çalışan, % 76,1'i ise alt kademe çalışan işgörendir. Bu durumda ankete katılanların büyük çoğunluğunu alt kademedeki çalışanlar oluşturmaktadır.

1.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular

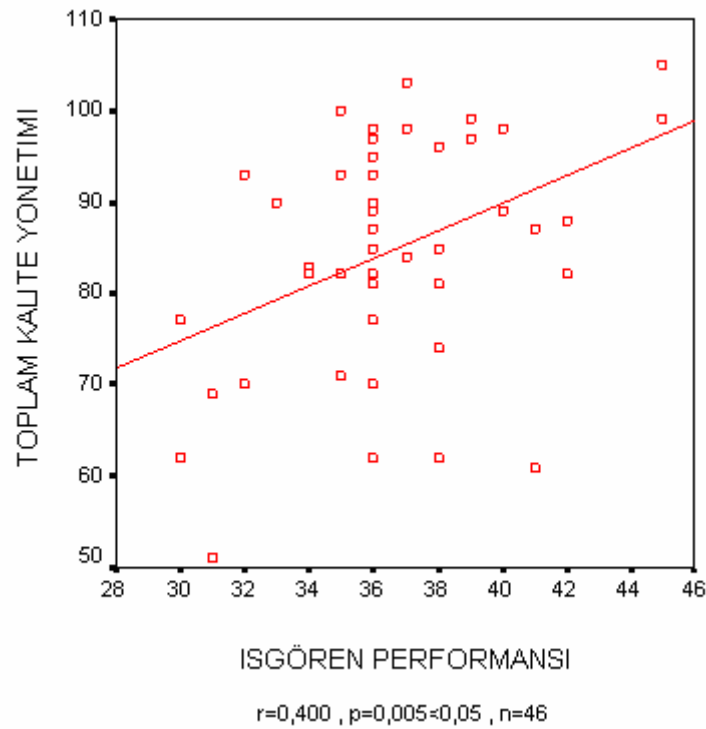
Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleriyle işgören performansı ilişkisine yönelik hipotezlere ait sonuçlar yer almaktadır.

Ana Hipotez

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

TABLO 4: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

	r	P	n
Toplam Kalite Yönetimi – İşgören Performansı	0,400	0,005	46



ŞEKİL 11: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Ankette toplam 30 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk 21 tanesi Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle ilgilidir. Son 9 soru ise işgören performansı ile ilgilidir. Yukarıdaki hipotezi test etmek amacıyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleriyle ilgili 21 soru işgören performansı ile ilgili 9 soru korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analize göre, elde edilen $p=0,005$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için ana hipotez kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yer almasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

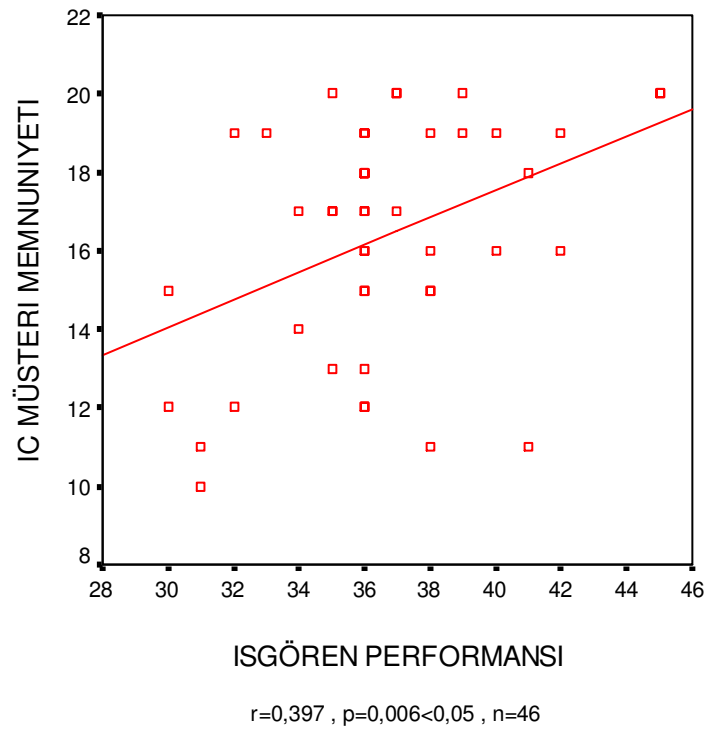
Ana hipotezi desteklemek amacıyla geliştirilen alt hipotezler aşağıda incelenmektedir.

Alt Hipotezler

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

TABLO 5: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden İç Müşteri Memnuniyeti ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

	r	P	n
İç Müşteri Memnuniyeti – İşgören Performansı	0,397	0,006	46



ŞEKİL 12: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden İç Müşteri Memnuniyeti ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

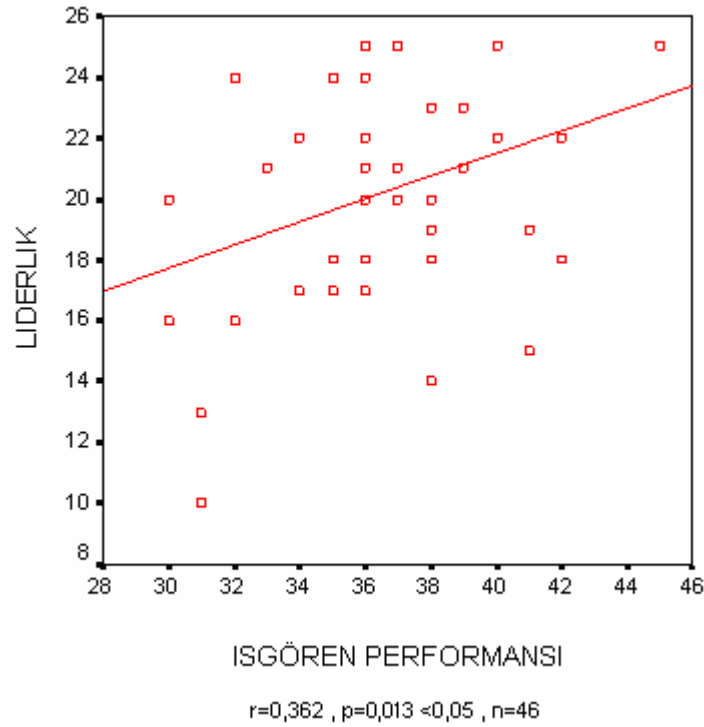
Ankette yer alan iç müşteri memnuniyeti ilkesine yönelik 1., 2., 3. ve 4. sorulara verilen yanıtlarla işgören performansının ölçülmesine yönelik son 9 soruya verilen yanıtlar korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analize göre, elde edilen $p=0,006$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti ilkesinin yer almasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden liderlik ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

TABLO 6: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

	r	P	n
Liderlik – İşgören Performansı	0,362	0,013	46



ŞEKİL 13: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Ankette yer alan liderlik ilkesine yönelik 5., 6., 7., 8. ve 9.. sorulara verilen yanıtlarla işgören performansının ölçülmesine yönelik son 9 soruya verilen yanıtlar korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analize göre, elde edilen

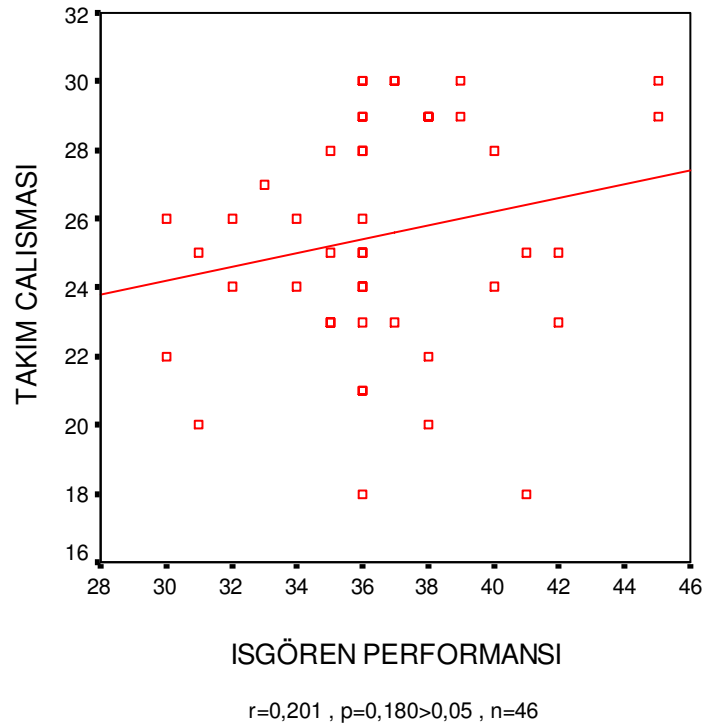
$p=0,013$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden liderlik ilkesinin yer almasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden takım çalışması ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

TABLO 7: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Takım Çalışması ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

	r	P	n
Takım çalışması – İşgören Performansı	0,201	0,180	46



ŞEKİL 14: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Takım Çalışması ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

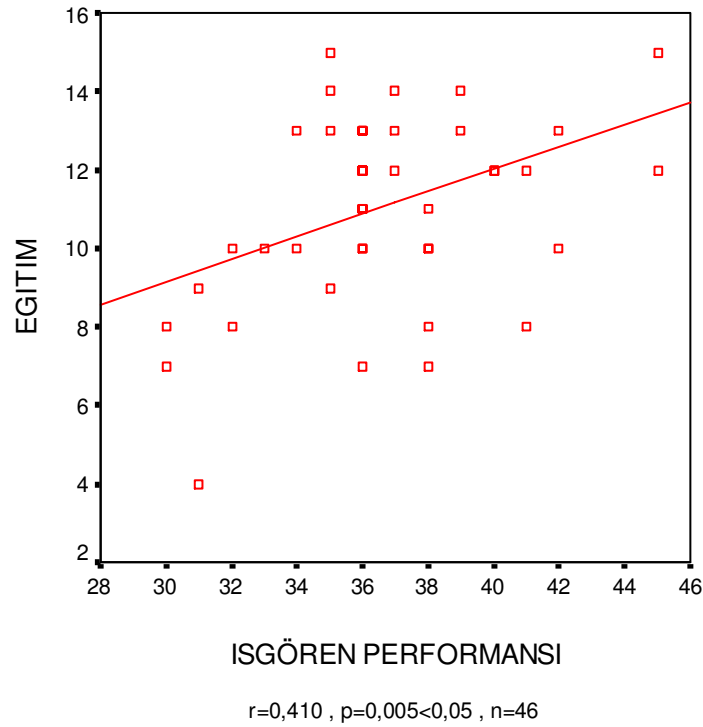
Ankette yer alan takım çalışması ilkesine yönelik 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. sorulara verilen yanıtlarla işgören performansının ölçülmesine yönelik son 9 soruya verilen yanıtlar korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analize göre, elde edilen $p=0,180$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez reddedilir. H_0 hipotezi kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden takım çalışması ilkesinin yer almasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmamakla birlikte Şekil 14'te görüldüğü gibi takım çalışmasının işgören performansına az da olsa olumlu bir etkisi vardır.

H_1 : Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden eğitim ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

TABLO 8: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Eğitim ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

	r	P	n
Eğitim – İşgören Performansı	0,410	0,005	46



ŞEKİL 15: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Eğitim ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Ankette yer alan eğitim ilkesine yönelik 16., 17. ve 18. sorulara verilen yanıtlarla işgören performansının ölçülmesine yönelik son 9 soruya verilen yanıtlar korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analize göre, elde edilen

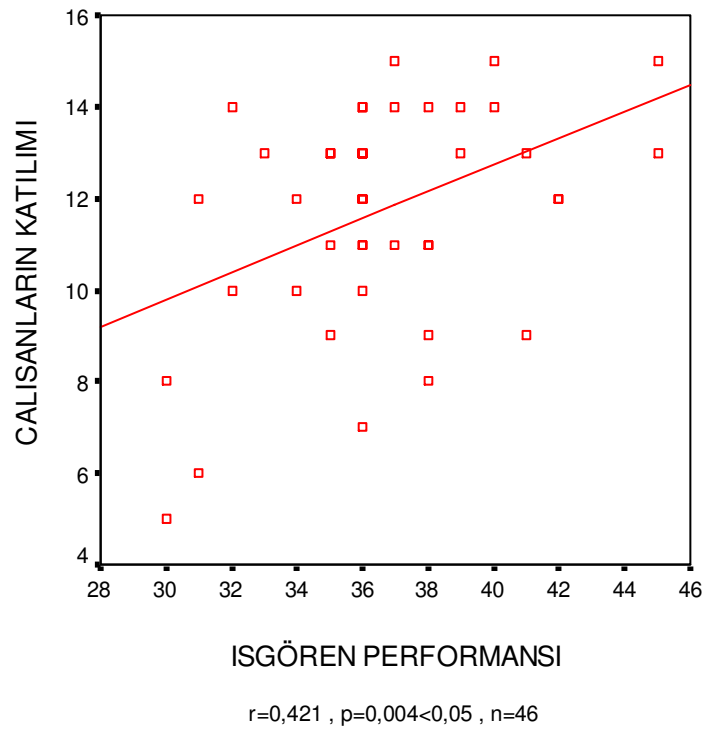
$p=0,005$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden eğitim ilkesinin yer almasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir

H₁: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden çalışanların katılımı ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

TABLO 9: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Çalışanların Katılımı ile İşgören Performansı İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

	r	P	n
Çalışanların Katılımı – İşgören Performansı	0,421	0,004	46



ŞEKİL 16: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinden Çalışanların Katılımı ile İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Ankette yer alan çalışanların katılımı ilkesine yönelik 19., 20. ve 21. sorulara verilen yanıtlarla işgören performansının ölçülmesine yönelik son 9 soruya verilen yanıtlar korelasyona analiziyle test edilmiştir. Analize göre, elde edilen $p=0,004$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden çalışanların katılımı ilkesinin yer almasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir

1.6.3. Demografik Değişkenler ile Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkeleri ve İşgören Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde yaş, eğitim, çalışma süresi ve unvana göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde olan farklılığa yönelik hipotezlere ait sonuçlar yer almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ilkeleri hem bütün bir şekilde hem de ayrı ayrı olarak değerlendirilmiştir.

H₁: Yaş gruplarına göre Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde ve işgören performansında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

TABLO 10: Yaş Gruplarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması

YAŞ		N	Ort.	Med.	ss	Min	Max	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	p
İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	20-25	8	17,6	18	1,8	15	20	28,5	3,875	3	0,275
	26-30	17	15,6	16	3,1	10	20	20,0			
	31-40	15	16,0	17	3,0	11	20	22,2			
	41+	6	17,5	18,5	3,4	11	20	30,0			
LİDERLİK	20-25	8	22,1	21,5	2,4	18	25	31,4	4,022	3	0,259
	26-30	17	19,4	20	3,2	13	24	20,0			
	31-40	15	20,1	20	4,0	10	25	23,3			
	41+	6	20,2	20	4,0	14	25	23,3			
TAKIM ÇALIŞMASI	20-25	8	26,0	26,5	3,3	20	30	25,4	0,219	3	0,974
	26-30	17	25,5	25	3,1	18	30	23,4			
	31-40	15	25,2	25	4,1	18	30	22,9			
	41+	6	25,5	24,5	3,3	22	30	22,8			

EĞİTİM	20-25	8	11,9	12,5	1,4	10	13	28,3	3,493	3	0,322
	26-30	17	10,5	10	2,4	7	15	19,8			
	31-40	15	10,9	12	2,7	4	15	22,9			
	41+	6	11,8	12,5	2,6	7	14	29,2			
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	20-25	8	12,5	12,5	1,3	11	15	26,3	2,663	3	0,447
	26-30	17	11,1	12	2,4	5	15	19,6			
	31-40	15	11,7	13	2,7	6	15	24,7			
	41+	6	12,3	13	2,3	8	14	28,0			
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ İLKELERİ	20-25	8	90,1	89	9,2	74	103	29,0	3,164	3	0,367
	26-30	17	82,1	82	11,7	61	100	19,8			
	31-40	15	83,9	87	15,0	51	105	23,2			
	41+	6	87,3	91,5	13,9	62	99	27,4			
İŞGÖREN PERFORMANSI	20-25	8	36,9	36,5	2,5	33	42	25,9	1,079	3	0,782
	26-30	17	35,9	36	3,7	30	42	21,8			
	31-40	15	36,6	36	3,4	31	45	22,6			
	41+	6	37,8	36,5	3,7	35	45	27,2			

Yaş grupları açısından Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle ilgili sorular bir bütün olarak ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, eğitim ve çalışanların katılımı soruları tek tek Kruskal-Wallis H testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine bütün olarak bakıldığında $p=0,367$ değeri; Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine tek tek bakıldığında ise iç müşteri memnuniyeti için $p=0,275$, liderlik için $p=0,259$, takım çalışması için $p=0,974$, eğitim için $p=0,322$ ve çalışanların katılımı için $p=0,447$ değerleri elde edilmiştir.

Ayrıca, yaş grupları açısından işgörenlerin performansına yönelik sorular da Kruskal-Wallis H testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, $p=0,782$ değeri bulunmuştur.

Elde edilen değerler anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden büyük olduğu için olduğu için hipotez hem Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri hem de işgören performansı açısından reddedilir. H_0 hipotezi kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede çalışan kişilerin yaşlarıyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ve işgören performansı arasında bir ilişki görülmemektedir.

H_1 : Eğitim durumuna göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

TABLO 11: Eğitim Durumuna Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması

EĞİTİM		N	Ort.	Med.	ss	Min	Max	Sıra Ort.	Mann Whitney U	p
İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Üniversite	20	16,6	17	2,6	11	20	23,9	252,5	0,867
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	16,2	17	3,3	10	20	23,2		
LİDERLİK	Üniversite	20	21,0	21	3,1	14	25	26,4	201,5	0,192
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	19,6	20	3,7	10	25	21,3		
TAKIM ÇALIŞMASI	Üniversite	20	26,5	27,5	2,9	21	30	26,9	191,5	0,127
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	24,7	25	3,6	18	30	20,9		
EĞİTİM	Üniversite	20	11,2	11,5	1,8	7	13	23,8	253,5	0,884
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	10,9	11,5	2,7	4	15	23,3		
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	Üniversite	20	11,9	12,5	1,9	8	15	23,8	254	0,893
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	11,6	12	2,7	5	15	23,3		

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ İLKELERİ	Üniversite	20	87,1	88,5	10,5	62	103	25,6	218,5	0,357
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	83,0	84	14,2	51	105	21,9		
İŞGÖREN PERFORMANSI	Üniversite	20	36,7	36	2,1	33	42	24,5	241	0,668
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	36,5	36	4,2	30	45	22,8		

Eğitim durumu açısından Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle ilgili sorular bir bütün olarak ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, eğitim ve çalışanların katılımı soruları tek tek Kruskal-Wallis U testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine bütün olarak bakıldığında $p=0,357$ değeri; Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine tek tek bakıldığında ise iç müşteri memnuniyeti için $p=0,867$, liderlik için $p=0,192$, takım çalışması için $p=0,127$, eğitim için $p=0,884$ ve çalışanların katılımı için $p=0,893$ değerleri elde edilmiştir.

Ayrıca, eğitim durumu açısından işgörenlerin performansına yönelik sorular da Kruskal-Wallis U testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, $p=0,668$ değeri bulunmuştur.

Elde edilen değerler anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden büyük olduğu için olduğu için hipotez hem Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri hem de işgören performansı açısından reddedilir. H_0 hipotezi kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede çalışan kişilerin eğitim durumuyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ve işgören performansı arasında bir ilişki görülmemektedir.

H₁: Çalışma süresine göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

TABLO 12: Çalışma Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması

ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)		N	Ort.	Med.	ss	Min	Max	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	Sd	p
İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	0-4	19	15,6	16	2,8	11	20	19,9	4,261	3	0,235
	5-9	13	16,0	17	3,4	10	20	22,8			
	10-14	7	18,1	18	1,2	17	20	31,2			
	15-19	7	17,0	18	3,3	11	20	26,9			
LİDERLİK	0-4	19	20,4	21	3,7	10	25	24,7	1,788	3	0,618
	5-9	13	19,3	18	3,5	13	24	19,6			
	10-14	7	21,3	22	3,0	17	25	27,1			
	15-19	7	20,3	20	3,8	14	25	23,7			
TAKIM ÇALIŞMASI	0-4	19	24,7	25	3,8	18	30	21,1	2,029	3	0,566
	5-9	13	25,4	25	3,2	21	30	22,6			
	10-14	7	26,9	28	2,8	23	30	28,2			
	15-19	7	26,4	26	3,0	22	30	27,0			
EĞİTİM	0-4	19	10,5	11	2,5	4	13	20,8	6,523	3	0,089
	5-9	13	10,8	11	2,2	7	15	21,3			
	10-14	7	12,9	13	1,1	11	14	35,1			
	15-19	7	11,0	12	2,8	7	15	23,2			
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	0-4	19	11,3	12	2,4	6	15	20,5	3,350	3	0,341
	5-9	13	11,7	12	2,4	5	14	23,3			
	10-14	7	13,0	13	1,2	11	14	31,1			
	15-19	7	11,7	13	2,8	8	15	24,4			

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ İLKELERİ	0-4	19	82,5	85	13,9	51	103	21,1	3,261	3	0,353
	5-9	13	83,2	84	12,3	62	100	21,7			
	10-14	7	92,1	95	6,8	82	98	31,1			
	15-19	7	86,4	87	14,2	62	105	25,6			
İŞGÖREN PERFORMANSI	0-4	19	36,6	36	2,7	31	42	24,1	4,626	3	0,201
	5-9	13	35,2	36	3,3	30	42	18,7			
	10-14	7	36,4	36	2,1	34	40	22,3			
	15-19	7	39,0	38	5,3	30	45	31,9			

Çalışma süresi açısından Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle ilgili sorular bir bütün olarak ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, eğitim ve çalışanların katılımı soruları tek tek Kruskal-Wallis H testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine bütün olarak bakıldığında $p=0,353$ değeri; Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine tek tek bakıldığında ise iç müşteri memnuniyeti için $p=0,235$, liderlik için $p=0,618$, takım çalışması için $p=0,566$, eğitim için $p=0,089$ ve çalışanların katılımı için $p=0,341$ değerleri elde edilmiştir.

Ayrıca, çalışma süresi açısından işgörenlerin performansına yönelik sorular da Kruskal-Wallis H testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, $p=0,201$ değeri bulunmuştur.

Elde edilen değerler anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden büyük olduğu için olduğu için hipotez hem Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri hem de işgören performansı açısından reddedilir. H_0 hipotezi kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede çalışan kişilerin çalışma süresiyle Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ve işgören performansı arasında bir ilişki görülmemektedir.

H₁: Unvana göre işgören performansında ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

TABLO 13: Unvana Göre Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi İlkelerinin ve İşgören Performansının Karşılaştırılması

UNVAN		N	Ort.	Med.	ss	Min	Max	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Üst Kademe	11	18,6	19	1,3	17	20	34,4	72,5	0,002
	Alt Kademe	35	15,6	16	3,0	10	20	20,1		
LİDERLİK	Üst Kademe	11	21,5	21	2,9	17	25	28,1	141,5	0,187
	Alt Kademe	35	19,8	20	3,6	10	25	22,0		
TAKIM ÇALIŞMASI	Üst Kademe	11	27,0	28	2,8	23	30	29,4	128	0,095
	Alt Kademe	35	25,0	25	3,5	18	30	21,7		
EĞİTİM	Üst Kademe	11	13,1	13	1,4	11	15	35,6	59	0,001
	Alt Kademe	35	10,4	10	2,2	4	13	19,7		
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	Üst Kademe	11	13,4	13	0,9	12	15	33,8	79	0,003
	Alt Kademe	35	11,2	12	2,4	5	15	20,3		
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ İLKELERİ	Üst Kademe	11	93,6	95	7,4	82	105	33,5	83	0,005
	Alt Kademe	35	82,0	84	12,8	51	103	20,4		
İŞGÖREN PERFORMANSI	Üst Kademe	11	37,6	36	3,3	34	45	26,2	162,5	0,431
	Alt Kademe	35	36,2	36	3,4	30	45	22,6		

Unvan açısından Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle ilgili sorular bir bütün olarak ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, eğitim ve çalışanların katılımı soruları tek tek Kruskal-Wallis U testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine bütün olarak bakıldığında $p=0,005$ değeri; Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine tek tek bakıldığında ise iç müşteri

memnuniyeti için $p=0,002$, liderlik için $p=0,187$, takım çalışması için $p=0,095$, eğitim için $p=0,001$ ve çalışanların katılımı için $p=0,003$ değerleri elde edilmiştir.

Ayrıca, unvan açısından işgörenlerin performansına yönelik sorular da Kruskal-Wallis U testine göre analiz edilmiştir. Analize göre, $p=0,431$ değeri bulunmuştur.

Elde edilen değerlerin bazıları anlamlılık sınırı olan $p=0,05$ değerinden büyük, bazıları küçüktür. Bu açısından, hipotez tek tek faktörler açısından değerlendirildiği zaman unvana göre işgören performansında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p=0,431>0,05$). Ancak unvana göre Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p=0,005<0,05$). Diğer bir deyişle, İşgören performansı açısından hipotez reddedilir. H_0 hipotezi kabul edilir. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri açısından hipotez kabul edilir.

Bu sonuca göre, işletmede çalışan kişilerin unvanıyla işgören performansı arasında bir ilişki görülmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine bir bütün olarak bakıldığında ise bir ilişki görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine ayrı ayrı bakıldığı zaman ise liderlik ($p=0,187>0,05$) ve takım çalışmasıyla ($p=0,095>0,05$) unvan arasında bir farklılık görülmemektedir. Yalnız, iç müşteri memnuniyeti ($p=0,002<0,05$) eğitim ($p=0,001<0,05$) ve çalışanların katılımıyla ($p=0,003<0,05$) unvan arasında bir farklılık görülmektedir. Diğer bir deyişle, İç müşteri memnuniyeti, eğitim ve çalışanların katılımı ilkelerinin işletmede uygulanış biçimine üst kademedeki çalışanların alt kademedeki çalışanlara göre anlamlı derecede daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkilerini açık bir biçimde hissettirmesi sonucu, işletmelerin uluslararası pazarla bütünleşmesi kaçınılmaz olmuş, dışa açık büyüme önemini artırmıştır. İşletmeler açısından ayakta kalabilmek "rekabet edebilmek" ile eş anlamlı hale gelmiştir. İşletmeler bir yandan yeni teknolojileri izlemekte bir yandan da finansal yapılarını güçlendirmeye çalışmaktadır. Tüm bunlarla olumlu sonuçlar alınmakta, ancak, yetmemektedir. Çünkü, makine, tesis, teknoloji ve ürün tasarımı işletmelerde gittikçe benzer hale gelmiştir. Buna bağlı olarak, işletmelerde, insan odaklı düşünce ve davranış yöntemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Artık, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesinin de rekabet gücü kazandırdığı görülmüştür. Bu süreçte "insan" ögesine eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması diğer başka etmenler üzerinde etkili olmakta ve işletmeler açısından stratejik bir öge olarak kendini göstermektedir. Kısaca, rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. Bu çerçevede, klasik personel yönetimi ve işgören ilişkisinden farklılaşan, insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir anlayış ön plana çıkmakta ve insan, işletmeler için bir maliyet unsuru değil, daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Bugün, tüm kuruluşlar için Toplam Kalite Yönetimi bir gereklilik halini almıştır. Artık, günümüzde müşterilerin artan beklentileri, iyinin, kusursuzluğun ötesinde dünya çapında olmanın hedef seçilmesi, teknolojinin gelişme hızı, kalitesizliğin artan maliyeti, artan uluslararası rekabet, insana duyulan bakışın değişmesi ve özellikle insanın öneminin artması Toplam Kalite Yönetimi'ni gerekli kılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde insan düşüncesine saygı ve güven, sürekli bir değişme ve gelişme anlayışı yatmaktadır. Kaliteyi yaratan,

geliştiren, koruyan yöntemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Bu anlayışla, üretimin ve hizmetin her noktasındaki işgöreni bu felsefeye hazırlamak önemlidir. Bu nedenle, işgörelere yönelik yöntemlerin düzenlenmesi ve Toplam Kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu yöntemleri Performans Değerleme, ödüllendirme, eğitim, ücretlendirme, yetki ve sorumluluk yapılarının düzenlenmesi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür. Diğer bir deyişle, Performans Değerleme, TKY uygulamalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu çalışmada yalnızca “performans” ögesine değinilmiştir. Yalnızca bu ögeye değinilmesindeki neden, bütün ögelere bir tez çalışmasında değinilmesinin mümkün olmaması ve “performans” ögesinin bütün etmenleri geliştirici bir yönünün olmasıdır.

Performans Değerleme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ve bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir. Performans Değerleme’nin amacı, işgörelerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak, becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlamak ve onların gelişimine katkı sağlayacak bir kültür tesis etmektir. İşletmede, insanı küstürmeden ondan daha etkin yararlanmanın yolu, etkili bir Performans Değerleme yönteminin kurulmasına bağlıdır. Etkili bir Performans Değerleme yöntemi ise her zaman çok yönlü geribildirimlerin alındığı dinamik bir örgüt yapısıyla mümkün olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi gibi Performans Değerleme’sinde de günümüz koşullarında yeni arayışlar içine girilmiştir. Artık, işletmelerin verimliliklerinin artışında işgörelere düşen görevi yerine getirip getirmediikleri Performans Değerleme’sinin bir parçası haline gelmiştir

Çağdaş Performans Değerleme çalışmaları, insana değer vermekte ve rekabette fark yaratır hale gelen insan ögesinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Artık, insan, işletmenin aktiflerinde yer alan önemli bir varlık haline dönüşmüştür; yaratıcılık gücü, bir yıl içinde yapılan ve kabul edilen öneri sayısı, inisiyatif kullanma oranı, çözüm getirilen problem sayısı ve

kararlara katılma oranı gibi kişinin sosyal ve zihinsel kapasitesini gösteren kriterler Performans Değerleme'nin önemli bir bölümünü oluşturmuştur ve işgörenin fizik gücü yanında zihin gücünü de dikkate alan ve ekip halinde çalışan bireyleri inceleyen Performans Değerleme yöntemleri geliştirilmiştir

Toplam Kalite Yönetimi'nin itici gücü olan gelişim ve değişim, Performans Değerleme'nin de temel ilkesi haline gelmiştir. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi'nde de Performans Değerleme'si anlayışı değişmiştir. Artık, Toplam Kalite Yönetimi ile ulaşmak istenen amaçlar, Performans Değerleme'yle daha kolay anlaşılmakta ve amaçlara ulaşma başarısı artmaktadır. Sonuçta, sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçüm ve denetimler, gelişmelerin destekleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, Performans Değerleme'siyle, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ulaşmak istediği amaçlardan, işgörenlerin güdülenmesi, işgörenlerle yönetim arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması ve işgörenlerin işletmenin amaçlarını benimseyerek sorunların çözümüne gönüllü katılması sağlanmış olmaktadır. Bütün bunlara bağlı olarak işgörenlerin performansları artmaktadır. Performans Değerleme'si, işgörenlerin değerlendirilmesine, örgüte bağlılıklarının, kendilerine güvenin ve başarıma inancının artırılmasına ve performanslarının iyileştirilmesine yönelik uygulamaları da kapsamaktadır. Zaten Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle de istenen budur.

Bu düşünceler ışığında hazırlanan bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işletmeler için öneminin vurgulanması, insandan en iyi şekilde yararlanmayı da hedefleyen bu felsefede yine aynı amaca eden Performans Değerleme'sinin yararının görülmesi ve TKY felsefesinin her iki sistemin özü olan "insan" kaynağının performansına etkisinin incelenmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın amacına uygun olarak Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkeleri ile işgören performansı ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Bu yönde hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan ana hipotez doğrultusunda sonuç $p=0,005$ bulunmuştur. Bu değer anlamlılık sınırı

$p=0,05$ değerinden küçük olduğu için ana hipotez doğrulanmış ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin işgören performansına olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Takım çalışmasını yaygınlaştıran, süreç üzerine yoğunlaşan, eğitimi sürekli kılan, üst yönetimin liderliğine önem veren, müşteri odaklı bakış açısıyla müşteri beklentilerine en yakın sürede cevap veren, iç müşterileri memnuniyetini dikkate alan, sürekli kendini yenileyen, diğer bir deyişle Toplam Kalite Yönetimi felsefesi yaklaşımını bir bütün olarak benimseyen işletmelerde, işgörenlerin mesleki bilgi-beceri ve gelişiminin, verimliliğinin, iletişim becerisinin, takım çalışması yeteneğinin, farklı çalışma koşullarına yaklaşımının, işe devam ve disiplininin, kaliteye yaklaşımının, karar verme ve uygulama yeteneğinin, motivasyonunun, örgüte adaptasyonunun ve bağlılığının daha yüksek olduğu ve buna bağlı olarak performanslarının arttığı görülmektedir.

Ana hipotezi desteklemek amacıyla alt hipotezler oluşturulmuştur. Alt hipotezlerle Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin tek tek işgören performansına etkisi incelenmiştir. Oluşturulan alt hipotezlerden ilki iç müşteri memnuniyeti ilkesiyle işgören performansı ilişkisine yöneliktir. Sonuç $p=0,006$ bulunmuştur. Bu değer, $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez doğrulanmaktadır. Alt hipotezlerden ikincisi liderlik ilkesiyle işgören performansı ilişkisine yöneliktir. Sonuç $p=0,013$ bulunmuştur. Bu değer, $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez doğrulanmaktadır. Üçüncü hipotez takım çalışması ilkesiyle işgören performansı ilişkisine yöneliktir. Sonuç $p=0,181$ bulunmuştur. Bu değer, $p=0,05$ değerinden büyük olduğu için hipotez reddedilmiştir. Dördüncü hipotez eğitim ilkesiyle işgören performansı ilişkisine yöneliktir. Sonuç $p=0,004$ bulunmuştur. Bu değer, $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez doğrulanmaktadır. Son alt hipotez ise, çalışanların katılımı ilkesiyle işgören performansı ilişkisine yöneliktir. Sonuç $p=0,003$ bulunmuştur. Bu değer, $p=0,05$ değerinden küçük olduğu için hipotez doğrulanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin ayrı ayrı işgören performansına etkisi incelendiğinde iç müşteri memnuniyeti, liderlik, eğitim ve çalışanların katılımı ilkeleriyle işgören performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylelikle ana hipotez desteklenmektedir. Takım çalışması ilkesiyle işgören performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu iki değişkene ait grafik sonuçlarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte takım çalışması ilkesiyle işgören performansı arasında az da olsa olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda, ana hipotez reddedilmemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin bir bütün olarak işletmelerde benimsenmesi ve diğer bütün ilkelere olduğu kadar takım çalışması ilkesine de gereken önemin verilmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan noktalar olduğu unutulmamalı ve bu duruma gereken hassasiyet gösterilmelidir.

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin ve işgören performansının ankette yöneltilen demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucu, işgören performansının yaşa, eğitime, çalışma süresine ve unvana göre anlamlı bir şekilde farklılığının olmadığı görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine bir bütün olarak bakıldığında ise, yaşa, eğitime ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığının olmadığı, ancak, unvana göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir. Üst kademedeki çalışanların Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinde alt kademe çalışanlara göre daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları analiz edilmiştir.

Demografik değişkenlere göre Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin ayrı ayrı olarak unvana göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise, liderlik ve takım çalışması ilkelerinin unvana göre bir farklılık göstermediği görülürken; iç müşteri memnuniyeti, eğitim ve

Çalışanların katılımı ilkelerinin unvana göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Yine, st kademedede çalışanların olumlu bakış açısıyla karşılaşılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, işletmelerde işgörenlerin yaşına, eğitim durumuna, çalışma süresine, unvanına vb. unsurlarına bakılmaksızın, genel müdüründen işçisine kadar tüm işgörenin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen ürün ve hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretim ve mal sahibine teslimden sonraki işlemler sırasında; kalitenin sağlanması, satış sonrası bakım aşamaları sürecinde kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamalıdır.

Sonuç olarak, bir işletme ancak işgörenin performansı kadar iyi olabilir. Işgren performansının, örgütün hem finansal sonuçlarını hem de üretim/hizmet düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, işgörenin yüksek performans gösterecek şekilde çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratmak ve performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen amaçlar edinmek, işletme yönetiminin temel görevleri arasında yer almalıdır. Bunun için, katılım, eğitim, iletişim, takım çalışması, kalite çemberleri, gerçekçilik, güven duygusu, doğru işe doğru kişi gibi ögelerle işgörenler her yönden tatmin edilmeli ve işgörenlerin mutluluğu sağlanmalıdır. Bu gelere hizmet eden Toplam Kalite Yönetimi felsefesi işletmeler tarafından benimsenmeli ve bu felsefenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından olan Performans Değerleme yöntemi, adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı ve katılımcı bir şekilde işletmelerde yer almalıdır.

KAYNAKÇA

AKAL, Zuhâl; “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1996, s. 83-108.

AKGÜL, Aziz; **Önce Vatandaş Anlayışına Dayanan Toplam Kalite ve Performans Yönetimi**, Ankara, Şubat, 2003.

AKIN, Özcan; **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan (Kobi’ler Üzerine Bir İnceleme)**, Bursa, Ezgi Kitabevi, Mayıs, 2001.

ALPERTEN, İ. Nurdan, CAMGÖZ, Selim Metin; “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, Manisa, 2006, s. 191-212.

AYTAÇ, Aygöl; “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlightında Eğitim Dergisi**, Yıl 4, Sayı 41, Temmuz, 2003.
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> 29,03,2008

BAKAN, İsmail, KELLEROĞLU, Hakan; “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, Manisa, 2003, s. 75-97.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Performans Yönetimi**, Ekim, 2002.

BAŞ, Türker; **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?**, Ankara, Mart, 5. Baskı, 2008.

BAŞARAN, Bülent, AYDEMİR, Muzaffer; “Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerini Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 23, Temmuz-Aralık, 2004, s. 97-113.

BAYRAM, Levent; “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Temmuz-Eylül, 2006, s. 47-65.

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2005.

ÇAĞLAR, İrfan, KILIÇ, Sabiha; **Kalite Güvence Standartları**, Ankara, Ekim, 2006.

ÇALIK, Temel; **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

ÇAPÇI, Garip; **İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması**, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

ÇOBAN, Suzan; “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 22, Kayseri, Ocak-Haziran, 2004, s.85-98.

EFİL, İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi**, Ocak, 5. Baskı, 2003.

EMEKSİZ ÇABUK, Zeliha; **İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, ZEHİR, Cemal; “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 4, İstanbul, 2003, s. 43-54.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Ocak, 8. Baskı, 2004.

ERKOÇ, Zafer; **İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, Ağustos, 2006.

ERSEN, Haldun; **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayınları, Temmuz, 2003.

ERTUĞRUL, İrfan, KARAKAŞOĞLU, Nilsen; “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **VI. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu**, Mayıs, 2005.

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf> 29,03,2008

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ocak, 3. Baskı, 2001.

GENÇ, İlbiçe; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi'nin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi**, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

GENÇ, Nurullah, HALİS, Muhlis; **Kalite Liderliği**, Mart, 1. Baskı, 2006.

GEYLAN, Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Temmuz, 1. Baskı, 2007.

GÖKASLAN, Selim; **Performans Değerlendirmenin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2000.

HALİS, Muhsin; **Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, Roma Yayınları, Kasım, 2004.

KALKAN, Adnan; “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 6, Sayı 29, Aralık-Ocak, 1999.

KARYAĞDI, Nazmi; “Toplam Kalite Yönetimi”, <http://www.diyarbakirdeftardarligi.gov.tr/tky/tkynedir.htm>. 29,03,2008

ÖRÜCÜ, Edip, KÖSEOĞLU, Mehmet Ali; **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara, Gazi Kitabevi, Eylül 2005.

ÖZDEMİR, Erkan; “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2002.

http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=50&inc=arc&cilt=4&sayi=2&year=2002 29,03,2008

PAKDİL, Fatma; “Ekip Bazlı Performans Değerleme”, 2001, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&templD=1&egID=2. 29,03,2008

PAKDİL, Fatma; “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, İzmir, 2004, s. 167-183.

PAKSOY, Mahmut; **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 2002.

PALMER, J. Margaret; **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, 1993.

SÖKMEN, Alev; **Büro Yönetiminde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003, s. 78-85.

SÜERDEM, Fatma Arzu; **Toplam Kalite Uygulayan İşletmelerde Performans Değerlemesi Sonuçlarının Kullanıldığı Başlıca Alanlar ve Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

ŞAHİN, Ali Ekber, ŞİMŞEK, Hasan; “Toplam Kalite Yönetimi”, www.mebnet.net/duyurular/seminer/Toplam%20kalite%20Y%C3%B6netimi.pdf. 16,12,2007

ŞENTURAN, Şermin; **Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları**, İstanbul, Şubat, 2007.

ŞİMŞEK, Muhittin, NURSOY, Mustafa; **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul, Mayıs, 2002.

ŞİMŞEK, Muhittin; **İş Hayatında Önce İnsan**, İstanbul, 2006.

TAŞTAN, Mustafa; “Toplam Kalite Yönetimi”, www.humanresourcesfocus.com/tky.asp. 29,03,2008

UĞURTAY, Halise; **Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme**, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

ÜNAL, Ayşe; “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2002.

ÜNAL, Ayşe; **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998.

Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 2; **Toplam Kalite Yönetimi**, Millî Prodüktivite Merkezi.

Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 3; **Sürekli İyileştirme**, Millî Prodüktivite Merkezi.

VURAL, Beril Akıncı, COŞKUN, Gül; **Örgüt Kültürü**, Ekim, 1. Baskı, 2007.

YALÇIN, Azmi, KILIÇ, Tamer; “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Yöntem”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 9, Sayı 9, Adana, 2002.

YANIK, Ruhi; **Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri (Sivas Dikimevi Örneği)**, Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, Haziran, 2001.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekim, 5. Baskı, 2003.

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket formu “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi” konulu tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu çalışma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne yüksek lisans tezi olarak sunulacaktır. Vereceğiniz yanıtlar sadece bu tez çalışmasında değerlendirilecektir.

Anket sorularının cevapları için 1’den 5’e kadar derecelendirme yapılmıştır. Bu derecelerin ifade ettiği anlamlar aşağıda açıklanmaktadır.

İlginiz için teşekkür ederim.

Burçin ÖZGÖR

YAŞINIZ	☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 ve üstü
EĞİTİM DURUMUNUZ	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yük.Lisans ☐ Doktora
BU İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ (YIL)	☐ 0-4 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ 19 ve üstü
GÖREV UNVANINIZ	

1: Kesinlikle katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

1	İşletmemizde kişiler işe alınırken bilgi ve beceri düzeylerinin iş gereklerine uygunluğu araştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

2	İşletmemizde kişiye kendini geliştirme, yetenek ve becerilerini kullanma imkânı verilmektedir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde işgörenlere adaletli davranılır.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticiler vaatlerini yerine getirirler.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde, işi yaparken gerekli yetiştirme ve yol gösterme sağlanır.	1	2	3	4	5
7	Liderlerle her zaman açık iletişime sahibiz.	1	2	3	4	5
8	Liderler, işlere karşı heves ve pozitif bir tutum yaratırlar.	1	2	3	4	5
9	Liderler, hedeflere ulaşmak için motive edicidir.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde uygulanan Performans Değerleme sistemi takım çalışmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
11	Bölümümüzde takım halinde çalışırız.	1	2	3	4	5
12	Takımlarda, işgörenlerin iş yükü her zamana adaletli bir şekilde dağıtılır.	1	2	3	4	5
13	Çalışma arkadaşlarım işle ilgili sorunlarıma yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarım birbirine güvenirlir.	1	2	3	4	5
15	Çalışma arkadaşlarım bilgilerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde Performans Değerleme sonuçları eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
17	İşletmemizde işgörenlerin bilgi - beceri ihtiyaçları eğitim programlarıyla giderilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
18	Eğitim ihtiyacı belirlenirken görüşlerimize yer verilir.	1	2	3	4	5

19	İşletmemizde Performans Değerleme'si sonunda değerlemeyi yapan ile işgören arasında geribildirim görüşmesi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	İşletmemizde işgörenler performans hedeflerini üstleri ile birlikte belirlemektedir.	1	2	3	4	5
21	İşletmenin amaç ve değerlerinin belirlenmesinde işgörenlerin katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
22	Mesleğimde yeterli bilgi ve beceriye sahibimdir ve bunları sürekli olarak geliştiririm.	1	2	3	4	5
23	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	1	2	3	4	5
24	İletişim becerisine sahibim.	1	2	3	4	5
25	Takım halinde çalışabilme yeteneğine sahibim.	1	2	3	4	5
26	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	1	2	3	4	5
27	Devamsızlık yapmam ve iş disiplinine sahibimdir.	1	2	3	4	5
28	Kalite odaklıyım.	1	2	3	4	5
29	Karar verme ve uygulama yeteneğine sahibim.	1	2	3	4	5
30	Belirlenen performans hedeflerine ulaşıyorum.	1	2	3	4	5

EK 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
0,937	30

Değişken-Ölçek Analizi

	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Cronbach's Alfa Katsayısı
Soru 1	117,07	192,285	,740	,933
Soru 2	117,24	188,542	,745	,932
Soru 3	117,28	189,496	,702	,933
Soru 4	117,39	188,110	,711	,932
Soru 5	117,59	188,381	,760	,932
Soru 6	117,33	189,247	,756	,932
Soru 7	117,13	192,649	,616	,934
Soru 8	117,17	193,569	,611	,934
Soru 9	117,22	192,263	,689	,933
Soru 10	117,54	190,120	,595	,934
Soru 11	117,02	195,844	,552	,935
Soru 12	117,17	192,369	,642	,933
Soru 13	116,80	199,272	,512	,935
Soru 14	116,98	197,711	,524	,935
Soru 15	116,93	200,062	,441	,936

Soru 16	117,98	187,000	,722	,932
Soru 17	117,59	189,270	,769	,932
Soru 18	117,39	192,955	,553	,935
Soru 19	117,07	191,662	,605	,934
Soru 20	117,35	189,876	,676	,933
Soru 21	117,85	186,443	,687	,933
Soru 22	117,37	202,327	,281	,937
Soru 23	117,24	204,408	,184	,938
Soru 24	117,22	201,018	,391	,936
Soru25	117,35	202,276	,237	,938
Soru 26	117,30	199,683	,391	,936
Soru 27	117,33	202,891	,285	,937
Soru 28	117,26	202,642	,258	,937
Soru 29	117,24	202,897	,269	,937
Soru 30	117,07	200,996	,415	,936

ÖZET

ÖZGÖR, Burçin. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Bu çalışmanın amacı, işletmeler için Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin önemini vurgulamak ve bu felsefenin işgören performansına etkisini, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli uygulamalarından bir olan Performans Değerleme yardımıyla açıklamaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelini oluşturan kalite kavramından bahsedilmiş, daha sonra Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tanımı, önemi, ilkeleri ve bu ilkelerin Performans Değerlemesi yaklaşımıyla ilişkisi incelenmiştir. İkinci bölümde, performans ve Performans Yönetimi kavramları tanıtılmış ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde çok önemli bir yere sahip olan İnsan Kaynakları uygulamalarından “Performans Değerleme”si yaklaşımı bir bütün olarak incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise, “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesi ilkeleriyle işgören performansı ilişkisine yönelik bir alan araştırması yer almıştır. Son bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, yönetimi, varsayımları, sınırlılıkları ve hipotezleri açıklanmıştır. Daha sonra anket çalışması sonucu elde edilen araştırma bulguları tablo ve şekillerle gösterilmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak, “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesi ilkelerinin “İşgören Performansı”na etkisini araştırmak için anket yöntemine başvurulmuştur. Oluşturulan anket 30 sorudan oluşmaktadır. Anket, Ankara’da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin tasarım bölümünde çalışan 46 işgörene uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, SPSS 12,0 programı kullanılarak değişkenlerin özelliğine göre frekans dağılımı, korelasyon analizi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin işgören performansına olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlere göre ilişkiler incelendiğinde ise, işgören performansının yaşa, eğitime, çalışma süresine ve unvana göre bir farklılık göstermediği görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin ise yaşa, eğitime ve çalışma süresine göre bir farklılık göstermediği, ancak unvana göre bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerine üst kademede çalışanların daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler

1. Kalite
2. Toplam Kalite Yönetimi
3. Performans
4. Performans Değerleme
5. İşgören

ABSTRACT

ÖZGÖR, Burçin. The Effect of Total Quality Management on Employee's Performance, Graduate Thesis, Ankara, 2008.

The goal of this study is to emphasize the Total Quality Management philosophy's importance for enterprises and to explain this philosophy's effect on employee performance with the help of Performance Evaluation method, which is one of the most important implementation of Human Resource Management.

This thesis is consist of three parts. A quality concept, which forms the fundamental of Total Quality Management philosophy's, is mentioned in the first part, and then Total Quality Management philosophy's definition, importance, principles and the relation of these principles with the Performance Evaluation approach is examined. In the second part, performance and Performance Management concepts are introduced and "Performance Evaluation", a Human Resource implementation which has a very important place in Total Quality Management philosophy, approach is investigated as a whole. In the third and the final part, a field survey is took a part intended for the relation between "Total Management Quality" philosophy principles and employee performance. In the final part, the research's subject, goal, importance, scope, methodology and hypothesis are explained primarily. Then the research findings that are obtained by the survey work results are evaluated and illustrated with tables and graphics.

A survey method is applied to investigate the effect of "Total Quality Management" philosophy principles on "Worker Performance" in accordance with the goal of this study. The formed survey consist of 30 questions. The survey is carried out by 46 employee who are working at the design department of one enterprise which is doing service for defense industry in Ankara. The research results are evaluated by frequency spectrum

according to variables, the correlation analysis, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test using SPSS 12.0 software.

A significant relation between Total Quality Management philosophy and employee performance is found according to the research results. It's seen that Total Quality Management philosophy principles have generally a positive effect on employee performance. If the relations are examined according to the demographic variables, it's seen that employee performance's demonstrated no difference on age, education, working period and title. Total Quality Management philosophy principles demonstrated no difference on age, education and working period, however it's seen that a difference is demonstrated according to title. It's seen that the employees at high rank have more positive point of view to the Total Quality Management philosophy principles.

Key Words

1. Quality
2. Total Quality Management
3. Performance
4. Performance Appraisal
5. Employee