



T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN İŞLETMELER TARAFINDAN ALGILANMA BİÇİMİ ve UYGULANMA
DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

SEÇKİN GÜN

Gaziantep, 2015

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN İŞLETMELER TARAFINDAN ALGILANMA BİÇİMİ ve UYGULANMA
DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Seçkin GÜN

Danışman: Doc.Dr. Filiz KABAPINAR

Gaziantep, 2015

ÖZET

Dünyanın tek bir pazar haline geldiği günümüzde, müşteri algı ve beklentilerinin değişmesi ve teknolojinin hızlı ilerlemesi işletmelerin bu hızla değişen ortamı takip edebilmelerini gerekli kılmaktadır. Özellikle yoğun rekabet ortamında farklılaşma ve marka oluşturma çabasındaki işletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek için günün koşullarını yakından takip etmek durumundadır. İki bileşenli bir sistem olan Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme sistemleri bunu sağlayabilecek gibi görünmektedir. Kalite anlayışı artık sadece üretimde kullanılan bir olgu değildir. Kalite günümüzde örgütün tüm süreçlerinde uygulanması gereken bir anlayış modelidir. Kalite felsefesi ve performans değerlendirme sistemleri insana değer veren anlayışı içermektedirler.

Geleneksel anlayışın aksine günümüzün kalite anlayışı bireyi komutları yerine getiren bir mekanizma olarak görmez. Bu anlayışta birey değerlendirilen, eğitilen ve değer yaratan bir olgu olarak görülmektedir. Nitekim, kalite kapsamındaki hedeflerin gerçekleştirilmesinin yolu insandır. Toplam Kalite Yönetimi örgütte bulunan herkesi bir bütün olarak kabul eder ve günün koşullarına göre istenen kriterlerden haberdar olmalarını sağlar. Bu çalışmaların gerçekleştirilmesi için insanı odak noktasında tutan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Performans Değerlendirme sistemlerini birbirinden ayrılmaz kabul edip, bu iki bileşenli sistemi işletmelerinde profesyonel biçimde uygulayan yöneticilerin hedeflerine ulaşacakları düşünülmektedir.

Bu çalışmada, Tekirdağ ilinde sektörde marka oluşturma çalışmalarında bulunan işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme sistemlerini ne düzeyde uygulayıp, bu sistemleri nasıl algıladıklarını ortaya koymak için nitel araştırma desenlerinden masa başı araştırması ve durum çalışması kullanılmıştır. Toplam kalite yönetiminin performans değerlendirmesi ile olan ilişkisinin analizi masa başı araştırması olarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ilişkinin analizi sonucunda ortaya çıkan temalar, örtüşme ve ayrışmalar kullanılarak durum çalışması planlanmıştır. Bu çerçevede, yedi farklı işletmenin yöneticilerine anketler uygulanmış ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır.

Bulgulara göre, yöneticiler toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemini kişisel ve örgütsel olarak benimsemekte ancak profesyonel bir şekilde uygulama alanı bulamamaktadır. Yöneticilerin mevcut kalite ve performans değerlendirme çalışmalarının işletmelerinde marka oluşturma çalışmaları için yeterli olmadığını düşündükleri de söylenebilir. Araştırma bulgularına göre, kalite ve performans sisteminin etkin olarak sürdürülememesindeki temel nedenin işletmelerin genelde aile şirketi olarak kurulmuş olması ve yönetici kadrosunun toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemini uygulamaya koymak için gereken uzmanlığa sahip olmamasıdır.

ABSTRACT

In our era, in which the world has become one global market, businesses need to be able to keep up with the ever-changing marketplace since customer perceptions and expectations transform, while technology develops on a constant basis. Especially, the businesses striving for differentiation and brand-building in the fierce competition have to follow the current conditions closely to maintain their sustainability. Constituting a two-component system, the Total Quality Management & Performance Appraisal systems can prove fruitful in achieving this. The quality concern is no longer a phenomenon employed solely in production. Currently, quality is an approach model which needs to be utilized in all processes of an organization. The philosophy of quality, and performance appraisal systems contain an approach that attaches value to individuals.

Contrary to the traditional approach, today's quality approach does not regard an individual as a mechanism that fulfills a set of commands. It instead deems an individual as a phenomenon which is benefited, trained and which creates value. Indeed, human is the key to achieving targets falling into the scope of quality. Total Quality Management acknowledges everyone under the organization as a whole and enables them to learn about the criteria required in accordance with the current conditions. Focusing on individual to perform these efforts, the Total Quality Management (TQM) and Performance Appraisal systems are accepted as an integral part of one another, and it is suggested that managers applying this two-component system professionally in their businesses will achieve their goals.

In this study, the desk-based research and case study regarding qualitative patterns are used to demonstrate to which extent the businesses engaged in brand-building across the industry in the Tekirdağ province apply the Total Quality Management and Performance Appraisal systems, and how they perceive such systems. The relation between the total quality management and performance appraisal has been analyzed as part of the desk-based research. Themes, overlappings and divergences have been found out as a result of analyzing such a relation and thus have been used to conduct a case study. In this framework, surveys were undertaken and direct meetings were held with managers of seven different businesses. The content analysis, a qualitative analysis method, was used in evaluating the data findings.

According to the findings, the managers adopt the total quality management and performance appraisal system personally and organizationally; however, they are not able find a space for professional implementation thereof. It can be argued that the managers do not believe that the ongoing quality and performance appraisal efforts in their businesses are sufficient enough to carry out brand-building efforts. The findings of study suggest that the main reason behind failing to maintain the quality and performance system effectively has to do with the fact that businesses are mostly

established as family corporations. They further reveal that the executive staff does not boast the expertise needed to put into practice the total quality management and performance appraisal system.





T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Öğrencinin


Adı-soyadı	SEÇKİN GÜN
Numarası	122203269
Anabilim/ Bilim Dalı	İşletme
Tez Savunma Bilgileri	
İlgi : Enstitü Yönetim Kurulu'nun 22/05/2015 tarih ve ...12... sayılı oturumunda karar verilen,	
Sınav Tarihi	10/06/2015
Sınav Saati	14.00
Sınav Yeri	M.Ü. Atatürk Eğitim Fak. 221 Nolu Oda


Karar

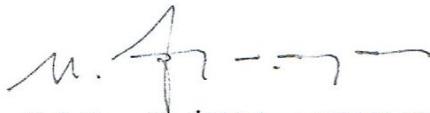
Sınav Süresi	1 saat 20 dakika			
<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
X		X		

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca "Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir."

10/06/2015


Doç. Dr. Filiz KABAPINAR
Jüri Başkanı
Öğretim Üyesi


Yrd. Doç. Dr. Sibel CENGİZHAN
Üye
Öğretim Üyesi


Yrd. Doç. Dr. Mahmut KAYAR
Üye
Öğretim Üyesi

Not: Bu Form, 2 Adet ciltlenmiş Tez, 2 Adet PDF formatında Tezin kaydedildiği CD, 1 Adet Ulusal Tez Merkezi Veri Giriş Formuyla Sosyal Bilimler Enstitüsüne teslim edilmelidir.

Tez Etik ve Bildirim Sayfası

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeler Tarafından Algılanma Biçimi ve Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tarih
Öğrenci adı soyadı
imza

10.06.2015
S@rkin GÜN



ÖNSÖZ

Bu yüzyılda, işletmelerin vazgeçemedikleri toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme, artık mükemmellik yolunda ve liberal dünyada ayakta durabilmenin en önemli iki unsurudur. Rekabetin arttığı, değişimin hızlandığı, tüketici algılarındaki farklılıkların değişik boyutlar aldığı günümüz dünyası, bu olgulara cevap verebilecek en uygun düşünce sistemini benimsemek zorunda kalmıştır. Toplam kalite yönetimi, istediğimiz tüm standartlar ve günümüz dünyasını yakından takip edebilecek anlayışı bize sunma potansiyeline sahiptir. Bu anlayış içerisinde kalitenin sürekli bir ilerleme, gelişme mantığıyla, mükemmeli yakalamak isteği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma ile Tekirdağ ilinde sektörde marka oluşturma çabasında bulunan işletmelerin toplam kalite yönetimi (TKY) ve performans değerlendirme sistemlerini ne düzeyde uygulayıp, bu sistemleri nasıl algıladıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Doc. Dr. Filiz KABAPINAR' a çok teşekkür eder çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2015

Seçkin GÜN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEZ ETİK ve BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
1.3. Sınırlılıklar.....	2

İKİNCİ BÖLÜM

2. KALİTENİN TANIMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. Kalitenin Tanımlanması.....	3
2.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	5
2.2.1. Muayene.....	5
2.2.2. İstatistiki kalite kontrol.....	5
2.2.3. Kalite güvencesi.....	5

2.2.4. Toplam kalite yönetimi.....	6
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması ve İlgili Kavramlar.....	7
2.3.1. Toplam kalite yönetiminin tanımlanması.....	7
2.3.2. Toplam kalite yönetimi kavramı.....	9
2.3.2.1. <i>Kalite</i>	11
2.3.2.2. <i>Kalite politika</i>	12
2.3.2.3. <i>Kalite sistemi</i>	12
2.3.2.4. <i>Kalite planları</i>	12
2.3.2.5. <i>Kalite denetimi</i>	13
2.3.2.6. <i>Kalite halkası</i>	13
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	14
2.4.1. Müşteri odaklılık.....	14
2.4.2. Önleyici yaklaşım.....	15
2.4.3. Takım çalışması.....	15
2.4.4. İstatistik ve analizden yararlanma.....	16
2.4.5. Firma çalışanlarının eğitimi.....	17
2.4.6. Üst yönetimin liderliği.....	17
2.4.7. Tedarikçilerle işbirliği.....	18
2.4.8. Sürekli gelişme (Kaizen).....	18
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Sağladığı Avantajlar.....	19
2.6. TKY ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	21
2.7. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	23
2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	24
2.9. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri.....	26
2.9.1. Walter A. Shewhart (1891-1967).....	26
2.9.2. W. Edwards Deming (1900-1993).....	26
2.9.3. Joseph M. Juran (1904-).....	27
2.9.4. Philip B. Crosby (1926-2001).....	29

2.9.5. Armand V. Feigenbaum (1922-)	29
2.9.6. Dr. Genichi Taguchi (1924-2012)	29
2.9.7. Kaoru İshikawa (1915-1989)	30
2.10. Toplam Kalite Yönetiminde Yararlanılan Temel Araçlar	30
2.10.1. Kalite denetimleri (Audit)	30
2.10.2. Kanban (Stok) sistemi	30
2.10.3. Yalın yönetim	31
2.10.4. Tam zamanında üretim (Just In Time-Jıt)	33
2.10.5. Sıfır hata	34
2.10.6. Sorun çözme yöntemleri	36
2.11. Kaizen (Sürekli İyileştirme)	37
2.11.1. Kaizen ve yenilik	39
2.11.2. Kaizen ve yönetim	43
2.11.3. Kaizen ve toplam kalite yönetimi (TKY)	45
2.11.4. Kaizen'in uygulanması	45
2.11.5. Kaizen'in faydaları	48
2.12. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi	49
2.13. Performans Değerlendirme Tanımı ve İlgili Kavramlar	51
2.13.1. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları	53
2.13.2. Performans değerlendirmenin işlevleri	54
2.13.3. Performans kriterlerinin belirlenmesi	56
2.13.4. Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde karşılaşılan zorluklar	57
2.13.5. Performans değerlendirmenin önemi	58
2.13.6. Performans değerlendirme planı	59
2.13.7. Performans değerlendirme sistemi ve yöntemleri	59
2.13.8. Performans değerlendirmesini yapacak kişilerin belirlenmesi	60
2.13.8.1. Bireyin bağlı olduğu en yakın üst amir tarafından yapılan değerlendirme	60
2.13.8.2. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme	60

2.13.8.3. Kendi kendini değerlendirme.....	61
2.13.8.4. Astlar tarafından yapılan değerlendirme.....	61
2.13.8.5. Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme.....	62
2.13.8.6. Bir komite veya grup tarafından yapılan değerlendirme.....	62
2.13.8.7. Diğer bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan değerlendirme.....	62
2.13.9. Performans değerlendirmede zaman.....	63
2.13.10. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar.....	63
2.13.11. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataları engelleyici stratejiler.....	66
2.14. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	67
2.14.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım.....	67
2.14.1.1. Basit sıralama yöntemi (Simple ranking method).....	67
2.14.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi (Method of paired comparisons).....	68
2.14.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi (Forced distribution method).....	69
2.14.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım.....	70
2.14.2.1. Grafik dereceleme ölçekleri (Graphic rating scales).....	70
2.14.2.2. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri (Behaviorally anchored ratings scales-BARS).....	71
2.14.2.3. Davranışsal gözlem ölçekleri (Behavioral observation scales).....	72
2.14.2.4. Kritik olaylar yöntemi (Critical incidents method).....	73
2.14.2.5. Ağırlık kontrol listesi (Weighted checklists).....	74
2.14.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım.....	75
2.14.3.1. Amaçlara göre yönetim (Management by objectives).....	76
2.14.3.2. Doğrudan indeks yöntemi (Direct index method).....	77
2.14.3.3. Çalışma standartları yöntemi.....	77
2.14.4. Diğer performans değerlendirme yöntemi.....	78
2.14.4.1. 360 derece performans değerlendirme yöntemi.....	78
2.14.4.2. Değerlendirme merkezleri yöntemi.....	81
2.14.4.3. Kendini geliştirme düzeyi.....	82

2.14.4.4. Öz değerlendirme yöntemi.....	83
2.14.4.5. Alan araştırması yöntemi.....	83
2.14.4.6. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi.....	83
2.14.4.7. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi.....	83
2.15. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajlar.....	84
2.15.1. Performans değerlendirmenin avantajları.....	84
2.15.1.1. Yöneticiler açısından avantajları.....	84
2.15.1.2. Astarlar açısından avantajlar.....	85
2.15.1.3. Örgüt açısından avantajları.....	85
2.15.2. Performans değerlendirmenin dezavantajları.....	86
2.16. Değerlendirme Standartlarının Saptanması.....	86
2.17. Performans Değerleme Yöntemlerinin Seçimi ve Karşılaştırılması.....	87
2.18. Toplam Kalite Yönetiminin Performans Değerlendirmesiyle Olan İlişkisi.....	89
2.18.1. Önce insan anlayışı ve birey kalitesinin performans değerlendirmesine etkisi.....	89
2.18.2. İş gören doyumunun ölçümünün performans değerlendirmesine katkısı.....	90
2.18.3. İnsan ilişkileri.....	91
2.18.3.1. Açık iletişim.....	91
2.18.3.2. Güven.....	91
2.18.3.3. Çalışma istikrarı.....	92
2.19. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans.....	94
2.20. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme.....	95
2.21. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni.....	100
3.2. Araştırma Örneklemi.....	100
3.3. Katılımcılar.....	100

3.3.1. Tat Restoran.....	101
3.3.2. Şar Patisserie.....	102
3.3.3. Tekirdağ Aldora Mobilya.....	102
3.3.4. Cem Hipermarketleri.....	102
3.3.5. Görky Oteli.....	102
3.3.6. Golden Yat Oteli.....	103
3.3.7. Tekbaş Peynir Helvası.....	103
3.4. Veri Toplama Araçları.....	103
3.5. Veri Analizi.....	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

4.1. İşletmelere Göre Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	104
4.2. Şirketlerin Performans Değerlendirme Tekniklerini Uygulayıp Uygulamadığının Tespiti.....	105
4.3. İşletmelerin Kullandıkları Performans Değerlendirme Teknikleri.....	106
4.4. İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı ve Gerekliliğine Yönelik Görüşleri.....	108
4.5. İşletmelerdeki Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Planlamasıyla Olan İlişkinin Yönelik Görüşleri.....	109
4.6. Şirketlerin Performans Değerlendirmede Önem Verilen Kriterleri.....	112
4.7. İşletmelerin Performans Değerlendirme Çalışmaları İle Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Yönelik Görüşleri.....	113
4.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi.....	115
4.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Önemi.....	115
4.10. Kariyer ve Terfi Planlamasında Performans Değerlendirmenin Yeri.....	118
4.11. İşletme Hedeflerine Ulaşmada Performans Değerlendirmenin Yeri.....	120
4.12. Performans Değerlendirme ve İş Görenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki.....	122
4.13. Şirketlerin Performans Değerlendirmesinde Objektifliği Sağlama Çabaları.....	124
4.14. Şirketlerde Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından ve Nasıl Yapılacağı Belirlenmesi.....	126

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar.....	128
5.2. Öneriler.....	131
EKLER.....	134
KAYNAKÇA.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	150



TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Tablo 1: Geleneksel Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması.....	22
Tablo 2 : TKY'nin Amaçları.....	25
Tablo 3 : Hücresele Üretim Sisteminin Özellikleri.....	32
Tablo 4 : Sorun Çözücü Grubun Karşılaşabileceği Değişik Aşamalar.....	36
Tablo 5 : Japonya ve Batılı ülkelerin Karşılaştırılması.....	40
Tablo 6 : Kaizen ve Yeniliğin Karşılaştırılması.....	42
Tablo 7 : Kaizene Katılım Hiyerarşisi.....	44
Tablo 8 : Kaizen Programının Üç bölümü.....	46
Tablo 9: Basit Sıralama Yöntemi Örneği.....	68
Tablo 10: İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği.....	69
Tablo11: Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği.....	71
Tablo 12: Müşteriyle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği.....	72
Tablo 13: Davranış Gözlem Ölçeği Örneği.....	73
Tablo 14: Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	74
Tablo 15: Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme için Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri.....	75
Tablo 16: Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	88
Tablo 17: Performans Değerlendirme Sisteminin TKY Anlayışı İle Olan İlişkisi.....	93
Tablo 18: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	101
Tablo 19: İşletmelerin Performans Değerlendirmesi Tanımı.....	105
Tablo 20: İşletmelerin Kullandıkları Performans Değerlendirmesi Teknikleri.....	106
Tablo 21: İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı.....	109
Tablo 22: Performans Değerlendirmesinin Personel Planlamasıyla olan ilişkisi.....	111

Tablo 23: İşletmelerde Performans Değerlendirmesinin Kalite Çalışmalarıyla İlişkisi.....	115
Tablo 24: İşletmeler İçin Performans Değerlendirmesinin Önemi.....	117
Tablo 25: İşletmelerde Performans Sonuçlarına Göre Kariyer Terfi Planlaması.....	119
Tablo 26: Performans Değerlendirmesinin İşletmelerin Hedeflerindeki Rolü.....	121
Tablo 27: Performans Değerlendirme ve Motivasyon ilişkisi.....	123
Tablo 28: İşletmelerde Objektif Performans Değerlendirmesi ve Sistemin oluşturulması.....	125



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 : Toplam Kalite Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	10
Şekil 2 : Kalitenin İki Boyutu.....	11
Şekil 3 : Kalite Halkası.....	14
Şekil 4 : PUKÖ Döngüsü.....	19
Şekil 5 : TKY ve Geleneksel Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması.....	21
Şekil 6 : Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci.....	28
Şekil 7 : Kalite Haritası.....	35
Şekil 8 : Kaizen Şemsiyesi.....	37
Şekil 9 : Kaizen'in Üç Sac Ayağı.....	39
Şekil 10 : Kaizen Yaklaşımı ve Yenilik Yaklaşımı.....	41
Şekil 11 : İyileştirme ve Koruma Arasındaki İlişki.....	43
Şekil 12 : Performansın Anlamı.....	51
Şekil 13: Performans Değerlendirme Süreci.....	59
Şekil 14: Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	70
Şekil 15: Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Performans Değerlendirme Süreci.....	99

KISALTMALAR

ISO	Uluslar arası Standartlar Örgütü
JIS	Japon Sanayi Standartları Komitesi
M.Ö.	Milattan Önce
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
KKÇ	Kalite Kontrol Çemberi
S.	Sayı
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
PUKÖ	Planlama-Uygulama-Kontrol-Önleme
PDCA	Plan-Do-Check-act
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
JIT	Just In Time
HTÜ	Hücre Tipi Üretim
KALDER	Kalite Derneği
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
A.B.D	Amerika Birleşik Devletleri
s.	Sayfa
M.E.B	Milli Eğitim Bakanlığı
TZÜ	Tam Zamanında Üretim

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İşletmelerin değişen dünyadaki hızlı ve hareketli ortamı yakından takip edebilmeleri gerekmektedir. Bu da, toplam kalite yönetimini uygulamakla gerçekleşecektir. Rekabetin arttığı, değişimin hızlandığı, tüketici algılarındaki farklılıkların değişik boyutlar aldığı günümüz dünyası, bu olgulara cevap verebilecek en uygun düşünce sistemini benimsemek zorunda kalmıştır.

Toplam kalite yönetimi, istediğimiz tüm standartlar ve günümüz dünyasını yakından takip edebilecek anlayışı bize sunma potansiyeline sahiptir. Bu anlayış içerisinde kalitenin sürekli bir ilerleme, gelişme mantığıyla, mükemmeli yakalamak isteği ortaya çıkmaktadır. Kalite iyi ile yetinmeyip her zaman en iyiyi hedef almıştır. Bu, mamul ya da hizmet olarak beklentileri karşılamaktır. Kalite, müşteriye odağa oturarak, onların istek ve ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetin gerçekleşmesini, hatta beklentilerinin ötesinde hizmet vermeyi amaçlamıştır.

Kalite felsefesi işletmelere en doğru yolu göstererek, örgütte tüm çalışanlarda motivasyon artırıcı bir etki oluşturmuştur. Bu durum işgörenlerin motivasyonunu yükseltmiş, performans artışına neden olmuş, iş verimini arttırmış ve sonuçta da işletmeye rekabet edebilme fırsatı vermiştir. Toplam kalite yönetimi, tüm süreçlerin bir arada kullanıldığı yaklaşımda kesin sonuç alınabilir. Toplam sözcüğü, herkesin katılımını anlatmaktadır. Genel katılımın olması, işgörenlerin kendilerine değer verildiğini anlamalarını sağlamıştır. Herkesin katılımının olduğu bir işletmede, örgütsel başarı şansı toplam kalite yönetimiyle sağlanacaktır.

İşletmelerin, sektörde rekabet ve müşteri tatmini sağlaması ancak kalite düşüncesini benimsemesiyle gerçekleşecektir. Kalite, insana değer veren bir yaklaşımdır. Klasik yönetim anlayışındaki gibi, insanı değersiz, emir alan, aldığı emri uygulayan bir araç gibi görmeyip, tam tersine insanı eğitilmesi gerektiğine inanan bir değer oluşturabileceğini düşünen yaklaşımı söylemiştir. Rekabet ve müşteri tatmini, ancak insanla verilebilir. Bu düşünceden dolayı, bu yönetim anlayışı insanı araç değil amaç olarak görmektedir. Klasik yönetim anlayışında önemi anlaşılmamış performans değerlendirme yöntemi, günümüz işletmeleri için çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin rekabet şartlarını yakalayabilmeleri hangi kriterlere sahip olmaları gerektiğini bilmeleri ile gerçekleşebilir. Bu şartların belirlenmesi ve ölçümü performans değerlendirmesiyle sağlanmaktadır. Nitekim bir işletmede toplam kalite yönetimi sisteminin uygulanmasının takibi ve buna bağlı olarak elde edilen sonuçların ortaya konması için performans ölçme ve değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler kalite standartları yaklaşımında olması gerekenleri, kendi standartlarında olanlarla kıyaslayarak, eksik yönlerini bulurlar. Performans değerlendirme, iş görenleri işe hazırlar. İş görenlerin gelişimine katkıda bulunur. Bu katkı, kişisel ve örgütsel başarıyı yakalamalarında çok önemlidir. Modern yönetim yaklaşımlarından olan toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirmesi, amansız rekabetteki üstünlük aracıdır. Her iki yaklaşımı da başarıyla uygulayan işletmeler uzun vadeli hedefleri yakalayabilmektedir. İki bileşenli olan bu sistemin herhangi bir noktasındaki uygulama hatası ya da algılamadaki farklılık işletmeleri başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerini ne Şekilde algıladıklarını ve bu iki bileşen arasındaki ilişkiyi nasıl yorumladıklarının belirlenmesi hedeflerine ulaşmaları konusuna açıklık getirecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu alışmada, Tekirdağ ilinde sektörde marka oluşturma çabasında bulunan işletmelerin toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerini ne düzeyde uygulayıp, bu sistemleri nasıl algıladıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu araştırma sonrası elde edilen bulguların, iki bileşenli olan TKY ve Performans Değerlendirme sistemlerinin iş gören ve işletme gelişim açısından yaptığı etkiler, işletme yöneticilerine katkı sağlanması umulmaktadır.

1.2. Araştırmanın nemi

Yapılacak olan çalışma, işletme yöneticilerine TKY odaklı bir yönetim anlayışını yakalamalarına ve bu anlayışın günün koşullarında stratejik bir rekabet aracı olarak kullanılmasında yarar sağlayacaktır. Bu alışmadaki TKY ve performans değerlendirme ilkelerini doğru bir Şekilde benimseyip, bu ilkeleri çalışanlarına benimseten yöneticiler işletmenin sahip olması gereken Sinerjiyi yakalamalarına olanak sağlayarak aynı zamanda örgütsel bir kültür ve bağımlılık da oluşturacaklardır.

1.3. Sınırlılıklar

1. Araştırma bulguları Tekirdağ ilindeki hizmet sektöründeki yedi işletmeyle sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma on dört adet anket sorusuyla sınırlandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KALİTENİN TANIMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. Kalitenin Tanımlanması

Kalite aslında, çok bilindik bir kelimedir. Bununla birlikte, kalite kelimesinin anlamı ve kullanımı üzerinde yapılmış birçok farklı tanımlama bulunmaktadır (Bunney ve Dale, 1999: 1). “Kalite” kavramı, Latincedeki “qualitas” kelimesinden türetilmiştir. Latince’de “nasıl oluştuğu” anlamına gelmektedir. Bu kavramı Çiçero ve Yunanlı yazarların birçoğunun “mahiyet veya nitelik” anlamlarında kullandıkları görülmektedir.(Halis, 2000: 42).

Kalite çok geniş, bir kavram olduğu için tam manasıyla genel bir tanım yapmak zordur. Kalitenin tanımı; kişiden kişiye değişir. Dünya çapındaki kurumların yapmış olduğu bazı tanımlar aşağıdaki gibidir;

Kalite; bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO 8402)

Kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)

Kalite; bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC)

Günümüzde kalite, örgütlerin çoğu tarafından gereksinimlere bütünüyle uyma olarak kabul edilmektedir. Bu gereksinimler sadece bir ürün ya da hizmetle ilgili değil, tüm müşteri gereksinimlerini kapsamaktadır (Karcıoğlu, 2001: 280). Kalite, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin, büyüyüp gelişebilmelerinin ve belirli bir marka oluşturmalarının temel şartı olarak görülmektedir. Bu anlayış, ‘bugünün kalitesi yarının güvencesidir’ veya ‘kaliteyi özendirmek geleceği güvenceye almaktır’ gibi özlü sözlerle belirtilmektedir. Japonların ‘kalite bizim zorlukları aşarak varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur’ şeklindeki anlayışları, kaliteye verilen önemi ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, mal ve hizmet üretiminde temel amacın kalite olduğu, kaliteyi güvenceye almak sayesinde verimliliğin de sağlanacağı belirtilmektedir (Tekin, 2004: 7). Büyük öneme sahip kalite anlayışının diğer tanımları aşağıdaki belirtilmiştir.

Kalite için sekiz boyutlu bir tanımlama yapmak da mümkündür (Gürdal, 2007: 181);

- Performans: Mamulde bulunan temel özellikler
- Uygunluk: Belgelere ve standartlara uygunluk
- Güvenilirlik: Mamulün kullanım süresi boyunca performansının sürekliliği
- Dayanıklılık: Mamulün kullanılabilirlik özelliği
- Hizmet görürlük: Mamul ile ilgili sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilmesi
- Estetik: Mamulün duylara hitap kabiliyeti
- İtibar: Mamulün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı
- Diğer unsurlar: Mamulün çekici olmasını sağlayan ikincil özellikler

Toplam Kalite Kontrolü kitabının yazarı Armand Feigenbaum'a göre kalite, müşterinin bir ürün veya hizmet hakkındaki beklentilerinin gerçekleşmesi ölçüsünde edindiği bir müşteri kararlılığıdır. Bu beklentiler ister açıkça belirtilmiş olsun ister belirtilmemiş olsun, ister bilinçli ister yalnızca sezgisel olsun, teknik anlamda uygulanabilir veya tamamen kişisel ama hep rekabetçi bir pazarda hareketli bir hedefi oluşturmaktadır (Summers, 2000: 5). Genel bir çerçevede değerlendirilen Adshard' a göre ise kalite; özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasının tasarlanması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi, satış işlemleri ile ilgili bileşenlerin güvenilir şekilde sağlanması, performansın ve güvenilirliğin belgelendirilmesi, kullanımla ilgili birtakım özelliklerin açık bir şekilde ortaya çıkarılması, uygun bir şekilde ambalajlama ve teslimatın dakik olarak gerçekleştirilmesi, geriye dönük olarak servis hizmetlerinin verimli olması ve bu konuyla ilgili deneyimlerin hepsini içermektedir (Oktay ve Özçomak, 2001: 310).

Yapılan tanımlardan anlaşılabilir; işletmelerin varlıklarının devamlılığı kalite anlayışını benimsemeleriyle mümkündür. Kalite düşünce sistemi; günümüz koşullarında işletmelerin asla terk edemeyecekleri, bu düşünce sistemine bağlı kuruluşların her zaman farklılık oluşturacakları bellidir. Kalite tanımları bunlarla sınırlı değildir; diğer tanımlar ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

“Kalite bir mamul veya hizmet hakkında müşterisi ya da kullanıcısı tarafından verilen hükümdür”. Yani, mamul ya da hizmetin, müşteri veya kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede cevap verdiği. Ayrıca, “Pahalı mal ya da hizmet her zaman kaliteli anlamına gelmez”, yani aradığımız özellikleri bulma ümidiyle satın aldığımız mal ya da hizmetler her zaman bu beklentimizi karşılamayabilir. JIS yani Japon Sanayi Standartları Komitesi'nin tanımına göre, “Kalite, bir ürün ya da hizmetin, en ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir”. ISO 9000 standardındaki tanımına göre ise,

“kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenen ya da yapılabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır” (Şale, 2001: 22-23).

2.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite hakkında tarihteki yazılı ilk kayıt, M.Ö. 2150 yılında Babil’ de yayınlanan Hammurabi kanunlarının 299. maddesi olan “Eğer bir inşaat ustası bir kişiye ev yapar ve yapılan ev sağlam olmayıp, ev sahibinin üzerine çöker de ölümüne neden olursa, o da öldürülmelidir” şeklindeki ifadedir (Ross, 1999: 15). O günden günümüze, kalitenin kendi içerisinde yaşamış olduğu ilerleme ve gelişme evrelerini; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite şeklinde dört aşamada toplamak mümkündür (Kıngır, 2006: 7).

2.2.1. Muayene

Hammurabi kanunlarından anımsanacağı üzere, kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö. zamanlarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir. Taş devrine geldiğinde ise, insanoğlu bilinmeyen bir standart parçayla kontrol ederek, kalite kontrolün en ilkel biçimlerinden birini gerçekleştirmiştir. Kalite kontrolüne ilişkin ilk uygulamalar ziraatla uğraşan toplumlarda ürünün gözle muayene edilerek uygun olanların alınması şeklinde bizzat tüketici tarafından yapılmıştır (Şimşek, 2007: 15-16).

2.2.2. İstatistikî kalite kontrol

İlk olarak kalite kontrol işlemi, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 19. Yüzyılın başlarında modern sanayi sisteminin ortaya çıkmasıyla, bu dönemde iş planlaması işçilerin ve nezaretçilerin elinden alınmış, bu görev mühendislere verilmiştir. Bununla birlikte, bilimsel yönetiminde ön plana çıkması sağlanmıştır. 20. Yüzyılda Henry Ford, imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamış, bu sayede üretime ilişkin faaliyetler karmaşıklıktan sadeleştirilmiş ve düşük maliyetle kaliteli mamullerin üretimi gerçekleşmiştir (Bircan ve Özcan, 2003: 10).

2.2.3. Kalite güvencesi

Kalite güvencesi, müşteriler tarafından tanımlanmış olan ihtiyaçlara göre gerçekleştirilmiş ürünlerin, üretim aşamasında üretim süreci ile bütünleşerek kalite kontrollerini yapma ve kalite sorumluluğunu taşıma esasına dayanmaktadır (Parlak, 2004: 15). İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında “Kalite Güvence” kavramı en çok askeri alanda gündeme gelmiştir. Askeri alanda yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiş, bu zorunluluk NATO’nun bir araya gelip bir “Kalite Güvence Sistemi” oluşturmasına sebep olmuştur (Yatkin, 2004: 7).

2.2.4. Toplam kalite yönetimi

TKY, Amerika’ da ortaya çıkmış, Japonya’ da geliştirilmiş ve günümüzde de birçok ülkedeki işlemler tarafından kullanılan bir yönetim felsefesi haline dönüşmüştür (Kaya ve Daştan, 2005: 387).

Taş devrinde ise insanlar bilinmeyi bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolün en ilkel biçimlerinden birini gerçekleştirmiştir. Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar ziraatla uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayene edilerek uygun olanın alınması şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılmıştır. Medeniyetin ileriki yıllarında ise kasaba gibi şehirlerde belirli Pazar yerleri oluşmaya başlayınca, müşteri tarafından yapılan seçim ustanın hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda loncalar tarafından hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu dönemlerde kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındadır (Şimşek, 2002: 15-16). Daha sonra sırasıyla ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona hız kazandırmıştır. 18. Yüzyıl sonlarında insanlık buhar gücüne hükmetmeyi öğrenmiş ve böylece endüstriyel devrim gerçekleşmiştir. Endüstride “denetim” sözcüğü ilk defa bu tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır (Yatkın, 2003: 5).

Endüstri devrimine gelindiğinde ise, bilimsel yönetime büyük katkıları olan ve bilimsel yönetimin babası olarak bilinen F. Winslow Taylor, tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçilerin verimsiz ve kalitesiz çalışmasına dikkat çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yöneticiler olduğunu söyleyerek, eğitimsiz işçinin kendini geliştiremeyeceğini ve vasıfsız işçiyi çalıştırmada talimat ve prosedürlerin önemini belirtmiştir. Taylorizmde önemli olan kaliteden ziyade üretimin fazlalığıydı. Bu modelin özünde, işlerin parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve çalışanların uzmanlaşması yatmaktadır. Fakat birey tamamen ikinci plana itilerek iş süreçlerine katkıları ve üretkenlikleri ihmal edilmiştir (Şahin, 2007: 12).

II. Dünya Savaşı’ndan sonra Amerika’da Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmuş ve kalite iyileştirme çalışmalarına katkıda bulunmuştur. Bu dönem Amerikan ürünlerine ilginin yoğun olduğu bir zaman dilimini kapsamaktadır. Özellikle talebin arzı aşması nedeniyle çok miktarda üretilen Amerikan ürünleri piyasada kapışılmaktaydı. Oysa ekonomik buhranlar dikkatleri ürün fiyatlarına, dolaylı olarak da maliyetlerine çevirmişti. Japonlar kaliteli ürünler üreterek ancak piyasada var olabileceklerini anlamışlar ve doğal şartlarında yetersizliği nedeniyle, konuya büyük önem vermişlerdir (Uzan, 2012: 6).

1980’li yılların başlarında kalite, işletmelerin bütün fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. İşletmeler artık sadece üretime kalite odaklı bakmamalıdır, daha da önemlisi sistemin bütününe kalite odaklı yaklaşmalıdır. Açıklanan bu gelişmeler ülkemizde de belirli ölçülerde etkilerini göstermiştir. Özellikle 1990 sonrasında işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileşme programlarına ilgisi gittikçe artmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de işletmelerde kalite, kalite kontrol, kalite yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitim çalışmaları yapılmaktadır (Tekin, 1999: 18).

Günümüzde kalite, işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçla da işletmelerin sürdürülebilir başarısında ve varlıklarını korumalarında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların iş tatminini sağlamasına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde “sosyal sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavramdır. Böylece kalite, önceleri ürün denetiminde kullanılırken, daha sonra bir “strateji aracı” olmuş ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak da Toplam Kalite Yönetimi kavramı karşımıza çıkmıştır (Ataman, 2002: 311).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması ve İlgili Kavramlar

2.3.1. Toplam kalite yönetiminin tanımlanması

TKY geçmişten günümüze kalite konusunun göstermiş olduğu gelişim çizgisinden ortaya çıkmıştır. TKY ile ilgili çalışmalar Frederick W. Taylor’ un 1920’li yıllarda malların kalitesinin geliştirilmesi için yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır. 1930’lu yıllara gelindiğinde istatistiki kalite kontrol uygulamaları ortaya çıkmış ve Edward Deming’in öncülüğünde kalite güvence sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Kalite ile ilgili tüm bakış açıları takip edilen yıllarda TKY odaklı gelişmeye başlamıştır (Clifford, 1999: 61).

Çok geniş tanım alanı olan TKY’nin farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; “TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir” (Efil, 1995: 29). “TKY, örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerine odaklanan, tüm çalışanlarının niteliklerinin arttırılmasıyla yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi (beşeri) örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır” (Ultima, 1993: 11). “TKY, yalnız bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynakları verimliliğinin arttırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması, süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle, kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir” (Ultima, 1993: 11) şeklindedir.

ABD Savunma Bakanlığının yaptığı tanımlamaya göre ise; “TKY, bir kurumun tüm yönleriyle sürekli olarak iyileşmek için kullanılan araç, yöntem ve felsefenin tümüdür “(Barlas ve Özgökmen, 1995: 97). TKY, çevreden gelen baskılara karşı organizasyon içinde kolektif sorumluluk, katılım ve katkı ile birliği sağlayan bir kültürel öğrenimdir. Çalışanların bir sosyal birim olarak verimli ve etkili hizmet verebilmeleri, davranışlarını düzeltme ve kontrol edebilmeleri için maddi ve manevi değerlerinde müşterek noktalarının olması gerekir. Üst yönetim hizmette kaliteyi sağlamak için “maliyet-fayda-etkinlik” çerçevesinde planlama kontrol ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. TKY’ nin şahısların problemlerini ortaya çıkaran değil, sistemin daha iyiye gitmesini sağlayan sürekli iyileştirme süreçleri olduğunu ve kalitenin sağlanmasında herkesin payı olduğu inancının yaratılması çok önemlidir (Çoruh, 1995: 356).

Müşteri odaklı bir sistemi hedefleyen TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutar. Müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, mal ve hizmet üretiminin her aşamasına odaklayan bir yönetim şeklidir. TKY, üst yönetimin desteğinin alınması, kalite yönetimine ait eğitim faaliyetlerinin her alan ve düzeyde yürütülmesi, kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi ve kalite kontrol çemberi (KKÇ) içinde insan kaynaklarının kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması ile ilgili tüm çalışmaları kapsar (Demirci, 1998).

TKY, örgütün işlevleri ve sonuçları yerine süreçler üzerine odaklaşan, insan kaynaklarının niteliklerinin artırılmasına, yönetim kararları için sağlıklı veri-bilgi toplanmasına ve analiz edilmesine dayanan tüm maddi ve sosyal (insan) kaynakları bir bütün olarak ele alan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Ersen, 1997: 20).

Toplam Kalite Yönetimi, kalite kontrol ve standartlara uyumun ötesinde bir kavramdır. Başta sadece ürünün kalitesine önem gösteren kalite kontrol, değişen koşullara paralel olarak örgütlerin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi biçiminde gelişmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir (Özevren, 2000: 6).

Toplam Kalite Yönetimini kendi çalışanı ve müşterisini avantajlı hale getirmeye çalışan bir yönetim modeli olarak nitelendiren tanımında, “Toplam kalite yönetimi uzun vade de müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite düzeyine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modeli” (Tekin, 1999: 106-107) denilmektedir. Anlaşılacağı üzere Toplam Kalite Yönetimi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmış ve bunu başarırken kalite bilinci içinde tüm çalışanları katarak sonuca ulaşan bir disiplindir. Toplam Kalite Yönetimi, tüm örgütün; sürekli iyileştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına adanmış olarak yönetilmesi (Schermerhorn, 1999: 34) şeklinde değerlendirileceği gibi, örgütün sürekli iyileştirme yoluyla

her faaliyetine kalite aşlamayı taahhüt etmesi (Daft, 2000: 653) olarak da ifade edilmektedir.

TKY; “Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından; “müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu bir etkinin sağlanabilmesi için politika stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi” olarak tanımlanmıştır (Gedik, 2007: 38).

Tüm çalışanların sorumluluğunun olduğunu ifade eden tanımlamada ise, toplam kalite yönetimi ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler oluşturmayı, değişiklikleri desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi bir ilke haline getirerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim anlayışı (Tekin, 1999: 183) biçiminde ele almaktadır. Bu tanımda ise toplam kalite yönetimi, ortak belirlenen hedeflerin herkesin sorumluluğu altında olduğu, kalite başarısının ekip halinde yürütülerek var olacağı ve sorumluluğun takım olarak herkesin üstlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda anılan tanımlardan hareketle, toplam kalite yönetiminin evrensel çerçevesini, faaliyetin kaynağı veya muhatabı olan herkesin üretim ve yönetim süreçlerine katkısını sağlama, sürekli iyileştirme, sağlıklı iletişim, verilere dayalı konuşma, tekrar hata yapmayı önleme, sebep sonuç ilişkisi içerisinde çözüm üretme kaynakları, iş süreçlerini devamlı gözden geçirme, örnek kuruluşlarla kıyaslama ve öğrenmeye dayanan, insan odaklı bir ilkeler bütünü (Kantarıcı, 1999: 3) olarak ele almak mümkündür.

2.3.2. Toplam kalite yönetimi kavramı

Yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler daha çok organizasyon ağırlıklı olmaktadır. Yönetim olgusunun gerçekleştirilebilmesi yani sonuç almak ve mal veya hizmet üretebilmek ancak çeşitli kaynakların organize edilmesi ve faaliyetlerin bir organizasyon ve düzenleme içinde yürütülmesiyle sağlanabilmektedir. Organizasyonların nasıl yapılandırılacağı ve tasarımı, organizasyon ilkeleri, organizasyon yapısı içerisinde oluşan süreçler, organizasyonların nasıl değişebileceği konuları sürekli incelenmekte ve araştırılmaktadır (Koçel, 1998: 249-269).

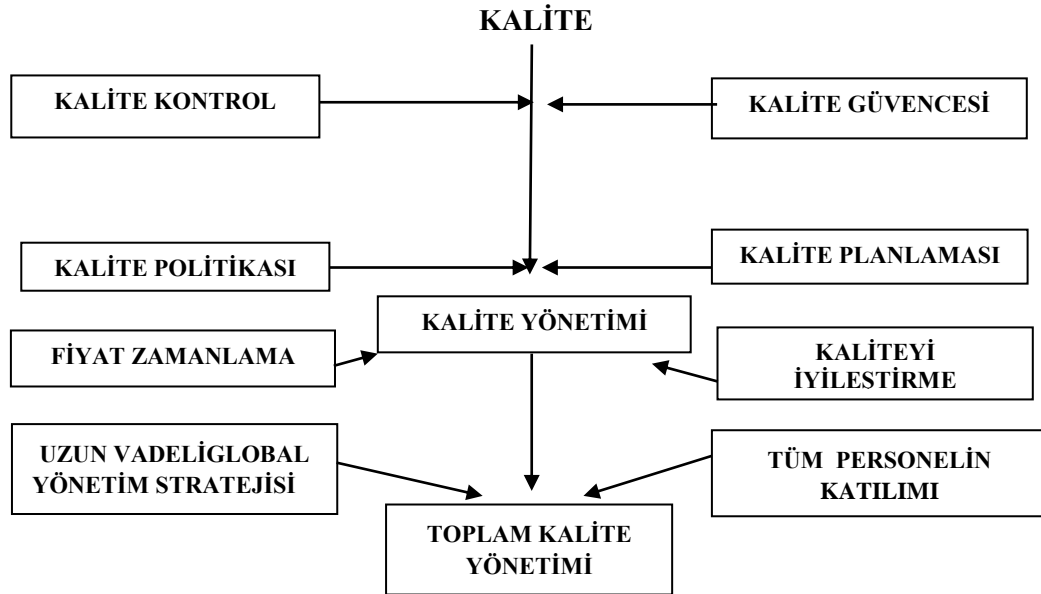
Yeni bir yönetim düşüncesine ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde uzaklık kavramının ortan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir. Bu durum organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. Bu gelişmelerin işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimler; büyüklük ekonomisinden esneklik sağlayan küçük yapılara, bürokratik kişilikten girişimciliğe, büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük işletmelere, dikey yapılanmadan yatay organizasyon ve taşeronla çalışmaya, Pazar payını artırmaktan yeni pazarlar yaratmaya, toplu pazarlamadan

kişisel pazarlamaya, nicelikten niteliğe doğru olarak sıralanabilir. Bu nedenle kişiler ve işletmeler kendilerini sürekli olarak yenilemek zorundadırlar (Koçel, 1998: 270).

İnsan hakları, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen diğer gelişmelerdir. Bu gelişmeler, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmasını köklü bir biçimde etkilemiştir. Takım organizasyonu, sıfır hiyerarşi, personeli yetki ve sorumlulukla donatarak güçlendirme ve yetkilendirme bu gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Griffin, 1999: 499-501).

Uluslararası rekabet, sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme, yönetim ve organizasyon üzerinde önemli etkisi olan diğer faktörlerdir. Bu gelişmeler sistem yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem anlayışını benimseyen işletmelerini uluslar arası alanda zorlamıştır. Bu işletmeler faaliyetlerinde etkinlik ölçülerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere yanıt verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlanmıştır (Çetin, Akın, Erol, 2001: 13).

Yukarıda değinilen tüm bu yeni kavram, teknik ve uygulamalar, ayrı bir yönetim anlayış ve yaklaşımını oluşturacak derinliktedir. Ayrıca tüm bu kavram ve uygulamalar birbiri ile de çok yakından ilişkili olup bazıları bir diğerinin sonucudur. Toplam kalite yönetimi anlayışı da bu yeni yönetim ve organizasyon anlayışlarından birisidir (Çetin, Akın, Erol, 2001: 13). Toplam kalite yönetiminin ilgili diğer kavramlarla ilişkisi aşağıdaki gibi Şekil 1’de gösterildiği gibi parçalar halinde tanımlanmaktadır.



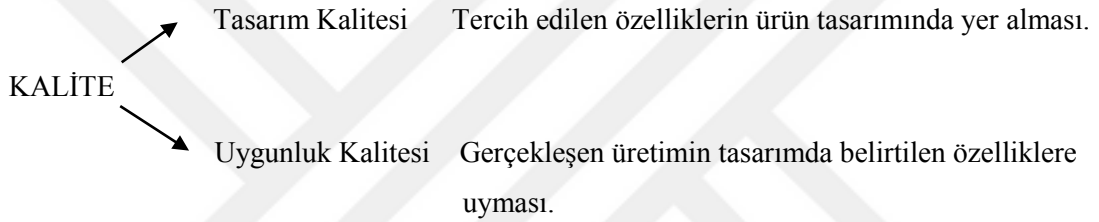
Şekil 1: Toplam Kalite Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Kaynak: Kıpçak, 1993: 18.

2.3.2.1. Kalite

Kalite, istek ve ihtiyaçların tam zamanında, en uygun şekilde, müşteri beklentilerine cevap verecek şekilde hazırlanmasıdır. Her ne kadar birçok yönüyle kullanılmışsa da kaliteye yıllarını vermiş olduğu bir çalışma ve arabuluculuktan sonra dünya çapında standart bir tanımlama getirilmiştir. Buna göre, kalite “Kalite; ürün veya hizmetin, belirlenen veya vurgulanan ihtiyaçların tatmin edici gücünü gösteren nitelik ve özelliklerin toplamıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Dubose, 1990: 1).

Kalite; istenen özelliklere uygunluktur. Bu ifade iki unsurdan oluşur; istenen özellikler ve bu özelliklere uygunluk (Efil, 1995: 115). Ürün ya da hizmetin özelliği görünümü ile ilgili olup, sonuç olarak gelişen durumda ise ürün ya da hizmetin planlanmış hedefle ne kadar uyduğu. Şekil 2’de görüldüğü gibi kalitenin boyutları olan tasarım ve uygunluk kalitesi gösterilmektedir.



Şekil 2: Kalitenin İki Boyutu

Kaynak: Efil, 1995: sf: 115.

Kalite ile ilgili unsurlarda aşağıdaki faktörlerin göz önünde bulundurulması önemlidir (Karlöf, 1996: 142).

- Müşterileri iyice belirlemek.
- Talebin fayda fonksiyonunu kararlaştırmak.
- Firmanın sağladığı ürün ve servisleri tanımlayıp, belirlemek.
- Gelişme için fırsatlar ararken mevcut ürünlerle fayda işlevlerini ortaya koymak.
- Sorunları sıraya koyarak çözmeye çalışmak.
- İşletme yöntemlerini belirlemek.
- Daha iyi ürün ve servis sağlamaya çalışmak.
- Gelişme için müşteri tepkilerini belirlemek.
- Zamanı iyi değerlendirip kullanmak.

2.3.2.2. Kalite politikası

Kalite politikası, kuruluşun kalite hedefleri ve stratejisinin, kalitenin kullanıma uygunluk, performans, güvenilirlik, emniyet gibi elemanlarına bağımlı olarak, üst yönetim tarafından belirlenmiş ve resmen açıklanmış hali olarak açıklanabilir (Uğur, 1994: 5). Kalite politikası; tepe yönetimin kaliteye genel bakış açısıdır. Firmanın kalite politikası diğer politikaları ile uyum içinde olmalıdır. Kalite ile ilgili bütün hedeflerde maliyet unsuru ve maliyetin minimize edilmesi önemle göz önüne alınmalıdır. Yönetim, kalite politikasının bütün koşullarını yerine getirecek önlemleri almak zorundadır (Aytimur, 1993: 6).

Doğal olarak tepe yönetim kalite politikasından sorumlu olmalıdır. Ancak girişim genellikle kalite ile ilgili birimden gelir. Bu birim politikanın oluşturulmasında da yardımcı rol oynar. Kilit konumundaki müdürler hazırlık çalışmasına katılırlar. Hazır hale getirilen politika yalnızca üst yönetim imzasıyla yayımlanır ve duyurulur (Esin, 1992: 5-6). Kalite hedeflerini, politikalarının işletme yöneticileri tarafından net ve kesin olarak belirlenmesi, ayrıca tüm çalışanlara benimsetilmesi, görev ve sorumlulukların kesin olarak tanımlanması, kaliteyi sağlamak için gerekli alt yapıyı oluşturmada gerekenlerin yapılması ile söz konusu olabilecektir (Vural, 1997: 103).

2.3.2.3. Kalite sistemi

Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli örgüt yapısı, sorumluluklar, prosedürler, prosesler ve kaynaklardır. Yönetimin tespit ettiği kalite politikasına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmalı ve uygulanmalıdır. Sistemin en önemli özelliği sorunları meydana geldikten sonra çözümlenmek yerine, önlenmesine öncelik verilmesi olmalıdır. Bu sistemde kalite ile ilgili tüm yetki devirleri ve sorumluluklar tanımlanmalıdır. Bu yetki ve sorumluluklar kalite hedeflerini karşılayabilecek nitelikte olmalıdır (Uğur, 1994: 5).

Kuruluşun kalite politikasına cevap verebilecek şekilde oluşturulan sistemler kalite olgusunu karşılayabilmelidir. Yönetimin, tüm birimlerce oluşturduğu ortak kalite sisteminin kuruluşun kontrol birimleri aracılığıyla takip edilip, raporlanıp, sistemde oluşabilecek aksaklıkları tespit ederek kalite sistemiyle uyumluluğu gözlemlenir. İyi bir kalite sistemi taleplerin en ekonomik şekilde karşılanmasına, yasal ve teknik gerekliliklerin karşılanmasına Pazar araştırmasından servise kadar olan tüm süreçte kalitenin sağlanması ve sürdürülmesine olanak sağlamalıdır (Aytimur, 1993: 6).

2.3.2.4. Kalite planları

Kalite planı, belirli bir mal, hizmet, sözleşme veya proje ile ilgili özel kalite uygulamalarının kaynakları ve faaliyet sıralarını veren dokümandır (TS-ISO 9001, 1991: 3-4). Kalite planlarında bulunması gereken unsurlar arasında ulaşılabilecek kalite hedefleri, projelerin çeşitli aşamaları için yetki ve sorumluluk tespitleri, uygulanacak özel prosedür, metot ve iş

talimatları, belli aşamalar için (örneğin tasarım, geliştirme) gerekli muayene, test ve inceleme programları, proje ilerledikçe yapılacak değişiklik ve tadilat metotları ve hedefleri karşılayacak diğer önlemler sayılabilir (Uğur, 1994: 5).

2.3.2.5. Kalite denetimi

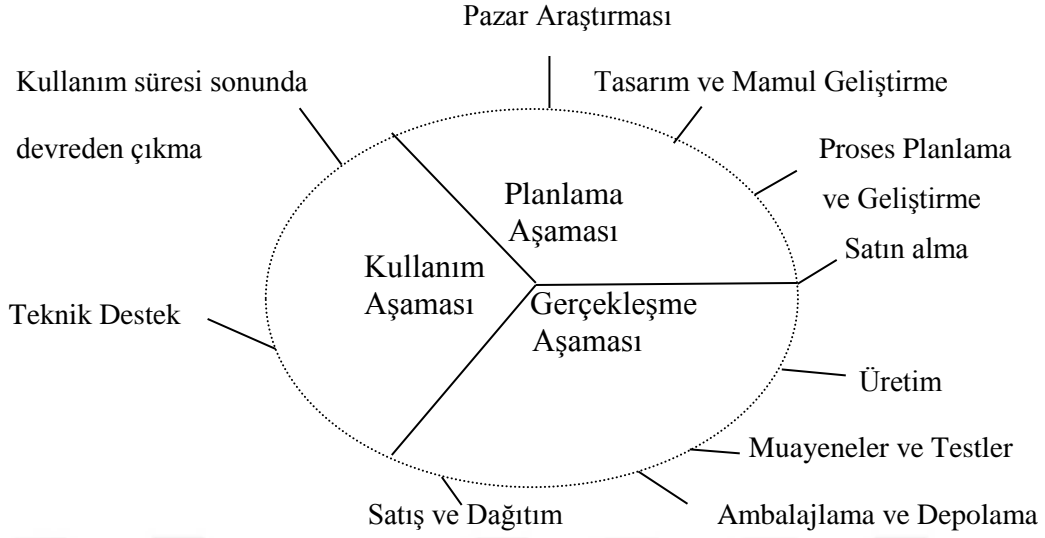
Kalite denetimi, kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının, planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, bu düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik veya objektif olarak incelenmesidir. Kalite denetimi, sınırlı olmamakla birlikte, kalite sistemi veya elemanlarına süreçlere, ürünlere veya hizmetlere uygulanabilir. Bu denetimler, genellikle “kalite sistemi denetimi”, “proses kalitesi denetimi”, “ürün kalitesi denetimi” ve “hizmet kalitesi denetimi” şeklinde adlandırılır (Efil, 1995: 118).

Klasik denetim anlayışında temel yaklaşım, sorunların kaynağına inmek yerine suçluyu bulmak ve cezalandırmak amacına yönelmektedir. Sisteme değil de insana yönelik kontrol anlayışı nedeniyle işletmede genellikle birilerinin cezalandırılmasına karşın soruna neden olan sistemin değişmemesi aynı ya da benzer sorunların zaman içinde tekrar etmesine neden olmaktadır (Türkmen, 1997: 124).

TKY literatüründe üç tür denetimden söz edilmektedir. Bunlar; harici denetim, dahili denetim ve iş denetimi. Bunlardan iş denetimi sıklıkla kullanılanlardan birisidir. Oakland denetimi şöyle tanımlamaktadır (Godfrey, Dale, Marchington, Wilkinson, 1997: 559): “Denetim, tüm fonksiyonları rayında tutmak için bilgi ve geri bildirim sağlandığı süreçtir. Denetim, planlanmış sonuçların başarılması olasılığını arttıran aktivitelerin tamamıdır.”

2.3.2.6. Kalite halkası

Herhangi bir mal veya hizmet kalitesini etkileyen ihtiyaçların belirlenmesinden, belirlenen ihtiyaçların yerine getirilip getirilmediğinin araştırılmasına kadar olan aşamaları kapsayan, birbirine bağımlı faaliyetlerin kavramsal modeli kalite halkası olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1995: 117). Kalite halkasında yer alan faaliyetler ve birbirleriyle olan ilişkileri aşağıda Şekil 3’de belirtildiği gibi görselleştirilmiştir.



Şekil 3: Kalite Halkası

Kaynak: Efil, 1995: 118.

Kalite Halkası ürünün veya hizmetin ilk aşamasından en son sürece kadar olan bir dizi yapılması gereken faaliyetlerin toplamıdır. İstenen kalitenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin, var olabilmeleri ve istenilen hedefe ulaşmada ancak toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla gerçekleştirebilecekleri düşünülmektedir. Bunun için, yapılması gereken öncelikle TKY anlayışının öngördüğü öğeleri bir bütün olarak ele alarak, birbirleri ile uyum içinde uygulanmasıdır. Bilimselliğin ön koşul olduğu ve insan faktörünün öncelikli olarak ele alındığı bu sistemde temel öğelerin eksiksiz uygulanması başarı açısından son derece önem taşımaktadır (Kıngır, 2007: 11).

Toplam Kalite yönetimi ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri ileri sürmektedirler. TKY'nin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler; Müşteri Odaklılık, Önleyici Yaklaşım, Takım Çalışması, İstatistik ve Analizden Yararlanma, Çalışanların Eğitimi, Üst Yönetimin Liderliği, Tedarikçilerle İşbirliği, Sürekli Gelişme şeklinde sıralanabilir (Dağlı, 2010: 108).

2.4.1. Müşteri odaklılık

Dünya pazarındaki artan rekabete bağlı olarak müşterilerin, bu kadar çok seçenek içerisinde tercih hakkını işletme açısından kullanmalarını sağlamak; ancak onları anlayarak ve beklentilerine en uygun şekilde cevap vererek gerçekleştirilebilir. Bunun için müşterinin iyi

tanınması, beklentilerine kalite odaklı cevap verilmesi önem taşır.

TKY’de ifade edilen müşteri kavramı, sadece şirketin üretmekte olduğu ürün veya hizmetleri satın alan dış müşteriden ibaret olmayıp, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla TKY, iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta ve müşteri tatmini hedeflerini şirket dışında olduğu kadar şirket içinde de gerçekleştirmektedir (Tavşancı, 2002: 31). İç müşteri, şirket çalışanları iken; dış müşteri ise şirketin hedef kitesidir. Ve “Her iki müşteri kesimiyle de aynı ilişkinin kurulması TKY anlayışının bir gereğidir. İç müşterinin memnuniyeti dış müşteri memnuniyetini de beraberinde getirir” (Özdemir, 2007: 14).

Kuruluşların her türlü iş bağlamında kaliteyi ölçmeyi ve yönetmeyi öğrenmeleri zorunludur. İmalatta değer fabrikada yaratılır. Satış ve hizmet organizasyonlarında ve bir çok profesyonel hizmet şirketinde değer, çalışanlar müşteriyle etkileşimde bulunurken yaratılır. Gerçekten çalışan-müşteri karşılaşması satış ve hizmetlerin fabrikasıdır. Eğer bu organizasyonlar faaliyet ve finanslarında anlamlı bir iyileşme elde etmek istiyorlarsa, çalışan-müşteri karşılaşmasını büyük özenle yönetmelidirler (Fleming, 2006: 122).

2.4.2. Önleyici yaklaşım

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel düşüncesi hataların önceden ön görülerek, işlem sonrasında oluşabilecek kusurların önceden tespit edilip ortadan kaldırılmasıdır. Bunun için de değişime direnç göstermeyerek, öğrenmeyi sürekli kılarak, aynı zamanda stratejik planları en mükemmel şekilde hazırlanıp hata unsurlarını önceden görebilmek gereklidir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, mümkün sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar (Kıngır, 2007: 64-65).

Klasik kalite kontrol anlayışında; üretilen mal ve hizmetlerin müşteri isteklerine uygunluğuna, sadece kalite kontrol bölümü tarafından yapılan muayene işlemleri ile karar verilir. Muayene sonucu belirlenen hatalı ürünler, ya ikinci işçiliklerle uygun hale getirilir ya da iskarta olur. Iskarta ve ikinci işçilikler nedeniyle maliyetler yükselir. Hatalı bir ürün (Toplam kalite yönetimi, 1996: 33): Operatör yakalarsa: 1 Birim, Yarı mamul kontrolcüsü yakalarsa: 10 Birim, Son mamul kontrolcüsü yakalarsa: 100 Birim ve Müşteri yakalarsa: 1000 Birim ek maliyet getirir. Görüldüğü üzere, kalite anlayışına dayanan sistemin işletmeyi gereksiz harcamalardan kurtararak daha verimli kıldığı daha iyi anlaşılmaktadır.

2.4.3. Takım çalışması

TKY’de etkili bir ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin şirket genelinde yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilir (Peşkirioğlu, 1995: 35). Çalışanlara işletmeye bağlılığının artırılması için onlara işletme fikirleri hakkında görüşlerinin alınması, değerlendirmelere katılmaları ve işletmenin

planlamaları ile ilgili faaliyetlere katılmaları sağlanarak değer verildiği gösterilmelidir. Örgüt içerisinde çalışanlara yeteneklerini kullanma fırsatı verildiği oranda, çalışan kendini geliştirmeye ve yetiştirmeye önem verir, bilgiyi paylaşmayı öğrenir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme de kendi katkısını gördüğü zamanda iş doyumunu artar ki bu da verimliliği olumlu yönde etkiler (Gürsoy ve Büyükbaş, 2002: 17).

Toplam katılımcılık ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılır ve organizasyonun iç bölümlerinin koordineli bir şekilde çalışmaları sağlanır. Toplam katılımcılık olmadan bir işletmenin yalnızca birkaç kişinin yeteneklerine bağımlı olarak ve elde edilecek sinerjiden yoksun bir şekilde başarılı olması günümüzde artık mümkün görünmemektedir (Bozkurt, 1997: 162).

Katılnalı yönetim “tatminsizlik sebeplerini azaltması hatta ortadan kaldırması, mükemmel bir bilgi alış-veriş sistemi kurması, sorumluluğun dağılımını arttırması sayesinde çalışanların durumunu (maddi ve manevi olarak) değiştirmektedir (Adalı, 1986: 62). Katılnalı yönetim genellikle üç gruba ayrılmaktadır (Adalı, 1986: 70). Bunlar;

Danışmalı Yönetim: İşverenlerle iş görenler çeşitli tarzlarda bir araya gelerek karar almalarıdır. Kendi içinde çeşitli doz ve şekillere sahiptir. Yönetime Katılma ve Birlikte Yönetim bu modele örnektir.

Maddi Katılnalı Yönetim: Çalışanların kara, refaha, verimliliğe katılmalarını içine alan, geniş ve teknik açıdan tartışmalı bir konudur. Mali sonuçlara katılma bu modele örnek sayılabilir.

Ortaklık Modeli: İlk ikisinde daha ileri bir adım olup, katılmanın esasta en tartışmalı, karmaşık ve ideolojik kısımlarını içine alan modeldir. İşçi Ortaklığı, İşçi Kontrolü ve Özyönetim bu modele örnek kabul edilebilir.

2.4.4. İstatistik ve analizden yararlanma

Bu ilke, işletme ile ilgili olaylara ve konulara bilimsel açıdan ve objektif olarak yaklaşmayı; altıncı his, kişisel deney ve cesaret gibi duygusal hareketler yerine akılcılığı ön plana çıkarır (Yıldırım, 2002: 55).

Rekabetin temel kriteri olan kalite – maliyet – termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için örgütün her yönü ile gelişmesi gelişir. Ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez ögesidir. İstatistiğin üzerinde özellikle durulmasının çeşitli yararları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Kıngır, 2007: 66):

- Doğal olayların tümünde değişkenlik mevcut olup, bu değişkenliği ölçebilmek için istatistik tekniklere başvurmak zorunluluktur.

- Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hatanın kaynaklarını belirler.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerden aynı dili konuşmasına olanak sağlar.
- İstatistiksel düşünme ve analiz alışkanlığı geliştirmek, gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş nedeni bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, “doğal değişkenliğin” sınırları içindeki bir gelişmede olabilir. Neyin normal neyin anormal olduğunu istatistik bilimi bize gösterebilir. Keza, ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir.

2.4.5. Firma çalışanlarının eğitimi

TKY, özü itibarıyla statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle TKY’nde sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için TKY, eğitimin kurumsallaştırılmasına öncelik verir (Erkılıç, 2007: 56).

Ishikawa, “kalite yönetimi eğitimle başlar eğitimle biter”, der. TKY’nde eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar, firmadaki bütün bireyleri içine alması gerekir. Eğitim konuları Toplam kalite felsefesi ve ilkeleri, Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma teknikleri ve Kalite geliştirme yöntemleri (istatistiksel proses kontrolü, yedi basit araç ve istatistiksel deney tasarımı gibi) şeklinde sıralanabilir (Şirvancı, 1993: 13). Japon yöneticiler, tüm çalışanların eğitimini sistemlerinde en önemli unsurlarından biri olarak düşünürler. Bu nedenle farklı uygulamaları olan eğitim programları vardır. Kalite kontrol çemberleri programı, iş görenlerin iş hakkındaki görgü ve bilgilerini arttırmak için Japon işletmeleri tarafından kullanılan yöntemlerden biridir. Kalite Kontrol Çemberleri programının temel amaçları iş tatmininin, iş görenlerin katılımının artırılması ve eğitim programlarıyla kalitenin, verimliliğin yükseltilmesidir. Kalite çemberleri konusunda yapılan eğitim çalışmaları Avrupa’da yılda 100, Japonya’da yılda 200 saat kadardır (Öztürk, 1993: 65).

Ülkemizdeki mesleki eğitim için düzenlenen eğitim programlarına bakıldığında işletmelerin genellikle şirket dışında mesleki eğitim programlarını tercih ettikleri bilinmektedir. Bu kuruluşlarda sektördeki gelişmeleri yakından takip ederek, şimdiki zaman ve ileriki zamanlarda ihtiyaç olacak gelişmeleri yakından takip ederek programlarını düzenlemektedirler.

2.4.6. Üst yönetimin liderliği

TKY, vizyon sahibi, geleceği öngören ve istikrarlı bir lideri benimser. Liderlik, çalışanların motivasyonunu arttıran, sistem ve süreçleri iyi analiz eden, değişimi hayat tarzı

edinen, her zaman daha iyiyi isteyen ve kararlı, dinamik adımlarla ilerleyen bir yönetimdir. Üst yönetimin liderliği, iş görenlerin geliştirilmesi, organizasyonun ilerlemesi, performansın artırılması ve stratejilerin belirlenmesi açısından, toplam kalite yönetimi anlayışının önemli itici güçlerinden birisidir (Samson ve Terziovski, 2009: 87). Welch' e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir. Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir (Ulaş, 2002: 23).

Toplam kalite uygulamasında liderin yedi fonksiyonu vardır (Lee, 1995: 17-24). Bunlar; Paylaşılmış görev anlayışı ve vizyon yaratmak, Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek, İnsanlar arası karşılıklı etkileşimi yönetmek, İnsanları yetkilendirmek, Öğrenen bir örgüt yaratmak, Sorun çözümede bir karışıklıkla karşılaşıldığında onun üzerine gitmek, Belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji tasarlamak ve tartışmak.

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, liderin kurum içinde amaç birliği oluşturarak tüm bireyleri belirlenen amaca yönlendiren kişiler olduğu söylenebilir. Liderin, bulunduğu zamanı bilmesi yeterli olmayıp, belirsiz olan gelecek an ile ilgili sistematik çalışmalar yaparak iyi değerlendirmeye çalışması onun kriterlerindedir.

2.4.7. Tedarikçilerle işbirliği

TKY işletmenin her boyutunu ele alarak değerlendirme yapan bir yaklaşımdır. İşletmelerin yakın ilişki içerisinde oldukları tedarikçilerle iyi bir iletişim bağı kurarak, çok değişken olan talepleri tedarikçilere bildirerek, güçlü ve verimli bir etkileşim hareketiyle kaliteli ürün ve hizmet almaları önemlidir. Üst yönetimce belirlenen politikalar çerçevesinde, satın alma departmanı, tedarikçilerle arasındaki bağlantıyı dinamik tutarak tedarikçilerden alınan hizmetin kalitesinde iyileştirmeye yönelik ve bu iyileşmenin devamlılığını sağlamaya çalışırlar. Bu birliktelik karşılıklı olarak devam ettiği sürece kaliteli girdi ve çıktı sağlayarak verimlilik artışına da katkıda bulunacaktır.

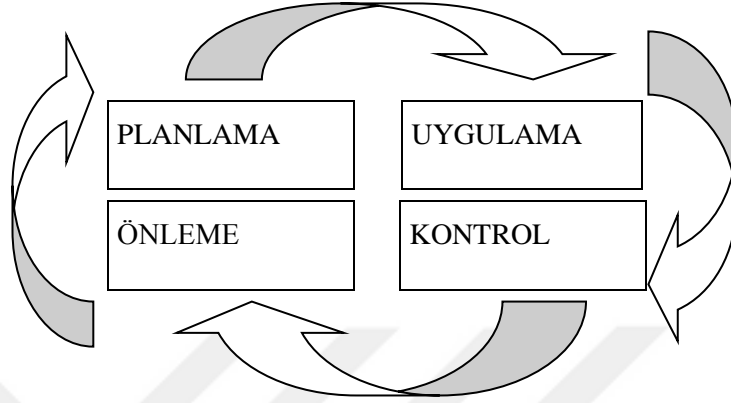
2.4.8. Sürekli gelişme (Kaizen)

Günümüz pazarlarında rekabetçi konumun güçlendirilmesi için kalitenin iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Kahraman, 2008: 7). Günümüz rekabetinde farklılık oluşturup talebin artırılması için işletmelerin sahip olması gereken düşünce “bugünkü değişim her zaman yetersizdir” anlayışıyla değişimi hayatının bir parçası olarak görmektedirler.

Kaizen kavramı, sanayi tarihinde çok önemli bir aşamayı simgeler. Statik bir yönetim anlayışı, bu kavram sayesinde dinamik hale getirilmiş, bir “geri besleme halkası” ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir. Statik yönetim anlayışı: Planla-Uygula şeklindedir. Oysa dinamik döngü, Planla-Uygula (Planlama ile Uygulamayı) karşılaştır-gereğini yap şeklindedir. Bu döngü PDCA (Plan-Do-Check-act: Planla- Uygula- Kontrol Et- Eyleme Geç) döngüsü

olarak isimlendirilmektedir (Erşan, 2007: 26).

Şekil 4’ de bu süreç, Türkçe’ ye PUKÖ Döngüsü olarak çevrilmiştir. Bu döngü aynı zamanda “Deming Döngüsü” olarak bilinmektedir. Bu döngünün tekrarı, sürekli mükemmeli aradığı için hiçbir zaman bitmemektedir (Tekin ve Gül, 2010: 5).



Şekil 4: PUKÖ Döngüsü

Kaynak: Ateş ve Baruk, 2007: 7.

PUKÖ döngüsünde, “Çalışmalar, mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda, uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılıysa uygulama standartlaştırılır ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanır (Patır, 2008: 67).

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Sağladığı Avantajlar

TKY, yaklaşımı Japonlara kalite üstünlüğünün yanında, belki bundan daha önemli olarak maliyet, hız ve esneklik üstünlüğü kazandırmıştır. Kalite hemen her zaman “pahalı çağrışımı yapan sözcük olmuşken ve ne kadar kaliteli olursa olsun ucuz ürünler hiçbir zaman kalite imajı ile bütünleşmemişken, Japonlar bu kavramları alt-üst etmişler ve “kalite” ile “ucuz”luğu bir araya getirmeyi başarmışlardır (Mucuk, 2008: 178).

TKY genel hatları ile israfi önlemeyi, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı, maliyetleri düşürmeyi, çalışanların moral ve verimliliğini arttırmayı, müşterilerin sürekli memnuniyetini, sürekli iyileşme gelişmeyi, artan pazar payını sağlar. Bir anlamda TKY yeni bir yönetim kültürü ve şirkette herkesi müşteri memnuniyeti sağlamaya odaklayan bir yönetim biçimidir. TKY sürekli bir gelişmeyi amaçladığına göre gelecekte şirketlerin başarılı olması için yenilikçiliğin ve kalitenin yeni fikirlerle sürdürülmesi kaçınılmazdır (Öztürk, 2009: 13).

Toplam kalite yönetimine önem verilmesinin başlıca nedeni, rekabet gücünün artmasını sağlayan en önemli yaklaşımlardan biri olmasıdır. Bu bağlamda acımasız rekabet koşullarında

TKY' nin organizasyona getirdiği yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akdağ, 2005: 166);

- Kendi pazarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı biçimde yönelebilmek
- Ürün ve hizmet kalitesinin de gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek
- Üretken olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans ölçütleri getirmek
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak
- Problem çözümlenmede bir ekip yaklaşımı belirlemek
- Haberleşme alanında ve başarılı bir işin takdiri konusunda etkin yollar yaratmak
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri devamlı gözden geçirmek

İşletmelerde kriz yönetim; faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini destekleyen TKY' nin bazı özellikleri şunlardır (Tekin ve Zerenler, 2008: 120-122);

- İşletmeler müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur
- İşletmelerin üst yönetimi, kalite anlayışını destekler ve bu anlayışın işletmelerde uygulanmasına liderlik yapar
- Çalışanların tamamının katılımı sağlanır. Bu amaçla üst yönetimden başlanarak bütün örgütsel birimlerde çalışanlar eğitilir
- Kaliteyi artırma yönünde etkin öneriler ödüllendirilir
- Mal veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa üretimine ayrılan zaman azaltılır
- Önceden kaliteli ürünler üreterek, hataların baştan önlenmesi amaçlanır

TKY, en az sermaye kullanarak en düşük maliyetle en yüksek verimliliği sağlamayı hedefler. Bu yönetim şekli “daha çok ürün” şeklindeki verimlilik anlayışını “daha çok kaliteli ürün” şeklinde değiştirir. Ayrıca uygun olmayan ürün ve hizmetlerin neden olduğu işlemleri ve maliyetleri ortadan kaldırarak işletmenin insan gücü, ekipman, malzeme ve bilgi kaynaklarının en verimli şekilde kullanımını sağlar. Bugün dünyada Sony, Toyota, Nissan, Lassa, Netaş, IBM gibi birçok firma TKY uygulayarak başarılı olmuştur (Tekin, 2007: 96-100).

Çalışanların işini iyi yapabilmelerini sağlayan görev tanımları olması, iş geliştirme ve

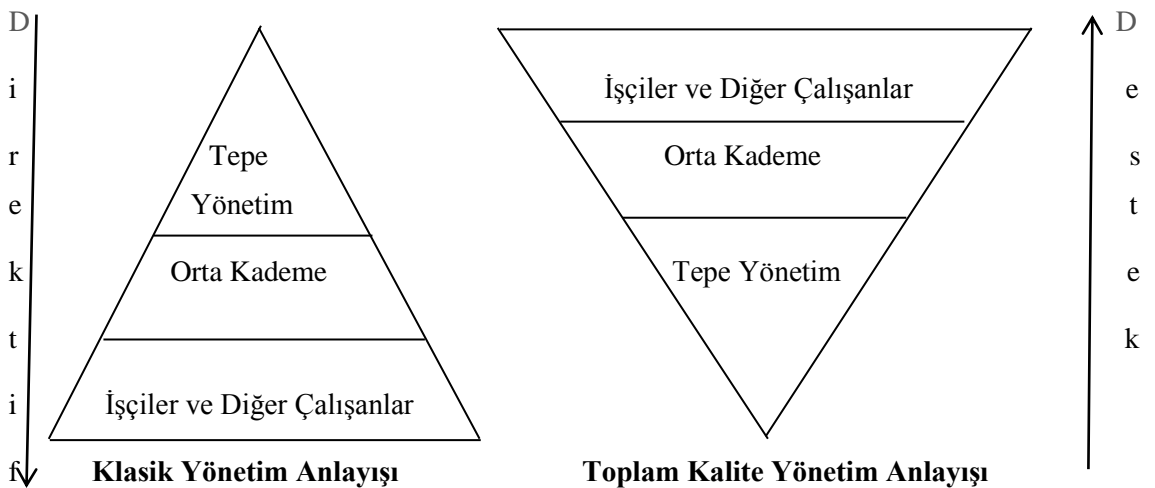
işçi tatmini sağlaması, bütün işçilerin problem çözme yeteneklerini geliştirmesi, önemli problemleri “katılım” ve “takım çalışmasıyla” ele alması ve sürekli gelişim bir hayat tarzı haline gelmesi de Toplam Kalite Yönetiminin önemli avantajlarından (Daft, 1997: 647-648).

TKY’deki süreç iyileştirmeleri sayesinde öncelikli işlemlerin maliyeti düşer, daha az malzeme ve daha az zaman harcanıp daha az emeğe ihtiyaç duyulur. Süreçler iyileştirildiğinde oluşacak ikinci fayda da, müşterilerin daha iyi kaliteye ulaşmasıdır. Süreçler işlediği için ürün ve hizmetler müşterilere tam ihtiyaç duyulduğu zaman ulaşır, ürünler kendilerinden bekleneni karşılar ve müşteriler memnun olur, kuruma bağlılıklar artar. Bu yüzde, süreç iyileştirme, maliyetleri düşürmekle kalmaz, daha yüksek kalitesiyle müşteri çekerek piyasa payını da artırır (www.hkmo.org.tr).

TKY birçok yönden rekabet avantajına olumlu katkı sağlayabilir. Yapılan literatür taramasından sonra TKY’nin rekabet avantajı yaratma sürecinde sağladığı bu olumlu katkılar arasında genel olarak maliyetleri kontrol altına alma, piyasaya daha hızlı ürün sunma, verimliliği, karlılığı ve Pazar payını artırma olarak görülmektedir (Tavşancı, 2002: 69).

2.6. TKY ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Hızlı teknolojik gelişmeler, müşterilerin kalite beklentileri, sürekli değişen piyasalar ve artan rekabet gibi gelişmeler geleneksel yönetim anlayışında yetersizliğe neden olmuştur (Özdemir, 2004: 28). TKY için önlemeye dayalı bir kalite anlayışı ve bu kalitenin müşteri beklentilerine cevap verir olmasını isteyen, kalıcı performansı hedefleyen, çalışma yaşamında çalışanların fikirlerinden yararlanmayı ve ekip çalışmasını öngören, bunların yapılması için de esnek bir organizasyonun varlığını kabul eden bir yönetim tarzıdır denilebilir (Paksoy, 2007: 571). Şekil 5’de TKY modeli ve Klasik Anlayış arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.



Şekil 5: TKY ve Geleneksel Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Halis, 2004: 11.

TKY, daha az kademeli (yatay organizasyon), daha az kuralcı (esnek) grup çalışmalarına imkan tanıyan organizasyon yapıları sunmakta; bu organizasyonda çalışanlar, daha esnek, daha çok yetki devreden, katılımcılığı destekleyen, sürekli gelişmeyi ön plana alan bir üst yönetimin liderliğinde daha çok yetki ve sorumluluk taşımakta, yönetimde daha çok söz sahibi olmakta ve alınan kararlara katılmakta, çok yönlü eğitilmekte, işletme içerisindeki problemlere çözüm getirmekte ve rekabette önemli kriterler olan kalite, hız ve maliyetin istenen düzeye getirilmesinde önemli roller üstlenmektedirler (Bolat, 2000: 46).

Geleneksel yönetim anlayışında amaç üstlerin memnuniyetiyken, TKY anlayışında amaç müşteri memnuniyeti ve hatta işletmenin çevresinin, ülkesinin ve toplumun memnuniyetidir (Arat, 1998: 12). Geleneksel yönetim anlayışında lider kararları tecrübe ve sezgilerle alırken, TKY’ de lider; ekip çalışması, biz anlayışı, karşılıklı güven, paylaşımı benimseyen düşünceleri kullanan olarak anlaşılmaktadır.

Tablo 1’de geleneksel yönetim anlayışı ve Toplam kalite yönetimi anlayışı karşılaştırılmıştır.

Tablo 1: Geleneksel Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	TKY Anlayışı
Muayeneye dayalı kalite	Önemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerinde üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
İhtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçiminde yürütülmesine dayalı organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme	Performansı geliştirmeyi hedefleyen güdüleme
Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	İş yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Üreten ve satanların da katkısıyla ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1.kalite/2.kalite oranı	Sadece 1.kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla geliştirme	Devrimsel hızla gelişme

Kaynak: Kavrakoğlu, 1998.

Yukarıdaki tabloda iki farklı yönetim anlayışının süreç yönetimi gösterilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı içerisinde işletmelerin süreç ve hatalarda önceden tedbir alma gibi bir ön hazırlık sürecinin olmadığı görülmektedir. Bu da işletmelere daha sonra ortaya çıkacak sorunlarda etkin bir sorun çözme metodu sağlamak için uzun erimli çözüm önerileri getirmektedir. Ancak, TKY gibi bütüncül bir bakış açısı sağlayan bir sistemin sorunların kaynağına inerek önleyici yaklaşımı benimsediği tablodan anlaşılmaktadır.

2.7. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

1950'lerde başlayan kalite anlayışı, 1980'lerde hızla artan rekabet karşısında zorunlu hale gelmiştir. Artık kaliteli olmak kar elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için dikkate alınmaya başlanmıştır. 1990'larda "müşteri odaklı" bir yaklaşım olan TKY ön plana çıkarken, 2000'li yıllarla birlikte "müşteri+çevre odaklı" bir yönetim anlayışı önem kazanmıştır. Günümüzdeki global çerçevede evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite felsefesini benimsemek ve kalite uygulamalarının devamlılığını sağlamaktır (Doğan ve Eriş, 2000).

II. Dünya Savaşı'ndan tahrip olmuş şekilde çıkan Japonlar, özellikle Amerikalı bilim insanlarından yararlanarak düze çıkmaya çalışmışlardır. Bu amaçla, Deming, Feigenbaum ve Juran gibi bilim insanları Japonya'ya davet edilerek toplam kalite ile ilgili çalışmalara hız verilmiştir. Çağrılan bilim insanlarının önerileri doğrultusunda organizasyonlarını yeniden yapılandırarak kaliteyi tüm kurumlara yaymaya çalışmışlardır. Toplam kalite kavramına önemli katkıları bulunan Ishikawa da yönetimde düşünce devrimi kavramını baz alarak çalışmalarını bu doğrultuda yürütmüştür (Garvin, 1988: 23). Amerikan sisteminde ortaya çıkmış olan TKY, Japon istatistikçiler Deming ve Juran'ın yapmış olduğu çalışmalarla geliştirilmiştir. Tekrar Amerika'da keşfedilen TKY 1980'li yıllarda İngiltere'ye taşınmıştır.

TKY felsefesinin temellerinin oluşturulmasına; Amerikalı kalite uzmanı Deming, Juran, Feigenbaum ve Japon Ishikawa'nın fikirleri zemin hazırlamıştır. Deming TKY ile ilgili 14 temel kuralıyla kalitenin yönetilmesi konusu üzerinde dururken, Juran "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" ilkesini ileri sürerek yazılı prosedür yerine takım çalışmalarına ve bu çalışmalardaki ilişkilere ağırlık vermiştir. Feigenbaum ise kalite kontrolünün organizasyondaki bütün birimler arasında karşılıklı olarak işbirliğinin sağlanmasıyla başarılabilceğini belirtirken kalitenin önemli olduğunu düşündüğü dokuz kavramı "piyasa, para, yönetim, insan, motivasyon, materyal, makine modern bilgi metotları, artan ürün ve kurallar" şeklinde açıklamıştır (Cafıoğlu, 1996: 17). Kalite sadece üretimdeki işletmelerin sorumluluğunda kalmayıp, mamulün tüm süreçlerden sonra tüketiciye ulaşıncaya kadar üretimden sunuma kadar bütün işletmelerin ortak bir sorumluluğu paylaşması haline gelmiştir.

Burmak ve Çelik'e göre (1994: 63), "insan kalitesinin her şeyden önce geldiği düşüncenin hakim olduğu, özünde insanlara (çalışanlara) saygı düşüncesi bulunan, bu nedenle

çıkış noktası insan ve insana kaliteyi işlemek olan, kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi olarak görülebilir". TKY ve felsefesi ile ilgili olarak çok sayıda fikir ortaya konulmuştur. Nitekim Akal (1996: 85) TKY felsefesinde, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verileceğini, işletme ya da genel anlamda örgütün ürün ve hizmet kalitesinin yanında yönetim kalitesinin de yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasının hedeflendiğine dikkat çeker. TKY felsefesi, önceden belirlenmiş müşteri gereksinim ve beklentilerinin tatmin edilerek işletme performansını iyileştirilme stratejisi olarak da görülebilir. Bu strateji içinde dikkat çekici nokta, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, katılımcılık, düşük maliyet ve toplumsal sorumluluk anlayışının mevcut olmasıdır (Peşkirioğlu, 1996: 31). TKY felsefesinde örgütsel başarıya ulaşmanın temelinde, bireysel başarı arzusunun harekete geçirilmesi ve bu sayede sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmenin mümkün olabileceği düşüncesi de vurgulanmaktadır (Peker, 1994: s.65).

TKY sistemini daha geniş anlamda açıklamak gerekirse, etkin müşteri profilini oluşturarak mükemmel bir anlayış tarzı benimseyerek, tüketici odak noktasına göre tasarım aşamasından başlayıp, sunum ve hizmet sonrası aşamaları da kapsayan ve bu döngüyü sağlayacak insan odaklı anlayışı oluşturup kurum içi bütüncül bir yapı içerisinde etkin iletişimi uygulayıp hizmetin en uygun şekilde tamamlanması için süreçlerin hepsini kapsayan bir döngüdür.

2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

TKY'nin temel amacı, kalite yönetim faaliyetlerinin işletme içinde, işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerinden en alt kademelerdeki operatörlerine kadar tüm personelinin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bu şekilde uygulanan bir toplam kalite yönetimi, kusurları önlemek için planlama, müşterilerin isteklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, TKY, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticaret, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılmayı ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Sevim, 1999: 15).

TKY'nin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmede gereksiz harcamaları öngörmek ve önüne geçmek
- İşletmenin verimliliğini ve karını arttırmak
- Personelin motivasyonunu yüksek tutarak, iş başarılarını arttırmak
- Tedarikçilerle ilişkileri güçlendirmek

- İşletme içerisindeki örgütsel iletişimi aktif tutmak
- Örgütsel bağlılığı arttırarak iş tatminini yükseltmek

Yukarıdaki maddeleri özetlemek gerekirse TKY'nin amacı genel olarak, işletmeyi günün şartlarına uyumlu hale getirerek globalleşen dünya pazarında yerini almasını sağlamaktır. Bunun için gerekli olan şartları işletmenin her bir bireyinin tam bir örgütsel bağlılık içerisinde TKY anlayışlarına uygun olarak gerçekleşmesini sağlanmalıdır. Yukarıdaki maddeleri özetleyen süreç Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: TKY' nin Amaçları



Kaynak: Kavrakoğlu, 1996:11.

Tabloda TKY'nin amacı belirtildiği üzere TKY sisteminin öncelikle neyi hedeflediği belirtilmek istenmektedir. Bu aşamadan sonra, TKY mantığının sürece olan katkıları başlayacaktır. Çalışanların tümünü sürece katılımını hedef alan bu akım; maliyet tasarrufu, işgücü ve üretimde artış, müşteri beklentilerinin karşılanması gibi hayati fonksiyonların yerine getirilmesinde rol oynamaktadır. Kalite maliyet getirir mantığının tersine, kalite maliyetleri düşürür düşüncesinin sonucunda rekabet edebilme fırsatını doğurmaktadır.

2.9. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

Toplam kalite yönetimi anlayışının gelişmesinde katkıları olan bilim insanları; Walter A. Shewhart, W.Edwards Deming, Josept M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Dr. Genichi Taguchi, Kaoru İshikawa'dır. Bu bilim insanlarının toplam kalite yönetimi anlayışına yaptıkları katkılar aşağıda incelenmiştir.

2.9.1. Walter A. Shewhart (1891-1967)

Walter Shewhart Amerikalı bir istatistik uzmanıdır. Shewhart'ın toplam kalite anlayışına getirdiği en önemli katkı, istatistik ölçme yöntemlerini üretim süreçlerine uyarlamasıdır. *Sanayi Ürünlerinin Kalitenin Ekonomik Kontrolü* (The Economic Control of Quality of Manufactured Products) isimli kitabı istatistikçiler tarafından üretim süreçlerinde kalite kontrolü sorununa yapılmış en önemli katkı olarak kabul edilir. Shewhart burada temel olarak üretim süreçlerinde “değişkenliğin” (variation) anlaşılması ve kontrol altına alınması konularında örneklem ve olasılık analizi gibi çeşitli istatistik araçları sıradan insanların anlayabileceği basitlik ve yalınlıkta tanımlamış ve örnekleyerek kullanılmasını kolaylaştırmıştır (Tenner ve DeToro, 1992: 16).

2.9.2. W. Edwards Deming (1900-1993)

İstatistiki örneklem konusunda uzman olan Edwards Deming ve bir dizi diğer uzman Amerikan savaş sanayine teknik destek sağlamak amacıyla görevlendirilmiştir. Deming'in toplam kaliteye yaptığı gerçek katkıların ilk uygulamaları da burada ortaya çıkmıştır. Daha önce Shewhart tarafından geliştirilen “değişkenlik” (varyans) ve istatistiki süreç kontrol işlemlerini Deming daha da ilerletmiş ve İkinci Dünya Savaşı sırasında savaş sanayi ile ilgili işletmelerde çalışan 31.000 mühendise istatistik kontrol yöntemlerinin üretim süreçlerinde nasıl kullanılabileceğini öğretmiştir (Tenner ve DeToro, 1992: 17). Savaştan sonra, mühendislere öğretilen ve son derece başarılı sonuçlar alınmasına neden olan bu yöntemlerin mühendislerin çalıştığı işletmelerin sahipleri ve yöneticileri tarafından dikkate alınmadığını fark etmiştir. Bu gözlemi onun daha sonra 14 madde altında geliştirdiği ilkelerden birinin esin kaynağı olmuştur (Bank, 2000: 86).

Deming'in geliştirmiş olduğu ilkeler insanı merkeze alarak, işletme ve kalite iyileştirme hakkında yapılması gerekenleri anlatan yeni bir düşünce akımı geliştirmiştir. Deming'in ilkeleri aşağıda özetlenmiştir (Ross, 1999: 6-7):

- Sürekli iyileştirme ve geliştirme temel amaç olmalıdır.
- Yeni kalite felsefesi benimsenmelidir.
- Üretim sonu kalite kontrole son verilmelidir.

- Tedarikçilerin sadece fiyata/maliyete dayalı olarak seçilmesine son verilmelidir.
- Problemler tanımlanmalı ve sistemin sürekli olarak iyileştirilmesine çalışılmalıdır.
- Çağdaş iş içinde veya işbaşı eğitim yöntemleri benimsenmelidir.
- Bölümler, birimler arasındaki duvar ve sınırlar kaldırılmalıdır.
- Nasıl yapılacağına ilişkin destek sağlamadan üretkenliğin artırılmasına talep etmekten vazgeçilmelidir.
- Sayısal kotalara bağlanmış iş standartları terk edilmelidir.
- Çalışanların yaptıkları işle övünmelerinin ve kendilerini işlerine adamalarının önündeki engeller kaldırılmalıdır.
- Eğitim ve kendini geliştirme anlayışı kurumsallaştırılmalıdır.
- Üst yönetim bundan önce sayılan 13 maddede dile getirilen alanlardaki dönüşümü gerçekleştirebilecek bir yönetim anlayışını benimsemelidir.

Bu ilkelerin geliştirilmesi kurumun yeni bir anlayışı benimsemesi, kurum kültürünün değişmesi anlamına gelmektedir. Bu yeni düşüncenin hayata geçirilmesi için, işletmenin tüm kademelerinde ilkelerin benimsenip uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

2.9.3. Joseph M. Juran (1904-)

Joseph M. Juran, Bell telefon şirketinde çalışırken Shewhart'ın "süreç kontrol" yöntemiyle tanışmış ve bu yöntemi bizzat uygulama fırsatı bulmuştur. 1954 yılında Japon sanayinin ayağa kaldırılması sürecine katkı yapması amacıyla Japonya'ya davet edilmiş, Deming'le aynı yıllarda Japon sanayinin önemli şirketlerinin üst ve orta kademe yöneticilerine kalite kontrol konularında eğitimler vermiştir. Kalite konusundaki gerçek ününü bugün artık kendi alanında bir klasik olan ve 1950'lerde yazdığı *Kalite Kontrol El Kitabı* (Quality Control Handbook) adlı ansiklopedi kalınlığındaki kitapla elde etmiştir (Bank, 2000: 93; Tenner ve DeToro, 1992, 19).

Deming'in 14 ilkesine benzer şekilde Juran'ın da kalite anlayışını özetleyen 10 temel ilkesi bulunmaktadır (Bank, 2000: 93; Flood, 1993: 20-21):

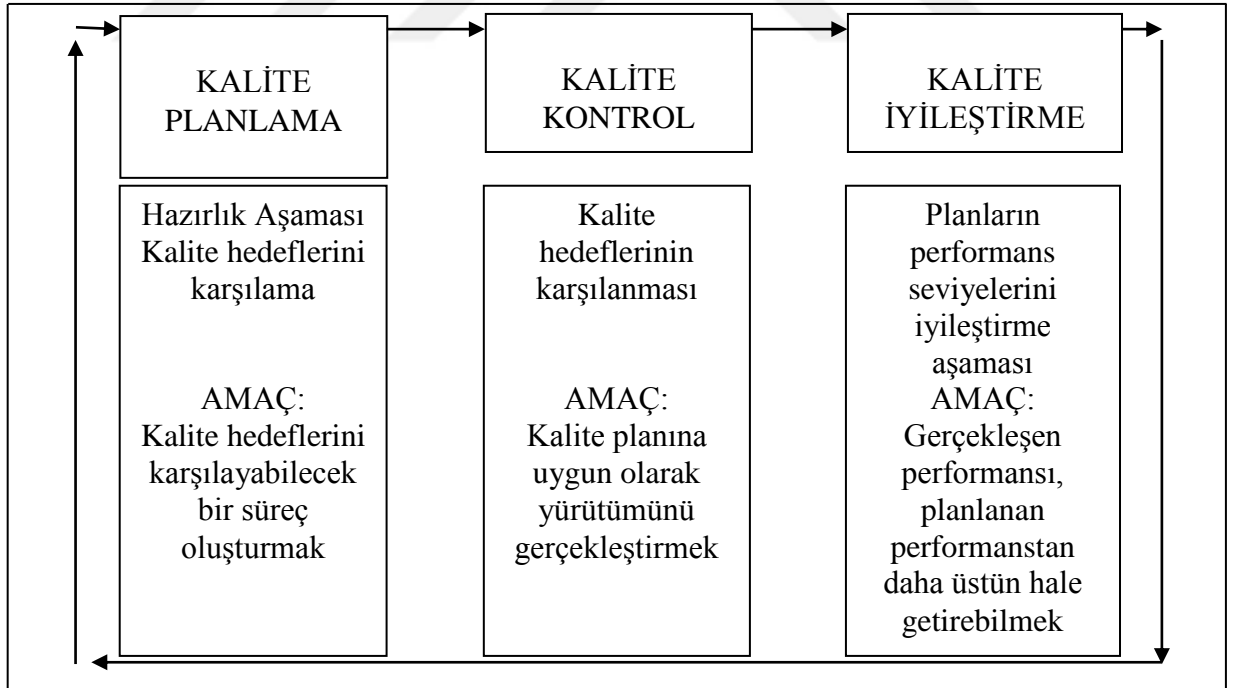
1. Kalite iyileştirme fırsat ve ihtiyacı konusunda bir farkındalık yaratın.
2. Sürekli iyileştirme ve gelişme için amaç ve hedefler belirleyin.
3. Belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için bir kalite kurulu kur, problemleri saptayın, belirli bir iyileştirme projesi seç, projeyi hayata geçirebilecek bir takım

oluştur, tüm süreci kolaylaştırıcı yeteneğe sahip bireyleri sürece dahil edin.

4. Herkese eğitim verin.
5. Problemleri çözmek için projeler geliştir ve başkaları tarafından geliştirilmesini özendirin.
6. İlerleme ve alınan mesafeyi denetleyip ve rapor edin.
7. Kalite iyileştirme sürecine katkıda bulunanları ve başarıyı gördüğünüzü hissettirin ve ödüllendirin.
8. Sonuçları çalışanlarla paylaşın.
9. Tüm süreç ve iyileştirmeleri ölçüp kaydedin.
10. Yıllık iyileştirme ve alınan mesafeleri kurumsal sisteme ve bütün süreçlere yansıtın ve bu yolla gelişme ve iyileştirme hızını koruyun. Ödüllerin başarıyla koşut olmasına özen gösterin.

Yukarıda anılan bu 10 temel ilkeye ilave olarak, Juran için kalitenin başarıya ulaşması için üç aşamanın gerçekleşmesi gerekir. Şekil 6'da görüldüğü üzere Bunlar:

- Kalite planlama, Kalite kontrol, Kalite iyileştirme,



Şekil 6: Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci

Kaynak: Akın, Çetin ve Erol, 1998: 97.

Juran'ın kalite felsefesini açıklayan Şekil 6'da kalite süreci içerisindeki her bir aşamanın birbiriyle ilişkisini göstermektedir.

2.9.4. Philip B. Crosby (1926-2001)

Deming, Juran ve İshikawa'nın akademi bağlantılarının tersine Philip Crosby uygulamanın ve sanayinin içinden gelmektedir. "Sıfır hata," "ilk defa yaparken doğru yap" ve "beklentilere uygunluk" (önceden belirlenmiş ürün standartlarına uygunluk) gibi toplam kalite literatüründe artık klişe haline gelmiş ve sloganlaşmış ilke ve kurallar Crosby tarafından geliştirilmiştir. Sıfır hata konusundaki ilk ilke ve uygulamalarını Pershing füzelerini üreten Martin Marietta adlı şirkette çalışırken geliştirmiş, bundan sonra adı "sıfır hata" kavramı ile anılır olmuştur. (Bank, 2000: 98; James, 1996; Tener ve DeToro, 1992).

Deming'inkine benzer şekilde Crosby'nin de kalite ve kalite yönetimi konusunda 14 aşamalı ilkeleri ve önerileri vardır (James, 1996: 71-72; Flood, 1993: 23-24). Bunlar; Yönetim destek ve inancı, Kalite iyileştirme ekibi, Kalite ölçümlemesi, Kalitenin maliyeti, Kalite bilinci ve farkındalığı, Düzeltici eylem ve girişim, Sıfır hata planlaması, Birim ve ekip yöneticilerinin eğitimi, Sıfır hata günü, Amaç/hedef belirleme, Hata kaynaklarının yok edilmesi, Takdir, Kalite kurulları, Tekrar baştan başlama.

2.9.5. Armand V. Feigenbaum (1922-)

Feigenbaum'a göre kalite bir ürünün kavram olarak ortaya çıkmasından başlar; tasarımı, üretimi ve pazara yani müşteriye sunulması ile devam eder. Bu sürecin içerisinde tedarikçilerin de önemi vardır. Bütün bu süreçlerin tam anlamıyla kontrol altında tutulması önemlidir, ancak müşteri memnuniyeti bunların içinde en önemlisidir. Bu süreç bir döngüdür ve Feigenbaum bu "sanayi döngüsü" düşüncesini ortaya atan ilk kişilerden birisidir (James, 1996: 75).

2.9.6. Dr. Genichi Taguchi (1924-2012)

Taguchi'nin kalite uygulamalarına önemli katkıları olmuştur. "Kayıp fonksiyon" ve deneysel tasarım yöntemleriyle üretim süreçlerinde değişkenliğin (varyans) azaltılması ve mühendislik kalitesinin ve üretimin artırılmasına katkılarda bulunmuştur. Deneysel tasarım (bunlara prototipler üzerinde çalışma da dahildir) ürünün iyi planlanmış deneysel süreçlerden geçirilerek hata varyansının azaltılması ve üretim süreçlerinin daha güvenilir hale getirilmesi için kullanılabilir. Taguchi'nin Güçlü Tasarım (Robust Design) fikri kalite düşüncesine, üretim süreçlerine ve müşteri memnuniyetine büyük katkılar sağlamıştır. Taguchi'ye göre (Gümüş, 2013):

- Ürünler geniş çevre koşulları altında işlevlerini yerine getirebilecek şekilde tasarlanmalıdır (50m'de su geçiren saat, -15 dereceye kadar dayanıklı antifriz, -30 dereceye kadar dayanıklı antifriz gibi).

- Üretim prosesindeki ve çevre şartlarındaki değişimlere karşı da hassas olmayan ürünler tasarlanmalıdır (Fırınlama; ısı fırının her yerinde aynı olmayabilir ama üreteceğimiz bisküviler bu farklardan etkilenmemelidir-Güçlü bisküvi tasarımı).

2.9.7. Kaoru İshikawa (1915-1989)

Kaoru İshikawa Amerikalıların teknik ve bilimsel desteğine karşı çıkmış ve 1960'ların başında Amerikan işletme gelenek ve uygulamalarının Japon'lara uymadığı konusunda akademik yazılar yazmıştır. İshikawa Amerikan üretim teknikleriyle Japon üretim ve şirket kültürünün sentezine dayalı yeni bir işletme paradigması önermiştir. Amerikan seri ve modern üretim teknikleriyle ince el işçiliğinin sentezine dayalı modeli İshikawa'nın "*kalite çemberleri*" kavramının babası olarak tanınmasına neden olmuştur (Bank, 2000: 97; James, 1996: 74).

2.10. Toplam Kalite Yönetiminde Yararlanılan Temel Araçlar

Toplam kalite yönetiminde yararlanılan çeşitli araçlar vardır. Bunlar; Kalite Denetimleri (Audit), Kanban (Stok) Sistemi, Yalın Yönetim, Tam Zamanında Üretim (Just In Time-JIT), Sıfır Hata, Sorun Çözme Yöntemleri olarak sıralanabilir. Her bir kavram aşağıda açıklanmaktadır.

2.10.1. Kalite denetimleri (Audit)

Kalite ile ilgili çalışmalar ve alınan sonuçların, belirlenmiş kurallara uygun olup olmadığını ve bu standartların hedeflere ulaşması için etkili ve uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bağımsız ve sistemli bir biçimde yapılan bir incelemedir (Esin, 1992: 15-17). Kalite denetimi tümüyle uygulanır ve herhangi bir kalite sistemiyle, bazı yöntemlerle, ürünlerle veya hizmetlerle sınırlandırılmaz. Bu tür alanlarda yapılan denetimlere, "yönetim kalitesi denetimi", "hizmet kalitesi denetimi" gibi adlar verilmektedir. Kalite denetimleri denetmen sektörde direkt sorumluluğu olmayan bir yetkili tarafından ve tercihen bu sektörün personeli ile işbirliğine gidilerek yapılır. Kalite denetimlerinin amaçlarından bir tanesi, yapılması gerekli iyileştirmeleri veya düzeltmeleri tespit etmektir. Bir denetimi, proses hakimiyeti veya ürün kabulü amacına yönelik "takip" veya "kontrol" çalışmaları ile karıştırmamak gerekir.

2.10.2. Kanban (Stok) sistemi

Kanban kontrol sistemi tam zamanında üretimin akışını düzenlemek için sinyalizasyon aracı olarak kullanılır. Kanbanın anlamı "işaret" veya "yol göstermek" kartıdır. Kağıtsız kontrol sisteminde kutular (konteyner) kartların yerine kullanılabilir. Kartlar veya kutular kanban çekim sistemini oluştururlar. Üretmek veya tedarik etmek için fazla parçaların otoritesi alt işlemlerden kaynaklanır. Ekstra parçaların gerekliliği aşağıdan yukarıya bildirilmek suretiyle ortaya çıkar (Chase, 1995: 244).

Kanban sistemini uygulamaya koyabilmek için gerekli ön koşullar; Kısa imalata hazırlık süreleri, Satıcı firma ile yakın ilişkiler, Çok düşük fire seviyeleri, Hızlı koruyucu bakım, Özenli fabrika planlaması (iş ve işlem sıraları) şeklinde sıralanabilir (Yamak, 1994: 29-30).

Kanban'ın getirdiği büyük avantajlardan birisi, görsel açıdan denetim sağlamasıdır. Üretim alanında dolaşarak, hiçbir rapora ve kayda ihtiyaç duymaksızın, sadece kanban panosuna bakarak işlemi görmek ve denetlemek mümkündür. Kartlardaki artma, üretimdeki yavaşlamayı, aksine azalma ise hızlanmayı gösterir. Her ikisi de olası bir sorunun başlangıcı olabilir (Özçelikel, 1994: 120).

2.10.3. Yalın yönetim

Yalın yönetim, en az maliyetle en kaliteli ürünün en kısa zamanda hazırlanmasıdır. İşletmedeki fazla olan işçilik, üretim, maliyet, üretim alanları, araç-gereçlerin en aza indirildiği bir süreçtir. Yalın üretim müşteri tatminsizliğinden, fazla stok, hata oranı, işçilik maliyetleri, hammadde giderleri, üretim aşamasına kadar bir çok süreci kapsayan ve bu aşamaların en az maliyetle gerçekleştirilmek istenmesi olarak düşünülebilir.

Uсталık isteyen siparişe göre üretim modelinde nitelikli personel, çok amaçlı (universal) üretim araçları (makinelere, alet, edevat, teçhizat vb.) ve yüksek maliyetler söz konusudur. Yığın üretim modelinde ise, daha dar anlamda uzmanlaşmış tasarımcılar, daha az kalifiye iş gören, daha büyük üretim miktarları ve daha düşük maliyetler söz konusudur. Yalın organizasyon modelinde ise her iki sistemin iyi tarafları bir araya getirilerek her büyüklükte üretim miktarı, düşük maliyet, daha az yerde, daha kısa zamanda, çok alanda uzmanlaşmış yüksek morale sahip personel ile yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi söz konusudur (Özçelikel, 1994: 85-86).

Günümüzde buluş zamanının giderek kısalması, ürün çeşidinin hızla artmasına neden olmuştur. Ürün sayısının çokluğu seri üretimi imkansız hale getirmiş ve atölye tipi üretim sistemlerinde çok sayıda farklı ürünün üretilmesi zorunluluğu doğmuştur. Üretime katılan yeni parçalar tasarım, planlama ve kontrol faaliyetlerinin yoğunluğunu ve karmaşıklığını büyük oranda arttırmış, bununla ilintili olarak da ortaya çıkacak yeni faaliyetleri azaltacak, birleştirecek ya da ortadan kaldıracak bazı imkanların araştırılmasını gerektirmiştir. Hücre Tipi Üretim (HTÜ) anlatılan bu gelişmelerden kaynaklanan sorunların yerine yeni yaklaşımlar getirmiştir (Ardahan, 1995: 159).

Literatürde grup teknolojisi ile hücreli üretim sistemi eş anlamda kullanılmaktadır. Oysa hücreli üretim sistemi, grup teknolojisinin üretime uygulanmasıdır. Hücreli üretim sistemi benzer unsurların toplanması (parça ailesi) ve bu parçaları üretebilecek işlevleri farklı makineleri/üretim işlemlerinin küme (makine hücresi) süreciyle ilgilenmektedir (Özgen ve Dülger, 1996: 38).

Tablo 3: Hücresel Üretim Sisteminin Özellikleri

1. 1-200 arasındaki parçalar bir parça ailesini oluşturur.
2. 1-15 arasındaki makineler bir makine hücresini oluşturur ve bir arada bir parça ailesini oluşturur.
3. Parça ailesi tek bir hazırlık süresine sahip olabilir.
4. İş istasyonları arasındaki stoklar düşüktür.
5. Yüksek kalitede mamul üretilir.
6. Çok işlevli işgücü mevcuttur.
7. İş zenginliği sağlanabilir.

Kaynak: Özgen ve Dülger, 1996: 38.

Yukarıdaki tablo 3’de görüldüğü gibi, Hücresel Üretim sistemi yalın yönetimi ele alarak, aynı zamanda kalite odaklı bir anlayışı da ortaya koymaya çalışmaktadır. Sistemdeki farklı parça gruplarının birleşiminden, süreç akışındaki işlevselliğe kadar bir bütüncül akımı kusursuz sağlamaktadır. Sistemin en etkin özelliği işlerin dağınıklığının önüne geçilmesi ile kalite anlayışını tüm süreçlere yaymasıdır.

Tablo 3’de görüldüğü gibi, hücresel imalat sistemlerinin tasarımı klasik sistem analizi ve tasarım metodolojisine göre gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşıma göre, böyle bir sistemin tasarımında ele alınan sorun; “hem partiler halinde üretime imkan verebilecek hem de sürekli eğitimin avantajlarına sahip olacak bir sistem tasarımı nasıl olmalıdır?” şeklinde tanımlanabilir. Daha sonra sorunun elemanları, değişkenleri ve parametreleri tanımlanmalıdır (Ada ve Soyuer, 1996: 132-133).

Aynı zamanda yalın yönetim anlayışına örnek verilecek olan Toyota Tarzının 14 ilkesi aşağıda belirtilmektedir (Liker, 2015: 63-67):

- Yönetim kararlarını, kısa vadeli finansal hedefler pahasına bile olsa, uzun vadeli bir felsefeye dayandırın.
- Problemleri su yüzüne çıkarmak için kesintisiz bir süreç akışı yaratın.
- Fazla üretimden kurtulmak için “çekme” sistemleri kullanın.
- İş yükünü düzleştirin (heijunka). (Kaplumbağa gibi çalışın, tavşan gibi değil.)

- Kaliteyi en baştan sağlamak için, problemleri çözmek üzere durdurma kültürünü geliştirin.
- Görevleri standartlaştırmak sürekli iyileştirmenin ve çalışanların yetkilendirilmesinin temelidir.
- Görsel kontrolü hiçbir problemin saklı kalmayacağı şekilde kullanın.
- Sadece insanlarınıza ve sürece hizmet eden, özenle test edilmiş teknolojiyi uygulayın.
- İşi iyi anlayan, felsefeyi yaşayan ve başkalarına öğreten liderler yetiştirin.
- Şirketinizin felsefesini izleyen istisnai insanlar ve ekipler yetiştirin.
- Onları zorlayarak ve iyileşmelerine yardımcı olarak geniş partner ve tedarikçi şebekenize saygı gösterin.
- Durumu iyice anlamak için gidip kendi gözünüzle görün (Genchi genbutsu).
- Kararlarınızı acele etmeden, bütün seçenekleri iyice değerlendirerek, mutabakatla alın ve aldığınız kararı hızla uygulayın.
- Yansıtma (hansei) ve sürekli iyileştirme (kaizen) yoluyla öğrenen bir örgüt haline gelin.

2.10.4. Tam zamanında üretim (Just In Time-Jıt)

Tam zamanında üretim, girişimdeki tüm süreçler ve tüm çabaların devamlı gelişimi ve israfın önlenmesi işlemine dayanan bir üretim felsefesidir. TKY'nin uygulamalarını ve prensiplerini içerir. Buna ek olarak (Cartın, 1993: 105); işe başlama zamanının azaltılması, zaman tasarrufu ve envanter azaltılması, hücre üretimi sistemleri, satın alma ve materyal yönetiminin yansıtması ve ölçümler gibi konuların endüstriyel mühendislik özelliklerini kapsamaktadır.

JIT'ın başarıya ulaşmasında, çalışanların bu felsefeye inanmaları ve ona bağlı kalmaları büyük önem taşır. Bu ise, çalışanların JIT'e katılımları ile sağlanır. Çalışanların JIT felsefesi ve bu faaliyetlerle ilgili kararlara katılımları ise, "kalite çemberleri" olarak adlandırılan problem çözme grupları ile gerçekleşir. Bu konuda, "Harward Business Review" adlı derginin Ocak 1985 sayısında yer alan bir makalede, "Fortune Dergisi" tarafından belirlenen Dünyanın 500 Büyük İşletmesinin %90'ının kalite çemberlerini kullandıkları ileri sürülmüştür (Townsend, 1990: 51).

TZÜ Sistemini temel hedefi israfın önlenmesi yoluyla maliyetlerin azaltılmasıdır. Ancak sistemin bu temel hedefe ulaşabilmesi için, aşağıda açıklanan üç alt hedefin

gerçekleştirilmesi gerekir (XIAOBO ve OHNO, 1994: 71). Bu hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Miktar ve çeşit açısından talepteki günlük ve aylık dalgalanmalara sistemin adaptasyonunu sağlamak üzere; kalite kontrol.

2. Her sürecin, sonraki süreçlere sadece iyi (hatasız) parçaları göndermesini sağlamak üzere; kalite güvencesi.

3. Sistemin insan kaynağını kullanarak maliyet azaltma hedefine ulaşabilmesini sağlamak üzere; insana saygı.

TZÜ (JIT) Programının hedefleri; tedarik işlemlerinde azalma, yönetimde kolaylık, esneklikte artış ve pazarın eğilimlerine daha çabuk uyum sağlayabilme ve tedarikçilerle müşteri arasında karşılıklı güven, güvene dayalı uzun dönemli iş ortaklıkları şeklinde sıralamak mümkündür (Toplam Kalite Yönetimi, 1996: 22).

Bu durumda TZÜ (JIT), bir stok programı ya da modeli değildir, bir malzeme planlaması veya bir satın alma programı da değildir. TZÜ (JIT), bu kavramlardan daha geniş bir kavramdır; malzeme akışını kolaylaştırır, üretim sürecini basitleştirir, makinelerin etkinliğini artırır. İş görenlerin moralini yükseltir, verimliliğini artırır, grup çalışması anlayışını kazandırır, insanların çalışmasını motive eder. Sonuçta ise, maliyetlerde bir düşme ve kalitede bir artış olur ve müşteriye en iyi sunulur. Bu durumda, TZÜ (JIT)'ı uygulayan işletmelere bir rekabet avantajı sağlar. Görüldüğü gibi TZÜ (JIT) aynı zamanda stratejik bir araç olarak da kullanılabilir (Pekdemir, 1994: 56).

2.10.5. Sıfır hata

Toplam kalite çevrimi işletmede sürekli olarak insani değerleri eyleme, eylemi de insani değerlere çevirir (Arioğlu, 1995: 26). Günümüzde sektör liderliğini yakalamak (özellikle gelişmekte olan ülkelerde) öncelikle “hız ve kalite” avantajı yakalandığı ölçüde söz konusu olabilecektir. Bu başarı nasıl yakalanacaktır sorusunun cevabı ise, oldukça basit ama basit olduğu kadar da karmaşık bir faktörde yatmaktadır: “İnsan!” Geçmişte kalite denildiğinde sadece hizmet ya da mal anlaşılırken bugün gelinen noktada kalite, ürün ya da hizmetin sunum veya satış aşamasına kadar geçilen süreçte yer alan faktörleri içermektedir ki, bu noktada üretim sürecinin olmazsa-olmaz faktörü olan “insan” faktörü kalitenin ilk ve en önemli belirleyicisidir. O zaman bir adım daha ileri giderek kalite bilincine sahip insanın kalitesini sorgulamayı bırakıp nitelikli insanların sayılarını arttırmaya çalışmak yürünecek uzun bir yol için atılacak en önemli adım olacaktır (Tozkoparan, 1997: 117).

Bu yaklaşımın etkili bir program çerçevesinde uygulanması için Philip B. Grosby 14 adımdan oluşan bir program önerisinde bulunmuştur. Son yıllarda çok sayıda işletme tarafından

rehber olarak kullanılan bu 14 adım; yönetimin bağlılığı, kalite iyileştirme grubunun oluşturulması, kalitenin ölçülmesi, kalite maliyetinin ölçülmesi, herkesin kaliteden haberdar olması, düzeltici eylemlerin yapılması, kalite iyileştirme grubundan bazı kişilerin kısa süre ile sıfır hata için tahsis edilmesi, tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin eğitilmesi, sıfır hata günü tertip edilmesi, amaçların belirlenmesi, bir kerede ve doğru bir şekilde faaliyet göstermedeki engellerin tespit edilmesinin istenmesi, engellerin tespit edilmesinde çalışanların teşvik edilmesi ve takdir edilmesi, kalite konseylerinin oluşturulması ve programın yeniden uygulanması şeklinde sıralanabilir (Pekdemir, 1994: 16).

Aşağıdaki Şekil 7’de yönetimin hem kendi hem de çalışanlar için sıfır hatayı doğru şekilde uygulanmasını sağlayacak kalite haritası örnekleri verilmiştir.

Ne Yaptınız?

Doğru şey Yanlış şekilde Apendisit alınmış Sinirler kesilmiş	Doğru şey Doğru şekilde Apendisit doğru şekilde alınmış
Yanlış şey Yanlış şekilde Apendisit alınması gerekirken, safra kesesi alınmış sinirler kesilmiş.	Yanlış şey Doğru yapılmış Apendisit alınması gerekirken, safra kesesi doğru şekilde alınmış.

ÖRNEK – 1

Nasıl Yaptınız?

ÖRNEK– 2

Doğru şeyi Yanlış yapmak Doğru pizzayı geç getirmek	Doğru şeyi Doğru yapmak Doğru pizzayı zamanında yapmak	Doğru şeyi Doğru şekilde Apendisit doğru şekilde alınmış	Doğru şeyi Doğru yapmak Gerekli toplantıyı iyi yapmak
Yanlış şeyi Yanlış yapmak Yanlış pizzayı geç getirmek	Yanlış şeyi Doğru yapmak Yanlış pizzayı getirmek	Yanlış şeyi Yanlış yapmak Gereksiz toplantı kötü yapmak	Yanlış şeyi Doğru yapmak Gereksiz toplantı iyi yapmak

Şekil 7: Kalite Haritası

Kaynak: TKY Seminer Notları, 1996: 31.

Hem yönetimin hem de iş görenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda çalışabilmeleri için her iki grubun da yaptığı ve sorumlu olduğu işlerin değerlendirilmesini şekil 7’de yukarıdaki gibi tanımlanmaktadır.

2.10.6. Sorun çözme yöntemleri

Sorun çözme yöntemleri yöneticilerin sorunları çözmeye mutlaka bilmesi gereken gerçek bir metodolojik süreçtir; çünkü sırası geldiğinde bunları kullanmak zorunda kalacaklar ve işçilere öğreteceklerdir. En önemli yararı ise, iş görenleri çözüme doğru yönlendirmesidir. Tablo 4’te belirtilen sıraya titizlikle uyararak, var olan bir sorunu çözmek zorunda olan çalışan grubunun yapması gereken aşamaları sırasıyla ortaya koymaktadır. Bu aşamalarda kullanılacak araçlar her birinin karşısında belirtilmektedir (Yıldız, 1994: 28). Örgütün tüm departmanlarında etkin bir sorun çözme anlayışı sağlanabilirse muhtemel problemler kargaşa halinde değil, sistemsel bir yaklaşımla sorunun büyümesine engel olarak riskleri ortadan kaldıracaktır. Buradaki temel yaklaşım iş görenlerin daha bilinçli ve strateji odaklı bir prensip benimsemesini sağlamaktır.

Tablo 4: Sorun Çözücü Grubun Karşılaşabileceği Değişik Aşamalar

Sorunun ele alınış yöntemi	Araçlar
1. Konunu seçimi	Beyin fırtınası Karar verme araçları (oylama, konsensüs vb.)
2. Sorunu ortaya koyma	- Grafikler
- Verileri toplama	- Pareto diyagramları
- Sorunu formüle etme	- Kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl, niçin?
3. Nedenlerini araştırma	- Ishikawa Diyagramı
4. Çözümleri araştırma	- Neden ve çözümleri sınıflandırma tablosu
5. Seçim kriterlerini belirlemek	- Sınırları belirlemek - Kısıtları dikkate almak - Hedefleri yeniden belirlemek
6. Çözüm ve kriterleri karşılaştırmak	- Uyuşma matrisleri
7. Çözümün seçimi ve teklif edilmesi	- Karar araçları
8. Çözümün seçimi ve gerçekleştirilmesi	- Kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl, niçin?
9. Standartlaştırma	- Kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl, niçin?

Kaynak: Yıldız, 1994: 29.

Yalın yönetimi tanımlayan yukarıdaki tabloda en önemli faktörlerin başında sorunun belirlenip en uygun çözüm önerileriyle sistemli sonuca giden yolu belirlemek olduğu yukarıda belirtilmektedir. Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, çeşitli faaliyetlerde arttırılır. Bunun sayesinde kişiler birbirlerini daha iyi tanır ve güven oluşur. Kişiler arasındaki sorunlar ve iletişim kopukluklarının kaynağı hızlı bir şekilde bulunarak çözüme kolay ulaşılır. Herkesin katılımıyla verimlilik artışı sağlanır. Verimlilik artışının oluşması da, çalışanların refahının yükseltilmesine bağlıdır.

2.11. Kaizen (Sürekli İyileştirme)

Bu felsefeyi ilk ortaya koyan Masaaki Imai dir. Kaizen, Japonya’ da geliştirilen ve sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını, üretkenlik artırımı, TKK, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkileri kapsayan bir şemsiye olarak açıklanmaktadır (Imai, 2003: 4). Kaizen ve bu şemsiye altında yer bulan kavramlar aşağıda Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8: Kaizen Şemsiyesi

Kaynak: Imai, 2003: 4.

Kaizen şemsiyesi insan faktöründe bulunması gereken disiplinler ile, sistem anlayışında bulunması gereken unsurları göstermektedir.

Kaizen ifadesi, Japon yönetiminde başlı başına en önemli kavramdır ve Japonya'nın rekabetteki temel anahtarıdır. Kaizen iyileştirme demektir. Dahası Kaizen, iş, ev, özel ve sosyal yaşamdaki sürekli iyileştirme faaliyetlerinin bütünüdür. Bir iş yerinde uygulandığında, Kaizen, yöneticiler ve işçiler dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir (Imai, 1994: 3). Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizenin baş sloganı "En iyi iyinin düşmanıdır" cümlesidir. Sorunları örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur (Ulakoğlu, 2001).

Kaizende mevcut üretim sistemi ve tekniklerine ilişkin bilgilerin düzeltme amaçlı olarak, belli bir teknik içinde yeniden değerlendirilmesi ve paylaşılması sonucu düşük yatırımlarla başlayan küçük iyileştirmelerle toplamda daha büyük sonuçlar alınması, uzun vadede etkilerin sağlanması amaçlanır. Bu bakımdan programın içeriği, "sürekli daha iyiye doğru değişim" olarak nitelenebilir (Alarko Sanayi ve Ticaret A.Ş. Haberler, 2007: 2).

Kaizen firma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayan yaşam tarzına yönelik bir felsefedir. Batı işletmelerinde kalite geliştirme, basit olarak mamul kalitesini geliştirme olarak görülür. Kaizen felsefesinde bu gelişmeler bir işletme ile ilgili herhangi bir konuda (maliyet, teslim süreleri, işçi güvenliği, tecrübe artışı, tedarikçi ilişkileri, yeni ürün geliştirme, verimlilik vb.) olabilir. Bu da firmanın kalitesini arttırır. Kaizen felsefesinin temelinde yatan fikir çok basittir. İyileştirme bir hedeftir. Bu hedefe ulaşmada sorumluluk, tepe yöneticiden, en alt kademedeki işçiye kadar sürekli olarak tüm çalışanlarıdır (Erden, 2004: 161).

Kaizen'in ana fikri ekip veya bireysel olarak, insanın çevresinde, sorumlu olduğu alanlarda sürekli küçük iyileşmeleri bulması ve uygulamasıdır. Japon Human Resources tarafından tanımlanan Kaizen, bir amaç doğrultusunda iyileşmeler bütünü veya kullanılan bir metodun değiştirilmesidir. Diğer bir tanım küçük değişikliklerin birikimiyle yapılan iyileşmelerdir. Sanayi açısından Kaizen, bir amaç doğrultusunda üretim metodunda süreç ya da süreçlerinde ürün özelliklerinde küçük değişiklikler yapılarak çıktılarda sağlanan iyileşmelerdir (Tiryakioğlu, 2007: 4-5).

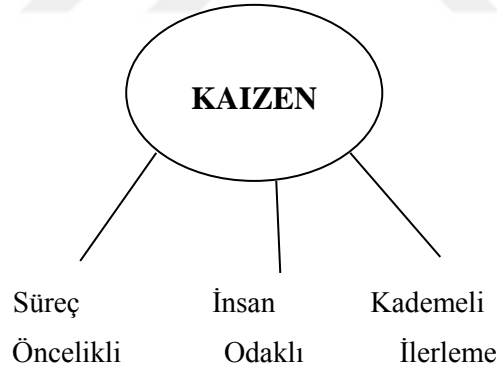
Kaizende, ilk aşamada mevcut durumun daha iyiye doğru değiştirilmesi için çalışılır. Bunun için öncelikle küçük (bireysel) ve orta boy (küçük gruplar) için değişiklikler öngörülür. Bunların büyük değişikliklere zemin hazırlaması beklenir. Teknik olarak Kaizenin içeriği; mevcut sistemi bilinir hale getirmek, süreci değerlendirmek, veri sağlamak ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemektir. İçerikte yer alan diğer konular ise, bu alanlardaki değer katmayan operasyonları ve nedenlerini çözümlenmek, israf nedenlerini ortadan kaldıracak, karmaşık eylemleri basitleştirecek, uyumlu hale getirecek, birleştirecek, sürekli kılacak bir plan yapmak

ve bu planın sonuçlarını ölçülebilir hale getirmek, öncekilerle ile karşılaştırmak, gerekirse simülasyon yapmaktır. Tüm bunlara ilave olarak, elde edilen sonuç kısa ve uzun vadede beklentileri karşılarsa uygulama yapmak ve sistemin sürekliliği için gerekli önlemleri almak da içerikte yer alması gereken unsurlardır (Alarko Sanayi ve Ticaret A.Ş. Haberler, 2007: 2).

Kaizen düşüncesi kısa süreli olarak yapılmamaktadır. Bunun nedeni her zaman verimsizliklerin oluşabilmesidir. Bu verimsizliklerin ortaya çıkmasını önlemek Kaizen düşüncesini hayatımızın bir parçası haline getirmekle mümkündür. Kaizen felsefesinin tam anlamıyla başarıya ulaşabilmesi de bunun her kademedeki çalışanın işletme kültürü olarak görüp uygulamasıyla başarılabilir.

Japonya’da yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirerek Kaizen kavramı altında birleştiren Masaki Imai, Kaizen kavramını, üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme olarak tanımlamaktadır. Sürekli iyileştirme bir defaya mahsus olarak yapılan bir faaliyet değildir, aksine işletmedeki çalışanların bir parçasıdır, sürekli yapılan ve yaşam tarzı haline gelen bir faaliyettir (Bekiyev, 2004: 12).

Kaizen genel olarak incelenirse üç ayağı olduğu görülmektedir. Kaizen’ in bu üçayağı; sürece öncelik verme, insan odaklılık ve kademeli bir şekilde sürekli iyileştirmedir. Aşağıdaki Şekil 9’ da bu üç husus ele alınmaktadır.



Şekil 9: Kaizen’ in Üç Saç Ayağı

Kaynak: Ulukanoğlu, 2007: 3.

Kaizen sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını ele alır, çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin tüm başarısı insan üzerine kurulmuştur (Ulukanoğlu, 2007: 3).

2.11.1. Kaizen ve yenilik

Kaizen, İngilizcedeki iyileştirme anlamına gelen “improvement” kelimesinden farklıdır. Çünkü “improvement” yenilikçi iyileştirme (innovative improvement) anlamına gelir.

Fakat Kaizen, yenilikçi iyileştirmeden farklıdır ve faaliyetlerin küçük adımlarla sürekli olarak iyileştirmesi anlamını taşır. Oysa ki yenilikçi iyileştirme yeni teknolojik gelişmelere dayanır ve mamulün tasarım aşamasında ortaya çıkar (Monden ve Hamada, 1991: 20).

Tablo 5’ te görüldüğü gibi günümüzdeki rekabet koşullarında daimi olan işletmeler, sürekli gelişme anlayışına bağlı olanlardır. Sürekli gelişme esasen kısa adım ama devamlı olanı benimser. Sürekli gelişme iki yaklaşımla ele alınır. Birincisi, yavaş yani kademeli gelişme yaklaşımı, ikincisi de birden büyük adımlar olarak adlandırılır. Japon işletmeleri kısa adım yaklaşımını, batılı işletmeler ise büyük adımlar yaklaşımını tercih etmektedirler. Yeniliğin diğer adı da büyük adım yaklaşımı olarak nitelendirilir.

Tablo 5: Japonya ve Batılı ülkelerin Karşılaştırılması

	KAIZEN	YENİLİK
JAPONYA	Güçlü	Zayıf
BATI	Zayıf	Güçlü

Kaynak: Imai, 1994: 23.

Kaizenin farklı bölgelerdeki karşılaştırılmasını gösteren yukarıdaki tabloda, Japon anlayışında Kaizen önemli bir yer tutarken batı düşüncesinde daha az düşünülmektedir. Nedeni olarak da Batı düşüncesi daha etkin adım olan köklü değişimi benimsediği anlaşılmaktadır. Japonya’ da ise kademeli ilerleme anlayışı olduğundan Kaizen sistemi Japonya’ da daha çok örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Diğer bir deyişle, teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemekte ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir (Imai, 1994: 23).

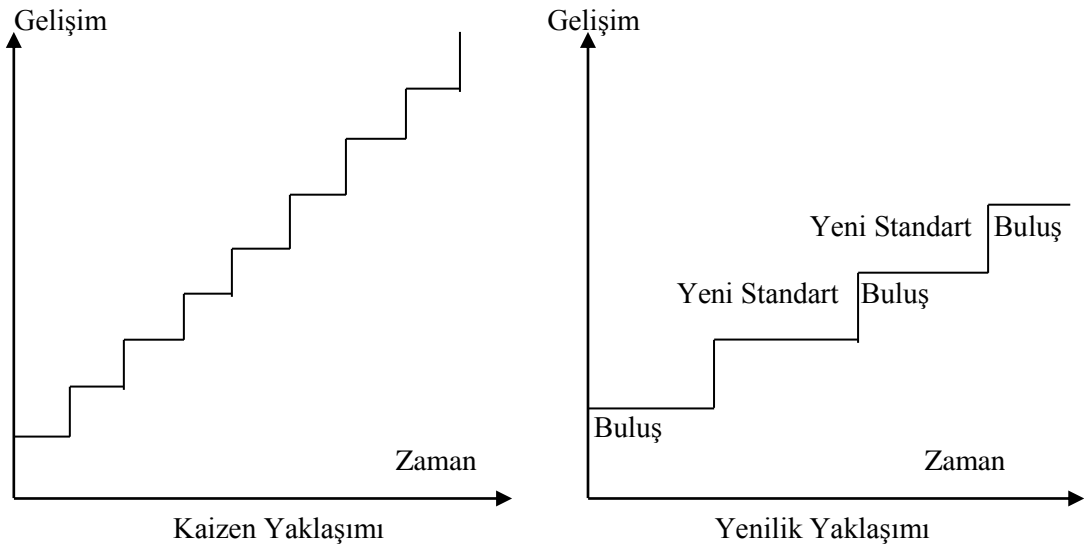
Her ne kadar, hiçbir önemli teknoloji (bilgisayar, elektronik, atom, genetik, vb.) Japonya’da geliştirilmemişse de bu teknolojilerin en iyi uygulayıcıları Japonlar olmuştur. Japonlar bu teknolojileri Batı’dan almışlar küçük ama emin adımlarla daha ileriye götürmüşlerdir. Japonya’da yönetimin iki ana unsuru; koruma ve iyileştirme. O halde Japon yönetim anlayışı tek bir kuralla özetlenebilir: “Standartları korumak ve iyileştirmek.” İyileştirme, kaizen ve yenilik olarak algılanır. Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eder. Yenilik ise, yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir.

İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizenin baş düşmanıdır. Bir kere belirlendikten sonra sorun çözülmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu gerçekleştirmek gerekir ki bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Ulakoğlu, 2001: 4).

1-Mevcut durumu yetersiz bulmak: İşletmedeki var olan sistem her ne kadar sağlıklı yürüyor olsa da her zaman daha iyi ve işletmenin çıkarlarına daha sağlıklı cevap verebilecek yöntemler oluşturulabilir. Ayrıca sektördeki değişen algıyı, müşteri istek ve beklentileri karşılamak, teknolojik olarak fark yaratabilmek için var olan sistemi her zaman yetersiz bulmak önemlidir.

2-İnsan faktörünü geliştirmek: İnsan temel merkez anlayışında olduğundan onsu bir şey gerçekleştiremeyecektir. Önceki sistemlerde insan potansiyelinin değerlendirilmesi oldukça yetersizdi. Tüm çalışanların yeni sistemde etkin olarak kullanılması, gelişimin bir parçası haline getirilmelidir.

3-Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: Problem çözme genel olarak hataların yüzeysel olarak ele alınarak araştırılmasından kaynaklanır. Esas incelenmesi gereken ise problemlerde derinlemesine hatanın temel kaynağı, köküne inilerek incelenmesidir. Var olan sorunlar ortadan kaldırıldıktan sonra bir daha tekrarlanmaması için kalıcı önlemler alınır. Şekil 10'da görüldüğü gibi Kaizen yaklaşımı ve yenilik anlayışının gösterilmiş hali bulunmaktadır.



Şekil 10: Kaizen Yaklaşımı ve Yenilik Yaklaşımı

Kaynak: Özkan, 2005: 31-32.

Sonuç itibariyle Kaizen ve yenilik yaklaşımlarının kıyaslamasını aşağıdaki maddelerle yapabiliriz (Imai, 1994: 27):

- Yenilikte bireysellik ortaya çıkar. Kaizende ise takım çalışması önem kazanır.
- Yaratıcılığa oranla uyarlama yeteneği Kaizende hakimdir.
- Kaizen insana, yenilik ise teknolojiye yöneliktir.
- Kaizen’de daha açık ve daha kapsamlı bilgi iletimi mevcuttur.
- Büyük sıçramalardan ziyade sürekli olarak küçük adımlarla ilerlemek mümkündür.
- Yenilik düşünen şirketler yeni teknoloji arayışlarına, Kaizen ise var olan teknolojiyi iyileştirmeyi düşünen çalışmalarla ilgilenir.

Yukarıda bahsedilen maddeleri aşağıdaki Tablo 6’da şu şekilde gösterebiliriz.

Tablo 6: Kaizen ve Yeniliğin Karşılaştırılması

	KAİZEN	YENİLİK (BULUŞ)
1.Etki	Uzun vadeli, uzun süreli ancak heyecan verici değil	Kısa vadeli Heyecan verici
2. İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3. Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4. Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire geçici
5. Katılım	Herkes	Az sayıda kişi
6. Yaklaşım	Çoğulcu ve grup çabaları	Katı bireysellik, bireysel fikir
7. Tarz	Koruma ve iyileştirme	Yıkma ve yeniden kurma
8. Kıvılcım	Konvensiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşif
9. Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük	Büyük yatırım
10. Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
11. Değerlendirme kriteri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem	Kar amacına yönelik sonuçlar
12. Avantaj	Yavaş gelişen ekonomi için	Hızla gelişen ekonomi için
13. İlgi alanı	Ayrıntılara ilgi	Büyük sıçramalara ilgi
14. Bilgi	Açık paylaşılan bilgi	Gizli-Saklı bilgi Know-How-Patent
15. Eğitim	Prosesle yönelik	Sonuca yönelik

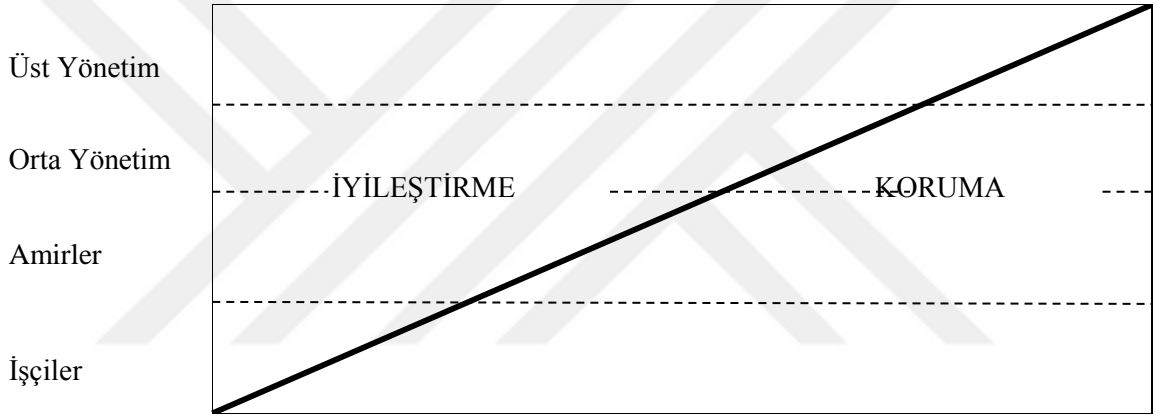
Kaynak: Imai, 1994: 24.

“Kaizen” ve “yenilik” arasındaki farkları gösteren yukarıdaki tabloda, yeniliğin ani ve büyük değişimleri gösterdiği görülmektedir. Kaizenin etkisi ise uzun vadede uzun soluklu daimi bir gelişimi temsil ettiği tablodan anlaşılmaktadır. Kaizen insan odaklı anlayışla yenilik gibi teknolojik bir sistemi temel baz almamıştır. Tablo 6’da gösterildiği gibi sistemi kuracak olan

insandır. Bu da insanın önemini Kaizen anlayışında olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki tablo Kaizen sisteminin süreç ve prosedürlere derinlemesine odaklandığını göstermektedir. Nitekim, sistemdeki hata eğitim yetersizliğinden kaynaklanır bu da Kaizenin sürekli eğitim mantığının doğruluğunu tabloda sağlamasını yapmış olur.

2.11.2. Kaizen ve yönetim

Yönetimin iki ana unsuru vardır; koruma ve iyileştirme. Koruma, koruma yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır. İyileştirme ise mevcut standartların iyileştirmesine yönelik faaliyetleri kapsar. Koruma faaliyetleri bağlamında yönetimin görevi şirketteki herkesin işleyiş ile ilgili kuralları, standart işletme talimatlarını takip etmesini sağlamaktır (Imai, 2003: 5). Aşağıdaki Şekil 11’de iyileştirme ve koruma arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 11: İyileştirme ve Koruma Arasındaki İlişki

Kaynak: Imai, 2003: 5.

Kaizen stratejisinin yönetim kademelerine uygulanış tarzı aşağıdaki gibi olmalıdır (<http://www.onlinekalite.com/htmadosyalar/kaizen.htm>, 2009).

a) Üst yönetim: Üst yönetim Kaizen stratejisini kavramalı, uygulanması için rehber ve destek olmalı; sistem ve yapılar oluşturarak, stratejisinin amaçlarını belirlemelidir.

b) Orta kademe yöneticiler: Üst yönetim tarafından belirlenen Kaizen amaçlarının gerçekleşmesi yönünde sorun çözme konusunda bilgi ve becerilerini artırıcı çalışmalar yapmalıdır.

c) Alt kademe yöneticiler: Bunlar, iş görenlerle orta yönetim arasında iletişimi geliştirmeli ve sürekli gelişmenin temeli için kalite çemberleri oluşturulmalıdır. Kalite çemberleri, işletmelerde çalışanların karşılaştıkları sorunları belirleyerek, bunlara çözüm bulmak amacıyla oluşturulan ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı küçük çalışma

gruplarıdır. Amaç, ön koşulu insan odaklı olan bir yaklaşımla, bütün çalışmaların merkezinde iş görenler yer alarak, işletme içerisinde birey-insan kalitesinin geliştirilmesini sağlamaktır.

d) İş görenler: Küçük grup toplantıları sayesinde Kaizen stratejisine yönelik programlara aktif biçimde katılarak bilgi ve becerilerini artırmalıdır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi işletme içerisindeki herkesin Kaizen düşüncesini etkin kullanılmasında üstüne düşen farklı yetkinliklerde görevleri ve sorumlulukları vardır. TKY nin temelini oluşturan bütüncül yaklaşım burada da görülmektedir. Herkesin katılımının olduğu bir anlayış içerisinde ancak istenen etki sağlanacaktır. İşletmeler için önemli olan küçük grup toplantıları işgörenleri işe ve Kaizen düşüncesine odaklanmalarını sağlayacaktır. Kaizen küçük adımlı bir ilerleyişi sağlasa da bu uzun soluklu olduğundan daimi ve stratejik bir geri dönüşe katkıda bulunacaktır. Kaizen stratejisinin katılımcıları ile olan ilişkilerini Tablo 7’de görebiliriz;

Tablo 7: Kaizene Katılım Hiyerarşisi

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
<ul style="list-style-type: none"> -Kaizeni bir şirket olarak başlatma kararlılığındadır. -Kaynak sağlayarak Kaizene destek ve yön verir. -Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur. -Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir. -Kaizene yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Kaizen hedeflerini üstyönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yürütür. -Fonksiyonlar faaliyetlerde Kaizeni kullanır. -Standartları oluşturur korur ve iyileştirir. -Eğitim programları ile çalışanlara Kaizen bilinci aşılanır. -Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fonksiyonel rollerde Kaizen kullanılır. -Kaizen için planlar hazırlar ve işbirlikçilere yardım eder. -Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar. -Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler. -İş yerinde disiplin sağlar. -Kaizen önerileri oluşturur. 	<ul style="list-style-type: none"> -Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile Kaizen’e katılır. -İş yerinde disipline uyar -Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir. -Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.

Kaynak: Imai, 1994: 8.

Yukarıdaki tabloda farklı yönetim gruplarının oluşturduğu kademelerde Kaizen anlayışına katkı sağlama açısından üst yönetim beyin takımı olarak rol oynamaktadır. Orta yönetim ise, üst yönetimin belirlediği sorunlara uzman grup gibi çözüm önerileri getirerek çözüme katkıda bulunur. Amirler; işçi grubu ve üst yönetim arasındaki iletişimi sağlama

görevine sahiptir. İşçiler ise, gruplar halinde kendilerini çözüm geliştirme odaklı faaliyetlerde, düşünce ve fikirlerini gösterme rolünde buldukları tablodan anlaşılmaktadır.

2.11.3. Kaizen ve toplam kalite yönetimi (TKY)

Toplam kalite yönetimi ve Kaizen düşüncesi ayrılmaz bir felsefe akımıdır. Nitekim, ikisi de her zaman yenilenme, ilerleme ve gelişme içerisindedirler.

Kaliteyi tüm çalışanların ilgi ve sorumluluk alanına alarak müşteri memnuniyetine ulaşmak için ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi, tanımında insana odaklı bir şekilde süreçlerin sürekli iyileştirilmesini vurgulayarak Japonlar'ın Kaizen felsefesini odak noktasına almaktadır (Nursoy, 2001: 23).

Japonya'da TKY, işletmenin her düzeyindeki performansın iyileştirilmesinde odaklanır. Başlıca şu konuları ele alır (Imai, 2003: 14):

- Kalite güvenliği
- Maliyetin azaltılması
- Üretim kotalarının karşılanması
- Teslim programlarının gerçekleştirilmesi
- Yeni ürün geliştirme
- Verimliliğin artırılması
- Tedarikçilerin yönetimi

TKY işletmedeki her departman için tüm personelin performansını geliştirmek için kullanılır. Üst yönetim genellikle, eğitim geliştirme, prosedür, işletmenin politika amaçları ve kalite bilincinin yayılması sağlamaktadır.

2.11.4. Kaizen'in uygulanması

Kaizen faaliyetlerinin karmaşıklığına ve düzeyine bağlı olarak, iyi düzenlenip uygulamaya konulacak bir Kaizen programı üç bölüme ayrılabilir. Bu bölümler; yönetim öncelikli, grup öncelikli ve birey öncelikli Kaizen olarak isimlendirilir (Imai, 1999: 81).

Imai (1999: 82-84), yönetim öncelikli Kaizeni, en önemli lojistik ve stratejik konular üzerine yoğunlaşan, ilerleme ve morali sürekli yüksek tutan ve Kaizen'in ana hayati dayanaklarından ilki olarak ele almaktadır. Yönetim üzerinde çalıştığı Kaizen konularının, karmaşık problem çözme yeteneği, derin bir meslek ve mühendislik bilgisi gerektirdiğini ifade etmekle birlikte, bazen “Yedi Basit Araç” olarak adlandırılan basit istatistiksel araçlar yardımıyla da çözülebileceğini ifade etmektedir. Bunlar yönetimin asli görevidir ve çoğu kez

proje gruplarında olduğu gibi ortak problemlerin üzerinde birlikte çalışan, farklı bölümlerden kişileri de içermektedir.

Yönetim, bütün enerjisini yönetim öncelikli Kaizen'in en önemli görevlerinden olan sistemlerin iyileştirmesine yöneltmelidir. Sistemlerin iyileştirilmesi; planlama ve kontrol, karar alma süreçleri, uygulama, organizasyon ve bilgi sistemleri gibi çok önemli yönetim alanları ile ilgilidir. Bu ihtiyacı karşılamaya yönelik yönetim kavramları arasında fonksiyonlar arası yönetim, politika ve kalite yayılımı da bulunmaktadır. Bu konuda "Yeni Yedi Araç" olarak adlandırılan araçlar sistemlerin iyileştirilmesi ile ilgili projelerde kullanılmaktadır (Imai, 1999: 94).

Yönetim, işletmedeki program ve sistemleri doğru bir şekilde anlayamayıp ve bu sistemleri doğru sonuçlar şeklinde yönetemediği durumda sürekli iyileştirmeyi tam anlamıyla gerçekleştiremeyecektir. Bunun sonucunda da işletmedeki başarı kısa süreli kalacaktır. Bunun için yönetim, Kaizen düşüncesini iyi planlayıp, uygulayıp, kontrol çalışmalarını yapmak durumundadır. Tablo 8'de görüldüğü gibi Kaizen programının üç bölümü aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 8: Kaizen Programının Üç bölümü

Ölçütler	Yönetim Öncelikli Kaizen	Grup Öncelikli Kaizen	Birey Öncelikli Kaizen
Araçlar	Yedi Araç Yeni Yedi Araç Profesyonel Yetenekler	Yedi Araç Yeni Yedi Araç	Sağduyu Yedi Araç
Kapsam	Yöneticiler ve profesyoneller	Kalite Çember üyeleri	Herkes
Hedef	Sistem ve işlemler üzerine odaklaşır	Aynı saha içerisinde	Herkes kendi alanında
Çevrim	Proje süresince devam eder	Tamamlamak için dört veya beş ay	Herhangi bir zaman
Kazanım	Yönetim ne kadar seçerse	Yılda 2-3	Çok sayıda
Gerçekleştirme maliyeti	Bazen kararı gerçekleştirmek için küçük yatırım gerektirir	Çoğunlukla pahalı değildir	Pahalı değildir
Sonuç	Yeni sistem ve tesisin iyileştirilmesi	İlerlemiş iş yönetimi Standardın yenilenmesi	Yerinde iyileştirme
Ek katkı	Yönetim performansında iyileşme	Yüksek moral Katılım Deneyim kazanma	Yüksek moral Kaizen duyarlılığı Öz gelişim
Yön	Kademeli ve görülür iyileşme Mevcut durumda belirgin iyileşme	Kademeli ve görülür iyileşme	Kademeli ve görülür iyileşme

Kaynak: Imai, 1999: 81-82.

Grup öncelikle Kaizen, kalıcı bir yaklaşım olarak, kalite kontrol çemberleri, gönüllü yönetim grupları ve problemleri çözmek için çeşitli istatistiksel araçlar kullanarak diğer küçük grup faaliyetleri ile yürütülmektedir. Bu yaklaşım tam bir Planla-Uygula-Kontrol et- Önlem al (PUKÖ) döngüsünü gerektirmektedir. Ekipteki üyelerin sadece sorunları belirlemesi değil; sebepleri de belirleyip analiz etmeleri, karşı önlemler geliştirip denemeleri, yeni standartlar ve

yöntemler oluşturmalarını içermektedir. Bu kalıcı yaklaşımda üyeler problem çözme ve karar alma süreçlerinden geçmektedirler. Bu nedenle PUKÖ döngüsünün “uygula” safhasında da kendi içinde bir küçük PUKÖ halkasının bulundurulması gerekmektedir (İmai, 1999: 95).

Küçük grup faaliyetleri, işyerindeki belirli görevleri yürütmek üzere işletme içinde oluşturulmuş resmi olmayan, gönüllü küçük gruplar olarak ifade edilebilir. Bu gruplar Kaizen yaklaşımında çok önemli görevleri yürütmektedir. Küçük grup çalışmaları amaçları doğrultusunda; kalite kontrol çemberleri, iyileştirme ve proje ekipleri, sıfır hata hareketleri, kalite takımları, düzey yükseltme hareketleri, gönüllü yönetim grupları, mini teorik tartışma grupları, öneri grupları, iş güvenliği grupları, verimlilik komiteleri gibi çeşitli isimler alabilir. Bu küçük gruplar çoğu kez üyeler arasında karşılıklı gelişim ve etkileşimi desteklemek amacıyla oluşturulur (İmai, 1999: 96).

Birey öncelikli Kaizen, programın üçüncü bölümüdür. Amaç bireyin daha çok değil, daha verimli çalışarak üretken olmasının sağlanmasıdır. Öneri ve ödül sistemi, bu bölümün etkin olarak çalışmasını sağlamaya yönelik bir araçtır. Uygun bir öneri sisteminin kurularak işletilmesi üst yönetimin sorumluluğunda olup birey öncelikli Kaizen programının başarısı ile yakından ilgilidir. Kaizen’in başlangıç noktası, işçinin çalışma yöntemini standartlaştırmaya yönelik olmakla birlikte, Kaizen tesis edilen standartlara büyük bir disiplin ile uyulmasını öngörmekte ve bu standartların sürekli iyileştirilmesini isteyen dinamik, döngüsel bir yapı sergilemektedir. Bu sebeple, sistemin arzu edilebilir seviyede işletilebilmesi, çok iyi planlanmış ve uygulamaya konulmuş bir öneri ve ödül sistemi gerektirir (İmai, 1999: 111).

Japon İnsan İlişkileri Birliği’ne göre, Japon şirketlerinin öneri sistemleri içerisinde yer alan ana konular arasında; kişinin kendi işinde iyileştirmeler, çalışma alanında iyileştirmeler, makine ve yöntemlerde iyileştirmeler, araç-gereçlerde iyileştirmeler, ofis çalışmalarında iyileştirmeler, ürün kalitesinde iyileştirmeler, yeni ürünler için fikirler, müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri şeklindedir (İmai, 1999: 113).

Japon İnsan İlişkileri Birliği direktörü Kenjiro Yamada öneri sisteminin üç aşamadan geçmesi gerektiğini belirtmektedir. İlk aşamada yönetim, çalışanların görevlerini ve işyerini iyileştirme konusunda ne kadar basit olursa olsun öneri oluşturmalarını desteklemek üzere her türlü çabayı göstermelidir. Böylece çalışanların işi yapma tarzlarına dikkat etmeleri sağlanacaktır. İkinci aşamada yönetim çalışanların daha iyi öneri sunabilmeleri için eğitim olanağı sağlamalıdır. Çalışanlar daha iyi öneri getirebilmek için problemleri ve içinde buldukları şartları analiz edebilecek durumda olmalıdır. Bu da eğitimi gerektirmektedir. Çalışanlar konuya ilgi gösterdiklerinde ve eğitimlerden sonra, yönetim üçüncü safhada önerilerin ekonomik etkisi ile ilgilenmelidir. Yamada’ya göre böyle bir öneri sisteminin tesisi için 5-10 yıllık bir zamana ihtiyaç vardır ve birçok Batılı şirket genellikle bir veya ikinci

aşamayı önemsemeyip hemen üçüncü aşamaya yöneldiklerinden çeşitli güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır (İmai, 1999: 114).

Öneri miktarı, uygun bir ortam ve iklim yaratıldığında ve özellikle işçinin görevinin gerektirdiği beceriden daha fazlasına sahip olduğu durumlarda bir artış göstermekte, bu artış iyileşme yolculuğunda işçiler ile amir ve yöneticileri birbirine daha fazla yakınlaştırmaktadır. Böylece işyerinde karşılıklı etkileşim ve çift yönlü bir iletişim gelişmektedir. Bu durumun farkında olan Japon yöneticiler, aşağıda sıralanan hedeflerden birine uygun düştüğü sürece her türlü Kaizen önerisine açıktır (İmai, 1999: 115).

- İş kolaylaştırmak
- Ağırılığı, sıcaklığı ve rahatsızlığı yok etmek
- İş daha güvenli hale getirmek
- İş daha üretken hale getirmek
- Ürün kalitesini iyileştirmek
- Zaman ve maliyetten tasarruf

Japon yöneticiler ödül sistemini sadece maddi kazanç olarak görmemektedirler. Ödül sisteminin ayrıca çalışanlar üzerinde, kişinin kendine olan güveninin artmasında, yeniliklere daha açık olmasında, işe kolay adapta olunmasında, hammaddede tasarrufunda, gereksiz zamanın azaltılmasında ve çalışmaların daha sağlıklı koşullarda yürütülmesinde fayda sağladıkları görülmektedir.

2.11.5. Kaizen'in faydaları

İmai (1999: 226-229) kaizen'in faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

- Kalite iyileştirmede ve verimlilik artışında önderlik yapar.
- Her çalışanın, ömrünün üçte birini geçirdiği işyeri ortamını iyileştirmeye katkıda bulunabileceği inancı esas alan insancıl bir yaklaşımdır.
- İnsanı merkeze alan, sürece yönelik ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bu yaklaşım, işi rekabetçi ve karlı hale dönüştürür.
- Hem sürece, hem de sonuca gereken ilgiyi göstermeye öngören bu strateji sayesinde yönetim, yöneticilerin ve çalışanların sadece sonucu değil, süreci iyileştirme çabalarını da ödüllendiren bir sistem geliştirebilir.
- Kaizen yaklaşımında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı çift yönlü iletişim sayesinde, üst yönetimi, yöneticiler ve tüm çalışanlarda bir ekibin üyesi olma bilinci artar ve organizasyona aidiyet sürekli yükselerek pekişir.

- Yukarıdan aşağıya yönetim biçimi problem çözmeye, genelde tasarım yaklaşımını içerir. Kaizen felsefesi, tasarım yaklaşımının, klasik uygulamalarda olduğu gibi endüstri mühendisliği, mimarlık alanlarında kullanılmasını kabul etmekle birlikte; yönetim alanında bu yaklaşımın hedef saptama ve hedef doğrultusunda araçları kullandırmaya daha fazla ağırlık verecek şekilde ciddi bir özenle uygulanmasını öngörür.

- Aşağıdan yukarı yönetim biçimi ise genelde analitik yaklaşımı içerir. Bu sayede yönetim hiyerarşisinin alt seviyelerinde yöneticiler ve çalışanlar analitik araçları kullanmak üzere eğitilir ve problem çözme becerilerini geliştirir.

- Problem çözmeye analitik ve tasarım yaklaşımları her kademedeki yöneticilerin karar verme ve sorun çözme işlevleriyle birleştiğinde, işletmenin problem çözmeyi ve sürekli iyileştirmeyi öğrenme seviyesi yükselecektir.

- Çalışanların gerçek sorunları anlama becerileri artar ve önemli konularda daha fazla yoğunlaşmaları sağlanır.

- Planlama aşamasına daha fazla ağırlık verilir.

- Kaizen yeniliklerin yerini almaz ve yenilikleri dışlamaz. Yenilik ve Kaizen birbirinin tamamlayıcısı ve sürecin ayrılmaz unsurlarıdır. Kaizen'in hedefe ulaştığı noktada yeniliğin devreye girmesi ideal olan durumdur. Yenilik gerçekleştikten sonra ise, yeniliğin korunup iyileştirilmesi için Kaizen faaliyetleri başlatılmalıdır.

- Kaizen mevcut durumu kökten değiştirmez ve yerine bir başkasını geçirmez. Kaizen'in Marjinal katkısı azalma eğilimi gösterdiğinde, gözler yeniliğe çevrilmelidir. Bu yönüyle Kaizen yaklaşımı, üst yönetime Kaizen ve yenilik arasındaki dengeyi korumak ve yenilikçi fırsatları hiçbir zaman göz ardı etmemek konularında yardımcı olur.

2.12. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da algılanarak gelişme göstermiştir. Dünyadaki diğer ülkelerdeki işletme sahipleri ve yöneticileri kalitenin tam olarak ne manaya geldiğini anlayamamışlardır. Toplam Kalite Yönetiminden önce kalite çemberleri ve tam zamanında üretim kalite olarak anlaşılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin tam manasıyla algılanması 21. yüzyılda gerçekleşmiştir.

Türkiye'de de Toplam Kalite Yönetimi'nin kalite kontrol çemberlerinin uygulanması ile başladığını söyleyebiliriz. Yapılan bir araştırmaya göre ilk kalite kontrol çemberleri 1983'de uygulanmaya başlanmıştır. Kalite Kontrol Çemberleri konusunda ikinci büyük atılım ise, 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ISO'nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme bu anketlere cevap vermiştir. Bunların 23'ünde Kalite Kontrol Çemberleri uygulanmaktaydı. 1989 yılı Ocak ayı itibariyle bu 23 işletmede 168 çember

bulunmaktaydı ve bu işletmeler ISO'nun en büyük 500 sanayi kuruluşu arasındaydı (Özevren, 2000: 52).

Türkiye'deki iş adamları dünyanın farklı bölgelerine açıldılar ve doğu ülkelerine giden iş adamları buralardaki farklı sistemleri görerek bunları aynı şekilde kendi işletmelerine uygulamaya çalıştılar. Ancak doğu sisteminin Türk firmalarıyla olan farklılıkları göz önüne alınmalıdır. Her bakımdan kopyalama şeklinde alınan bu sistem kendi işletmelerimizde tam manasıyla gerektiği gibi uygun sonuçlar doğurmayabilir. Nitekim Japonya'da ele alınan bu kavram çok fazla kültürel temele dayandığı için dünyanın her yerinde yaygın bir şekilde uygulanamamıştır (Özevren, 2000: 53).

Küreselleşmenin getirdiği rekabete dayanamayan Türk Şirketleri ve kendilerine konulan kotaları delmeye çalışan gelişmiş ülkelerin büyük şirketleri bir menfaat birliği içerisinde birleşmeye başladılar. Özellikle Japon ve Amerikan şirketleri ile birleşen Türk şirketleri ortaklarının da yardımıyla Toplam Kalite Yönetimi'nin temel prensiplerini öğrenmeye ve uygulamaya başladılar. Uzmanları tarafından uygulamaya konulan bu teknikler kısa sürede yararlarını gösterdiler. Bunun en güzel örneği Brisa'dır. Sabancı Holding'e bağlı bir şirket olan Lassa, Japon Bridgestone şirketi ile birleşmiş ve Brisa adını almıştır. Japonlarla birlikte adım adım Toplam Kalite Yönetimi tekniklerini uygulamaya başlayan Brisa, 1993 yılında TÜSİAD Kalder Kalite Ödülünü, 1996 yılında da Avrupa Kalite Ödülünü kazanarak Türkler için bir gurur vesilesi olmuştur. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinin başarıyla uygulanabileceğini de göstermiş olması açısından Brissa bir model oluşturmuştur. Değerli yöneticisi sayın Hazım Kantarcı, hemen her gittiği toplantıda bu başarıya nasıl ulaştıklarını anlatarak diğer işletmelere örnek olmaya çalışmaktadır (Özevren, 2000: 53).

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ne destek veren bir diğer olgu da, ISO 9000 sistem standardının Türkiye'de de yoğun bir şekilde 1989 yılından sonra uygulamaya başlanmasıdır. Değişen müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalan standart bir sistem bilincini işletmelere kazandırma açısından yararlı olan bir uygulamadır. Türkiye'de yanlış bir kanı olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için önce ISO 9000 belgesi almak gerektiği zannedilmekte ve biraz da kopyacılık zihniyetiyle her şirket ISO 9000 belgesi almaya çalışmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada işletmelerin %33'ü ISO 9000 belgesini Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş için aldıklarını belirtmişlerdir (Özevren, 2000: 54).

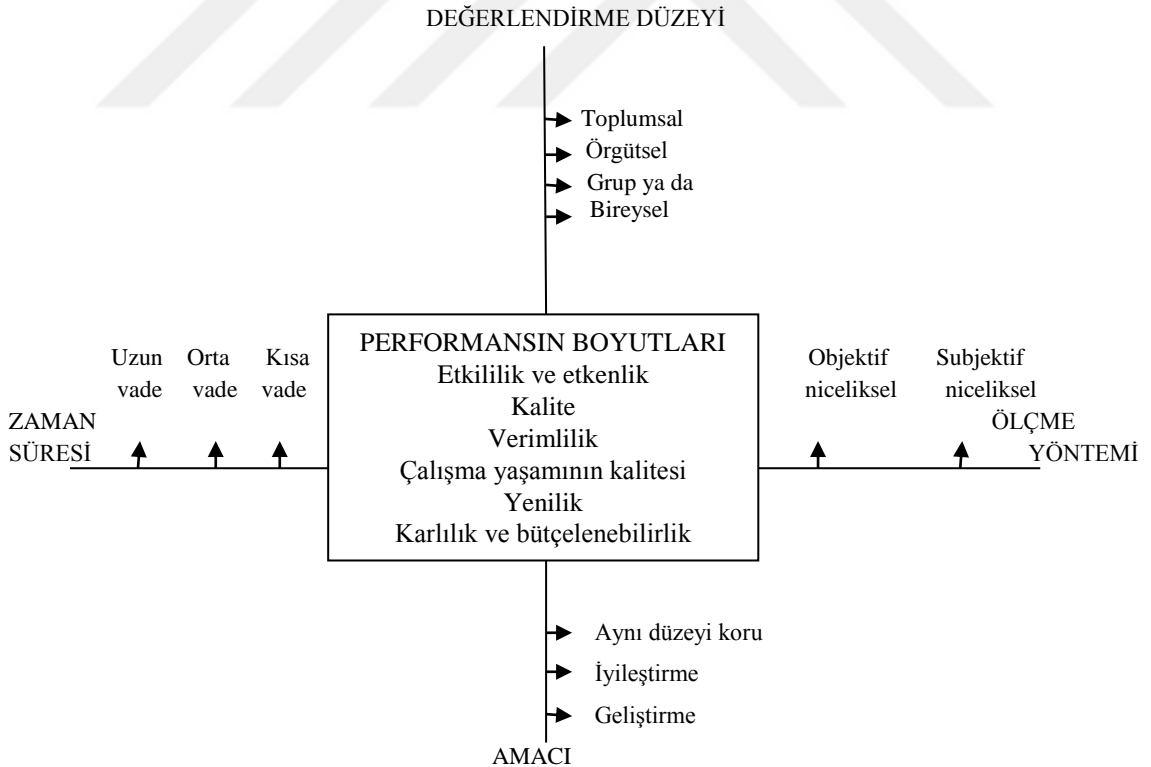
Türkiye'de kalite bilinci genellikle dünyada kendini ispatlamış büyük yatırımcıların ortaklığı ile sağlanmaktadır. Ancak bu bilincin gelişimiyle ilgili son yıllarda Türkiye genelinde de gelişmeler başlamıştır. Önemli olan kalite düşüncesinin Türk Firmalarının tümünde uygulanması ve bunun devamlılığının sağlanmasıdır.

2.13. Performans Değerlendirme Tanımı ve İlgili Kavramlar

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Çalık, 2003).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda iş görenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. (Schermerhom, Hunt ve Osborn, 1985. Akt. Çalık, 2003).

Şekil 12’de görüldüğü gibi performans kavramının anlamını gösteren bağlantılar aşağıda görülebilmektedir. Performans, yöneticiler tarafından belirlenen iş prosedürleri ve beklentilerine ilişkin iş görenlerin de bu beklentilere ne ölçüde cevap verebildiğidir. Ayrıca, belirlenen iş prosedürlerinin, iş görenlerin bu talimatları en uygun şartlarla en uygun zamanda yerine getirilmesidir.



Şekil 12: Performansın Anlamı

Kaynak: Szilagyi, 1981: 39.

Performansın zaman kavramını, ölçme ve değerlendirmesini aynı zamanda amacını gösteren şekil yukarıda verilmiştir. Yukarıdaki şekilde, performans kavramının işletme süreçlerindeki farklı etkileri gösterilmektedir. Bunlar; performansın kişisel ve örgütsel getirileri olan iş görenlerin etkili çalışma yöntemleri ve verimlilik sonuçlarının yanı sıra, performans süreci sonucu ortaya çıkan sürekli iyileşme ve gelişme aşamalarının tanımlamasını gösteren tablo yukarıda gösterilmektedir.

Performans değerlendirme sayesinde, kişisel olarak eksik olan yanlar geliştirilir ve bu gelişim aynı zamanda işletmenin de gelişmesine katkı sağlar. Performans değerlendirme, yöneticilerin iş görenler üzerinde değerlendirme yapma olanağı bulur. Yapılan değerlendirmeler, yöneticilere eksikliklerin öngörülerek giderilmesine katkıda bulunur. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçların bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000).

Performans değerlendirme ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003), “örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil (2002) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımıyla performans değerlendirme, yöneticilerin önceden belirledikleri standartlara, iş görenleri bu standartlara uyma ve işteki performansını değerlendirmek üzere belirlenen kriterler altında ve ölçme tekniğiyle yapılan karşılaştırmalardır. Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Nitekim, performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Aytaç, 2003). Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkelerdir (Aytaç, 2003). Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu *durum* ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik olarak ortaya koymasını sağlayacaktır (www.kalder.org.tr/previewcontent.asp).

2.13.1. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları

Performans değerlendirilmesi yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar farklı alanlarda kullanılmaktadır. Bu alanlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Personel planlama: İşletmelerin faaliyetlerini başarılı olarak sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyulan sayıda ve özelliklere bağlı personeli bulmaları gerekir. Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak, işletmeler personeli hakkında kararlar verir. İşten çıkarma, terfi, tayin şeklinde olabilecek olan bu kararların etkin olabilmeleri için, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı kalınması gerekir.

2. Ücret-Maaş yönetimi: İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994: 5).

Tabak (2007) "Performans Değerlendirme Sistemi Ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının Belirlenmesi" adlı yüksek lisans tezinde, ücret konusu ve performans değerlendirme yöntemleri, amacı ve ücretin performans değerlendirmesiyle olan kullanımını incelemiştir. Çalışmasında ücretlerin belirlenirken performans değerlendirme sisteminin kullandığı yerini incelemeyi ele almıştır. Çalışmasında işletmelerin başarısı için, performans değerlendirme sisteminin işletmeye, personelin özelliklerine ve yapılarına uygun onlara hitap edecek doğru değerlendirilebilecek bir performans değerlendirme sisteminin belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Tabak, performans değerlendirmenin tarafsız, adil yapılmasının gerektiğini belirterek, aynı zamanda bilgi, eğitim yetersizliğinden kaynaklanacak olan değerlendirmenin çıktısı olarak eksiklikler ve yanlışların bulunabileceğini söylemiştir. Performans değerlendirmesi sistemiyle ücret politikasının uygulanmasının, sistemin etkin, objektif ve güven içinde oluşturularak yapılmasının gerektiğini belirtmiştir.

3. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar: Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile çalıştığı işte mutsuz olan iş gören başarılı olacağı inanılan başka bir göreve getirilebilir. Bu rotasyon uygulamasıdır. Yine aynı şekilde yaptığı işin kendisine yetmediğini düşünen çalışanlara, yeni görev ve sorumluluklar verilerek işler zenginleştirilir ve genişletilir (Fındıkçı, 2003: 340).

4. Kariyer planlama: Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç iş görenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak iş görenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli

olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

5. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi: Performans değerlendirme sonucunda iş görenlerin yetersiz olan eğitim ihtiyaçları belirlenerek, amirlerinin, üst yönetim ile işbirliği içerisinde planlamalar yaparak gerekli eğitim sağlanır. Bu eğitim sayesinde, iş görenlerin eksiklikleri giderilerek hem kendi gelişimleri için hem de işletmeye katkılarının artırılması sağlanır.

Yetişkin (2009), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı Ve Buna İlişkin Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde Performans değerlendirme sistemiyle elde edilen bulguların işletme içindeki eğitim geliştirmede kullanımla olan ilişkisini, nasıl kullanıldığını açıklamaya çalışmıştır. Çalışmasında performans değerlendirme kavramı, yararları, yöntem ve amaçları üzerinde teorik olarak bilgiler vermektedir. Yetişkin, alan anket araştırması yaparak teorik bilgilerin uygulamadaki şeklini incelemiştir. Yetişkin, bulgularında; insan kaynakları departmanının eğitim faaliyetlerindeki etkin rolünü ortaya koymuştur. Eğitim faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli kullanılmasında, yalın maliyetin benimsenmesinde, objektif kriterlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin, insan kaynakları departmanının eğitiminde ne etkinliğinde etkili bir yeri olduğunu değerlendirmektedir.

6. Sözleşme yenileme ve işten çıkarma: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin işten çıkarılması ya da sözleşmesinin yenilenmesidir. Bunlar gibi önemli kararları verirken performans değerlendirme sonuçlarının yanı sıra, daha başka pek çok kriterde göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2003: 341).

2.13.2. Performans değerlendirmenin işlevleri

Palmer ve Winters (1993, s.66)’a göre performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerden ilki, *iş performansı hakkında bilgi edinmektir* ki bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gereklidir. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermesi oldukça sakıncalı bir durum yaratır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Ergün (2008), “4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye ve Marmaris örneği)” adlı yüksek lisans tezinde

Performans değerlendirme sistemine ilişkin çeşitli kaynaklardan teorik bilgilerle, yaptığı anket çalışmasıyla verileri incelemiştir. Ergün, çeşitli otellerdeki performans değerlendirme sisteminin personellerine ilişkin uygulamaları ortaya koymayı amaçlamıştır. Yaptığı araştırmada işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun performans değerlendirme çalışmalarına önem verip uyguladıklarını ortaya koymuştur. Ergün, işletmelerin tutarlı bir karara varmak için insan kaynakları departmanının performans değerlendirmesi yapacak olan kişiye eğitim vererek daha güvenli ve adil bir performans sonucunu ortaya koyduklarını çalışmasında belirtmiştir.

Performans değerlendirmenin diğer bir genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin *geri bildirim* sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda iş görenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır (Maitland, 1998: 70 ve Palmer, 1993: 66). Geri bildirim, iş görenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) *etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar* (Palmer ve Winters, 1993: 66).

Performans değerlendirme sürecinde hem değerlendirilen işgören bir yön duygusu kazanır hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok *yetkinlik temelinde değerlendirilmesini güvence* altına alır (Werner, 1993: 151).

Woods (1997, s.194), performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi, eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, iş görenleri seçme sürecinin geçerliliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmektedir. Yukarıda bahsedilen işlevler aşağıda açıklanmıştır.

1. İş görenlerin Eğitimi ve geliştirilmesi

İşletme yöneticileri, eğitim merkezli performans değerlendirme anlayışı ile işgörenler veya işletmenin eğitim ihtiyacını belirler. Bu değerlendirmeler sadece bununla kalmayıp, işletmenin uzun vadedeki strateji ve iş görenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirilmesine olanak sağlar.

2. Eğitim programlarının, politikalarının değerlendirilmesi

Eğitim programlarının etkililiğini ölçmede, iş görenlerin eğitimin öncesi ve sonrasında değerlendirilmesine katkıda bulunur. Eğitim programları yapılırken, tasarlanmış programlar ile

işletme personeli, işletme ile ilgili sıkıntıları çözmeye imkanı olur. Üst yöneticiler, alt departman personelinden belirlenen sistemin işleyişi ile ilgili bilgi alır.

3. İş görenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği

Performans değerlendirme sayesinde, işletmeye yeni alınan personelin performansını, seçim sistemindeki kararlara uygunluğunun değerlendirilmesine imkan verir. Yeni işe başlayan iş görenin, performansının çok iyi olması yöneticilere, seçim sisteminin doğru bir şekilde çalıştığının göstergesidir. Performans değerlendirme sayesinde, adil ve objektif bir seçimin yapılması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirmenin diğer önemli yararları arasında ise, iş görenin işi iyi yapması için gereken bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi, güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi ve zayıf yanlarını belirleyip sorunu birlikte çözmeyi, staj gereksinimlerini, olası şikayetleri, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemeyi ve iş görenlerin motivasyonunu yükseltmeyi sağlaması olarak sıralanabilir (Maitland, 1998: 70).

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar;

a) Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi),

b) Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),

c) Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),

d) Doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerinin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma) gibi alanlardır (Akt. Sümer, 2001).

2.13.3. Performans kriterlerinin belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliğini etkileyecektir. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 25-26).

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi, değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, daha da önemlisi çalışanların başarısını ölçebilecek nesnel

ölçütlerin kullanılmasını gerektirir. Bu anlamda ölçüt, gerçekleştirilmesi gereken başarı düzeyi ya da elde edilmesi gereken sonuçtur. İşin niteliği ne olursa olsun, çalışanlar işteki başarılarının neye göre ve nasıl değerlendirildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle de gerçekleştirilmesi gereken başarı düzeyinin ve bunun nasıl ölçülebileceğinin herkesçe kabul görebilecek bilimsel ve katımlı yöntemlerle saptanmasına ihtiyaç vardır (Dicle, 1983: 26).

Performans kriterlerinin saptanmasında yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bilmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir (Palmer, 1993: 7).

Performans kriterleri belirlenirken uyulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır;

- Performans kriterleri güvenli olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır (Benligiray, 1999: 84-85).
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 163).
- Performans değerlendirme aşamasında, istenen ölçümün işletmenin politikalarıyla ve planlarıyla örtüşmesi gerekir.
- Belirlenen kriterlerle ilgili çalışanların görüşleri de alınmalıdır çünkü, iş görenlerin bu standartları bilmesi onlara uyması gerekir.
- Kriterler somut ve objektif olmalıdır.
- Belirlenen kriterler, işin koşullarına paralel şekilde belirlenmelidir.

2.13.4. Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde karşılaşılan zorluklar

Performans değerlendirmenin temel amaçlarından birisi, problem olan alanların belirlenmesi ve işletmenin performansı üzerinde etkisi olacak faaliyetlere odaklanılmasının sağlanmasıdır. Yanlış performans kriterlerinin belirlenmesi, işletmenin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetlerinin önceliklerinin yanlış olarak belirlenmesine neden olabilmektedir (Yüksel, 2003: 89).

İşletmelerin, yanlış faaliyet alanlarına odaklanmaları, işletmelerde beklenen gelişmelerin sağlanmasını engelleyebilmektedir. İşletmelerin, tek bir performans kriterine odaklanmaları da, faaliyetlerine ilişkin yanlış bilgilere sahip olmalarına neden olabilmektedir. Birbiri ile çakışan performans kriterlerinin belirlenmesi ise, işletmelerin gelişimin gerekli

olduğu faaliyetleri saptamalarını güçleştirecektir. Bu nedenle, performans kriterlerinin belirlenmesinde işletmenin öncelikleri doğru olarak belirlenmeli ve performans kriterleri işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulmalıdır (Yüksel, 2003: 90). İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için işletmede iş tanımları ve analizleri yapıldıktan sonra bireylerin değerlendirilecekleri çeşitli kriterler belirlenmelidir (Schuler, 1998: 418).

2.13.5. Performans değerlendirmenin önemi

İş yaşamında, çalışanlar arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, personeli değerlendirmenin önemini ve gereğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır (Canman, 1993: 7).

İşletmede çalışanların performans değerlendirilmesi, olumlu kararların alınmasında yarar sağlayacaktır. Kararların doğru bir şekilde alınması da karmaşık ve eksik değerlendirmeden uzak analizlerle mümkündür. İşletmelerin var olduğundan beri devamlılığını sürdüren performans değerlendirmesi, işletmeler için hayati bir gereklilik olarak varlıklarını sürdürmüştür.

Performansın tanımlanması, personel seçiminde ve diğer birçok örgütsel kararın alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Son zamanlarda örgütlerin azalan verimliliği ve bunun sonucu ortaya çıkan enflasyon, performans ölçümünün önemini ortaya çıkarmıştır (Landy, 1983: 3).

Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi boyutunda ve amaçlara ulaşma çabalarında, çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek, organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararların, yapılacak bir değerlendirme sonucunda alınması gerekmektedir. Böylece organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğindeki kararların alınması mümkün olmaktadır (Canman, 1993: 4-5).

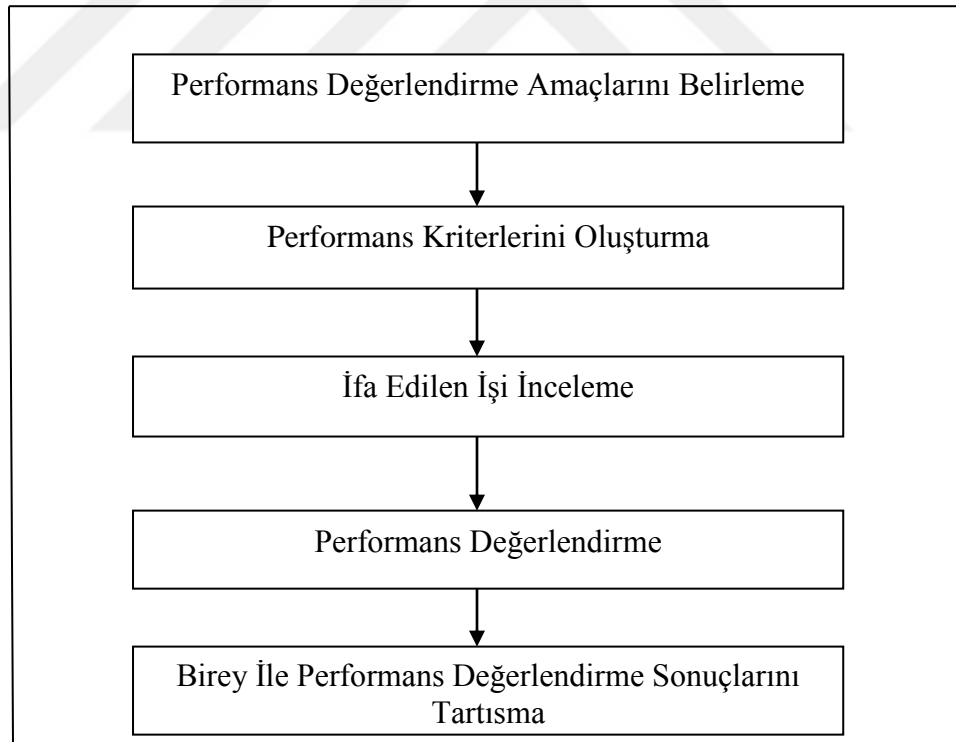
Örgütün TKY ilkelerine uygun motive ve verimli çalışmasını sağlamak için uygun nitelikte eleman seçimi, çalışmakta olan personelin kendini geliştirebilmesi için eğitim imkanının sağlanması ve başarılı elemanların terfi ettirilmesi, yani yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirilmesi gereklidir. Bunun için de çalışanların yetkinliklerinin yeterlilik değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır (Tortop, 1982: 129; Acar, 2000: 65).

2.13.6. Performans değerlendirme planı

Performans değerlendirmeden beklenen yararın elde edilebilmesi için sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir (Bingöl, 2006: 333). Planın, performans değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın güvenilirliğine inanmaları şarttır. Aynı şekilde planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmeli ve değerlendirilenlerin durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici olmalıdır (Bingöl, 2006: 333).

2.13.7. Performans değerlendirme sistemi ve yöntemleri

Şekil 13’de görüldüğü gibi performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. (Şekil 1). Daha sonra değerlendirmeye tabi tutulacak performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bireylerin oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olması ve icra edilen işi incelemeleri gerekmektedir. Sürecin bu aşamasından sonra yapılacak performans değerlendirme sonunda ise, değerlendirici ve birey, birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre çıkan sonuç karşılaştırılır (Bingöl, 2006: 332-333).



Şekil 13: Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2006: 322.

Performansın uygulama aşaması ve öncesinin anlaşılması için amacın belirlenmesinden, değerlendirme kriter seçimine kadarki süreç yukarıdaki şekilde özetlenmiştir.

2.13.8. Performans değerlendirmesini yapacak kişilerin belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleri hususudur. Değerlendiricilerin seçiminde, değerlendirecekleri bireylerin işlerini bilen, işletmeyi tanıyan, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan bireyin başarısını veya başarısızlığını ellerindeki kriterlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirecek durumda bulunan kişilerin seçilmesine özen gösterilmesi önemlidir (Bingöl, 2006: 336).

Performans değerlendirmeleri, üstler, iş arkadaşları, bireyin kendisi, astlar, müşteriler, bir komite veya grup tarafından ve diğer bir kişi veya kuruluş tarafından ya da bunların hepsinin birlikte kullanılması ile gerçekleştirilebilir (Benligiray, 1999: 183).

2.13.8.1. Bireyin bağlı olduğu en yakın üst amir tarafından yapılan değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, bireylerin ilk üst amiri tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın yararlı yönü, birinci derecede amir pozisyonundaki kişinin, değerlendirilecek bireye yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle, amirin kişisel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği çekincesidir. Bu sakıncayı gidermek amacıyla, diğer kişi veya grupların değerlendirmelerinden faydalanılabilir (Bingöl, 2006: 336).

Bireyin gelişim sürecini en iyi bilen üst amirdir. Fakat işletmede yeterince geri bildirim yapılmıyor ise, birey performansı hakkında bilgi sahibi olmamakta, dolayısıyla birey ile yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilmekte ve işletmede objektif bir değerlendirme yapılması yönünde bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda yöneticinin, kendisine bağlı bireyler ile çok yakın ilişki içerisinde olması ve bunu değerlendirme faaliyetlerine yansıtması durumunda, yanlış ve subjektif bir değerlendirme yapması söz konusu olabilmektedir (İplik, 2004: 31).

2.13.8.2. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme

Bireylerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerin etkinliği çok azdır. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerde yaşanan sorun, değerlendirmelerin kesinlikle işletme için değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılması tehlikesidir (Bingöl, 2006: 336). Diğer bir ifadeyle, iş arkadaşları, iş yerinde ekip halinde çalıştıkları için birbirlerinin performanslarını ölçecek ideal kişilerdir. Ancak bu yaklaşım bazı sakıncaları nedeniyle dikkat ve özenle uygulanmalıdır. Bu yaklaşımın en büyük sakıncası çekişmeye yol açabilmesidir (Benligiray, 1999: 185). Aynı zamanda bu yaklaşımda, değerlendirmeyi yapan bireyin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını gönülsüz bir şekilde değerlendirmesi durumunda çıkan sonuçların güvenilirliği ve geçerliği düşük olabilmektedir (Drexler ve ark., 2001: 331).

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme yaklaşımının etkin olabilmesi için bireyin performans düzeyi hakkında iş arkadaşlarının ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Diğer yandan terfi ve benzer konularda birbirleri ile rekabet içerisinde olamayan ve birbirlerine güvenen iş arkadaşlarının seçilmesi zorunludur. Aksi durumda, değerlendirme sonuçları yanıltıcı olabilmekte ve bazı değerlendirme hataları ortaya çıkabilmektedir (Özgen ve ark., 2002: 219).

2.13.8.3. Kendi kendini değerlendirme

Günümüzde gitgide yaygınlaşan bu yaklaşımın amacı, bireyin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve bireyi teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Palmer, 1993: 53). Bu yaklaşımda, performans değerlendirme ve yönetim sistemleri bireylere kendi performansını ölçme ve değerlendirme fırsatı vermektedir. Yapılan araştırmalar, bireylerin kendi performansını değerlendirme yaklaşımının bir ölçme ve değerlendirme aracı olarak yararlarının sınırlı olmasına karşılık bir geliştirme aracı olarak kullanılmasının uygun olacağını göstermektedir (Benligiray, 1999: 186-187). Araştırma sonuçlarına göre bireylerin kendilerini, üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır (Schuler, 1998: 421).

Bu yaklaşımda, bireyin kendisini değerlendirmesi durumunda, çıkan sonuçların gerçeği yansıtmasını sağlayabilmek için, değerlendirmede kullanılan araçların, nesnel ve kapsamlı olarak oluşturulan iş analizlerine dayandırılması gerekmektedir (Miller, 2001: 322). Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının doğruluğu açısından kendi kendini değerlendiren bireyin bu bilince ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir. Kendi kendini değerlendirme yaklaşımı ile bireyin kendi seviyesini nerede gördüğü hakkında bilgi edinilmekte ve bu veriler bireyin, ileriki dönemlere ilişkin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılabilir (İplik, 2004: 32). Bu değerlendirme yaklaşımı, bireylerin kendi kendilerini sorgulamaları ve bir öz değerlendirme yapmaları açısından diğer değerlendirme yaklaşımları ile birlikte uygulandığında daha etkili ve yararlı sonuçlar verebilmektedir (Özgen ve ark., 2002: 220).

2.13.8.4. Astlar tarafından yapılan değerlendirme

Astların üstlerinin performanslarını ölçmelerine dayanan bu olgu, astların, yöneticilerin performansı hakkındaki düşüncelerini formal yollarla bildirilmesidir. Astlar üstleri hakkında geniş bir bilgi ve görüşe sahiptirler, üstlerin işlerindeki performanslarının günden güne daha iyiye veya daha kötüye doğru gittiğini çok daha iyi gözlemleyebilirler (Benligiray, 1999: 187-188). Ancak astlar tarafından yapılan değerlendirmelerde, sonuçların etkin olabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için onlara bu konuda yeterli eğitimin verilmesi gerekir. Aksi durumda, astların işletme hedeflerini göz ardı ederek, üstlerinin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne

ölçüde karşılıklarına bağlı olarak değerlendirme yapmaları söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

2.13.8.5. Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak kullanılmakta olan bu yaklaşımın amacı, hizmet alan şahısların, işletme ve bireyler hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, aksayan yönleri düzelterek, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır (İplik, 2004: 34). Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesini belirlemektedir. Bundan dolayı bazı işletmeler, müşterilerle temasta bulunan bireylerle ilgili olarak bu önemli kaynaktan doğrudan bilgiler elde etmenin faydalı olacağını düşünmektedir. Bu yaklaşım, müşteri bağlılığını göstermesi, bireyleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması bakımından işletmeler için önem arz etmektedir (Bingöl, 2006: 337). Bu yaklaşımda, değerlendirme hatalarını önleyebilmek için değerlendirme sonucu elde edilen verilerin dikkatli bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmede terfi ve eğitim gibi bireylere yönelik kararlar açısından önemli bir veri kaynağı oluşmaktadır (İplik, 2004: 34).

2.13.8.6. Bir komite veya grup tarafından yapılan değerlendirme

Bir komite veya grup tarafından yapılan değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme işini yapan kişi en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Değerlendirme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst amir tarafından elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda, grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışmakta ve ortak bir karara varmaktadırlar (Bingöl, 2006: 337). Bu sayede tek bir yönetici tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkan hatalar, büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır (Özgen ve ark., 2002: 220). Günümüzde birçok işletmede sadece bir üst amir tarafından yapılan performans değerlendirmede, yöneticinin subjektif davranabileceği ve çeşitli değerlendirme hatalarına neden olabileceği düşüncesiyle, bireyin performansı birden fazla yönetici tarafından grup halinde değerlendirilmektedir (İplik, 2004: 32).

2.13.8.7. Diğer bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan değerlendirme

Bu değerlendirme yaklaşımı, yüksek maliyetli olması nedeniyle sadece belirli ve önemli işleri yapan personelin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. İşletmede özellikle önyargı ve benzer yanlı değerlendirmeler söz konusu olduğunda bu yaklaşım tercih edilmektedir (Özgen ve ark., 2002: 219). Değerlendirmeyi işletme dışında bir insan kaynakları uzmanı veya uzman grubu yapacağından, onlara yapılacak işler ile ilgili yeterli bilgi sağlanması, değerlendirmenin başarısı açısından oldukça önemli bir husustur (Özgen ve ark., 2002: 219).

2.13.9. Performans değerlendirmede zaman

Performans değerlendirmede önemli olan bir konu da değerlendirmenin hangi zaman aralığı ile yapılacağıdır. Bu konuda değişik fikirler geliştirilmiş olup, değerlemenin belirli zaman aralıkları ile ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır (Fletcher ve Williams, 1986: 16). Performans değerlendirme görüşmeleri yapılacağı gün ile sonuçlarının açıklanacağı gün bir olmalıdır. Nitekim, olumsuz geri dönüşüm olduğunda iş görenler yöneticilerine karşı kendilerini savunacaklardır. Bu durumda yöneticilerin duygusallığa kapılarak, değerlendirmenin verimsiz olması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirme konusunda diğer bir görüş, değerlendirmenin sabit bir zaman aralığıyla yapılması yerine, belirli durumlara bağlı olarak değerlendirme zamanının belirlenmesidir. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değiştğinde değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1997: 224).

Değerlendirme konusunda bir başka görüş ise; meslek özelliği ağır basan memurluklarda değerlendirme aralığının 3-5 yıl kadar genişletilmesidir. Ayrıca, yapılan değerlendirmenin, çalışanın başarılı ya da başarısızlık durumuna göre yapılması söz konusudur. Böylece her defasında çok sayıda kişiyi değerlendirip, zaman kaybetme ve değerlendirmenin çalışanlar üzerindeki baskısını ortadan kaldırabilmek ve daha verimli sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir (Tutum, 1979: 157).

Performans değerlendirmesinin ne zaman ve hangi zaman aralıkları ile yapılacağı, çalışanların görev niteliklerine, pozisyonlarına ve işletmenin uygulamış olduğu personel politikalarına bağlıysa da, birçok işletme değerlendirmeyi, yıllık veya altı aylık dönemler içerisinde yapmaktadırlar (Ataay, 1990: 241-242). Organizasyonun performans değerlendirme için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi çalışanlarının gereksinimlerinden her zaman haberdar olmalıdır (Tınaz, 1999: 391).

2.13.10. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar

Performans değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapılabilir ve bu hatalar neticesinde hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın istenilen sonuçlar elde edilemez. Genellikle değerlendirmeyi yapanlardan ve sistemin kendisinde kaynaklanan bu hatalar, çalışanların sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesine imkan vermemektedir. Çalışanların performanslarının, yıl içinde gerçekleştirdikleri performanslardan daha düşük ya da daha yüksek olarak bulunması kullanılan performans değerlendirme yöntemine ve uygulayıcılara olan güveni önemli ölçüde azaltır. Bu durum performans değerlendirme ile elde edilmek istenenin gerçekleşmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu sebeple, uygulama esnasında düşülebilen hataları belirlemek ve gerekli önlemleri almak, hem uygulayıcıları hem de çalışanları tatmin

edecek düzeyde bir performans değerlendirme uygulaması yapabilmek için gereklidir (Altan, 2005: 55).

Performans değerlendirme aşamasında yapılan bazı hatalar aşağıda belirtilmiştir.

1. Fazla hoşgörü ve hoşgörü eksikliği: Fazla hoşgörü, değerlendiricilerin çalışana hak ettiğinden fazla puan vermesidir. Hoşgörü eksikliği ise, değerlendiricinin çalışana hak ettiğinden az puan vermesidir (Bulut, 2004). Fazla hoşgörülü değerlendirici; astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive edip verimliliklerini arttırmak, kendi emri altındaki astların diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek için yüksek puanlar vererek hataya düşer. Hoşgörü eksikliğine sahip yöneticinin bu hataya düşme sebepleri ise, astın kendi yerini alabileceği endişesi ve kendini zor beğenen yönetici gibi gösterme dürtüsüdür (Tınaz, 1999: 393).

2. Kişisel önyargılar ve objektif olamama: Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Önyargıya sahip olan değerlendiriciler değerlendirme yaparken objektif olamazlar. Çeşitli kriterlere göre önyargılar geliştirebilirler. Bu kriterler; geçmişteki ilişkilerden kaynaklanan önyargılar, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ırk, dil vb. olabilir (Tortop vd., 2006: 226). Şirket içinde belli bir birim veya grupta çalışan kişilere karşı önyargılı olmak da olasıdır (Tınaz, 1999: 393). Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için, değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişilerin, bireye değil, bireyin performansına odaklanmaları gerekmektedir. Şüphesiz böyle bir odaklanma, değerlendirmeyi yapan kişi açısından sahip olduğu düşünce kalıplarından bağımsız düşünebilmeyi gerektirir (Argon ve Eren, 2004: 239).

3. Hale (Halo) ve boynuz (Horn) etkisi: Değerlendirici, en yüksek öneme sahip bir kriteri algıladığında ve iyi ya da kötü kapsamlı derecelendirmeyi bu tek faktöre dayanarak işgörene verdiği zaman hale etkisi ortaya çıkar (İbicioğlu, 2006: 86). Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılmasına boynuz etkisi denir. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz (Palmer, 1993: 19-20).

4. Tek ölçütle değerlendirme: Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün

olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Helvacı, 2002: 161).

5. Ortalama derecelere yönelme eğilimi: Ortalama derecelere yönelme eğilimi, değerlendirenin bütün iş görenleri, aralarında fark gözetmeksizin, ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Bu eğilimin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Değerlendiren eğer iş gören hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ve bazı işlerin nitelikleri gereği gözlemlemekte zorlanıyor ise, orta derecelere yönelme eğilimi gösterebilir. Bu eğilim yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilim nedeniyle, terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşir. Bu eğilimi azaltmak için, başka kişilerin değerlendirmelerine de başvurmak, müşteri şikayetleri gibi bazı verilerden yararlanmak, değerlendirmecileri eğitmek gerekir (Baştürk, 2003).

6. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme: Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kaplayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde birçok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde cereyan eden olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler de bu yakın geçmişteki olayların etkisi altında yapılmaktadır. Bu durum hem değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derece doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır. Bu tür değerlendirme hatalarını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar almaları önerilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 81).

7. Kontrast hatalar: Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve art arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin, aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak vd., 1998: 226). Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir. Ya da geçmişte kötü performans gösteren birinin performansı, son zamanlarda yaptığı ataklardan sonra olduğundan daha yüksek çıkabilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2002: 232).

8. Pozisyondan etkilenme: Genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Özellikle sıralama yönteminde bu hataya sıklıkla rastlanılmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi

görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve ünvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın yapılmasını engelleyebilir (Baştürk, 2003).

9. İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması: İşler arasındaki bağlantı iyi kurulmadığı takdirde değerlendirme işleminde hatalı kararlar verilebilir. Kendisinden bir önceki basamaktaki işi yapan personelin iyi çalışmaması durumunda, sonraki basamaktaki verimliliği düşen personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hata, performans değerlendirmesinin kapsamlı yapılmamasından kaynaklanır (Can vd., 2001: 175).

10. Kendine benzetme ya da kendinden farklı görme hatası: Bazı değerlendiriciler, iş göreni, kendine benzer davranışlarda bulunduğu ya da hayat öyküsü kendisinininkine benzediği için hak ettiği yüksek puanlar vererek değerlendirir. Bunun tersi durumu da mümkündür. O zamanda değerlendirmeyi yapan kişi değerlendireceği kişiyi kendisinden farklı görmekte ve dolayısı ile olduğundan düşük puan vererek değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

2.13.11. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataları engelleyici stratejiler

Performans değerlendirme sürecinde yukarıda sayılan hataların ortadan kaldırılması veya bu hataların en azından asgari düzeye indirilmesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden en etkilisi, değerlendiricilerin eğitilmesidir. Böylece değerlendirmeyi yapacak kişiler daha fazla bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Uyargil, 1994: 75).

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde yukarıda sıralanan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda organizasyonlara düşen sorumluluk, bu hataların oluşmasını engelleyecek önlemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır (Aldemir, 2004: 313-314).

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlendirici değerlendireceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendiriciye değişik çağrışımlar yaptıracağından kullanılmamalıdır.

- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmemelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlendiricinin astları arasında ayırım yapmasına yol ağar.

- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

2.14. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Alan yazında çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri alan yazında, klasik ve modern yöntemler olarak veya a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı c) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak gruplandırılmaktadır (Beach, 1980: 288, Schermerhorn, 1989: 432). Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 39). Bu değerlendirmeler aşağıda açıklanmıştır.

2.14.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir iş görenin performansını bir veya daha fazla iş görenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İş görenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Aksoy, 1986: 43; Erdoğan, 1991: 176; Uyargil, 1994: 62; Beach, 1980: 300).

2.14.1.1 Basit sıralama yöntemi (Simple ranking method)

İş gören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Tablo' 9 da görüldüğü gibi bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kağıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kağıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Beach, 1980: 300).

Basit sıralama yöntemi, iş göreni, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, iş görenleri sayısal olarak değerlendirememesi ve başarı farklılıkları derecesinin bilinmemesi nedenleriyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Artan, 1976: 160 ve Aksoy, 1986: 43).

Tablo 9: Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Personelin İsimleri	Değerlendirme Sonucu
Ahmet Doğruer Feyiz Pirim Teoman Özağ Ali Işık Erol Gürsoy	1. En Başarılı 2. En Başarılı 3. En Başarılı 4. En Başarılı 5. En Başarılı
Hande Güner Hızver Yıldız Fikret Akatürk Fatih Kaymaz Mehmet Çelebi	5. En Başarısız 4. En Başarısız 3. En Başarısız 2. En Başarısız 1. En Başarısız

Kaynak: Aldemir vd., 2004: 309.

Basit sıralama örneğinin gösterildiği yukarıdaki tablo 9'da tüm çalışanların performans değerlendirmesi göz önüne alınır. Değerlendirici en iyi performansa sahip çalışanı ilk önce değerlendirip, en az performansa sahip kişiyi de en çok değerliden en az değerliye doğru sıralar.

2.14.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi (Method of paired comparisons)

Bu yaklaşım da kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. İkili karşılaştırma yönteminde Şekil 14'de görüldüğü gibi önce iş görenin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her iş gören diğer iş gören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan iş görenin isminin karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır (Woods, 1997: 203, Schermerhorn, 1989: 434).

Karşılaştırma yapılacak iş görenlerin sayısı fazla olduğunda, karşılaştırma sayısı arttığında ve her seferinde karar verildiğinde bu yöntem uygulandığında çok zaman almaktadır. Sistemin olumsuz yanı, sıralama yaparken farklı yerlerdeki iş görenlerin başarı veya başarısızlıkları karşılaştırılırken üstün veya eksik yönlerinin fark edilememesidir.

Tablo 10: İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği

Ahmet, Mustafa, Ali, Yiğit Yiğit Ahmet' den daha iyi dir. Ahmet Ali den daha iyidir. Mustafa Ahmet den daha iyidir. Yiğit Ali den daha iyi dir. Yiğit Mustafa' dan daha iyi dir. Mustafa Ali den daha iyidir. Yiğit xxx Ahmet x Ali Mustafa xx Yiğit' in sıralamadaki yeri 1 Mustafa'nın sıralamadaki yeri 2 Ahmet' in sıralamadaki yeri 3 Ali'nin sıralamadaki yeri 4
--

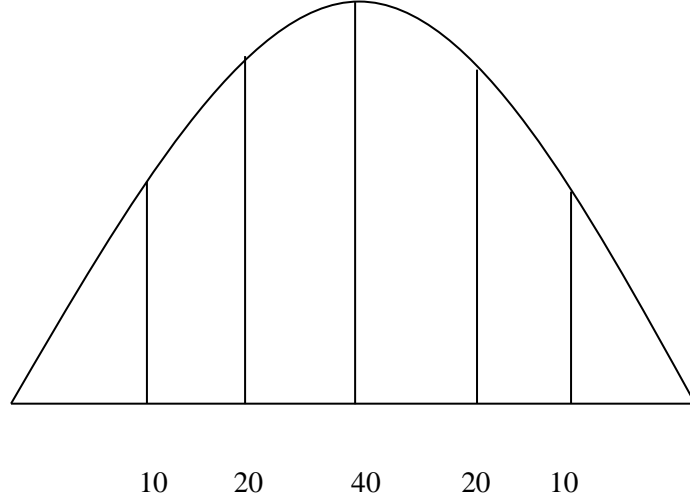
Kaynak: Woods, R.H., 1997: 204.

Tablo 10'da ikili karşılaştırmanın örneği gösterilmiştir. Değerlendirme süreci her bir bireyin iş davranışlarının üstünlüklerine göre isimlerinin yanlarına işaret koyularak işlem sonunda hangi iş görenin işaretinin sayıca çoğunluğuna göre performans başarısı ölçülür.

2.14.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi (*Forced distribution method*)

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım kapsamına giren diğer bir yöntem ise zorunlu dağılım yöntemidir. Şekil 14'te görüldüğü gibi bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri iş görenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde iş görenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde kişiler beşli ya da dördü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods, 1997: 204).

Zorunlu dağıtım yönteminin kullanımının zor olmaması, personel değerlendiricilerin iş görenler arasında adam kayırmasını engellemesi ve iş görenlerin tüm boyutuyla ölçülmesi gibi faydalı yönleri vardır.



Şekil 14: Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kaynak: Woods, 1997: 205.

Zorunlu dağılım yönteminde zayıf, ortanın altı, ortalama, ortanın üstü ve mükemmel olarak beş kategoride değerlendirme yapılmaktadır. Şekil 14’te bu kategoriler gösterilmektedir.

2.14.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım

Bu sistem, iş görenlerin performansının kendi iş tanımları içerisinde değerlendirilerek başkalarıyla kıyaslama yapılmadan inceler. Performans değerlendirme kriterleri tek olmayıp, birden fazladır.

2.14.2.1. Grafik dereceleme ölçekleri (Graphic rating scales)

Grafik dereceleme ölçekleri performans değerlendirmede en eski, en basit ve en sık kullanılan bir yöntemdir (Schermerhorn,1989: 433; Aksoy, 1986: 77; Can ve diğerleri, 1998: 173). Tablo 11’ de görüldüğü gibi bu ölçüm tekniğiyle, elde edilen bulgularla iş görenlere farklı derecelerde puanlar verilir. İş analizi sayesinde, performans kriterleri olarak işin yeterliliği, miktarı, işle ilgili yeterli bilgiye hakim olma durumu, dürüstlük, çalışkanlık, iletişim gibi olgular tanımlanır ve kendi aralarında derecelendirmeler yapılır. Yapılan derecelendirme rakam veya sayı olarak gösterilir. Derecelere puanlar verilerek iş görenlerin performansı belirlenir. Tablo 11’de örnek bir grafik dereceleme ölçeği verilmiştir.

Tablo11: Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşılır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği (coopertion): Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe karşı istekliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3= mükemmel 2= yeterli 1= yetersiz	

Kaynak: Schermerhorn, 1989: 433.

Çalışanlara yapılan işin durumuna göre belirlenen farklı değerlerdeki puanların verildiği grafik dereceleme tekniği bahsedilmektedir. Bu teknik sayesinde işin yetkinliklerine göre belirlenen kriterlerin farklı puan skala aralığında önemine göre alınan puanın derecesine göre performans değerlendirme tekniği yapılmış olur.

2.14.2.2. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri (Behaviorally anchored ratings scales-BARS)

Tablo 12’de görüldüğü gibi bu yöntemler, davranışsal kriterler alınarak performans ölçülür. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir. Bu yöntem ile belirlenen her iş alanı için önceden belirlenen performans kriterlerinde yapılması beklenen davranışları, hangi ölçüde gerçekleştirdiklerini değerlendirir.

Tablo 12: Müşteriyle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği

Davranış örnekleri	Dereceleme Ölçeği Puanları
Müşterisine, işinin bir parçası olmasa bile ofisinden memnun olup olmadığını öğrenmek için sık sık telefon eder.	A
Çok karmaşık bir problemin nedenini ortaya çıkarmak için müşterisine sürekli zaman ayırır.	B
Müşterisinin kızgın yaklaşımına karşı her zaman sakin davranır.	C
Müşterisinin problemini çözecek düzeyde önemli bir bilgiye sahip değilse bilgisinin olmadığı yönünde cevap verir.	D
Başka bir işle meşgul olmadığı halde resepsiyonun önünde müşterinin beklediğini görmemezlikten gelir.	E
Uzun süre bekleyen müşterisinin sorularına karşı “bilemiyorum” ya da “doğru bir yerde bulunmuyorsunuz” gibi yanıtlar vererek tepkiler gösterir.	F

Kaynak: Torrington ve Hall, 1995: 325.

2.14.2.3. Davranışsal gözlem ölçekleri (Behavioral observation scales)

Davranışsal beklenti ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Tablo 13’te görüldüğü gibi bu yöntem, iş görenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmelerini içerir (Torrington ve Hall, 1995: 324-325).

Tablo 13: Davranış Gözlem Ölçeği Örneği

Liderlik / Personel Denetimi
1) İş görenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
2) İş görenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklediğini tam olarak açıklar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
4) İş görenlerine işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
5) İşlerini iyi yapan iş görenlerini över-ödüllendirir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

Kaynak: Torrington ve Hall, 1995: 325.

Davranışsal gözlem ölçeği örneği bireyin davranışları belirlenerek puanlar verilen bu yöntem, değerlendirme sonunda puanların toplanarak bireyin performansı ortaya çıkarılabilir. Bu yöntemde nicel verilerin sonucuna göre değerlendirme yapıldığı için, her bir belirlenen değerlendirme faktörünü karşılayan başarı durumuna göre rakamlar verilir.

2.14.2.4. Kritik olaylar yöntemi (Critical incidents method)

Bu yöntemde değerlendirici iş göreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Tablo 14 'te görüldüğü gibi bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen iş görenin başarısı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve iş görenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, iş görenin bağımsızlık, sadık olma gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993: 47; Erdoğan, 1991: 202).

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, iş görenin değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olması ihtimalidir (Beach, 1980: 302). Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay gerçekleşmemektedir (Dicle, 1983: 56).

Tablo 14: Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurumun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Dicle, 1987: 55; alıntılan Sabuncuoğlu, 2000: 179.

Kritik olay sürecinde tabloda da görüldüğü gibi iş görenin iş başındaki işe hakimiyetini gösteren, değerlendirici tarafından iş bazlı kalemler üzerindeki durumunu sorgulayan kriterler mevcuttur. İş görenin örgütsel problemleri sezme, çözüm önerisi getirmekte kullandığı metodu ve iş takibi gibi durumları farklı iş görenler arasındaki çalışmalarını göstermektedir. Tablo 14'te iş görenlerin olası bir sorunun çözüm sürecindeki durumları yansıtılmaktadır.

2.14.2.5. Ağırlık kontrol listesi (Weighted checklists)

Alan yazında, bu yöntemin ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü mevcuttur. Tablo 15' de görüldüğü gibi ağırlıklı kontrol listesi yönteminde, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur. Bu cümlelerin belirlenmesi işi iyi bilen uzman kişiler tarafından yapılır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere (ifadelere) bir değer ya da puan verilir. Puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır. Bu yönteme ilişkin bir örnek tablo 15'de yer almaktadır. Bireyin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında bazı kurallara dikkat edilmesi gerekir (Benardin, Beatty, 1984: 65). Bunlar;

- Ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmelidir.
- Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır.

- c) Çift olumsuzlar çıkarılmalıdır.
- d) Düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir.
- f) Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Değerlendirici, listedeki ifadelerle verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden, kendisine uygun gelen ifadeleri işaretler. Daha sonra işaretlenen ifadelerle karşılık gelen puan belirlenir. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen kişinin performansı ortaya konulur (Beach, 1980: 301).

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır. Yöntemin en önemli sakıncası ise ağırlıklı denetim listesinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının uzun zaman alması ve fazla çaba gerektirmesidir (Can ve diğerleri, 1998: 173).

Tablo 15: Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme için Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri

Madde Değeri	Ölçek
Vitrinini her zaman müşteriye çekici gelecek şekilde düzenler.	8.5
İş görenini girişimci davranması için cesaretlendirir.	8.1
Söylediği bir şeyi nadiren unuttur.	7.6
Satış oranları oldukça yüksektir.	7.4
Bir veya birden fazla uygulanabilir yeni formüller ortaya çıkarabilir.	6.4
Bir ticari derneğe üyedir.	4.9
Haftalık ya da aylık raporlarında ara sıra hata yapar.	4.2
Olası acil durumları önceden sezinleyemez.	2.4
İş görenini gerektiği gibi disipline etmede ağır kalır.	1.9
Nadiren ürünlerinin değerini etiketlendirir.	1.0
Dükkanında kemirgenler ve böcekler bulunur.	0.8

Kaynak: Bernardin ve Beatty, 1984: 67.

Değerlendiriciler listede bulunan tanımlardan değerlendirdikleri çalışan ile ilgili olan tanımları işaretleyerek belirleme yapar.

2.14.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım

Bu yöntemde birey diğerleriyle karşılaştırılmadan belirli ölçütlere göre kendi başında değerlendirilmektedir. Bireylerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994: 50). Bu yaklaşım üç temel yöntem içermektedir. Bunlar; Amaçlara Göre Yönetim, Doğrudan İndeks ve Çalışma Standartlar Yöntemidir (Uyargil, 1994: 50).

2.14.3.1. Amaçlara göre yönetim (*Management by objectives*)

Amaçlara göre yönetim, planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Balci, 2000: 150; Beach, 1980: 300 ve Woods, 1997: 209). Amaçlara göre yönetimin; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim programının oluşturulmasında atılacak adımlar şu şekilde belirtilmektedir (Woods, 1997: 209).

- 1) İş gören, değerlendirme periyodu için amaçlar önerir.
- 2) İş gören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır. Bunlar yazılı hale getirilir.
- 3) İş gören ve yönetici amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.
- 4) Yönetici, değerlendirme periyodu esnasında informal olarak amaca ulaşmaya teşvik eder.
- 5) Periyodu sonunda iş gören ve yöneticiler, başarılarını tartışırlar ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varılır.
- 6) Süreçler tekrar edilir.

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, organizasyonun ortak amaçlarıyla ilgili bir çalışmayla başlayan ve bu noktada tekrar dönen bir süreçtir. Bu sürecin önemli bir özelliği, üst amiri tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve organizasyonun en üst kademesinden başlayarak aşağı doğru kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bir bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Ancak bireyin amaçlarının neler olduğunu açık, kesin ve ölçülebilir anlatımlarla yazmaları gerekir. Bu noktada üst kademe yöneticileriyle veya üstlerle ayrı ayrı bir araya gelerek amaçlar organizasyonun ortak amaçları ışığında gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kesinlik kazandırılmalıdır. Kesinlik kazandırılması gereğine karşın, saptanan amaçların zaman zaman yeniden gözden geçirilmesi veya değiştirilmesi gerekebilir (Bingöl, 1997: 236).

Amaçlara Göre Değerlendirmenin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Palmer, 1993: 50):

- Bu uygulama amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur,

- Bu yöntem, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, her personeli tek başına değerlendirir,

- Yöntem, personelin gelecekteki başarısı üzerine de odaklanır. Yönetici ve personel başarısının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Söz konusu yöntemin dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar (Palmer, 1993: 50-52):

- Elemanların hedefleri birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu durum çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir,

- Yöntemin anlatıma dayanması bir başka olumsuz yönüdür. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılacak tartışma yöntemin başlıca dayanağıdır. Böyle olduğu için, amaçlara göre değerlendirme yöntemi kullanıldığında ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif değerlendirmelere dayanır,

- Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü almaktadır.

2.14.3.2. Doğrudan indeks yöntemi (Direct index method):

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimsizlik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan iş görenler de yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur (Uyargil, 1994: 51). Genel performans indeksine ulaşmak için, bahsedilen kriterlerin performans düzeylerine puanlamalar verilerek ulaşılır.

2.14.3.3. Çalışma standartları yöntemi

Birçok organizasyonda performans hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının organizasyonca saptanması yoluna gidilir. Gerçek biçimiyle kullanıldığı taktirde bu yöntem, herhangi bir hedefe ulaşılmasını, gerek çalışanların gerekse amirlerin gördükleri işlerin ve iş başarı durumlarının doğru ve güvenilir bir biçimde değerlendirilmesini olanaklı kılabilir. Yöntemin etkililiği, standartların adil ve açık olmasına bağlıdır. Bu amaçla, görevlilerin iş başında gözlemlenmeleri, mümkün olan durumlarda işlerin basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi ve nihayet gerçekleri yansıtacak nitelikte verimlilik standartlarının bulunabilmesi yolunda oldukça uzun bir zaman harcanır (Oberg, 1972: 65).

Bu yöntem, çoğunlukla, yönetici olmayan üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında, çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler sayılabilir (Barutçugil, 2004: 434).

Çalışma standartları yönteminin, objektif kriterlere dayanması gibi bir üstünlüğü mevcuttur (Barutçugil, 2002: 189). Bu yöntemin en önemli sakıncası karşılaştırılabilirlik sorunudur. Personelin birbirinden farklı standartlara göre değerlendirilmeleri halinde, yükseltme, maaş-ücret artışı gibi konularda karar alırken değerlendirme sonuçlarının karşılaştırma yönünden birbirleriyle nasıl uzlaştırılabileceği en önemli sorun niteliği taşımaktadır. Yöntemin diğer bir sakıncası da, uygulamanın fazlaca emek, zaman ve işbirliğine ihtiyaç duymasındır. Ayrıca her ne kadar yöntem personele belirli bir yönelim kazandırsa ve güdülese de, standart ve hedeflere ulaşma yönünde personel arasında yarışma ve çatışmaya yol açabilmektedir (Can vd., 2001: 187).

2.14.4. Diğer performans değerlendirme yöntemleri

Yukarıda bahsedilen performans değerlendirme yöntemleri, en iyi bilinen ve tanınan yöntemlerdir. Bu yöntemlerin dışında bir de 360 derece performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntem günümüzde işletme yöneticileri tarafından oldukça önem arz etmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, nitel ve nicel analizlerin sonuçlarını gösteren ve en iyi geri dönüşe sahip modern bir değerlendirmedir.

2.14.4.1. 360 derece performans değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirme ve geri bildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd., 1994: 99). Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hakim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan-aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir. Bugün “360 Derece Performans Değerlendirme” çeşitli organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa’da büyük şirketler tarafından kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 203).

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansını; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 202). Bazı organizasyonlar bu yöntemi, takım geri bildirim, çok boyutlu değerlendirme ve kişisel gelişim değerlendirmesi gibi farklı ifadelerle adlandırmaktadırlar (Scott, 2005: 32).

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001: 62). 360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireyleri güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003).

360 derece performans değerlendirme yönteminin işleyişinde ilk olarak etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir form doldurabilir. Son aşamada anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır (Barutçugil, 2002: 203).

Sistemi uygulamaya başlamadan evvel, organizasyon içerisindeki bu yeni süreçten etkilenecek tüm çalışanların görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271). 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2004: 303-304);

- Değerlendirmeye katılacak kişilerin kimler olacağına karar verilmesi kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta geri bildirim anonim ve güvenilir olmasıdır,

- Değerlendirmeyi yapacakların ve katılımcıların yukarıdaki sebeple birbirini tanınması, ortak çalışma tecrübelerinin bulunması gereklidir,
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir,
- Sayısal değerlendirmelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbiriyle tutarlı olmasına dikkat edilmelidir,
- Herkes aynı zaman diliminde değerlendirilmeye kalkışılmamalıdır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle çalışanlar açısından pek çok yararları bulunmaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Barutçugil, 2002: 203-204):

- Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur,
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur,
- Geribildirimler isimsiz yapıldığı için daha dürüst ve açık olur,
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur,
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur,
- Çalışanların güçlü yönlerini ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır,
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularında daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

360 derece performans değerlendirme yönteminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemin en önemli dezavantajları, kurum içinde gerilimi artırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabilmesidir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedeflerine uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını düşüren bir başka etkidir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir. Son olarak, sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının sebep olduğu zaman ve kağıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara işlenmesinin çok zaman alması da diğer olumsuzluklar arasında sayılabilir (insan kaynakları.com içerik ekibi, 2008).

Apaydın (2013), "Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi Ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği Üzerine Hazırlık

Çalışmaları” adlı yüksek lisans tezinde toplam kalite yönetimi, modern performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece performans değerlendirme yöntemini teorik bir şekilde açıklamıştır. Ayrıca konuyla ilgili bir firmada araştırma yapmıştır. Araştırmasında toplam kalite yöntemini uygulayan işletmelerde 360 derece performans değerlendirmesinin işletme ve personel üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda Apaydın, işletmenin önemli kararlarında 360 ve 180 derece performans değerlendirme sistemlerinde görünür bir fark bulamayıp, farkın olmaması 360 derece değerlendirme yönteminin işletmenin önemli kararlarında 180 derece değerlendirme sisteminden değişken bir sonuç çıkmadığını ortaya koymuştur.

360 derece performans yönetiminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapacak olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılması önemlidir. Çalışanların 360 derece süreci ve derecelendirme ölçeği konusunda eğitilmesi ve başkalarının performansını derecelemede nasıl objektif davranabilecekleri ile ilgili rehberlik alması gerekir. Yöneticilerin de verilerin bütünleştirilmesi, yapıcı geri bildirim verilmesi ve başkalarına rehberlik etme konularında eğitilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 204).

2.14.4.2. Değerlendirme merkezleri yöntemi

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi amaçlayan değerlendirme merkezleri yöntemi çağdaş değerlendirme yöntemlerinden birisidir (Canman, 1993: 31). Bu yöntem, çalışanın geçmişte göstermiş olduğu performansın, gelecekteki performansının en güçlü kanıtı olduğu varsayımıyla hareket eder (Ober, 1972: 66).

Organizasyonların çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Çoğu kez sıraya koyarak değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemleri izlenmektedir. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan birtakım yargılara varılabilir (Canman, 2000: 179). Değerlendirme merkezleri yöntemi, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılabilir. Bu yöntemde, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir. Yönetimin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerlendirici çalıştırılmalıdır. Değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlar ilgili çalışana açık biçimde bildirilir. Bu yöntem oldukça pahalı bir yöntemdir (Can vd., 2001: 187).

Değerlendirme merkezi yönetiminin yararları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

- Değerlendiricinin sıradan bir görüşmeden daha fazla bilgi edinebilirler,
- Yöntem, çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar,
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar,
- Değerlendirme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir,
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar,
- Daha etkin iletişim sağlanır,
- Kültürel değişim sağlanır.

Değerlendirme merkezleri yönteminin sakıncaları ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181).

- Çok maliyetli ve zaman alan bir yöntemdir.
- 3-4 günlük değerlendirme süresinin, psikolojik kökenli karakter özelliklerini ölçmek için yeterli olmamaktadır.
- Değerlendiricilerin başarılı bulacakları adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri söz konusu olmaktadır.
- Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu mevcuttur.
- Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performanslarından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi yordama yapmayı, yordama da hatayı getirebilmektedir.

2.14.4.3. Kendini geliştirme düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için geliştirilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar ayakta kalabilmektedirler. Kısacası kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmeye kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olabilmektedir. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin,

başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlendirmeleri için kullanılabilir (Fındıkcı, 2003: 314-315).

2.14.4.4. Öz değerlendirme yöntemi

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi gayet makul görülmektedir. Kendi performansını değerlendirme şansı verildiğinde çalışanlar dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıklarını ortaya çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar, kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan büyük görmemeyi de öğrenirler. Çalışanlar kendilerini değerlendirirken, nezaretçilerinin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta, değerlendirmenin sonunda çalışanların davranışlarında meydana gelebilecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir (Palmer, 1993: 52-53).

2.14.4.5. Alan araştırması yöntemi

Alan araştırmasında değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece, değerlendirmeye, daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir. Alan araştırmasında personel ya da merkezi yönetim biriminden bir üye, gözetim birimlerinin her birinden seçilerek kurulmuş bulunan küçük değerlendirme gruplarıyla işbirliği yapar. Bu işbirliği sırasında, değerlendirilen personel hakkında düzenlenmiş değerlendirme formları yeniden gözden geçirilir. Bu gözden geçirme, çeşitli değerlendiriciler arasındaki çelişkileri ortaya koymayı, grupça bir uzlaşmaya varmayı, standart olarak kullanılan ölçülerin her bir değerlendirici tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı ve değerlendiricilere bu yolda gerekli uyarılarda bulunmayı amaçlamaktadır (Canman, 2000: 174-175).

2.14.4.6. Yerde inceleme ve gözlem yöntemi

İsminden de belli olan bu değerlendirme yönteminde, insan kaynakları temsilcisi, çalışanların çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmak için değerlendirilecek çalışanın amirinin yanına gider ve amire çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorarak bilgi alır. Daha sonra da değerlendirme raporu hazırlanır. Hazırlanan rapor çalışanın amiri tarafından onaylanmaktadır (Bingöl, 1997: 235).

2.14.4.7. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi

Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınmaya başlanmıştır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay bir iş değildir. Takım başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Çok çeşitli etken takımın başarısını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle

takım çalışmalarında, hem takımın hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirme yapılmalıdır. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan iş ile ilgili olurken, bir kısmı da davranışla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar, performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma azmi gibi faktörler incelenmektedir (Erdil, 1998: 168; alıntıl原因 Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Bu yöntem çalışanların doğrudan denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışma ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme sisteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Ünal, 1998: 23; alıntıl原因 Sabuncuoğlu, 2000: 181).

2.15. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajlar

2.15.1. Performans değerlendirmenin avantajları

Performans değerlendirmesinin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumu hakkında bilgi vermesidir. Bu bildirim en iyi şekilde, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olmalıdır (Yalçın, 1994: 91). Performans değerlendirmenin diğer önemli bir avantajı ise staj gereksinimlerini, yapılan iş ile ilgili olası şikayetleri ve disiplin problemlerini önceden belirlemeye olanak tanınmasıdır (Maitland, 1998: 70). Bahsedilen avantajlardan başka, kaliteli olarak sistemli çalışan performans değerlendirmesinin yöneticiler, astlar ve örgüt için de farklı avantajlar sağlamaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.15.1.1. Yöneticiler açısından avantajları

Performans değerlendirme uygulamalarının, organizasyonları idare eden yöneticilerin işlerini kolaylaştırması açısından pek çok avantajları vardır. Bu avantajlar şunlardır (Kaynak vd., 2000: 208):

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme,
- Astlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması,
- Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları,

- Astların daha yakından tanınması, böylelikle yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetmel becerilerin geliştirilmesidir.

2.15.1.2. Astlar açısından avantajlar

Performans değerlendirme uygulaması, yöneticilere olduğu kadar alt kademe çalışanlarına da pek çok avantaj sağlar. Bu avantajlar arasında (Kaynak vd., 2000: 208-209):

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenmeleri,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanımaları,
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamaları,
- Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendilerine güven duygularını geliştirmeleri sayılabilir.

Yılmaz (2006), "Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde, verimlilik ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi incelemeyi ele almıştır. Bu konuda teorik olarak kaynakça kullanıp, sektörde anket çalışması yaparak çalışanlardan elde ettiği verileri sıralamıştır. Yılmaz, performans değerlendirme ve verimlilik hakkındaki konuları teorik olarak detaylı bir şekilde sunmuştur. Ayrıca, performans değerlendirmesi ve verimlilik arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Yaptığı anket çalışması sonucu elde ettiği bulgular olarak, performans değerlendirmesi personel üzerindeki iş çalışması verimliliği üzerindeki etkisinin önemli ölçüde olumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, objektif yapılan performans değerlendirmesinin tüm çalışanlar üzerinde motivasyon artırıcı etkisinden de bahsetmiştir. Performans değerlendirme sonrası yapılan olumlu geribildirim personelin bu olumlu geribildirimden hoşlandıklarını belirtmiştir.

2.15.1.3. Örgüt açısından avantajları

Performans değerlendirme uygulamalarından belki de en büyük faydayı örgüt elde etmektedir. Örgütlerin işleyişinde çeşitli kolaylıklar sağlayan performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel avantajları şunlardır (Kaynak vd., 2000: 208-209):

- Örgütün etkililiği ve verimliliği artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Personelin eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- Devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insan gücü ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır.

2.15.2. Performans değerlendirmenin dezavantajları

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan avantajları yanında olası dezavantajları da mevcuttur. Bunlar aşağıda gösterilmiştir (Çiçek, 1993: 8-9; alıntılardan Gavcar vd., 2006: 34).

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu bozar.
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen iş gören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- İş gören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

2.16. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise, kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 27-28).

Erdoğan’a göre performans değerlendirme standartlarının oluşturulması zorunluluğu bulunmakta, ayrıca “geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen kolay kabul edilebilir faktörlerden oluşması” gerekmektedir. Bunun yanı sıra, belirlenecek performans standartlarının işin istenen yönüyle ilgili olması da gerekmektedir. Bu durum performans değerlendirmenin etkinliğini artıracak bir yaklaşım olacaktır (Erdoğan, 1991: 172).

Performans değerlendirme sürecinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Böylece, iş ile ilgili temel standartlardan hareketle performans değerlendirme standartları oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme yöntemine göre, iş ile ilgili ifadeler saptanmalı, işletmede uygulamayla ilgili politika ve prosedürler oluşturulmalıdır (Baykal, 1994: 31).

İş analizi ve iş tanımı özellikle performans değerlendirmelerinde önemli rol oynar. İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, çalışma koşulları ve sorumluluk bilinmediği sürece çalışanın yetenek başarısı saptanamaz. Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun hakça bir değerlendirme yapma arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2004: 430). İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir (Palmer, 1993: 29). İş tanımları, iş analizi yapıldıktan sonra geliştirilerek, “işin çeşitli evrelerinde işlemlerin kaydını içeren” bir çalışmayı gerektirmektedir. Burada, işin tanımı yapılır, işin kısaca özeti verilir, işin diğer işlerle ilgisi, çalışma koşulları, iş için gereken araç ve malzeme gibi konularda açıklamalarda bulunulur (Yalçın, 1994). Standartların başarılı olabilmesi için aşağıda sıralanan özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Pell ve Schuster, 1995: 232; alıntılan Sabuncuoğlu, 2000: 164).

- **Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü standartlar nicel oldukları taktirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse, görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Gerçekçilik:** Standartlar ulaşılmaz olduğu taktirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

2.17. Performans Değerleme Yöntemlerinin Seçimi ve Karşılaştırılması

İşletmelerde yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilmesi zor bir süreçtir. Temel bir ilke olmamakla birlikte performans değerlendirme amaçları, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi ölçütler kullanılarak çeşitli performans değerlendirme yöntemleri değerlendirilebilir. Ancak, yine de performans değerlendirme yöntemlerinin seçiminde gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi bazı ölçütlere dikkat etmek gerekir (Aldemir, 2001: 286-287).

Personelin gelişme amacı ölçüt olarak alındığında en uygun yöntemlerin metin ve kritik boyutlar olduğu, yönetsel amaçların hedeflendiği durumlarda ise, sıralama ve karşılaştırma yöntemlerinin uygun oldukları görülmektedir. Öte yandan ekonomiklik açısından konuya bakıldığında, bu yüksek maliyetin kritik olay ile zorunlu seçim ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlarda olduğu görülmektedir. Her ne kadar bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlardaki yöntemlerin maliyetleri düşükse de, değerlendiricinin çok zamanını aldığından uygulama maliyeti yüksektir. Hatalardan korunma açısından ise, en iyi yöntemin kritik olay olduğu görülmektedir. Hataları önlemede, zorunlu seçim, karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemlerinin etkili oldukları düşünülmektedir (Aldemir, 2001: 287-288).

Tablo 16: Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Dav. Bek. Skl.	Dav. Gözl. Skl.	Amaç Göre Yön.
Değerlemelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/Orta	Düşük/Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/Orta	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Uyargil, 1994: 53.

Tablo 16’da geleneksel yöntem ve basit sıralama performans değerlendirme tekniklerinin değerlendirme veri sonuçlarının çoğunda etkin bir geri bildirim alınmadığı görülmektedir. Geleneksel yöntem ve basit sıralama tekniklerinin maliyet yönü düşük olsa da doğrusal sonuç için değerlendirenler tarafından çok kullanılmadığı görülmektedir.

Diğer taraftan performans değerlendirme tekniklerinden olan davranışsal beklenti, davranışsal gözlem ve amaçlara göre yönetim teknikleri diğer iki performans değerlendirme grubuna göre daha avantajlı olduğu söylenebilir. Performans değerlendirmesinin temel

amaçlarından olan iyileştirme ve önlem alma hedefine yüksek getiri sağlayan bu üç grup performans değerlendirme sürecinde daha etkin bir rol aldığı tabloda görülmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağını saptamak için bu yöntemlerin çeşitli açılardan karşılaştırılması önemlidir. Her yöntemin değerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden işletmelerinde yararlanmak isteyen yöneticilerin, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermeleri doğru olur. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasında ve birbirleriyle çelişen amaçlarından da kaynaklanan pek çok problemin bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu problemlere önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır (Uyargil, 1994: 52).

2.18. Toplam Kalite Yönetiminin Performans Değerlendirmesiyle Olan İlişkisi

İş görenin işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve ideal olarak bir gelişme planı hazırlamak üzere bunu iş görene iletilmesi süreci, Performans Değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2000: 65). TKY’de performans değerlendirme çalışmaları; bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında iş görenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün iş görenlerin ait oldukları takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak yapılandırılmaktadır. Temel felsefesi sürekli gelişim ve değişmeye dayalı bir yönetim biçimi olan TKY’de, gelişime dönük plan ve hedeflerin oluşturulmasının; işletmenin mevcut ve olası sorunları önceden saptayarak, gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, değişim destekleyici gücü olan özendirme - ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanmış ve uygulanmış ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

2.18.1. Önce insan anlayışı ve birey kalitesinin performans değerlendirmesine etkisi

21. yüzyılda başarıya ulaşmada önemli bir unsur ve yine rekabet gücü, iş görenlerin performanslarıdır. TKY ve iş hayatında başarının, uzun vadede iş görenlerin işlerine olumlu katkıda bulunmasından geçtiğini söylememiz mümkündür (Anderson, 1997:12). İnsan ve performans arasındaki yakın ilişkiyi yüksek düzeyde tutacak veya alt seviyelerde tutacak olan insanların kişisel özellikleridir. İş görenler, onları tatmin edecek işlere de çalışmadıkları, nitelikten yoksun, buldukları departmanda mutlu olamayan iş görenler buldukları psikolojik hallerini işlerine de yansıtacaklardır. Bu olumsuzluklara sahip iş görenler yaptıkları işlerin çıktılarını da kaliteli sonuç vermeyecektir.

Günümüzde insanlar sadece para için değil, aynı zamanda yapmaktan mutluluk duyacakları bir işte çalışmak istemektedir. Bu konu ile ilgili son yıllarda egemen olan görüş; iş

görene bu tür bir işi işletmenin temin etme sorumluluğu olduğu yönündedir. Bu demektir ki iş görenin kişisel özellik ve becerilerinin belirlenip uygun bir işe yerleştirilmesi, o işte kendini geliştirmesine yardımcı olunması ve emeğinin adil olarak ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bütün bunlara karşılık iş gören de işletmenin istediği performansı verebilmelidir (Baysal, 1992: 5). İşletmelerin sürdürülebilir tek rekabet avantajı, kurum iş görenlerinin performansını geliştirmektir (Anderson, 1997: 12).

2.18.2. İş gören doyumunun ölçümünün performans değerlendirmesine katkısı

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

İş görenin doyumunun ölçülmesindeki bazı kriterler aşağıda belirtilmiştir:

- Yönetim işletmeyle ilgili aldığı bazı sonuçlarda iş görenlerin de katılımının sağlanması,
- İş ortamında çalışanlar arasında olumlu havanın oluşturulması,
- İş görenlerin ücretlerinin tatmin edici olması,
- Çalışma koşullarının uygun olması,
- İş görenlerin eksik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilip, bunların geliştirilmesi,
- İş görenler arasında ödül ve terfi sisteminin yaygınlaştırılması,

Organizasyon, iş gören doyumunun ölçülecek ve yönetime geri bildirim sağlayacak bir düzene sahip olmalı, yöneticiler, bu geri bildirimden sağlanan geliştirme fırsatları üzerinde rutin olarak oynamalıdır (Çetin, 2001: 85). İşletmeler, iş görenlerin doyumunu yeterince sağladığı takdirde, aynı zamanda kendi işletme çıkarlarına da katkı sağlamış olacaklardır. Buna örnek verilecek olursa; iş görenini tatmin etmiş bir işletme iş görenin performans artışına bağlı olarak çalışanın iş hayatındaki isteği müşteri istek ve beklentilerini tam manasıyla karşılayacaktır. Bu da müşteri memnuniyetini ve müşteri bağımlılığını oluşturacaktır. Sonuçta tüm bu döngü de işletmenin piyasada hem imaj olarak belirginleşmesine hem de karlarının artmasına neden olacaktır.

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

2.18.3. İnsan ilişkileri

Organizasyon içinde açık, olumlu ve etkili insan ilişkilerini gerçekleştirmek, Toplam Kalite Yönetiminin önemli amaçlarından birisi ve Performans değerlendirme sisteminin ölçtüğü bir konudur. Toplam Kalite Yönetiminin temelinde insanlar arasında güven anlayışı ve birbirlerine karşı şeffaf iletişim anlayışı yatar. Bu sistem sağlandığı sürece Kalite ve performans arasındaki ilişkide güçlenecektir.

2.18.3.1. Açık iletişim

İşletmelerde gerek yatay, gerekse diğer iletişim ağlarının kurulması ve teşvik edilmesi departmanlar arasında oluşan görünmez duvarları yıkılması için bütüncü organizasyon kültürü zorunludur (Kantarci, 1999: 38). Departmanlar arası iletişim açık ve net olmalı ve iş görenler istedikleri anda herhangi bir iletişim sıkıntısı yaşamadan bilgilere sahip olmalıdırlar. İşletmenin üst yönetimi tarafından alınan uzun vadeli karar ve stratejiler, işletmede bulunan herkese eksiksiz bir şekilde iletilmelidir. Dönem dönem yönetimin yaptığı toplantılarla iş görenlerin performansı hakkındaki bilgiler gözden geçirilerek, iş ile ilgili kararlar saptanabilir.

Yönetimin iş görenleri alınacak kararlarda fikir sahibi olmaları ve düşüncelerine önem verip katılmalarına olanak sunmaları, iş görenlerin de sonuçlara tam ve eksiksiz olarak bildirim yapmalarına olanak sağlar. Yönetimin baskıcı tutumu iş görenler üzerinde olumsuz bir geri bildirim oluşmasına neden olur. Örgütsel kültür oluşturularak, iş görenlerin örgüt hakkındaki düşüncelerini olumlu veya olumsuz olarak dile getirmeleri beklenir. Örgütte ancak hoşgörü ve anlayış ortamı oluşturulursa sağlıklı iletişim kurulabilir.

2.18.3.2. Güven

Güven örgütün, en üst yönetiminden, en aşağıya doğru tüm departmanlar arası sağlıklı iletişimi oluşturur. İstenilen performans ancak örgüt içerisindeki güven sonucu oluşturulur. Örgüt içerisindeki departmanlar arasında sağlıklı iletişim oluşturulduğunda, güven duygusu da artacaktır çünkü iş görenlerin ortak çalışma alanlarında birbirleri ile açık iletişim kurarak, gizli ve isteksiz iletişimden sakınarak güven ortamı oluşur.

İş görenler ve örgüt arasında açık iletişim için yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Bunun için örgüt, güvenin oluşması için değişken adımlardan sakınmalıdır. Yönetimin güvenilir olduğunu kanıtlayan belli başlı önemli adımlar şunlardır:

- Üstü kapalı ve belirsiz iletişimden uzak durmak,
- Farklı ve değişken iletişimden uzak durup, açık iletişimi kullanmak,
- İş görenleri bütün kabul edip, eşit davranmak,
- Eleştiriye açık olup, farklı düşüncelere saygılı olmak,
- Kesik adımlarla gitmeyip, dediğini yapmak.

2.18.3.3. Çalışma istikrarı

Çalışma istikrarı önemli stratejik bir unsurdur. İş görenlerin çalışma istikrarının sağlanması bir planlama ihtiyacını beraberinde getirir. Periyodik iş dalgalanmaları ve geliştirme faaliyetleri sonucunda bazı işlerin önemini yitirmesi ile işten çıkarmalar söz konusu olduğunda yani çalışma istikrarı sağlanmadığında doğal olarak işletmede güven atmosferi bozulabilir. Kuşkusuz bu durumda performans düşer, kalite ve verimlilikten söz edilmesi zorlaşır (Çetin, 2001: 81). İş görenlerin, örgüt hakkında olumsuz düşüncelere girmelerini engellemek için yönetim tarafından iş görenlerin eğitim, seminer, kişisel geliştirme programları gibi değişik faktörlere yönlendirilmeleri gerekir. Ayrıca iş görenlerin, işten çıkarılması veya ücret konusunda herhangi bir problemin oluşmayacağı kanaatine varmaları sağlanmalıdır.

TKY anlayışının yönetim performansı üzerindeki etkileri sonucu, işletme içi performansın pozitif yönde artarak buna paralel olarak karlılığın da arttığı gözlemlenmiştir. TKY anlayışının, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansını maksimum düzeye çıkartmaktadır (Samson and Terziovski, 2009: 404-405). TKY anlayışı ile sağlanan faaliyetler zincirindeki bütünlük, sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için performans boyutları arasında da aynı bütünlüğün sağlanmasını gerektirir. Her bir performans farklı boyutlar olarak değil, her biri bir diğeri ile ilişkili bir şekilde incelenmelidir (Chenhall, 1997: 201).

Yukarıdaki paragraftan da anlaşılacağı üzere, kaliteyi benimsemek işletme faaliyetleri ve devamlılığı için hayati bir önem arz etmektedir. Öncelikle, kalite vizyonu olan bir yönetim anlayışı ve bunu işletmenin bütününe benimsetmeye çalışan bir örgüt kültürü oluşturulması sayesinde hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanır.

Deming, işletmelerde kantitatif performans ölçümlerini ölümcül hastalık olarak görmüş ve bundan vazgeçilmesini öngörmüştür. Deming'e göre çalışma standartlarına ve hedeflere aşırı bağlılık işletmelerde sürekli iyileştirme çabalarını önleyecektir. Buna örnek olarak; işçilerin belirli bir günde belirli bir sayıda üretim yapması istendiğinde işçi o sayı kadar üretim yapacaktır fakat kalitede sorunlar yaşayacaktır. TKY yönetiminin temelinde yatan sıfır hataya ulaşabilmek için çalışanların yaptıkları işi ilk defada doğru yapmaları gerekir. Belirli bir sayıya yetişmek isteyen çalışan, zamanla yarıştığı için hatalı üretim yapacaktır. Bu da TKY'nin temel

prensibi olan sıfır hataya ters düşmektedir. Bu nedenle kantitatif performans ölçümlerinden vazgeçilmesi gerekir (Weaver, 1997: 62-315).

Stachevsky ve Elizur (2000) yaptığı araştırmada çalışanların kararlara katılma derecesiyle performans arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Kalite yönetiminde çalışanların kararlara katılma derecesi onların iyileştirme çabalarını en fazla etkileyen unsurdur. İyileştirme çabaları da çalışanların performansını etkilediği için onların performansını etkilemektedir. Çalışanların kararlara katılma derecesi TKY başarısı için anahtar rol oynamaktadır. Kararlara katılma derecesi denetleyenler (üstler) ile denetlenenler ya da astlar arasındaki karşılıklı ilişki olarak tanımlanabilir. Katımlı yönetim ile işyerindeki performansı ve tatmini artırmak için bir motivasyon programı tasarlanmalıdır (Stachevsky and Elizur, 2000: 53-54). Tablo 17’de görüldüğü gibi performans değerlendirme ve TKY’nin arasındaki ilişkiyi tanımlayan basamaklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 17: Performans Değerlendirme Sisteminin TKY Anlayışı İle Olan İlişkisi

Basamak	Tanımlama	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
1	İş tanımının gözden geçirilmesi Müşteri geribildirimleri Takım geribildirimleri Amir ve çalışan arasındaki görüşme	Şirket sorumluluğu Müşteri memnuniyeti Takım çalışması Güçlü organizasyon ortaklığın gelişimi
2	Çalışanı bir çok girdiden oluşan sistem içine yerleştirme	Hedeflerle/gerçeklerle yönetim
3	Çalışanın gelişimini tespit etme	Sürekli gelişim
4	Eğitim ihtiyaçlarını tespit etme Hedefler, sistemin nasıl gelişeceği konusunda hemfikir olma	Eğitim Çalışanın/amirin liderliği Tasarım kalitesi, önleme Ortaklık gelişimi

Kaynak: Aldakhilallah and Parente, 2002: 39-51.

Tablo 17’de TKY ve Performans değerlendirme ilişkisinin de kalitenin mükemmel olma yolundaki çabaları karşısında örgütsel ve bireysel iş akışıyla beraber sürecin ve performansın düzenini açıklayan yukarıdaki tablo müşteri üzerindeki belirlenen tanımlamaların memnuniyeti doğurduğunu, ayrıca diğer faktörlerde gösterildiği gibi Kalite anlayışındaki sürekli gelişimin çalışanların eksik yönlerini tamamladığını göstermektedir.

2.19. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans

Performans ölçümü yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. İmalat performans ölçümü, kontrol ve sürekli iyileştirme yoluyla süreçlerin kalitesinin garanti edilmesini gerektirir (Chenhall, 1997: 187-188). Pek çok şirket, performansını iyileştirme çabası olarak kalite yönetim programlarını uygulamaktadır. Bir örgüt kalite programı geliştirdiği zaman, amacı genellikle ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Böyle programların ana unsuru, dikkatleri

organizasyon el sistemlere verme ve analiz araçlarının artan kullanımı yanında, karar verme sürecinde yetkilendirme ve katılım biçiminde çalışanları doğrudan içine almasıdır (Gardner and Carlopio, 1996: 39).

Hizmet kalitesini iyileştirmenin başlıca sebeplerinden birisi de artan müşteri tatmininin performansa önemli ölçüde katkıda bulunabilmesidir. Şöyle ki; firma yüksek kaliteli ürünler sunduğu için bir ün eder. Bir anlamda müşteri tatmini ve bağlılığı yaratır. Yüksek müşteri tatmini ve bağlılığı talep elastikiyetini azaltır. Sonuçta firma daha yüksek fiyat ve daha fazla kar payı elde edebilir (Hendricks and Singhal, 2001: 269-270; Kaynak, 2003: 418). Capon' un yaptığı çalışmalar (1990), kalite ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi, aynı zamanda hizmet kalitesinin iki anahtar unsuru olan beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliğinin iş performansına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, alınan hizmetle beklentiler arasındaki açık sadece hizmet kalitesinin değil aynı zamanda tatminin de belirleyici unsurudur. Hizmet kalitesi gibi tatmin de performansla ilişkilidir (Caruana and Pitt, 1997: 608).

Bir kısım yazarlar, örgüt kültürünün de performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu belirtirken, çoğu yazar davranışın performansı etkilediğini, kültürün, davranışın sadece belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, örgüt kültürü insanların hareketlerine ve referans noktalarına etki etmekte, böylece kişiler kalite uygulamalarına yönelmektedirler (Corbett and Rastrick, 2000: 17).

Caruana, kalite ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için iki araç kullanmıştır. Bunlardan birincisi, beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliği kontrol listesi ve yöneticilerin katıldığı odak grup tartışmaları gibi iki temel kaynaktan geliştirilen hizmet kalitesi anketidir. İkincisi ise, gerçek performans verilerinden elde edilen performans ölçümüdür. Hizmet kalitesi anketi ve performans verilerinin birlikte değerlendirilmesi ile, performans ve kalite arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Caruana and Pitt, 1997: 608-616).

Mania ve Sluti' nin Yeni Zelanda' da imalatçı işletmeler üzerinde 1994' de yaptıkları bir çalışma da, kalitenin performansla pozitif ve önemli bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Corbett and Rastrick, 2000: 17).

Son yıllarda kalite yönetimi ile birlikte araştırılan bir konu da bilgi teknolojileridir. Kalite yönetiminin etkinliğinin artırılması için bilgi teknolojilerinin nasıl kullanılabileceği pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu çalışmalarda, bilgi teknolojilerinin kalite yönetimi açısından TKY' nin örgüt performansı üzerindeki etkisini belirleyen kritik başarı faktörlerinden birisi olmak gibi önemli bir role sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Ang vd., 2000: 42-43).

Hendricks (2001), net satışları performans göstergesi kabul ederek TKY performans ilişkisini incelemiş, firma ölçeği ve sermaye yoğunluğu gibi özellikleri değerlendirdiği bu

çalışmada, satış değişmelerinin büyüme ve etkinlikteki değişmelerden kaynaklanabileceğini göz önünde bulundurmıştır (Hendricks and Singhal, 2001: 275). Bu araştırma ile, etkin YKY uygulamalarının firmanın finansal performansını artırdığı ortaya koyulmuştur. Örneğin; satışlarda ve satışların maliyetinde dolar bazında pozitif değişmeler olmuştur (Hendricks and Singhal, 2001: 278).

TKY ve performans ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda karmaşık sonuçlar ortaya çıkmıştır. Samson ve Terziovski (2009) çok yönlü olarak incelemiş ve operasyon el performans üzerinde durmuşlardır. Yine farklı bilim adamları, farklı analitik yapı kullanarak TKY-Performans ilişkisini incelemişlerdir. Örneğin; Adam (1997) ve Mohrman (1995), çoklu regresyon veya korelasyon kullanmışlardır (Kaynak, 2003: 406).

Kaynak da (2003), stok yönetimi, kalite ve finansal ve Pazar performansı gibi üç farklı performans göstergesi arasındaki ilişkiyi ve TKY' nin performans üzerine etkilerini incelemiş, TKY ve performans açısından bakıldığında, uygulayan şirketlerde TKY ile performans arasında pozitif eğilimli bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulgularından biri de; TKY kritik faktörlerinden üst yönetimin liderliğinin örgüt çalışanlarının performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olmasıdır (Kaynak, 2003: 425).

2.20. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme

TKY üst yönetimin, büyük bir istekle işin içinde olmasını ve gerçek desteğini ifade eder. Toplam kalite sistemini yürütmek için yöneticiler bir yandan müşterilerin kalite gereksinimini anlamak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri elimine etmek konularında yapılan çalışmalara katılırken, diğer yandan da gerekli politikaların belirlenmesi, tüm elemanların kendilerini bu politikaya yakın hissetmesi ve politika hedeflerinin sağlanması konularına çalışır (Ertuğrul, 2004).

Son yıllarda performans değerlendirme, kalite anlayışıyla birlikte uygulanmaya başlandığından, sadece iş görenlerin verimliliklerini ölçmeye dayalı olmaktan çıkmıştır. Eskiden olduğu gibi sadece her yıl sadece bir defa yapılan performans değerlendirme, kalite ile birleşerek örgüt için vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. TKY'nin başında insan faktörü yatmaktadır. TKY'de yer alan sürekli iyileşme, sorunların analizi ve çözümü ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin kurum çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir (Ertuğrul, 2004).

Toplam kalite yönetim sistemi, iş görenlerden en iyi şekilde performans göstermeleri ve sürekli olarak yönetimin de iş görenler üzerinde iyileştirme yapmaları olarak ortak bir çalışmayı öngörür. Toplam Kalite anlayışında iş görenlerden:

- Sıfır hata, yani işlem sırasında veya sonunda yapılacak hata değil, en başından olası hataları öngörerek gerekli önlemleri alıp hatanın önlenmesi,
- İş görenlerin yaptıkları işi tam ve eksiksiz yapmaları,
- Çalışma esnasında ortaya çıkabilecek sorunların önceden bulunup, bunların etkin hale getirilmesi,
- İşletmenin tüm kademelerinde tüm eksikliklerin giderilip, uygun atmosferin oluşturulması beklenir.

Yukarıda bahsedilen süreçlerin hepsini kalite anlayışı insan odaklı ele alarak, performansla değerlendirmektedir. Bu süreçlerin sağlıklı sürdürülmesi, kalitenin temel prensibi olan sürekli gelişme ve eğitim ile sağlanacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi sürecinde performans değerlendirilmesinde dikkat edilecek bazı ilkeler vardır. Bunlar:

- Kalitenin temelini oluşturan sürekli yenilik ve gelişim inancı, örgütün bütün departmanlarında benimsetilip, performans anlayışının bu sistem üzerine kurulması gerektiğini kabullendirmek,
- Performans değerlendirilmesi sisteminde, ilk olarak kalite felsefesini kabul etmek,
- Performans değerlendirme sisteminin temel yapı taşı olarak kabul edilecek sistemler olan örgütün vizyon ve misyonu, kalite anlayışıyla bütünleşecek olan diğer iş tanımları, performans değerlendirmede vazgeçilmez unsurlar olarak ele almak,
- Performans değerlendirmede düzenli bir geri bildirim sistemi oluşturularak, bu bilgilerin örgütün sağlıklı kararlar alabilmesi için en uygun zamanda eksiksiz bir şekilde götürüp, düzenleyici adımların atılmasına olanak sağlamaktır.

Performans değerlendirme sistemi, iş görenlerin verimli ve kaliteli iş yapmaları için önemli bir araçtır. Nitekim, gerekli olan eksik ve düzeltici önlemler ancak performans değerlendirmesi aracılığıyla sağlanabilir. Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerinde bu ayrıntıda tasarımılanması ve uygulanması uygundur (Kaya, 2000).

Toplam Kalite literatüründe çalışanların katılımı ve bağlılığının sağlanmasına ilişkin çok sayıda kavram yer almakta ve pek çok yazar ve uygulamacıya göre toplam kalite yolculuğunda başarının altın anahtarı çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Nitekim, kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini insanlar

kullanılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yönelik sistemlerin düzenlenmesi ve toplam kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu sistemleri performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, ücretlendirme, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk yapılarının düzenlenmesi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür (Tak, 1999). Bu düşünceden de anlaşılacağı gibi performans değerlendirme sisteminin toplam kalite yönetimiyle ayrılmaz bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

2.21. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu

TKY perspektifinde bazı yazarlar, bireylerin performans değerlendirme sürecine inançlarının işletmeye zararlı olabileceğini belirtmişlerdir. Bu görüşün başlıca temeli geleneksel performans değerlendirme çalışmalarının kişiler arasındaki farkları doğrudan iş görene yansıtmasıdır. Çağdaş performans değerlendirme çalışmalarında kişiler birbirleriyle birebir karşılaştırılmadıklarından iş görenler bir grup halinde değerlendirildiklerinden bireyler arasındaki fark doğrudan iş görene yansıtılmaz. Bu yüzden çağdaş değerlendirme yöntemleri TKY perspektifine daha uygundur (Kaya, 2000).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri sadece değerlendirilen kişi üzerine yoğunlaşırken, toplam kalite yönetimi bireysel yönetim tutumunun yanında, toplu olarak yani grup performans değerlendirmesini de önemli bir unsur olarak görmektedir çünkü kalite felsefesinde bütüncül bir yaklaşım anlayışı vardır. Geleneksel değerlendirme anlayışında iş görenin sadece ürettiği ürün ve çalışma standartları hakkında gösterdiği performans kriterleri dikkate alınırken, günümüzde modern performans değerlendirme anlayışı içerisinde yani, iş görenin yaptığı işteki performansının yanı sıra ürettiği mamul ve gösterdiği performansının kalite anlayışına ne kadar bağlı kalarak uygun olduğunu da göstermektedir. Klasik performans değerlendirme yöntemi, iş göreni işletme içerisinde makine gibi üreten bir araç olarak görürken, modern anlayışta iş gören, örgütün önemli bir üyesi ve gerektiğinde karar beyan edebilecek olan bir üye olarak yer almıştır.

Anlaşılacağı üzere örgütlerin kalite yönetiminden yoksun performans değerlendirme sisteminin, tek başına istenilen sonuca ulaşabilmek için yeterli değildir. Performans değerlendirmesini kalite anlayışına uygun standartta uygulayarak, tüm örgütün etkin değerlendirilmesini ancak bu şekilde istenilen sonuca varılabileceğini göstermiştir. Toplam Kalite Yönetimi temelli bir Performans Değerlendirme sürecinin özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Dessler, 2000: 351-352):

- Performans Değerlendirme ölçeği, birkaç performans düzeyi kategorisinden oluşmalıdır.

- Performans kriterleri dürüstlük, doğruluk gibi öznel kriterlerden değil, objektif kriterlerden oluşmalıdır.

- Performans yetersizliği ya da düşüklüğünün, çalışanın motivasyonunun düşüklüğünden mi, eğitimlerin yetersizliğinden mi, yoksa çalışanın kontrolü dışında gelişen, örneğin amirin yönlendirmesinin yetersiz olması gibi, nedenlerden mi kaynaklandığını tespit edecek bir yöntem içermelidir.

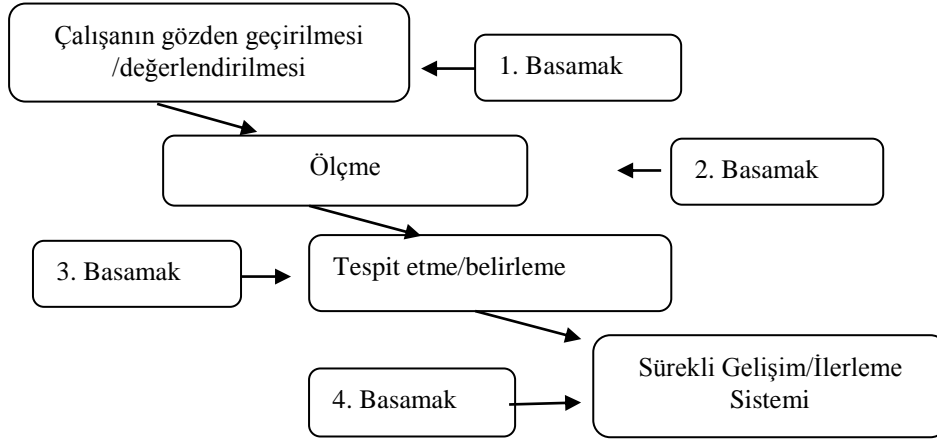
- Mümkünse 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır.

- Değerlendirme yapılacak düzeyde iş ile ilgili davranışların ve performansın gözlemlenmesi önemlidir.

- Olumlu bir atmosfer söz konusudur.

- Performans değerlendirme kriterlerinin temelini oluşturan iç ya da dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin analizinin yapılmasını içermektedir.

Son yıllarda TKY, küresel pazarda rekabet etmeye çalışan başarılı olmak isteyen organizasyonlar için temel faktör haline gelmiştir. İşte başarı sağlamanın iki temel etkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, bütün şirket çalışanlarının bireysel veriminin artırılmasıdır. İkincisi ise, işletmenin, gelecek açısından doğru yönde ilerlemesinin sağlanmasıdır. Buradaki ikinci etkenin üst yönetimin sorumluluğunda olduğu sonucuna varılabilir. Şekil 15’de görüldüğü gibi TKY anlayışına dayalı performans değerlendirme aşamaları gösterilmektedir. İşletmenin iş ile ilgili hedeflerini yansıtmaktadır ve dolayısıyla da tüm işletmenin çalışanları tarafından anlaşılacak açıklıkta olmalıdır. Buradan hareketle bu anlayışın da TKY anlayışına hizmet ettiği söylenebilir (Murata, and Harison, 1995: 7).



Şekil 15: Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Aldakhlallah, 2002: 39-51.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi birinci adımda iş görenin bağlı olduğu departman sorumlusu, çalışan ile ilgili performans değerlendirmesi yaparak sonucu iş görene bildirir. Yapılması gereken önlemler alınarak düzeltici faaliyetlerde bulunulur. Toplam Kalite yönetiminin esas amacı olan müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Bunun için çalışanların müşteri ihtiyaçlarını ne şekilde karşıladıkları da dikkate alınmalıdır. Organizasyonlarda etkin ve sağlıklı iletişim için geri bildirim çok önemlidir. Bu da çalışanların bağlı oldukları departmandaki arkadaşlarıyla ortak tespitlerin amirlerine bildirilmesi ile gerçekleşir. Amir, bu bilgileri gerekli kişilerce paylaşır ve eksik yönlerin giderilmesi için planlamalar yapar.

İkinci kısımda objektif değerlendirme kriterleri ile iş görenin geçmişteki değerlemeleri de göz önünde bulundurularak toplam kalite yönetiminin eşitlik anlayışını gösterir. Üçüncü kısım olan tespit etme aşamasında ise, çalışanın önceki dönemlerde gösterdiği performans ile yeni dönemler arasındaki farklılıklar tespit edilir. Kalite anlayışına özü olan sürekli iyileşme mantığıyla iş gören her zamankinden daha iyi bir performans göstermeye çalışır.

Son aşama olan dördüncü kısımda ise, iş görenin kendini geliştirmesi ve yenilemesi için, gerek eğitim, gerekse iş ortamındaki standartların iyileştirilmesi için imkânlar oluşturulur. Belirlenen yüksek standartlara ulaşılabilmesi için beraberce bu yolda yürünür. İş görenin amiri, çalışana kendini geliştirmesi için her zaman destek olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmanın deseni, katılımcılar, veri toplama araçları ve veri analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden masa başı araştırması ve durum çalışması kullanılmıştır. Toplam kalite yönetiminin performans değerlendirmesi ile olan ilişkisinin analizi masa başı araştırması olarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ilişkinin analizi sonucunda ortaya çıkan temalar, örtüşme ve ayrışmalar kullanılarak durum çalışması planlanmıştır. İşletmelerin kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerini ne düzeyde uygulayıp, bu sistemleri nasıl algıladıklarını ortaya koymak amacıyla anket ve görüşme formu hazırlanmıştır. Kalite ve performans değerlendirmesi ile ilgili yedi farklı işletmede anketler uygulanmış, işletmenin yetkilisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

3.2. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın ana kütlelerini, Tekirdağ'da faaliyet gösteren farklı hizmet sektörlerindeki işletmeler oluşturmaktadır. Tüm işletmelere ulaşmak gerek zaman gerekse maliyet yönü dikkate alındığında mümkün olmadığı için, evren içerisinde hipotezimize uygun örnekleme temsil edebilecek nitelikte işletmeler seçilmiştir. Örneklem seçimi yapılırken kurumsallaşma yolunda faaliyet gösteren işletmeler ele alınmıştır. Ayrıca çalışmamızın temelini oluşturan marka çalışmalarında bulunan işletmelerin toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerini uygulama ve algılama çabalarında olan işletmeler temel alınmıştır.

3.3. Katılımcılar

Katılımcılara verdiğimiz nitel araştırma desenine sahip olan on dört sorudan oluşan anket formumuz, farklı departmanlardaki on dört işletme yöneticisine dağıtılmıştır. İşletme yöneticileri anketi doldurduktan sonra her bir yönetici ile önceden randevu alınarak yüzyüze görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Her bir katılımcının demografik özellikleri aşağıda sırasıyla belirtilmiştir. Araştırmada çalışanların demografik verilerini değerlendirmek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon ve kıdem olmak üzere beş farklı alt grup özelliği olarak aşağıda gösterilmektedir. Bu bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların Demografik Özellikleri

FİRMALAR	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER				
	YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM	POZİSYON	KIDEM
TAT RESTORAN	45-50	1 BAY 1 BAYAN	ÖN LİSANS	İŞLETME MÜDÜRÜ VE SAHİBİ	10 YIL ÜSTÜ
ŞAR PATİSSERİE	50-55	2 BAY	LİSANS	İŞLETME MÜDÜRÜ VE SAHİBİ	10 YIL ÜSTÜ
ALDORA MOBİLYA	40-50	1 BAY 1 BAYAN	LİSANS	İŞLETME SAHİBİ VE PERSONEL MÜDÜRÜ	10 YIL ÜSTÜ
CEM HİPERMARKETLERİ	35-45	2 BAY	ÖN LİSANS	SATINALMA UZMANI VE PERSONEL MÜDÜRÜ	6-10 YIL
GÖRKY OTEL	35-45	2 BAY	LİSANS	MUHASEBE MÜDÜRÜ VE PERSONEL MÜDÜRÜ	1-5 YIL
GOLDEN YAT OTEL	30-60	2 BAY	LİSANS	İŞLETME MÜDÜRÜ VE ÖNBÜRO ŞEFİ	10 YIL VE ÜSTÜ
TEKBAŞ PEYNİR HELVASI FİRMASI	25-35	1 BAY 1 BAYAN	ÖN LİSANS	İŞLETME SAHİBİ VE GIDA UZMANI	6-10 YIL

Tablo 18’ de anlaşıldığı üzere anket katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Tat restoran, Aldora mobilya ve Tekbaş peynir helvası işletmelerinin toplamında üç tane kadın işletme yöneticisi bulunmaktadır. Bunun dışında kadın işletme yöneticisi ve sahibinin olmadığı görülmektedir. 35 yaş ve üstü yöneticinin, 25-35 yaş aralığına göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise lisans mezunlarının çoğunlukta olmasına rağmen, ön lisans ve lisans eğitim faktörlerinin birbirlerine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Anket katılımcıları beyaz yakalı olan uzman, işletme müdürü, personel müdürü, satın alma uzmanı, ön büro şefi, gıda uzmanı ve işletme sahibinden oluşmaktadır.

3.3.1. Tat Restoran

Tat restoran yeme içme sektöründe Tekirdağ merkez bölgesinde 1994 yılında kurulan Tat Restoran, 20 yıldır hem bulunduğu bölgeye hem de ülkesine her gün daha da gelişerek hizmet sunmaktadır. Bugüne kadar sektörde adından bahsedilerek başarıyı yakalaması, kalite ve müşteri memnuniyetini vizyonunda ve misyonunda önemli bir yer oluşturmasındandır. Ayrıca, kurumsallaşma yolundaki istikrarlı, kendinden emin adımlarla ve kendini geliştirmiş, günün şartlarını yakalamış yönetici ekibi ile nitelikli personel kadrosuyla başarıyı yakalamıştır. Hizmet sektöründe, diğer kuruluşlara bugüne kadar yaptığı ve vizyonunda hedeflediği çalışmaları ile

örnek oluşturmuştur. İşletmenin, nasıl bir örgüt kültürü ve kalite yönetimine sahip olduğu bu bilinç, hizmet sektöründeki diğer işletmelere bu bakış açısını yakalamaları ve ülkemizdeki kalite-performans bakış açısına karşı olan olumsuz tavrı kıracak bir yaklaşıma örnek olmaktadır

3.3.2. Şar Patisserie

Gıda sektöründe faaliyet gösteren Şar patisserie Pehlivanoglu ailesinin büyük dedesi İdris Pehlivan'la Ukrayna Sivastopol'da Şar'ın hikayesi başlamış. İdris Pehlivan, 1917 yılına kadar tatlıcılık ve dondurmacılık zanaatları ile uğraşmış. Çarlık Rusya'sı yıkılınca Yugoslavya'nın başkenti Belgrad'da sürdürmüş bu zanaatini. İdris Pehlivan'dan sonra oğlu, bu mesleği devralmış. 1961 yılında Üsküp'ten Türkiye'ye gelmiş. Tekirdağ'a yerleşmiş. İlk başlarda kuruyemiş işiyle sektöre girmişler. 1989 yılında eski zanaatini yeniden işlerine eklemişler. Bugün ise kardeş ortaklar olarak Şar Patisserie dünya standartlarında üretim vizyonu ile devam etmektedir. Sektörde her zaman en iyi olmak için çaba sarf eden Şar Patisserie, kalitesini ve üretim yelpazesini her geçen gün daha da ileri taşımak için çalışmaktadır.

3.3.3. Tekirdağ Aldora Mobilya

Aldora mobilya Tekirdağ'da uzman kadrosuyla hizmet vermektedir. Yaptığı çalışmalarla ulusal alanda verdiği kaliteli satış teknikleriyle müşterilerin dikkatini çekmektedir. Firmanın önem verdiği eğitim ve kalite işletmeyi yenileyerek günün koşullarına hazırlamaktadır. Firma sahibinin geçmişteki edindiği tecrübeyle sektöre kısa zamanda uyum sağlamıştır. Firmanın yapılandırmaya çalıştığı fizibilite araştırmaları ile bölgede şubeler açarak pazardaki hakimiyetini sürdürmektedir.

3.3.4. Cem Hipermarketleri

1988 yılında yavuz mahallesinde 60 metrekaarelik küçük bir alanda bir işyeri ile gıda sektörüne giriş yapan işletme daha sonra şundaki yerinde bulunan, ilk şubesi olan yavuz mahallesinde hizmete başladı. Perakendecilik sektörünün gelişimine ayak uyduran anlayışı ile bu sektörde sağlam adımlarla ilerlemeye devam etmektedir. 1992 yılında yavuz mahallesi şubesi "kızılırmaklı marketleri" olarak hizmete başlayan işletme, çeşitli şubeler açarak büyümesindeki ivmeyi kanıtlamış oldu.

3.3.5. Görky Oteli

Hizmet sektöründe yeni yer edinen Görky Otel kısa zamanda işletmecilikte yer bulmuştur. Tekirdağ Merkez Altınova da, Marmara Denizi kıyısında, 61 oda ve 89 yatak sayısı ile çeşitli büyüklükteki odaları ile piyasada varlığından söz ettiren Görky Otel, sektöründe Tekirdağ'a ve yerli-yabancı misafirlerine hizmet veren bir kuruluştur. Kısa zamanda kendinden ve kalitesinden söz ettirerek, gelişme ve büyümeye devam eden otel etkin yapısı ve nitelikli kadrosuyla ulusal ve uluslar arası alanda müşteri kabul ederek hizmet vermektedir.

3.3.6. Golden Yat Otel

Uzun yıllardır Tekirdağ'da hizmet sektöründe faaliyette bulunan üç yıldızlı Golden Yat Otel 2008 yılında yeniden yapılandırılmıştır. Otel on yedi personelle ve elli dört odasıyla hizmet sunmaktadır. Sektörde olumlu imaj oluşturan işletme nitelikli personeliyle faaliyetlerine devam etmektedir.

3.3.7. Tekbaş Peynir Helvası

Gıda sektöründe bulunan Tekbaş Peynir Helvası 1950'li yıllardan beri sektörde faaliyet göstermektedir. Sektörde adını her geçen gün daha da duyurarak, pazarda geniş yer edinmeye devam eden firma sürekli gelişmeyi hedef almıştır. Kalite mantığını benimseyen aynı zamanda vizyon'unda önemli bir yeri olan kalite felsefesi ile hedeflerini yakalamaya çalışmaktadır. Bulunduğu ilde ve bölgesinde yer bulan firma gelişmiş sektörlerle de satışta bulunmaktadır. Personelinin eğitimine önem veren firma örgütsel bir kültür oluşturmuştur. Bölgesinde birçok şube açarak kurumsallaşma çabalarına hız veren firma, sektörde imaj oluşturma çabasıdadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Tekirdağ ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve markalaşma çabasında olan işletmeler incelenmiştir. Amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu işletmeler arasından yedi farklı işletme çalışmaya katılmak üzere seçilmiştir. Araştırmadaki konunun açık, anlaşılabilir ve doğru sonuçlara ulaşılabilmesi için konuya hakim yönetici grubuyla görüşülmüştür. Araştırmanın veri toplama araçları açık uçlu sorulardan oluşan anket formu ve görüşme protokolleridir. Anket formu on dört açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar anket formunu doldurduktan sonra şirket yetkilisi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında öncelikle işletme hakkında genel bilgiler alınmış, sonrasında işletmelerin performans değerlendirme ve TKY sistemi, işletme yöneticilerinin bu sisteme bakışı, bu sistemin işletmeye getirileri ve performans değerlendirmenin işletmedeki yeri ve önemi hakkındaki görüşleri sorulmuştur.

3.5. Veri Analizi

Anketlerden elde edilen veriler ile yüzyüze yapılan mülakatlar nitel özellikte olduğundan veri çözümlemesinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili kategoriler geliştirilmiştir. İncelediğimiz veri setin de bu kategorilerin içerisine giren tanımlamaları katılımcılardan alınan verilerin tümü değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi ikincil bir araştırmacı tarafından da gerçekleştirilmiştir. Böylelikle araştırmanın güvenilirliğine ilişkin ipuçları elde edilmiştir. Yine bu amaçla, bulgular bölümünde mülakatlardan kesitler sunulmuştur. Bu çabaların çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini arttıracığı düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde çalışmanın alan araştırmasına ilişkin bulgular sunulacaktır. Yöntem bölümünde belirtildiği üzere, marka olma çabasındaki 7 firmanın yetkililerinden performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri belirlenmiştir.

4.1. İşletmelere Göre Performans Değerlendirmenin Tanımı

Tat restoran ve Aldora mobilya katılımcılarına göre performans değerlendirme, işletmelerin belirledikleri ve önceden hazırladıkları uzun vadeli ya da kısa vadeli programlarla yaptıkları değerlendirmelerin sonuçlarına ne ölçüde ulaşıp ulaşılamadığının bir göstergesidir. Ayrıca, performans değerlendirme ulaşılan sonuçlara göre var olan problemleri bulup gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayan bir ölçüm sistemidir. Diğer bir tanımda ise performans değerlendirme işletmelerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek başarı düzeyidir.

Şar patisserie ve Tekbaş şirket yetkilileri performans değerlendirmeyi işverenin verdiği işlerin en az %80 başarı oranıyla gerçekleştirmek için, gösterilen çaba şeklinde tanımlamaktadır. Tanım ayrıca üretimdeki başarıyı yakalamak, istenilen kalite ve miktarda üretimin yapılması ve bunun sürekliliğinin sağlanması olarak ifade edilmiştir. Cem hipermarket ve Görky otel performans değerlendirme sistemini tanımlarken, çalışanların işverenlerin beklediği potansiyel kapasite miktarını yerine getirme ya da ne kadarını yerine getirdiğine yönelik bir oran ifadesini kullanmıştır. Diğer bir tanımda ise personelin işi doğru yapıp yapmaması ve işin zamanında bitirilip istenilen kalitede olup olmadığının bir göstergesidir. Golden yat hotelin tanımındaysa performans değerlendirme personelin işletmeye verdiği katkı ve müşteri memnuniyetini oluşturan tüm etmenlerin oluşturduğu bir sinerjidir.

Ankette yer alan ilk sorumuz performans değerlendirmenin ne olduğu ile ilgili idi. Bu soruya katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19: İşletmelerin Performans Değerlendirmesi Tanımı

Cevaplar	Frekans
Performans değerlendirme, belirlediğimiz ve önceden hazırladığımız uzun vadeli ya da kısa vadeli programlarımıza yaptığımız değerlendirmelerin sonuçlarına göre ne ölçüde ulaşıp ulaşamadığımızın göstergesidir.	2
İşverenin verdiği işlerin en az %80 başarı oranıyla gerçekleştirmek için, gösterilen çaba şeklinde tanımlayabiliriz.	2
Personelin işletmeye verdiği katkı ve müşteri memnuniyetini oluşturan tüm etmenlerin oluşturduğu bir sinerjidir.	1
Personelin işi doğru yapıp yapmaması ve işin zamanında bitirilip istenilen kalitede olması şeklinde tanımlanabilir.	2

Tablo 19’da performans değerlendirmenin farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bazı işletmeler önceden belirlenen kriterler ve standartların işletmelerin belirlenen dönem sonu geri bildiriminde ne ölçüde gerçekleştiğiyle kıyaslanmasının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Performans değerlendirmeyi nicel veri desenlerine göre rakamsal başarı düzeyi olarak ele alan iki işletme bulunmaktadır. Bir işletmenin tanımındaysa söz konusu kavram çalışanın işletmeye katkısı ve müşteri tatminin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Son iki işletme ise iş gereklerinin etkin olarak yerine getirilip, istenilen düzeyde işin gerçekleştirilmesi olarak tanımladığı görülmektedir.

4.2. Şirketlerin Performans Değerlendirme Tekniklerini Uygulayıp Uygulamadığının Tespiti

Bulgulara göre, Tat restoran, Şar patisserie, Tekbaş peynir helvası, Görky ve Golden otel performans değerlendirme tekniklerini uygulamaktadırlar. Elde ettiğimiz tanımlamalarda ise, bu işletmeler için performans değerlendirmenin çok önemli bir yeri vardır. Değerlendirme sonuçları işletmeleri, saptadıkları hedeflerin ne kadarını gerçekleştirdiklerini gösteren önemli verilerdir. İşletmeler, değerlendirme sonuçlarını yönetsel kararlar almakta ve stratejik planlamada önemli bir ölçüt olarak ele almaktadırlar. Performans değerlendirme teknikleri bu işletmeler için vazgeçilmez birer sistem gibi görünmektedir. Bu işletmeler örgütsel kültür anlayışı oluşturabilmek için değerlendirme tekniklerine önem vermektedir. İşletme ortakları ihtiyaç duyulan zamanlarda gerekli performans değerlendirme tekniklerini uygulamaktadırlar. Gerekli zamanlarda, proje grubu ve bu projeye ulaşmadaki ekip ihtiyacını oluşturmak istendiğinde performans değerlendirmesini uygulama alanlarından biri olarak kullanılmaktadırlar. Bu işletmeler ilk yıllarından beri düzenli olarak performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır.

Diğer iki firma (Aldora mobilya ve Cem hipermarketleri) sektörde bilinen genel hatlı bir performans değerlendirme sistemi uygulamamaktadır. Bu iki işletmede gelişmiş bir performans

değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Genelde işletmeler kendi ölçülerinde bir değerlendirme planı oluşturmaktadır.

4.3. İşletmelerin Kullandıkları Performans Değerlendirme Teknikleri

Ankette yer alan sorulardan birisi ise performans değerlendirme teknikleri kullanılıp kullanılmadığı ve kullanılıyor ise ne tür teknikler kullanıldığı ile ilgiliydi. Bu soruya katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: İşletmelerin Kullandıkları Performans Değerlendirmesi Teknikleri

Cevaplar	Frekans
Performans teknikleri kullanmayanlar	2
Performans teknikleri kullananlar	5
Sık sık kullandığımız teknik olan, işletmemize daha uygun bulduğumuz kişilerarası karşılaştırma yöntemlerinden olan ikili karşılaştırma tekniğini kullanmaktayız.	2
Üretim alanında çalışan personelde uygulama yapılacağı zaman personelden gün başında yapılan üretim miktarıyla, gün sonunda gerçekleşen üretim miktarını karşılaştırarak, hedeflenen üretim ile gerçekleşen ve aradaki farka göre, personel arasındaki çalışma verimini dikkate alarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır.	1
Puantaj ve prim şeklinde performans değerlendirmesi teknikleri kullanılmaktadır.	1
Genel bir top on listesi çıkartıyoruz. Firmamız için önemli olan belli başlı standart çerçevesi oluşturup, bu çerçevenin etrafında bulunan belirlediğimiz özellikleri kriter olarak belirliyoruz.	1

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların çoğunluğu performans değerlendirme tekniği kullanılmaktadır. Nitekim tablodan işletmelerin 5’inin performans değerlendirme tekniğine önem verip uyguladıkları görülmektedir. Performans değerlendirmesini uygulamayan iki işletmenin çalışmalarına devam ettiği ise anket sonuçlarından anlaşılmaktadır. İşletmelerin beşi performans değerlendirmesini kendi kriterlerine göre çeşitli teknikler ile uygulamaktadırlar.

Performans değerlendirmesini uygulayan işletmelerin sisteme yaklaşımları incelendiğinde; iki işletmenin performans değerlendirme tekniklerinden basit sıralama tekniğinden ikili karşılaştırma metodunu uyguladığı anlaşılmaktadır. Diğer bir işletme ise, verimlilik kriterine göre değerlendirme uygulaması yapmaktadır. Performans değerlendirme tekniklerinden nicel sonuçlara göre değerlendirme yapan işletmeler olduğu gibi davranışsal gözlem performans değerlendirme tekniğini uygulayanlar da bulunmaktadır.

Anketteki yanıtlarından Tat restoranının her zaman aynı değerlendirme tekniğini kullanmadığı anlaşılmaktadır. İşletme performans değerlendirme tekniğini o günkü durum ve şartlara göre değiştirmektedir. Analizlere göre, bu işletme değerlendirme yapmak istediği

tekniklerin seçimini başka faktörleri göz önünde bulundurarak belirlemektedir. İşletme yönetiminin içinde bulunduğu yaklaşımlar, işletmenin o günkü ekonomik durumu ve doğru sonuçlara yani hatalardan en uzak şekilde yararlanılabilecek teknik Tat restoran için çok önemlidir. İşletme kişilerarası karşılaştırma yöntemlerinden olan ikili karşılaştırma tekniğini sıklıkla kullanmaktadır. Bu teknik iş görenlerin isimleri bir kağıda alt alta sıralı bir şekilde yazılarak, iş alanlarında ve kişisel becerilerindeki yetkinliklerine bakılarak, aynı zaman da iletişim, örgütsel uyum başarıları da dikkatlice incelenip, üstün yönlerine birer işaret koyup bu işaretlere bakılarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu teknik işletmelerin istedikleri sonuçlara ulaşmalarında kaynak olsa da, geçici olarak dönemsel aldıkları iş görenlerin çok olduğu zamanlarda uzun sürmesi ve iş görenlerin birbirleri ile değerlendirilirken güç olması sistemi karmaşık hale getirmektedir.

Şar patisserie ise, performans değerlendirme tekniği olarak personelden gün başında yapılan üretim miktarıyla, gün sonunda gerçekleşen üretim miktarını karşılaştırmayı kullanmaktadır. Bu durumda şirket hedeflenen üretim ile gerçekleşen üretim arasındaki farka göre, personel arasındaki çalışma verimini dikkate alan bir performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadır.

Yaptığımız araştırma sonuçlarından Aldora mobilya ve Cem hipermarkelerinin performans değerlendirme tekniklerini kullanmadığı görülmüştür. Bu işletmeler profesyonel bir yardım almamaktadır. İşletme müdürü ve işletme sahibi klasik yöntem adlı teknikleri zaman zaman uygulamaktadır. İşletmelerin personelin performansını değerlendirme aşamasında mağaza sorumluları tarafından ilgili personelin şirket kurallarına uyması, ahlakı ve çalışkanlığıyla ilgili görüşleri değerlendirmeye temel oluşturmaktadır.

Görky otel puantaj ve prim şeklinde performans değerlendirmesi tekniklerini kullanırken değerlendirmenin yapılacağı zaman, günün şartları ve işletmenin beklentileri sistemin hangi yöntem ve nasıl yapılacağı konusunda etkili olmaktadır. Golden otel performans değerlendirmesinde basit tekniklerden yararlanmaktadır. Personeli birbiriyle kıyaslayarak, kendi aralarında bir değerlendirme yapılmaktadır. İşletme bu şekilde istenilen veya personelin ihtiyacı olan gerekli tespitleri sıralayabilmektedirler. Değerlendirme tekniklerini farklı alanlardan seçmeyip, genelde aynı sistemi benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Tekbaş genel bir top on listesi çıkartarak, firma için önemli olan belli başlı standart çerçevesi oluşturup, bu çerçevenin etrafında bulunan belirli özellikleri kriter olarak seçmektedir. Belirlenen kriterler değişkenlik göstermemektedir. Ancak sektörde değişen ve gelişen planlar dahilinde çıkartmalar ya da eklemeler yapılabilmektedir. İşletme bu standartların başarı veya başarısızlıklarına göre performans değerlendirmesini gerçekleştirmektedir.

4.4. İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı ve Gerekliliğine Yönelik Görüşleri

İşletmenin ilk yıllarında kurumsallaşmasını tam olarak tamamlayamamış olmasından dolayı insan kaynakları departmanını oluşturamayan Tat restoran, bu durumun işletmenin aile şirketi olarak kurulmasından kaynaklandığını dile getirmektedir. Tat restoranının ilk yıllarında insan kaynakları departmanının olmayışından dolayı, personel planlaması ve personel ile ilgili tüm faaliyetleri işletme yöneticileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Kuruluşundan sonra piyasada hakimiyet sağlayarak, ileriki dönemlerde kurumsallaşma yolunda büyük adımlar atıp, insan kaynakları departmanını oluşturmuştur. Kendi ifadelerine göre, vizyon ve misyon kültürünü belirledikten sonra insan kaynakları sisteminin işletmenin bu hedefleri yakalaması için, ne kadar önemli olduğunu anlamıştır. Bunun için, oluşumlarından sonra işletmeler için en önemli faaliyet olan insan kaynakları departmanını oluşturmaları kaçınılmaz olmuştur.

Şuanda insan kaynakları birimi bulunmayan başka bir işletme ise Şar patisseriesidir. İşletmenin söz konusu birimi oluşturma çalışmaları sürmektedir. Aldora mobilya da işletmenin ilk yıllarından itibaren ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Piyasaya ve işletmecilik mantığına daha fazla hakim olabilmek için her zaman kurulması yolunda düşünceleri olan Aldora mobilya bu yoldaki çalışmalarını hızlandırmıştır. Tıpkı Tat restoran gibi Cem hipermarketi de aile şirketi olarak başlamıştır ve ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Görky ve Golden otelin anket sorusuna verdikleri yanıtlardan beş yıldızlı otel sınıfında yer almadıklarından ayrı bir insan kaynakları bölümü bulundurmadıkları anlaşılmaktadır.

İnsan kaynaklarının işletmeleri için çok önemli olduğunu vurgulayan Tekbaş için bu departmanın ayrı bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Bu işletme için müşteri memnuniyeti ve rekabet şansı çalışanların performanslarına bağlıdır. Bu da insan kaynaklarının olması ve etkin kullanımıyla oluşturulabilecektir.

Özet olarak sektörde marka oluşturma çalışmalarında bulunan işletmelerin bir tanesinde insan kaynakları departmanı faaliyet göstermektedir. Diğer altı işletmenin bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. İnsan kaynakları bulunan işletmenin departmanın önemine müşteri algısı ve personelin çalışma verimliliği açısından önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 21: İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı

Cevaplar	Frekans
Evet. İnsan kaynaklarının işletmemiz için çok önemli bir yeri vardır. Nitekim müşteri memnuniyeti ve rekabet şansı çalışanların performanslarına bağlıdır. Bu da insan kaynaklarının olması ve etkin kullanımıyla oluşturulabilir.	1
İnsan kaynakları departmanı bulunmayan işletme sayısı	6

4.5. İşletmelerdeki Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Planlamasıyla Olan İlişisine Yönelik Görüşleri

Tekbaş işletmesi ve Aldora mobilya haricinde tüm işletmeler değerlendirme sonucuna göre personel politikalarını oluşturmaktadırlar. Katılımcılardan Tat restoran, Şar patisserie, Cem hipermarket, Görky ve Golden otel personel planlamasından performans sonuçlarını kullandığını gösteren açıklamaları bulunmaktadır. Yanıtlarından bu işletmeler için performans değerlendirmesi personel planlamasında olmazsa olmaz bir yaklaşımdır. Değerleme çıktıları bugüne kadar bu işletmeleri her zaman doğru stratejik planlamalar yapmalarına yardımcı olmuştur. Uzun vadeli ya da kısa süreli personel ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçlarına göre istendiği zamanda ve istendiği nitelikteki personeli temin edebilmelerinde kullanmaktadırlar.

Performans değerlendirmesi, bu gibi kurumsallaşma yolunda ciddi adımlarla ilerlemek isteyen hizmet sektöründeki işletmelerin ihtiyacı olan tam donanımlı personel eksikliği ve ihtiyacını belirlemede çok önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çıktılar sonucunda, kişilerin bilgi, beceri ve kişisel yeterliliklerinde hangi düzeyde ihtiyaç olup ve bu ihtiyaçların nasıl giderileceği konusunda işletmelere bir yol haritası çizmektedir. Genel olarak, performans ölçme ve personel planlaması arasındaki ilişkinin en önemli boyutu işin gerekliliklerine göre, işletmenin hedef ve stratejilerini gerçekleştirebilecek nitelikte ve örgütsel kültüre en iyi şekilde cevap verebilecek personelin temin edilmesi ve gerekliliğini yerine getirebilecek işgücünü ortaya çıkarmasındaki doğru verilerdir. İşletmenin belirledikleri belli başlı kalemleri olduğu öğrenilmiştir. Bunlar; işletmenin pazardaki duruşu için önemlidir. Bu kalemlerdeki beklentiler ve ihtiyaçların ne düzeyde gerçekleştiği ile ilgili olarak değerlendirme yapılarak personel planlamasıyla ilgili çalışmalarını sürdürdükleri görülmektedir.

İşletme istenilen düzeydeki beklentilerin gerçekleşmediği durumda işten çıkarmalar yapılabilmektedir. Oluşan boşlukların doldurulması da uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Yüz

kızartıcı suçlardan dolayı işten çıkartmalar olabilmektedir. Personelin diğer personellerle iş ahlakını ve kendi ahlakını yüksek tutarak diğer personelin firmaya ve kendine katma değer sağlaması durumu işletmeler için önem taşımaktadır. Değerlendirmeler tüm çalışanların üzerinde uygulamaktadır. Çalışanların kısım ve birimlerine göre değerlendirme ve puanlandırma yapılmaktadır. İşletmedeki garson ve komi hiçbir zaman aynı statüde olamamaktadır. Bu da kişilerin birbirinden ayrılmasını gerektiğini göstermiştir. Kimin nerede kalacağı ya da kalmayacağı ile ilgili çalışmalar değerlendirme sonucuna göre yapılan personel planlaması oluşturulmaktadır. Katılımcılardan öğrenilen bilgilere göre performansa göre işe alım süreçleri olduğu öğrenilmiştir. Personelin çalışmasında düşüş gözlenirse gerekli eğitim ya da sosyal imkanlar sunulmaya çalışılmaktadır. İşletmeler için etkin bir çalışma ortamının kurulması için bu anlayışın önemli olduğu görülmektedir. Yapılan destek çalışmaları ile personelin genel değerlendirmesi eski halinde ise işten çıkarmalar olabilmektedir. İşletmeler için işe göre personel anlayışı önemli bir unsurdur. Performans değerlendirmesinin bu açıdan önemli olduğu öğrenilmiştir. İşletmelerde henüz hazır bir insan kaynakları departmanı bulunmadığı için, personel planlaması çalışmaları yürütülmemektedir. Yapılmak istenen personel planlaması çalışmaları, işletmelerin ortakları tarafından yapılan toplantılar sonrası gereken kararlar tarafından alınmaktadır.

Aldora mobilya ve Tekbaş işletmede, detaylı bir planlama oluşturulmamıştır. Bu işletmeler gerekli gördükleri zamanlarda yapılan değerlendirme sonucu ile personel alımı veya iş sonlandırılması yapmaktadırlar. Bu işletmeler personel planlamasında sadece performans değerlendirme sonucunu kullanmaktadırlar. Yöneticinin tecrübe ve kanaatine göre de personel planlaması yapılabilmektedir. Ancak, personelin işe alımından sonra öngörülen belirli bir süre içerisinde çalışanın kişisel ve işe olan tutumuna göre bir analiz yapıp, deneme süreci sonunda uygun görülürse işe devam kararı alınmaktadır.

Özet olarak ankette yer alan sorularımızdan birisi performans değerlendirmesi sisteminin, personel planlamasıyla olan çalışmaları nasıl yürüttüklerine ilişkindi. Bu soruya katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar Tablo 22'de görülmektedir.

Tablo 22: Performans Değerlendirmesinin Personel Planlamasıyla olan ilişkisi

Cevaplar	Frekans
Genel olarak, performans ölçme ve personel planlaması arasındaki ilişkinin en önemli boyutu işin gerekliliklerine göre, işletmenin hedef ve stratejilerini gerçekleştirebilecek nitelikte ve örgütsel kültürümüze en iyi şekilde cevap verebilecek personelin temin edilmesi ve gerekliliğini yerine getirebilecek işgücünü ortaya çıkarmasındaki doğru verilerdir.	1
Yapılmak istenen personel planlaması çalışmaları, işletmemizin ortakları tarafından yapılan toplantılar sonrası gereken kararlar alınmaktadır.	1
Belirlediğimiz belli başlı kalemlerimiz var. Bu kalemlerdeki beklentilerimiz ve ihtiyaçlarımızın ne düzeyde gerçekleştiği ile ilgili olarak değerlendirme yapılarak personel planlamasıyla ilgili çalışmalarımızı sürdürüyoruz.	1
Yeni personelin diğer personellerle iş ahlakını ve kendi ahlakını yüksek tutarak diğer personelin firmaya ve kendine katma değer sağlamasıyla ön plana geçirilmektedir.	1
Çalışanların kısım ve birimlerine göre değerlendirme ve puanlandırma yapılmaktadır.	1
Hem personelin iş ile ilgili çalışmalar ve kişisel becerileriyle, hem de ilgi duydukları alanlardan belirlenen kriterlerden oluşmaktadır. Bu kriterleri belirlerken personelin ve işletmenin amaç ve hedeflerine olan paralelliği önem arz etmektedir.	1
Birebir müşteri ilişkisi olduğu için müşteri ile olan diyalog, firma iç yapısı değerlere sahip çıkması, müşteri memnuniyetinin anlamını kavraması, o anlama göre işleyişte bulunması şeklinde yürütülmektedir.	1

Tablo 22'den araştırmamızdaki işletmelerin tümünün performans değerlendirmesi ve personel planlaması arasındaki ilişkiyi ve değerlendirme sonuçlarının personelin işe alım sürecinden, personel devir hızına kadarki döngüde kullandıkları görülmektedir. İşletme yöneticilerinin oluşturdukları başarı kriterlerine göre değerlendirme sonucu alınan geri bildirim vizyon bazlı bir personel planlamasını iki işletme yöneticisinin uyguladığı, işletme ortakları tarafından belirlenen kararlar sonucu yapılan personel planlamasının da yine iki işletme tarafından ön görüldüğü anlaşılmaktadır. Araştırmamıza katılan işletmelerden birisinin performans değerlendirmeyi personelin iş ahlakı ve kişisel tutum, davranışları temel olarak yaptığı, diğer bir işletmenin ise puan tekniğini kullandığı anlaşılmaktadır.

İşletmeler performans değerlendirmesi yaparken genel kriterleri oluşturmadaki tutumlarının ortak olduğu görülmüştür. Özellikle araştırmaya katılan beş işletme için müşteri memnuniyeti, firma değer yapısı ve işletme içi diyalog kuramlarının kriterleri arasında yer aldığı anlaşılmaktadır. Diğer işletmelerden birinin kişisel başarıyı ön planda tuttuğu diğer işletme içinse personelin görüş ve beklentilerini odağına oturttuğu görülmektedir.

4.6. Şirketlerin Performans Değerlendirmede Önem Verilen Kriterler

Tat restoran, Şar patisserie, Cem hipermarket, Görky ve Golden otel kriter seçiminde önemli faktörlerden yararlandığını belirtmiştir. Bu işletmeler için öncelikle kriter belirlenmesi çok önemlidir. Bu kriterler işletmeleri başarı ya da başarısızlığa götürmüştür. Ayrıca, kriterler doğru ve işin gereklilikleri ve personelle uyumuyorsa yanıltıcı sonuçlar alınabilmektedir. İşletmeler kriterleri belirlemek için öncelikle, yönetim kadrosu tarafından belirli standartları oluşturmaktadır. En doğru sonuçlara nasıl ulaşılabilir ve bu sonuçları verebilecek en doğru kriterler nasıl oluşturulur sorularına cevap aramaktadırlar. Sonrasında, saha araştırması yapılmaktadır. Kriterleri oluşturacak öneri ve görüşler araştırılmaktadır. Bu aşamada, iş görenlerin de fikirleri yöneticiler için bir ön adım olabilmektedir. İş gerekleri ya da personel becerilerinin tam olarak anlaşılabilmesi için çok titiz ve dikkatli çalışmalar yürütülmektedir. Saha araştırmasından sonra yönetim kadrosu kriterlerin kesinleşmesi için, kriterlerin özelliklerini belirlemektedir. Kriterleri belirlerken açık, net ve anlaşılır şekilde belirlenmektedir. Hayal olabilecek kriterlerden uzak durulmaktadır. Kriterleri, örgütün amaç, hedef ve beklentileri ile olabildiğince örtüşmesine gayret gösterilmiştir. Kriterlerde işletmelerdeki iş görenlerin, nitelikleri ile uyumu sağlamaya çalışılmaktadır. Bu süreç karmaşık ve zaman alıcı da olsa, istediğimiz sonuçlar için doğru soruları bulup en uygun kriterleri oluşturmak, hem sistemin güvenilirliği hem de örgütsel başarı için yönetimin gayretleriyle oluşturulmaktadır. İşletmeler hem personelin iş ile ilgili çalışmaları ve kişisel becerileriyle, hem de ilgi duydukları alanlar ile ilgili kriterler oluşturmaktadırlar. Bu kriterleri belirlerken personelin ve işletmenin amaç ve hedeflerine olan paralellığı önem arz etmektedir. Ahlaki değerler açısından, verilen görevi yerine getirip getirmeme durumları ve işletme kurallarını benimseme durumları bakımından bazı kriterler söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda birebir müşteri ilişkisi olduğu için müşteri ile olan diyalog, firma içyapısı, değerlere sahip çıkması, müşteri memnuniyetinin anlamının kavranması ve o anlama göre işleyişte bulunması şeklinde bazı kriterler de mevcut olabilmektedir.

İşletmeler kriterleri değişik faktörleri kullanarak oluşturmaktadır. Ama öncelikli olarak satış, kişisel özellik, müşteri memnuniyeti ve hakimiyeti, iletişim, konuşma, hitap şekli hatta temizlik faktörleri gibi, bu faktörlerin bazılarını ya da tümünü kullanarak dönemsel olarak değişkenlik göstererek değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadırlar. İşletmelerin kriterleri değişiklik gösterebilmektedir. İşletmelerde her zaman aynı kriterler bulunmamaktadır. İşletmeler için değişmez kriterler de bulunmaktadır. Bunlar; ahlak, disiplin ve işe karşı olan tutumlardır. Bu kriterler işletmenin vazgeçemediği standartlarıdır. Ayrıca işletmeler iş takibinin personelde bulunmasını beklemektedirler. Çalışanın, işe karşı tutumu, bağlılığı ve bilgisi de önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularından Aldora mobilya ve Tekbaş işletmelerinin belirgin bir kriter oluşumuna gitmediği görülmektedir. Açıklamalarında, çok ayrıcalıklı ve detaylı kriterleri bulunmamaktadır. Bu işletmeler için satış ve sunum gibi belirli kriterler bulunmaktadır. Üretimde bulunan personelin günlük mamulün işlenmiş hali bu işletmeler için burada bir kriterdir. Sunumda ise kişisel bakım, iletişim ve firma düzenine uyum ayrı bir kriter olarak belirlenmektedir. Bu kriterler değişmez olan, ama zamanla yeni kriterlerle çoğaltılabilecek ya da şartlara bağlı olarak değişebilen kriterler olabilmektedir. Bu işletmelerde uzman şekilde değerlendirme bulunmadığı için işletmelerin iş ile ilgili ya da kişisel yaklaşım olarak beklentilerinin yakalanıp yakalanmaması şeklinde bir oluşum da belirlenebilmektedir. İşletmeler için bir diğer faktörde tek bir değerlendirme kriteri olabildiği gibi birden çok değerlendirme kriteri de olabilmektedir.

4.7. İşletmelerin Performans Değerlendirme Çalışmaları İle Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Görüşleri

Cem hipermarket ve Tat restoranın verdiği cevaplardan, katılımcıların kalite ve performans ilişkisine muhteşem ikili olarak adlandırdığı anlaşılmaktadır. Kısacası onlara göre, kalitesiz performans değerlendirme olmaz, olursa da yeterli derecede olmamaktadır. İşletmeler için kalite, mükemmelle ulaşma çabalarının tümü olarak ifade edilmektedir. Yani, örgütsel başarı, kişisel başarı vb., her şey de kalite anlayışı olduğu anlaşılmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi, performansta da kalite ilkelerine bağlı performans değerlendirme sistemi oluşturmak istenmektedir. İşletmeler günümüzdeki amansız rekabet koşullarına artık kalite mantığıyla ulaşabilmektedirler. Rekabet nasıl oluyor? Sorusuna işletmenin içerisindeki eksik, gereksiz süreçler belirlenip, çıkarılarak ulaşıldıkları öğrenilmiştir. Bu noktada kalite ve performans değerlendirmenin ilişkisi ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticileri bu eksiklikler ve gereksiz olan tüm süreçleri kaliteli performans değerlendirme sistemiyle bulmaktadırlar. Kalite ve performans değerlendirmeyi genel olarak söyleyeceksek, kalitenin içerisindeki mükemmellik anlayışı, performans çalışmaları sırasında en yüksek düzeyde oluşturabilecek ve en verimli şekilde sonuçlandıracak verileri toplamak bu verilerden istenilen sonuçları almalarında katılımcılar kullanmaktadır. Kalite yönetimi çalışmalarımız sırasında, yöneticilere performans değerlendirme sürecinde planlama aşamasından başlayıp, kriterler belirleme süreci ve değerlendirme yöntemlerini analizine kadar birçok aşamada kolaylık sağlayarak, en uygun sistemi bulmalarına yardımcı olabilmektedir. İşletmenin asıl amacı kar elde etmek olduğu için bu karı elde etmek için işletmelerin misyonları bulunmaktadır. İşletmeler iç yönetim politikaları ve dışı açılmış müşteri politikaları ile çeşitli kriterler oluşturularak yönetim ve hizmetlerini en iyi seviyeye getirmeye çalışmaktadırlar. Yöneticilerin sunacakları hizmetlerin kalitesi ne oranda yüksek ise aynı oranda olumlu dönüşleri olmaktadır. İşletme personeline performanslarının iyi olması için çeşitli imkanlar tanınmaktadır. Bu imkanlardan bazıları olarak; servis imkanı, yeme imkanı,

zamanında maaş ve güven gibi çeşitli faktörler işletmeler için önem arz etmektedir. Personelin de bu niteliklerin değerini firmaya olumlu geri dönüşü olacağı düşüncesi hakim olmaktadır.

Şar patisserie ve Golden otel iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklarken, performansın kalite ortamında etkili olabileceğini düşünmüştür. Vizyonunda da belirtilen kalite odaklı bir ürün ve hizmet anlayışını yakalamanın kalite ve performansın birbirinden ayrılmadığı sürece sağlanabileceği öngörülmektedir. İşletmeler performans değerlendirme çalışmalarını, kalite yönetimi çatısı altında oluşturarak istenilen hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Kalitesiz performansta değişkenlik olabilmektedir. Bunlar işletmeler için bağımlı olan çalışmalardır. Yapılan çalışmalar bugüne kadar işletmelere hep kaliteyi göstermektedir. İşletmelerin kalite düzeylerini görmelerinde yardımcı olmuştur. Kalitenin bakış açısıyla da performans değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin kalite açısından dönemsel olarak performans değerlendirmesini yapamadıkları zamanlar, ay içerisinde eksik saptamaları olmaktadır. Bunların düzeltilmesi zaman ve maliyet açısından zarar edilmesine neden olmuştur.

Aynı görüşü sergileyen Aldora mobilya ve Tekbaş işletmesine göre de, iki sistem birbirlerine eşdeğerdir. Bu iki işletme sattıkları ürünü kaliteli yansıtabilmek için bunu personelin eğitimi, müşteri ilişkileri ve kişisel davranışlarıyla geliştirilerek ilişkilendirmektedir. Bunun için de kaliteli olup olmadığını ve kaliteyi yakalamak için işletmelerinde oluşturulan yaklaşımlar kalite çabaları için önemli olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin kalite yönetimi düşüncesine yönetim kadrosu her zaman sahip çıkmıştır İşletmeler için kalitenin değişmez oluşum olduğu görülmüştür. Bu oluşumda yer edinmek her zaman bu işletmeler için önemli olabilmiştir. Katılımcılar için marka olmak bu yoldan geçmektedir. Yöneticilerin kaliteyi yakalama derecesini görmek istedikleri ve buna ne kadar yaklaştıklarını gösteren performans değerlendirmesinin önemini kavradıkları anlaşılmaktadır.

Görky otel katılımcılarından elde edilen verilerde kalite, müşteri memnuniyetinin en uç noktası ve isteği olduğu tanımlanmaktadır. İşletmelerde performans süreci sağlam bir şekilde gerçekleştiğinde kalite de kendiliğinden oluşmaktadır. İşletmelerde performansı iyi olan personel kaliteyi getirmektedir. İşletmelerde kalite anlayışı müşteri getirmektedir. Süreç sonunda müşteri bağımlılığı oluşturulmaktadır.

Performans değerlendirme ile kalite çalışmaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik soruya ankete katılan işletmelerin vermiş olduğu yanıtlar Tablo 23’de görülmektedir.

Tablo 23: İşletmelerde Performans Değerlendirmesinin Kalite Çalışmalarıyla İlişkisi

Cevaplar	Frekans
Kalitenin içerisindeki mükemmellik anlayışı, performans çalışmaları sırasında en yüksek düzeyde oluşturabileceğimiz ve en verimli şekilde sonuçlandıracağımız verileri toplamak bu verileri istenilen sonuçları almamızda kullanacağız.	2
Vizyonumuzda da belirtilen kalite odaklı bir ürün ve hizmet anlayışını yakalamak, kalite ve performansı birbirinden ayrılmadığı sürece sağlanabileceği bir gerçektir.	2
Kalite, müşteri memnuniyetinin en uç noktası ve isteğidir. Performans sağlam bir şekilde gerçekleştiğinde kalitede kendiliğinden oluşacaktır. Performansı iyi olan personel kaliteyi zaten getirir. Kalite de müşteri getirip, müşteri bağımlılığı oluşturur.	1
Marka olmak bu yoldan geçmektedir. Kaliteyi yakalamak istiyorsak ne kadar buna bağlı olduğumuzu gösteren de performans değerlendirmesidir.	2

Yukarıdaki tabloya göre, iki işletme yöneticisi mükemmellik anlayışını kalite ile sağlanıp, kalitenin korunması ve sürdürülebilirliğinin performans sonuçlarıyla sağlanacağını düşünmektedir. Diğer iki işletmenin ise, ürün ve hizmet anlayışının bu iki bileşenli sistemde etkin uygulandığı sürece sürdürülebileceğini söyledikleri görülmektedir. Diğer bir işletmede ise müşteri memnuniyetinin performans sisteminin etkin kullanımı sonucu kalite odaklı çalışanların oluşturulacağı yönündedir. Geri kalan iki işletmenin ise markalaşma çalışmasında bu iki modern sistem üzerinde önemle durulması gerektiği yönünde düşünceleri mevcuttur.

4.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi

Anket katılımcılarının tümü performans değerlendirme sürecinin işletmeleri için önemli olduğunu ifade etmiştir. Hizmet sektöründe rekabet edebilmek ve ayakta durabilmek için yöneticiler işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek zorunda kalmışlardır. Yöneticilerin işletme eksiklerini tamamlamak ve yapmak istediklerini gerçekleştirmek için performans değerlendirmesinden yararlandıkları görülmüştür. İşletmeler ürün geliştirme ve sunum aşamasını değerlendirirken performans değerlendirmesinden yararlanmaktadırlar. İşletmelerde performans değerlendirmesi profesyonel anlamda yapılmamakla birlikte mutlaka olması gereken bir sistem olduğu görüşü öne çıkmıştır. Performans değerlendirmesinin işletmenin ve personelin başarısı için ve işletmelerin bilgi ve tecrübelerini tartmaları için önemli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim işletmeler durum değerlendirmesini performans sistemine göre oluşturmaktadır.

4.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Önemi

Tat restoran, Şar patisserie, Aldora mobilya ve Cem hipermarketleri yetkilileri performans değerlendirmenin işletmelerinin dönemsel olarak değişen şartlara ayak uydurmalarında ne, nerede ve nasıl davranmaları konusunda yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

Söz konusu işletmeler değerlendirme sonuçlarının iş görenler üzerinde de olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade ederken iş görenlerin kendilerinde geliştirilmesi gereken yönlerini fark ettiklerinden söz etmiştir. Bu işletmelere göre performans değerlendirme kendi röntgenlerini görmelerini sağlamaktadır. Bunun için de personel ile ilgili yapılan değerlendirmelerle hedeflerine ne düzeyde ulaşabildiklerini bulabilmektedirler.

Bu işletmeler için örgütsel kültür oluşumunda da performans değerlendirme çok önemli olmuştur. Örgütün kültürüne ve iş arkadaşları ile uyumlu olmasında performans değerlendirme bu dört işletme için çok önemli olmuştur. Personel arasında uyumsuzluk ortaya çıktığında iş görenler üzerinde kişisel verimsizlik oluşturarak, aynı şekilde işletmede olumsuz hava ortaya çıkmaktadır. Bu da işletmede verimsizliğe, işletmenin imajının etkilenmesine ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin doğru yerde doğru zamanda durmalarında en büyük etken performans değerlendirme sonucu ile elde edilen veriler olmuştur. Performans değerlendirme yöneticilere nerede bulduklarını göstermelerinde önemli olmuştur. Kısa ve uzun vadeli projeler bu yolla belirlenmektedir. İşyerinde verimlilik artışı ve personelin kendi ilgi alanlarında mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamakta performans değerlendirmenin etkili olduğu anlaşılmaktadır. İşin kalitesi, hizmet kalitesi, işin devamlılığı, iş yerinin sürekliliği ve kapasite artırma işletmeler için vazgeçilmez unsurlardır. Gerek bu unsurların eldesinde gerekse rekabet ve pazara hakimiyet noktasında işletmelerin nerede olduklarını bilmeleri açısından performans değerlendirme önem arz etmektedir. Performans değerlendirme işletme için çeşitli açılardan değerlendirilmektedir. İşletmede çalışan bir personel özel bir durum nedeniyle iş haddinin düşüklüğü tespit edilerek ilgili personele yakın davranıp durumunu nasıl iyileştirilebileceğini personelle paylaştığında *GÜVEN* oluşmaktadır. İşletmelerin işe alım süreci sonrası personelin belirli bir süre sonra işletmenin beklentilerini karşılayacak nitelikte olup olmadığını gözlemlenmeleri için önemli bir rol oynayan performans değerlendirmesi, aynı zamanda personelin kişisel gelişiminin ve kendisine değer verildiğinin göstergesi olarak eksik yönlerinin gösterme sürecinde kullanılmaktadır.

Görky otel yetkilisinin açıklamalarına göre, öncelikli olarak kaliteyi getirip, bu mantığı oluşturması açısından ve hizmetin yükseltilmesini sağladığı için performans değerlendirme sistemi önemlidir. İşletmelerin değerlerinin unutulması ya da yerine getirilip getirilmediğini bilinmesi için de değerlendirmenin ayrı bir önemi olmaktadır. İşletme içerisinde hem kişisel hem de işletme olarak verimlilik açısından artış miktarını ya da düşüş miktarını yöneticilere performans değerlendirmesi göstermektedir.

Golden otel yetkilisi performans değerlendirme sonuçlarının disiplin, iş takibi, düzen, istikrar ve personelin işteki tutumu açısından önem taşıdığını ifade etmiştir. Nitekim işletme Golden otel kat hizmetleri personelinin tutumunu görmek istediğinde performans değerlendirme sisteminden yararlanmaktadır. Oteldeki kat hizmetleri personeli kuruluşlarından itibaren otelde

çalışmaktadır. Çalışanların bugüne kadar iş veya kişisel tutumunda yapılan değerlendirmeler sayesinde işletmeye ne kadar uygun ve bağlı oldukları görülmüştür. Değerlendirme yapılmadan verilen bu tür kararlar, gereksiz personel alımı ya da işe uygun olmayan personelin işletmede tutulmasına neden olabilmektedir. Bu da işletme içerisinde aksaklıklara sebep olmaktadır.

Tekbaş işletme katılımcısının ifadesine göre, performans değerlendirme sonuçları müşteri sunumlarında, iletişimde, satışta ve pazarlamada yüz yüze görüşmelerde müşteri isteklerini doğru anlayıp karşılık verebilen personel açısından bunların karşılanması için bulunması gereken personelin temin edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca üretimde belirlenen yarı mamulün hazır hale getirilinceye kadar geçen süreçteki zaman ve eforun gerçekleşmesinde ayrı bir önemi olmaktadır. Sektörde imaj oluştururken bunun ne kadar gerçekleştiğini görmek üretimdeki personelden, sunumdaki personele kadar herkesin katılımının etkin olup olmadığını ölçmekte performans değerlendirmesi önemli olmaktadır.

Anket soruları arasında yer alan performans değerlendirmenin önemi konulu soruya katılımcıların vermiş olduğu yanıtlardan kesitler Tablo 24’de özetlenmiştir. Anket sorularına verilen yanıtların analizleri araştırmaya katılan tüm işletmelerin performans değerlendirmeyi ve sonuçlarını önemli bulduğunu ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmenin neden önemli olduğu konusundaki düşünceleri değişkenlik göstermektedir.

Tablo 24: İşletmeler İçin Performans Değerlendirmesinin Önemi

Cevaplar	Frekans
Değerlendirmeler bizleri, dönemsel olarak değişen şartlara ayak uydurmamızda neyin, nerede ve nasıl davranmamızda yardımcı olmaktadır. Ayrıca değerlendirme sonuçları, iş görenler üzerinde de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İş gören, bu sonuçlar sayesinde kendilerini görerek, geliştirilmesi yönündeki kişisel ve iş gerekliliği olarak kendilerini donatmaktadırlar	4
Tabi, öncelikli olarak kaliteyi getirip, bu mantığı oluşturması açısından ve hizmetin yükseltilmesini sağladığı için değerlendirme önemlidir. Bizi biz yapan değerlerin unutulması ya da yerine getirilip getirilmediğini bilmemiz içinde ayrı bir önemi vardır.	1
Disiplin, iş takibi, düzen, istikrar ve personelin işteki tutumu açısından önemlidir.	1
Müşteri sunumlarında, iletişimde, satış, pazarlama da yüz yüze görüşmelerde müşteri isteklerini doğru anlayıp karşılık verebilen personel açısından bunların karşılanması için bulunması gereken personelin temininde önemlidir.	1

Tablo 24’e göre, işletmelerin dördü performans değerlendirmeyi işletmenin mevcut durumunun analiz edilmesi ve tespitinde ve personelin dönemsellik durumunun belirlenip geliştirilmesinde kullandıklarını ifade etmiştir. Diğer üç işletmeye göre ise, performans değerlendirmenin sonuçları kalitenin sağlanıp, hizmet anlayışının yükseltilmesiyle ilgilidir. Bazı işletmeler ise performans değerlendirmenin personelin iş gereklerini yerine getirmesiyle işteki

kişisel durumunun belirlenmesinde kullandıklarını yazmıştır. Son işletme ise performans değerlendirmenin sonuçlarını müşteri tatminin sağlanıp müşteri isteklerini yerine getirecek etkin personelin bulunması çalışmalarında kullandıklarını ifade etmiştir.

4.10. Kariyer ve Terfi Planlamasında Performans Değerlendirmenin Yeri

Yapılan görüşmelerden Tat restoran, Görky otel ve Golden otelin kariyer çalışmalarını performans değerlendirme çıktılarına göre belirledikleri anlaşılmaktadır. Bu işletmeler personelin belli bir tecrübe ve olgunluğa gelip gelmediğini değerlendirmeler yoluyla öğrenebilmektedir. Yani, değerlendirme sonuçları işletmelere iş görenlerin yetenekleri konusunda rehberlik etmektedir. Kariyer çalışmalarında, iş görenlerin eğitimi bu işletmeler için çok önemlidir. Kendini bilgiyle beslemiş, bilgi, beceri kazanmış ve öğrenmeyi öğrenmiş iş gören yetiştirmek bu işletmelerin hedefleri olarak belirlenmektedir. Katılımcılar personele kariyer hedefleri için kendi çalışmaları ya da yöneticilerden beledikleri çalışmalarda personeli destekleyip yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bu çalışma hem personel için kendini tatmin edici bir gelişmeyken, hem de işletmeler için nitelikli çalışanlarla çalışma tecrübesi kazandırılmıştır. Katılımcılar kariyer için yapılan çalışmaların sonuçlarını yani geri bildirimini almak istemektedirler. Çalışmalar sonucunda performans değerlemesi yaparak, hangi personelin ne düzeyde geliştiğini belirleyip, kariyer çalışmalarının etkinliğini ölçüp, gerekli düzeltmeler ve eksik kalmış konuların tamamlanması için gayretlerini değerlendirme sonuçlarından öğrenmektedirler. Katılımcılar personel üzerindeki terfi çalışmalarının etkinliği için çok sıkı ve doğru sonuçlar almaya çaba göstermektedir. İşletme içerisinde örgütsel hedef ve beklentilere ulaşılabilmesi için terfi seçimi doğru yapılmaya çalışılmıştır. Bu da etkin bir performans değerlendirme yönteminin kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca katılımcılar çok ayrı birimler olmadığından üretim müdürü ve satış müdürü gibi yönetimin eğitiminde gerekli olduğunu düşündükleri zamanlarda eğitim programı olarak destek vermektedir. Ancak işletmelerin uzman ve devamlılık arz eden bir kariyer planlaması bulunmamaktadır. Terfi içinse işletmelerde çok farklı birimler olmadığından uzun zaman tecrübe ve kişisel gelişimin başarısına bakılarak gerek görülürse üst kademe olan üretim ya da satış sorumlusu pozisyonuna personelin getirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Tekbaş peynir helvası, Şar patisserie işletme yetkililerinden öğrendiğimiz kadarıyla şirket kuruluşunun ilk dönemlerinde oluşturdukları sistem halen devam etmektedir. Şu an performans değerlendirmesi sonuçlarına göre, kariyer ve terfi planlamasından etkin bir şekilde yararlanılmamaktadır. Kendilerinin oluşturduğu belli kriterlere göre gerekli yerlerde iyileştirmeler yapılarak, personelin kariyerinde, kendini geliştirmesinde ve terfisinde yapılanmalarda bulunmaktadır. Tekbaş işletme yöneticileri değerlendirme sonuçlarına göre, bu işlemleri uygulamaktadır. Klasik sistemlerde olduğu gibi tecrübe ya da hislerle hareket edilmemektedir. Bu işletme çıktı sonuçlarını değerlendirip gerekli iyileştirmelerde

bulunmaktadır. Çalışanların eğitimlerinde engelleme gibi bir durumdan söz edilmemektedir. Personel gerekli desteği her zaman almaktadır. Performans değerlendirmesi işletme yöneticilerine potansiyeli olan personeli gösterdiği için o kişi üzerinde daha da yoğunlaşarak destek sağlanmaktadır. Departmanlar arası geçiş ya da üst kademeye geçişte performans değerlendirme çıktıları ile karar verilmektedir. Terfi planlaması bu şekilde yapılmaktadır.

Cem hipermarketleri ve Aldora mobilya işletmelerinde performans değerlendirme sistemine bağlı kariyer ve terfi süreci kullanmamaktadır. İşletme müdürleri gerekli gördüğü yerlerde eğitim ve eksiklikleri giderme yolunda çalışmalar yapmaktadır. İşletmelerde çok genel bir departman oluşumu olmadığından departmanlar arası çok geniş geçişler görülmemektedir. Bu gibi aile şirketlerinde personellerin ulaşabilecekleri kariyer noktaları ve hedefleri çok yüksek olmamaktadır. Aile şirketleri kendi içerisinde genişledikleri için belirli bir mağaza sayısına kadar kariyer ve terfi planlamasını gelişmiş bir düzeyde yapmamaktadır. Bu iki işletmenin de çalışanların eğitimine önem verildiği görülmüştür. Çalışanlara nitelikli olma yolunda imkan tanınmaktadır.

Performans değerlendirme ve kariyer/terfi çalışmaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik soruya katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar Tablo 25'te özetlenmiştir.

Tablo 25: İşletmelerde Performans Sonuçlarına Göre Kariyer Terfi Planlaması

Cevaplar	Frekans
Kariyer için yapılan çalışmaların sonuçlarını yani geri bildirimini almak istiyoruz. Çalışmalar sonucunda performans değerlemesi yaparak, hangi personelin ne düzeyde ve sağlıklı gelişmelerde olduğunu belirleyip, kariyer çalışmalarının etkinliğini ölçüp, gerekli düzeltmeler ve eksik kalmış konuların tamamlanması için gayretlerimizi değerlendirme sonuçlarından öğreniyoruz.	3
Kendimizin oluşturduğu belli kriterlere göre, gerekli yerlerde iyileştirmeler yaparak, personelin kariyerinde, kendini geliştirmesinde ve terfisin de yapılanmalar da bulunmaktayız.	2
Çalışanların eğitimine önem veriyoruz. Nitelikli olmaları yolunda imkan tanıyabiliyoruz.	2

Tablo 25'ten kariyer ve terfi planlaması aşamasında işletmelerin genelinde performans değerlendirmesi ve eğitimin önemi ortaya çıkmaktadır. Üç işletmenin her zaman performans değerlendirmesini dikkate alarak kariyer çalışmalarını sürdürdükleri görülmektedir. İki işletmenin de yönetici sınıfının kendi içerisinde kriterler belirleyerek, bu kriterleri yakalayan personelin gelişimine imkan verdikleri görülmektedir. Diğer iki işletmede ise, bu sistem ağırlıklı olarak eğitim sürecinden geçirilerek bir kariyer terfi planlaması yapıldığı anlaşılıyor.

4.11. İşletme Hedeflerine Ulaşmada Performans Değerlendirmenin Yeri

Tat restoran, Aldora mobilya, Şar patisserie ve Görky otelin öncelikle hedeflerini belirleyip, bu hedeflere ulaştırabilecek istenilen bilgi, beceri ve donanımdaki personeli bulmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu işletmeler ilk yıllarında aile şirketi olarak başlamışlardır. Bunun için performans değerlendirme sistemini kullanmamaktadırlar. Hedeflerini belirleyip, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin adımları oluştururken tecrübelerine dayanarak karar almaktadırlar. İşletmeler kurumsallaşma yolunda ilerledikçe, hedeflere daha ciddi, somut, ölçülebilir verilerle ulaşılacağına anlamışlardır. Performans değerlendirme bu işletmeler için kaçınılmaz bir olgudur. Değerleme sonuçlarından elde edilen bilgiler yöneticileri örgütsel olarak nerede ve nasıl bir ihtiyaçları olduklarını göstermektedir. Yöneticiler problemleri bulup, sonuçlarına inerek hedeften sapmaların neden olabilecek sorunları ortadan kaldırmaktadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetini en üst düzeyde yakalamak istedikleri görülmektedir. Mevcut personelin bu hedef için ne kadar bilgi ve beceriye sahip olduğunu yöneticiler performans değerlendirmesiyle anlamaktadırlar. Aynı şey sağdık müşteri oluşturma çabaları için de söylenebilmektedir. İşletmelerin bu müşteri kitlesini oluşturması çok zor olduğu anlaşılmıştır. Hedef sadık müşteri olmakla, işletme mamul kalitesini kaliteli bir şekilde veya eksik olarak müşteriye ulaştırılırsa, müşteri bağımlılığının yok olabileceği öğrenilmiştir. Bu aşamada, istenilen kalite ve nitelikte mamul üretimi yapan personeli yöneticiler belirlemektedir. Performans değerlendirmesi yöntemiyle, bu eksiklikleri personelden giderildiği anlaşılmaktadır. Bu işletmeler bunu da bugüne kadar hep performans değerlemesiyle gerçekleştirmiştir. Yöneticiler performans değerlemesinin kendilerini doğru hedeflere götürdüğünü düşünmektedirler. Dönemsel olarak belirlenen standartları yakalamalarında yardımcı olan bu sistem, işletmeleri doğru sonuçlarla buluşturmaktadır. Katılımcılar performans değerlendirmesiyle işe uygun ve işin gereklerine uygun personeli belirleyip, gerekli ihtiyaçları saptamaktadırlar. Kişisel ve yatırımcı kararlarda başarıya yönelik performans değerlendirmesi ile ilerleme sağlanmaktadır. İşletme içerisinde var olan orta ve kısa vadeli önemli kararlarda sapmaların olmaması performans değerlendirmesiyle sağlanmıştır. Ayrıca işletmeler hem iç hem de dış kararlara değerlendirme sonuçlarıyla ulaşabilmektedir. Performans değerlendirme yöneticilerin belirsizlikleri temizlenip gerçekçi kararlar almalarında etkin rolü olmaktadır. İşletmelerin hedeflerinin tahmini değerler olarak almadıkları için yöneticiler bilimsel yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntem ise performans değerlendirmesidir. Kısacası, yöneticilerin somut verilerin oluşumunda performans değerlendirmesinden yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Cem hipermarketin tanımında bu süreç belirlenirken, işletme çeşitli ödüllerle ciro artırıcı çalışmalar yapmaktadır. İyi ve çok satış yapan personele çeşitli ödüller vaat edilmektedir. Bu durum iş görenin tam kapasite çalışarak performansını artırmasını sağlamıştır. Yöneticilerin ilgili hedeflere ulaşabilmeleri için performansı yükselterek müşteri memnuniyetini

sağlayarak ve aynı zamanda bu aktivitelerde ciro hedeflerini yakalayarak hedefledikleri ve performansları aynı payda altında toplayarak başarı eşitlemesini sağlamaktadırlar.

Golden otel yetkilisi performans değerlendirmenin işletmenin uzun ve stratejik kararlarında çok fazla kullanım alanı bulunduğunu ifade etmiştir. Hedef ya da planlarda örgütsel çapta değerlendirme kullanılmıştır. Katılımcılar köklü projelerde sadece değerlendirmeyle karar almamaktadır. Sezonluk ya da örgütsel çaptaki değişiklik ve yeniliklerde performans değerlendirmesi kullanılmıştır.

Tekbaş işletme yöneticilerinden elde edilen bulgularda, yöneticilerin üretimde istenilen hedefteki hacmi yakalamaları için gerekli donanımına sahip personeli eğitmek ve geliştirme sırasında performans değerlendirme önemli bir yer tutmuştur. Düşük performanslı personelin konumunun değişimi ya da işine son verilmesi sonucu yerine getirilen personelin yani standart'ı sağlayacak olan personelin bulunmasında performans değerlendirmesinin önemi büyüktür. Sektörde adının duyurulması için istenilen kalitede personel bulundurulma çalışmaları olmaktadır. Bu da firmanın rekabetteki başarısında önemli olmuştur. Yöneticilerin söz konusu başarıyı görmelerini sağlayan unsur performans değerlendirme sistemi olmuştur.

Anket sorularından birisi katılımcılara işletmedeki hedeflerine ulaşmalarında performans değerlendirmenin bir katkısı olup olmadığını sorulmuştur. Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar Tablo 26'da özetlenmiştir.

Tablo 26: Performans Değerlendirmesinin İşletmelerin Hedeflerindeki Rolü

Cevaplar	Frekans
Değerleme sonuçlarından elde ettiğimiz bilgiler bizi örgütsel olarak, nerede ve nasıl bir ihtiyacımız var onu gösterdi. Problemleri bulup, sonuçlarına inerek hedeften sapmamıza neden olabilecek sorunları ortadan kaldırdık.	1
Performans değerlendirmesinde, işe uygun ve işin gereklerine uygun personeli belirleyip, gerekli ihtiyaçları saptadık.	1
Kişisel ve yatırımcı kararlarda başarıya yönelik performans değerlendirmesi ile ilerleme sağlandı.	3
Motivasyonun belirli bir düzeyde tutulması gereklidir. Bunu sağlamada performans değerlendirmesinden yararlanabiliyoruz.	1
Üretim de beklediğimiz hacmi yakalamamızda değerlendirmeye göre seçilen personelin bunda yakaladığını söyleyebiliriz. Düşük performanslı personelin konumunun değişimi ya da işine son verilmesi sonucu yerine getirilen personelin, yani standart'ı sağlayacak olan personelin bulunmasında performans değerlendirmesi etkin bir görev üstlendiğini söylemek mümkün.	1

Tablo 26'a göre işletmelerden üçü, uzun vadeli yatırım kararlarında, stratejik analizlerinde ve fizibilite döneminde performans değerlendirmesini etkin kullandığı belirtilmiştir. Bir işletme yetkilisine göre performans değerlendirme işletmenin nerede ve ne

durumda olduğunu gösterip var olan problemlerin çözümüne katkıda bulunmuştur. Bir diğer işletmede ise performans değerlendirme için gereklerine göre personelin bulunmasında kullanıldığı belirtilmiştir. Yine verdiği yanıtta bir işletmenin performans değerlendirmeyi üretimde verim ve nicel basamakların yakalanmasında rol oynayacak olan personelin temin edilmesi ve başarı düzeyini yakalayamayan personelin işten çıkartılması gibi faaliyetlerde kullandıkları anlaşılmaktadır. Son bir işletme ise personelin etkin çalışmasını sağlayacak motivasyonun sağlanmasında performans değerlendirmeyi kullandığını ifade etmiştir.

4.12. Performans Değerlendirme ve İş Görenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme sonuçlarının motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin işletme görüşlerini belirlemek için sorduğumuz soruya Tat restoran ve Görky otel işletme yetkililerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde kuruluşlarının ilk yıllarında performans değerlendirmesine bugünkü kadar önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Bu da işletmelerin eksik, düzeltilmesi gereken yönlerini görmelerini engellemektedir. İşletmelerin ilk yıllarında personelin motivasyonunun önemli olup olmadığını tam olarak idrak edemedikleri görülmüştür. İşletmelerin ilk yıllarındaki anlayış personel işini yapar, yapılan iş eksik ya da kaliteden yoksun olup olmadığı bilinmemektedir. Katılımcıların günümüzde personelin motivasyonunun işin üzerinde etki olduğu anlaşılmıştır. Bu durum yöneticilerin motivasyonun önemini sorgulamalarını sağlamıştır. Yöneticilerin yaptıkları performans değerlendirmeleri sonucunda kişiler kendilerine değer verildiğini ve kendilerinden bir şeyler beklendiğini anlamışlardır. Bu durumun iş göreni mutlu ettiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirmesi çıktılarına göre sonuçları personelle bire bir görüşüp düzeltilmesi ihtiyacı olan alanlar belirlenmektedir. Yöneticilerin aldıkları düzeltici faaliyetler sonucunda iş görenlerin değiştiğini ve daha aktif hale geldiklerini ifade etmektedirler. Bu çalışmalar sonucunda iş görenlerin işe, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olan tutumlarının daha sağlıklı olduğu fark edilmiştir. Sözü edilen işletme yöneticileri önceleri motivasyonu sadece parayla sağlamaya çalışmışlardır. İş görenlerin bir röntgen filmi çekebilen performans değerlendirme yöneticileri iş görenlerin motivasyonu üzerinde bıraktığı etkileri hizmet sektöründeki rekabet koşullarında nasıl bir ayrıcalık olduğunu anlamaktadır. Bunu sağlamada performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır. Bir üst departmanda çalışmayı hak ettiği düşünülen personelin, gerçekten buraya layık olup olmadığı yapılan ölçümlerle belirlenmektedir. Bu durum ilgili kişide mutluluk ve motivasyon artışı sağlamıştır.

Golden ve Tekbaş peynir helvası işletme katılımcılarının ifadelerine göre, motivasyonun sadece parayla olabileceğini düşünülmemektedir. Paranın yanında; sigorta, izin, ödül, istediği departmanda çalışma olanağı ile ilgili istekleri karşılandıktan sonra personelin motivasyonunda artış olduğunu görülmüştür. Performans değerlendirmeyle kişilerin işlerine daha sıkı sarıldıkları anlaşılmaktadır. Değerlendirmeyle iş gören üzerinde aidiyet duygusu kazanılmıştır. Bireysel

motivasyondaki artış örgütsel motivasyonu da etkilemektedir. Yöneticiler performans değerlendirmesi yaparak işletmenin personel üzerindeki zayıf noktalarını da tespit etmektedir. İş görenler üzerinde kişisel gelişim ve iş gelişiminin yüksek tutulması sağlanmaktadır. Tüm bu süreçler personel üzerinde olumlu katkılar sağlayarak motivasyon artırıcı etken oluşturmuştur.

Aldora mobilya yöneticilerine göre işletme içindeki uyum önemlidir. Yöneticiler açısından uyum aynı zamanda kişisel mutluluğu getirmektedir. Çalışanların kendi aralarındaki veya yöneticisiyle olan karşılıklı iletişimleri personelin ruhsal psikolojisini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Böyle bir atmosferi sağlamak için de yöneticilere, işe ve iş arkadaşlarına karşı en uyumlu personeli belirlemek performans değerlendirmesiyle sağlanmaktadır.

Şar patisseriesinin tanımındaysa, yöneticiler için moral önemli olmaktadır. Personelin işi sağlıklı yürütebilmesi için işe karşı bakışlarının değişmesi ve çalışma verimliliği gibi özelliklerde motivasyon artışı değerlendirme sayesinde geliştirilmiştir. Personelin kendi arasındaki değerlendirmede üstün olmak için daha fazla çalıştıkları, bu da kendi içinde moral artışı sağladı görülmüştür.

Bu ikili kavram arasındaki bağlantının tanımı açıklayan Cem hipermarket yöneticileri için motivasyon düşüklüğünde önlem için genelde ücret planlaması yapılmaktadır. Aynı zamanda sosyal olanakların iyileştirilmesi de önemli olmaktadır. İşletme içerisinde düzenli performans değerlendirmesi yapılmasının personelde olumlu tutum sağladığı ifade edilmiştir. İş gören bir takip sistemi oluşturduğunu düşünmektedir. Bu durum personelde kinetik enerji oluşturmuştur. Performans değerlendirmesi personelde ruhsal olarak olumlu bir etki bırakmaktadır. Bu etkinin sürekliliğinin ancak performans ölçümünün düzenli yapılması ile sağlanabileceği düşünülmektedir.

Anket soruları arasında yer alan performans değerlendirme ve iş görenin motivasyonu arasındaki ilişki konulu soruya katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar Tablo 27’de özetlenmiştir.

Tablo 27: Performans Değerlendirme ve Motivasyon ilişkisi

Cevaplar	Frekans
Yaptığımız performans değerlendirmeleri sonucun da kişiler onlara değer verdiğimizizi, onlardan bir şeyler beklediğimizi anladılar.	1
Performans değerlendirmeyeyle kişilerin işlerine daha sıkı sarıldıklarını biliyoruz. Aidiyet duygusunu kazanılıyor.	2
Personelin kendi arasında değerlendirmede üstün olmak için daha fazla çalıştıkları buda kendi içimizde moral artışı sağladı.	2
Çalışanların kendi aralarındaki veya yöneticisiyle olan karşılıklı iletişimleri personelin ruhsal psikolojisini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Böyle bir atmosferi sağlamak içinde bize, işe ve iş arkadaşlarına karşı en uyumlu personeli belirlemek performans değerlendirmesiyle sağlanabilir.	2

Tablo 27'den katılımcıların performans değerlendirmesinin iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin yapmış olduğu performans değerlendirmesi sonuçlarının motivasyon artışıdaki etkileri çeşitli örnekler ile açıklanmıştır. Yanıtlarından iki işletmede değerlendirme sonrası personelin işletmede biz anlayışını benimsediği görüldüğü, iş verimlerinde artış gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Diğer iki işletmede değerlendirme sonuçlarından olumlu geri bildirim almak isteyen personelin daha fazla çalıştıkları öğrenilmiştir. Diğer iki işletme çalışanlarında ise, performans değerlendirmesi sonrası örgütsel iletişimin arttığı, kişisel duyguların olumlu yönde geliştiği ve kişiler arası iletişimin kuvvetlendiği fark edilmiştir. İşletmelerden birisinde ise yapılan performans değerlendirmesi sonrasında kişiler kendilerine değer verildikleri ve kendilerinin geliştirilmesine inandıkları fark edilmiştir.

4.13. Şirketlerin Performans Değerlendirmesinde Objektifliği Sağlama Çabaları

Tat restoran, Şar patisserie, Cem hipermarket ve Görky otel yetkililerine göre, performans değerlendirme objektif olmalıdır. Aksi halde başarıyı yakalayabilmeleri mümkün olmamaktadır. Katılımcılar bu anlayışa çok önem vermektedir. Sağlıklı veri için, objektiflik yöneticiler için ön koşul olmaktadır. Objektiflik yöneticiler için şu anlama gelmektedir; Değerlendiricinin, değerlendirme esnasındaki tutumu, değerlendirme kriterlerinin seçimini ortak belirlemek, değerlendirme sisteminin uygulanma anındaki süreci ve sonuçların etkin bir şekilde değerlendirilmesidir. Yukarıda bahsedilen kriterlerin işletmelerin aynı zamanda standartlarını oluşturmaktadır. Yöneticiler öncelikle değerlemeyi yapacak kişinin seçimine dikkat etmektedirler. Değerleme esnasında değerlendirilen iş görenler ile ilgili kişisel düşünceler yüzünden subjektif kararlar alınmasını önlemeye çalışmaktadırlar. Çünkü hak etmeyen bir iş görene değerlendiricinin şahsi yakınlığından dolayı yüksek puanlama yapılması gerçekleşebilmektedir. Yine hak eden bir iş görene, hak ettiği puanın verilmemesi de olası olabilmiştir. Performans değerlemesi kriterlerini belirlerken de sadece belirli bir iş gören ya da gruba danışılmayıp işletmenin tüm faaliyetlerinde görev alanların görüşleri alınarak ortak kriterler belirlenmeye çalışılmıştır. Objektiflikten ayrılmamak için dikkat edilen diğer bir nokta da, değerlendirme yapılırken değerlendiricinin kişisel görüş ve düşüncelerine yer vermesine olanak tanımayacak değerlendirme yöntemlerini kullanmaya çalışmaktır. Ayrıca, objektif olarak yapılan sonuçların işletme ve personel üzerindeki olumlu etkiler bıraktığını, yapılması gereken en doğru şeylerin ancak bu şekilde oluşturulabileceği *bilincini ve bu kültürü* değerlendiriciye verilmeye çalışılması önem taşımaktadır. Değerlendirmeyi yapacak kişinin Tat restoran için önemli olduğu görülmüştür. Onun için kişisel duygularından ayrılmış değerlendiriciyi seçmeye yöneticiler dikkat etmektedirler. Başarılı personelin performansının örtülmemesi ya da hak ettiği performans sonuçlarının verilmemesi gibi durumların oluşmaması Tat restoran yöneticileri için önemli olmaktadır. Performans değerlendirmede objektiflik ilk sırada gelmektedir.

Tekbaş işletmesi adil bir değerlendirme sırasında dikkat ettiği kriterleri oluştururken kullandığı tekniklerde yöneticilerin ayrıcalık sağlayarak belirli bir kişi ya da grupta öz güvenin oluşmasını engellemek için değerlendirme sırasında personele taviz verilmemektedir. Performans değerlendirmesi esnasında daha fazla iş odaklı olunmaktadır. Daha bilinçli bir değerlendirici sisteminin kurulması için uzun erimli çalışmalar söz konusu olmaktadır. Tekbaş işletmede haddinden fazla puanlama olmasına engel olmak için öncelikli olarak bilinçlendirme eğitimini gerçekleştirmektedir.

Aldora mobilya bu süreci açıklarken yöneticiler hayal, gerçek dışı olmayan ve kişisellikten ayrılarak doğru olan sonucu bulmaya çalışan klasik değerlendirme yöntemini kullanmaktadır. Yöneticilerin işletme başarısını hedefledikleri zaman mevcut piyasa koşulları, ekonomik koşullar, müşteri beklentilerinden tam olarak yararlanmak için gerçekçi yaklaşımlardan yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Golden otelin ise yönetici kadrosunun ayrımcılık oluşturacak davranışların önünü kesip, *fırsat verilmemeli* anlayışını kullandıkları görülmüştür. Bu durumu yaratmada eğitim faktöründen yararlanılmaktadır. İşletme içerisinde abi, kardeş tutumu bu esnada dikkate alınmayarak, sonuca odaklı bir tavırla personelin karşısına çıkılmaktadır. Tüm çalışanlar o anda eşit olarak belirlenmektedir. Golden otel bu süreçte kişiye göre tutum sergilenmediğinin altını çizmektedir. Değerlendirmeyi iş sahibi yaptığı için objektiflik bakımından çok eksik yönler bulunmamaktadır. Golden otelde değerlendirme yapılacak dönemde işverenin personeline karşı tutumu daha resmi olmaktadır. Değerlendirici ruhsal olarak etkilenmemek için personeliyle çok irtibatla bulunmadan değerlendirme çalışmalarını sürdürmektedir.

Anket soruları arasında yer alan “Performans değerlendirmesinde objektiflikten ayrılmamak için, ne gibi önlemler alıyorsunuz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar Tablo 28’de görülmektedir.

Tablo 28: İşletmelerde Objektif Performans Değerlendirmesi ve Sistemin oluşturulması

Cevaplar	Frekans
Öncelikle, değerlemeyi yapacak kişinin seçimine dikkat ediyoruz. Değerleme esnasında, değerlendirilen iş görenler ile ilgili kişisel düşünceler yüzünden subjektif kararlar alınmasını önlemeye çalışıyoruz.	4
Hayal, gerçek dışı olmayan ve kişisellikten ayrılarak doğru olan sonucu bulmaya çalışan klasik değerlendirme yöntemini belirliyoruz.	1
Eğitimin önemi büyüktür. Değerlendirmeyi yapacak yönetici olarak adaletli davranıyoruz. İş ve abi kardeş tutumu bu esnada dikkate alınmayarak, sonuca odaklı bir tavırla personelin karşısına çıkıyoruz. Tüm çalışanlar o anda eşit olarak belirleniyor. Kişiye göre tutum sergilenmiyor.	2

Tablo 28’e göre, objektif bir performans değerlendirme sistemi için işletmeler farklı önlemler almaktadır. Bu önlemler arasında yer alan değerlendirmeyi yapacak kişinin özel olarak

bulunması dört işletmenin de önceliğinde yer almaktadır. Bunun içinse seçilecek kişinin profesyonel oluşu, tecrübesi ve objektif bir değerlendirme tutumunda bulunması işletmelerin dikkat ettikleri olgular olarak görülmektedir. Diğer iki işletmede ise eğitimin önemi öne çıkmaktadır. Değerlendiricinin eğitim durumu ve değerlendirme esnasında personelle olan diyalogu, samimi ilişkiler içinde bulunmaması ve yetkinliği değerlendiricinin seçiminde rol oynayan kriterler gibi görünmektedir. Bir işletmede ise değerlendirme öncesi sistemin soruları, içeriği ve amacı işletmenin vizyon ve misyonuna uyumluluğundan bahsedilmektedir.

4.14. Şirketlerde Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından ve Nasıl Yapılacağı Belirlenmesi

Tat restoran ve Golden otel için performans değerlendirmesinin planlanmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yanlış yapılan bir plan, ya da işletme ile uyum olmayan bir planın doğru değerlendirme sonuçlarına ulaşılmasını engellediği anlaşılmaktadır. Bu iki işletme kendi işletmelerinde planı, ortak çalışma yaparak belirlerken, genel hatlarıyla son hali personel yöneticisi tarafından yapmaktadır. Tat restoran bu süreçte ilk olarak, değerlemeyi biz mi? Yoksa uzman kuruluştan alınan destekle mi? Yapalım sorusuna cevap bulmaktadır. Tat restoran değerlendirmeyi kendi yapmaya karar verdiğinde bu aşamadan sonra, değerlendirme yöntemi ve değerlemeyi yapacak kişi ya da kişileri belirlemektedir. Değerlemeyi yapacak kişiyi belirlerken özellikle standartları yüksek, tüm personele eşit mesafede durabilen değerlendiriciyi seçmektedir. Bu değerlendirici öncelikle neyi belirlemek istediklerini geniş bir çerçevede ele almaktadır. Daha sonra bu konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yoğunlaştığı konular hakkında kriterler ortaya koymaya çalışarak, Herkesin katılımının olmasını istediği kriter seçeneklerini belirleyip, bunlar arasından ortak, eşit ve istenilen sonuca en etkin şekilde cevap verebilecek kriterler seçilmektedir.

Golden otel performans değerlendirme sistemini hazırlarken kalite yönetiminin standartlarından ayrılmamaktadır. Kalite mantığıyla yoğunlaşmamış bir değerlemenin, mutlaka bir yerlerde sapmalar meydana getirebileceği Golden otel tarafından belirtilmektedir. Yöneticiler açısından kalite yönetimi anlayışının sistemin yol göstergesi halini alması değerlendirmenin sağlığı açısından önem arz etmektedir. Golden otelde departman sayısı fazla olmadığından, yönetici sayısı fazla bulunmamaktadır. Bir yönetici tarafından dönemsel olarak ihtiyaç duyulan zamanlarda bire bir konuşma-görüşme şeklinde gerçekleştirilebilecek biçimde performans değerlendirme süreci hazırlanmaktadır. Ayrıca otel yöneticisi değerlendirmeden kişisel tecrübe ve edindiği teorik bilgilerle performans değerlendirmesini yapabilmektedir.

Değerlendirme süreci öncesi planın kim tarafından ve nasıl hazırlandığına ilişkin yorumlarda Şar patisserie ve Aldora mobilya katılımcıları şirket ortakları ile istişarelerde bulunarak işletmeye en uygun sistemi bularak uyguladıkları öğrenilmiştir. İşletmelerin vizyon

ve misyonlarına ve örgütsel kültürüne uygun beklentilerini karşılayacak sistemin oluşturulması için çalışılmaktadır. İşyeri sahibi yönetici gibi yetkililerce önceden belirlenen programlar şeklinde hazırlanabilmektedir. O günün şartlarında ne gibi beklentilerin olduğu belirlenip bu beklentileri karşılayacak bir değerlendirme sistemi oluşturulmaktadır. Ayrıca yöneticiler için tecrübe, kanaat, öngörü gibi faktörler de gerektiğinde sistemde yerini alabilmektedir.

Cem hipermarket, Göry otel ve Tekbaş peynir helvası performans değerlendirme sistemini oluşturma sürecinin işletme sorumluları gözetiminde belirlendiğini ifade etmektedir. İşletme sorumlusu *manga* sisteminde değil, *bölük* sisteminde çalışmaktadır. Bu sistemde değerlendiricinin kendine seçtiği adamları önde tutarak değil tüm çalışanları aynı kategoride tutularak planlamıştır. Toplam performansı sağlamak için personelin tamamı motive edilerek etkin performans elde edilmektedir. Ayrıca performans değerlendirmesi planı üretim müdürü, satış müdürü ve işletme müdürünün işverenle görüşmeleri sonucu işveren tarafından yapılmaktadır. Yönetim kendi sorumlu olduğu birimlerde öncelikli olarak o günün ihtiyaçlarını tespit etmektedir. Daha sonra değişmez olan öncelikli standartlarla her yönetici kendi kriterlerini dosyalayarak işverene getirmektedir. İşveren her birim için değişmez standartlar yanında görmek istediği performansı ortaya çıkartabilecek unsurları belirleyerek sistemin planını oluşturmaktadır. Değerlendirici belirlemiş olduğu plan dahilinde belirlenen aralıkta değerlendirmeyi uygulamaktadır. İşletme müdürü kontrolünde, kısım şefleri ile birlikte öncelikli bir takip sistemi oluşturularak değerlendirmeyi yaparken yönetim takımının yanı sıra müşteri görüşleri de alınarak sistem oluşumuna katkıda bulunulabilmektedir. Yöneticilerin neyi değerlendirmek istediklerini, bunu nasıl yapabileceklerini ve değerlendiricinin belirlenmesini bu safhada ortak kararlarla belirlemektedirler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar incelenecektir. Yapılacak genel değerlendirme ardından ise bazı öneriler sunulacaktır.

5. 1. Sonuçlar

Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelere yönelttiğimiz nitel desenli anket sorularımızdan olan işletmelerinizde performans değerlendirme sistemini uyguluyor musunuz? Sorusundan elde edilen verilere göre, işletmelerin tümü için çıkan tablo performans değerlendirmesinin önemli olduğudur. Elde ettiğimiz verilerde iki işletme performans değerlendirme sistemini uygulamamaktadır. Diğer işletmelerden iki tanesi de klasik yöntemlerle yetinmektedir. İki işletmenin performans değerlendirmesini yaptıkları öğrenilmektedir. Ancak bu işletmelerin performans değerlendirme sistemini profesyonel bir şekilde uygulamadıkları, performans değerlendirme bilincinin işletmelerde tam manasıyla oluşmadığı görülmektedir. Bu bilinç eksikliğinin yanı sıra gerek eğitim yetersizliği, gerekse değerlendirmenin uzun zaman alabileceği endişesinin işletmelerin performans değerlendirme sistemini tam olarak idrak edemedikleri sonucu doğurduğu söylenebilir. Ancak bir işletmenin profesyonel bir performans değerlendirme çalışmasında bulunduğu görülmektedir.

Performans değerlendirmesi kriterleri oluşturulurken, genel olarak yöneticilerin sadece kendi içlerinde bir standart saptaması yaptığı görülmektedir. Katılımcılardan alınan verilere göre işletmelerin performans değerlendirmesi sürecinde kullandıkları tekniğin kriterlerini değiştirmedeği Tablo 15’de görülmüştür. Bu da, çalışanların olumsuz bir düşünce beslemelerine neden olmaktadır. Değerlendirme kriterlerini personelinin düşünce ve görüşlerini alarak yapan işletmelerin ise, personelin iş tatmini üzerindeki katkısını arttırdığı anlaşılmaktadır. Adil bir performans değerlendirme sisteminin, örgütsel kültür ve personelin kişisel katkısında olumlu bir yanı olduğu görülmüştür. Adil değerlendirme sonuçları performans değerlendirmesinin daha gerçekçi ve doğru saptamaları gösterdiği öğrenilmiştir.

Anket formumuzun 11’inci sorusunda yer alan bugüne kadar ulaştığımız hedeflerde, performans değerlendirmesinin yeri nerededir? Sorusuna katılımcılarımızın Tablo 20’de verdikleri cevaplardan da anlaşılacağı üzere, performans değerlendirmesini düzenli ve sistemli bir şekilde uygulayan işletmelerin hedeflerine daha az maliyet, zaman ve daha uygun yöntemlerle ulaştıklarını söylemek mümkündür. Hedeflerin gerçekleşmesi, beklenen sapmaların daha az yaşanması açısından performans değerlendirme çok önemli bir yere sahip olduğunu göstermiştir. İşe uygun personelin bulunmasında performans değerlendirmesinden yararlanıldığı görülmektedir. İşe uygun kişi seçildiğinde işte verim artışı sağlandığı gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin performans değerlendirmesini uygulamaya çalıştıkları görülmüştür. Ama performans değerlendirmesini en iyi şekilde uygulayan ve planlayan insan kaynakları departmanı olduğundan, performans değerlendirmesinin olması gerektiği şekilde yapılamadığını söylenebilir.

Toplam kalite yönetimi açısından performans değerlendirme çalışmalarının yapılması gerektiği işletme yöneticilerinin hepsi tarafından onaylanmaktadır. Kalite çalışmalarını yakalayabilmek için performans değerlendirmesinin önemini kavrandığı anket çalışmasında görülmüştür. Ancak, sistemin uygulama düzeyinin olması gerektiği şekilde yapılmadığı tespit edilmiştir. Sektörde marka oluşturma çabalarında bulunan işletmelerin imajın ve markanın ancak kalite çalışmalarıyla yakalanabileceğini savundukları gözlenmiş olup, bu yoldaki çalışmalarını gerçekleştirmek için eğitim, uzman kuruluş, örgütsel kültür oluşturma, motivasyon ve sürekli gelişim çabalarını çok verimli kullanmadıkları görülmüştür.

Bazı işletme yöneticilerinin klasik yöntemlerle işletme faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıkları, modern ölçüm olan performans değerlendirmeyi kullanmakta geri durduğu görülmüştür. Bu da performans değerlendirmeyi çok boyutlu bir şekilde kullanan işletme yöneticisine sağladığı uzun ve kısa vadeli planlardaki etkinliği, klasik yönetimleri kullanan işletme yöneticisine doğru ve eksiksiz şekilde göstermediği görülmüştür.

İşletme yöneticilerinin ücretlendirme ve kariyer-terfi planlaması yaparken performans değerlendirmesinden yararlandığı görülmüştür. Performansı yüksek olan çalışanın ücret dışında prim ve hediye verilerek motivasyon gelişimine katkı sağlandığı anlaşılmaktadır. Terfi sisteminde değerlendirme sonuçlarının tümünün kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Kendini geliştirebileceğine inanılan personelin eğitimine ve kariyer çalışmalarına destek verildiği öğrenilmiştir. Performans değerlendirme çalışmaları çalışanların potansiyelini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Bu açıdan kariyer çalışmasında yöneticiler tarafından ön safta tutulmuştur.

Çalışmaya katılan işletmelerde çoğunluk olarak performans değerlendirmesini işletmelerin kuruluşlarının ilk yıllarında uygulanmadığı belirtilmiştir. Bugün ise yöneticilerin daha çok önem verdiği kalite ve performans değerlendirme çalışmaları her ne kadar yapılmaya çalışsa da profesyonel olarak uygulanmadığı görülmüştür. Bunun nedeni ise işletmelerin genelde aile şirketi olarak kurulmuş olup, yönetici kadrosunun eğitim seviyesinin performans değerlendirme ve kalite çalışmalarını uzman şekilde gerçekleştirebilecek seviyede olmayışı gibi görünmektedir.

Toplam kalite yönetimi, günümüzde sadece eski mantıkla üretimde kullanılabilecek bir olgu olmadığını bugünün işletmecileri fark etmiş görünmektedir. Bu yüzden, bu felsefe ve düşünce biçimini kendi işletmelerinde ayrılmaz bir unsur olarak görmektedirler. Artık, sadece ürün çıktısının istendiği gibi olması, müşteriler için yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, en

uygun maliyetle, en uygun sunumla tüketicileri tatmin edebilecek bir şekilde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu da ancak, toplam kalite yönetimini tüm işletme süreçlerinde uygulayan işletmeler başarabilmektedir.

Geçmişte olduğu gibi talebin arzdan fazla olduğu dönemler sona ermiştir. Artık, arz fazlalığı olan dönemlerde bulunmaktayız. Bu da tüketiciler arasında kararsızlıklara neden olmaktadır. Bu noktada tüketici grubu iyi olanı değil, en iyisini, yani farklı olanı tercih etmektedir. Kişiye hitap eden, onun duygu ve düşüncelerindeki ürün ve hizmeti yakalamak işletmelerin artık ortak hedefleridir. Kalite yönetimi, bu hedeflere ulaşmada yönetici ve iş görenlere yardımcı olacaktır. Kalite yönetiminin felsefesi olan müşteri odaklılık, bu süreçlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Ancak, toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşabilmesi, bu düşünceyi ilk önce yöneticilerin benimsemesi gerekmektedir. Sadece iş görenlerin bu düşünce etrafında çalışması sonuçların olumsuz doğurmasını kaçınılmaz kılacaktır. Nitekim, bu sistemi oluşturabilecek ve sürdürebilecek yöneticilerdir. Yöneticilerin, bu düşünceye sıcak bakmaması, süreci kısa zamanda başarısızlığa itecektir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından olan sürekli gelişme, işletmeleri rekabette üstün duruma getirecektir. Her gün gelişen ve değişen dünyada, günün şartlarını yakalayıp uygulamak, işletmeleri başarıya götüren en önemli faktördür. Klasik yönetim anlayışında var olan yüksek düzeyde kaliteli ürün maliyet getirir. Maliyette, işletmeyi başarısız kılar. Bu anlayış, doğru olmamakla birlikte artık yanlış bir kanı olduğu anlaşılmıştır. Artık kalite maliyet değil, rekabet avantajı doğurur düşüncesi yer almıştır. Yöneticiler, kaliteli ürün ve hizmetin müşteriler üzerinde bıraktığı etkiyi, müşteri bağımlılığı olarak açıklamaktadırlar. Bu durum pazarda rekabette, üstünlük aracı olarak kullanılmaktadır. Kalitenin odak noktası insan ve müşteridir. Müşterilerin beklentilerini insan karşılayacaktır. Bu da, insanın önemini ortaya çıkarmaktadır. İş görene yapılan her türlü yatırım aslında müşteriye yani, işletmeye yapılmaktadır. İstenilene uygun olarak yapılmak istenen bir ürün ve hizmetin, bu standartları ne kadar karşıladığını ölçmek ve değerlendirmek için, performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır. Performans değerlendirmesi, işletmeleri hedeflerine, kalite düzeyine ve pazardaki rekabet durumunu ölçmeye yarayan günümüzün önemli ve modern yaklaşımlarındandır. Performans değerlendirme, işletmelerin bugününü ve yarınını belirleyen modern sistem olduğu için, yöneticilerin stratejik karar almalarında etkin bir sistemdir.

Performans değerlemenin, iş görenler üzerinde motivasyon artırıcı bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Değerleme sonuçlarına göre kişisel ve örgütsel olarak, güçlü ve zayıf yönler tespit edilerek, yapılması gerekenler belirlenir. Yapılan değerlemeler ile iş görenler onlara değer verildiklerini anlamış, onların işletme bağlılığı oluşturulmuştur. Kalite açısından yapılan değerlendirme sonuçları, etkin bir örgütsel kültür oluşumuna ön ayak oluşturacaktır. Bu da, işletmede iş görenler üzerinde ben değil, biz anlayışını doğuracaktır.

Bu yüzyılda, işletmelerin vazgeçemedikleri toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme, artık mükemmellik yolunda ve liberal dünyada ayakta durabilmenin en önemli iki unsurudur. Gelişmiş ülkelerde başarıyı yakalayabilmek ve sektörde bir imaj oluşturmak için yapılan kalite çalışmaları, gelişmekte olan ülkelerde de ön plana çıkmaktadır. Özellikle kurumsallaşmasını tamamlamış, belirli bir pazar payını yakalamış tüm işletme ve yöneticileri, kalitenin önemini kavramışlardır.

5.2. Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarına göre yöneticilerin toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirmesi sistem ve felsefesini benimsediği, bu bilinci kişisel ve örgütsel olarak benimsetmeye çalıştıkları görülmüştür. Ancak, yapılan çalışmaların profesyonel düzeyde uygulama alanı bulamadığı da görülmüştür. Sözü edilen çalışmaların uzman düzeyde yapılması için işletmelerin gerekli alt yapıları oluşturulmaya çalışıldıkları gözlemlenmiştir. Şu anki kalite yönetimi ve performans değerlendirme çalışmalarının işletmelerin marka oluşturma yolundaki çabalarında yeterli olmadığını söylemek olanaklıdır. Bunun için öncelikle toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinin profesyonel düzeyde algılanması, performans değerlendirmenin uygulanır hale gelmesi ve kalite bilincinin örgütsel boyutta kabul görmesi gerekir. Bu çerçevede yapılacak çalışmalar ve iyileştirmelerin tamamlanmasından sonra işletmelerin etkinliğinde, verimliliğinde, rekabet avantajı ve marka oluşturma yolundaki plan, stratejik karar ve sektörde imaj oluşturma yolunda daha etkin olabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki önerilerde bulunmak olasıdır;

İşletme yöneticilerinin kalite anlayışının özü olan sürekli değişim ve gelişim anlayışının ancak TKY ve Performans değerlendirme çalışmalarını ön planda tutarsa gerçekleştirebileceği anlayışının benimsenmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Çalışanların performans değerlendirme aşamasında düşünce ve fikirlerinin alınmasının örgütsel olarak bürokrasi duvarlarını ortadan kaldırarak, işletme içerisinde yönetim ve iş görenler arasındaki iletişimin daha da etkin kılınabildiğinin fark edilmesi önemlidir. Nitekim, kendine değer verildiğini anlayan iş gören açık, hızlı ve doğru iletişim kanallarını kullanarak beyaz ve mavi yakalılar arasındaki kesik iletişim kanallarını ortadan kaldırabileceği söylenebilir.

İş gören doyumunun sağlanmasının TKY çalışmalarının örgütün tüm kademelerinde uygulanarak sağlanabileceğini söyleyebiliriz. TKY anlayışının günümüz işletmelerinin verimliliği ve farklılığı için değişimi sağlayabileceği görülmektedir. Önemli olan işletmelerin Kaizen süreci gibi küçük ama daimi bir ilerleme ile gelişmeyi hedef alması gerekmektedir. İş gören doyumunu olmayan ve çalışanını farklı süreçlerde tatmin edemeyen bir işletme farklılığı, değişimi, gelişimi elde etmesi mümkün olmamaktadır.

Aile işletmelerinin eğitim yetersizliklerinden kaynaklanan istatistiki sapmaları, iki bileşenli olan bu modern yönetim anlayışlarını aktif olarak kullandıklarında hedeflerine doğru bir şekilde ulaşabileceklerini söyleyebiliriz. Eğitimin kaliteyle olan ilişkisi de bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Kalite ve performansın sadece işletme süreçlerinin kontrol edilmesinde değil, aynı zamanda finansal ve istatistiki verilerde de önemli görevler üstleneceği görülmektedir.

Terfi, iş zenginleştirme ve personel işlemlerindeki politikalarda performans değerlendirme çalışmalarının tamamından yararlanılarak yapılan işlemlerde, işletmelerin marka çalışmalarında günün koşullarını daha iyi bir şekilde yakından takip edebilmelerine olanak sağlayacaklarını sağlayacak, sonucunda da nitelikli iş gücünün bulunup, geliştirilip, farklı yetkinlik alanlarında geliştirilmesine imkan verilmesi iş görenin örgütsel bağlılığını artıracaktır. Çalıştığı işletmeye sahip çıkan, seven ve kendi işletmesi gibi gören çalışanın işletmeyi kurumsallaştırma yolunda önemli adımlar attığı düşünülmektedir.

TKY ve performans değerlendirme sistemlerini maliyet unsuru veya zaman kaybı olarak düşünülmediğinde işletme yöneticilerine plan, prosedür ve sistem oluşumunda doğru yolu gösterebileceği ve sektörde marka-imaj oluşumunda önemli adımlar atılmasında bu üç önemli faktörün sağlanmasında finansın engel olarak düşünülmemesi gerektiği söylenebilir.

Kalite çalışmalarının sadece mamullerin tasarlanmasında yapmayıp, hizmet, bireysel ve örgütsel süreçlerde de yapılmasının gerektiğinin altını çizebiliriz. Nitekim, TKY tüm süreçlerde kullanılması gereken bir felsefedir.

Sektörü yakından takip edebilecek Pazar Analizleri için işletme yöneticilerinin eğitim yetersizliği gibi durumlarda kalite çalışmalarını eksiksiz yürütebilecek uzman kuruluşlardan danışmanlık eğitimi alınmasının faydalı olabileceği düşüncesindeyiz.

Kaizen felsefesini bünyesinde tutan TKY sistemi, iş görenlerin eğitim ve gelişim çalışmalarında düzenli uygulanırsa kişisel ve örgütsel katkıları artabileceği söylenebilir. İş görenlerin sosyal ve kültürel anlamda tatmin edilmesi, TKY ve Performans sürecinde başarıya ulaşmasında rol oynayacaktır.

Müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasını TKY sağladığından, bu sistemin yöneticiler tarafından dışlanmaması müşterilerin beklediği ürün ve hizmet anlayışının sadece üretim aşamasında değil aynı zamanda kullanılmasından sonraki servis hizmetlerine kadarki süreçte tatmin edici olabileceği önerebiliriz. Günümüzde oluşan yeni müşteri algı anlayışında yer edinmek isteyen yöneticilerin ve işletmelerin farklı müşteri profillerine hitap etmek istedikleri zaman, üretim-servis sonrası aşamalar sayesinde tatmin edici bir müşteri algısıyla karşılaşacakları söylenebilir.

Bakan ve Kelleroğlu'nun (2003) yaptığı alan araştırmasında personelin katılımının sağlanarak, daha fazla zaman ayrılarak ve çalışanların "işteki verim" ve "mesleki bilgi"

düzeyleri esas alınarak yapılacak performans değerlendirmelerinin daha etkin sonuçlar yaratacağı ve de tüm personel tarafından kabul görerek, kendisinden beklenen faydayı ortaya çıkarabileceğı araştırma bulguları ışığında öngörülmektedir.

Bu çalışmada TKY ve Performans Değerlendirme arasındaki ilişkinin incelendiğı ve sektörde marka olma çabasındaki bazı işletmelerde söz konusu kavramların ne şekilde algılandığı ve uygulandığını inceledik. Kurumsal veya kurumsal olmayan işletmelerin yönetim anlayışlarının iki bileşenli bu sistemleri uygulamadaki farklılıklarını ortaya koyan ve gerekçelerini su üzerine çıkaran çalışmalar yapılabilir. Yine belirli bir sektörün TKY ve performansı uygulama öncesi ve sonrası kalite alguları, düşünce biçimleri ve tavırlarındaki değişimin inceleneceğı araştırmalar tasarlanabilir. TKY ve performans değerlendirmenin uygulama sürecindeki danışmanlık hizmetlerinin ne şekilde ve hangi boyutlarda olması gerektiğini ortaya koyacak çalışmalara da gereksinim olduğu kanaatindeyiz.

EKLER

Sevgili şirket yetkilisi aşağıdaki anket çalışması bir yüksek lisans tezine veri oluşturmak üzere hazırlanmaktadır. Ankette doğru ya da yanlış cevapların yer alması söz konusu değildir. Çalışma sonuçları, sadece akademik çalışma için kullanılacak ve araştırma için sizden ad, soy ad, adres ya da telefon bilgileri istenmeyecektir.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Seçkin GÜN

1) Performans değerlendirmenin tanımını yapar mısınız?

2) Şirketinizde performans değerlendirme teknikleri uygulanıyor mu? Evet () Hayır ()

3) Yanıtınız evet ise, performans değerlendirme tekniklerinden hangisini kullanmaktasınız?

4) Şirketinizin bünyesindeki insan kaynakları departmanı kuruluşunuzdan itibaren faaliyet gösteriyor mu? Evet () Hayır ()

5) Performans değerlendirmesi sisteminin, personel planlamasıyla olan çalışmaları nasıl yürütülmektedir?

6) Performans değerlendirme kriterlerini nasıl oluşturmaktasınız?

7) Sizce, performans değerlendirme çalışmaları ile kalite yönetimi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

8) Performans değerlendirme, işletmeniz için önemli midir? Evet () Hayır ()

9) Performans değerlendirmenin hangi açılardan şirketiniz için önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

10) Kariyer ve terfi planlamasını yaparken performans değerlendirmeden ne şekilde yararlanıyorsunuz?

11) Bugüne kadar ulaştığınız hedeflerde, performans değerlendirmenin yeri sizce nerededir?

12) Kuruluşunuzdan itibaren bugüne kadar yapılan performans değerlendirmelerinin, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkileri nasıldır?

13) Performans değerlendirmesinde objektiflikten ayrılmamak için, ne gibi önlemler alıyorsunuz?

14) Performans değerlendirme öncesi, sistemin planı kim tarafından ve nasıl hazırlanıyor?

KAYNAKÇA

- ACAR, N. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları, No: 640, Ankara.
- ADA, E. ve SOYUER, H. (1996). Hücreyel İmalat Sistemlerinin Tasarımında Grup Analizi Yaklaşımı ve Bilgisayar Uygulaması, *Verimlilik Dergisi*, s.131-142, MPM Yay, Ankara.
- ADALI, S. (1986). Katımlı Yönetim, T.D.A.V. Yayını No: 21, İstanbul.
- AKAL Z. (1996). TKY ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, *Verimlilik Dergisi*, TKY özel sayısı, s. 83-108.
- AKDAĞ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri, *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(1), s.159-170.
- AKIN, B., ÇETİN, C. & EROL, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş, s. 409.
- AKSOY, Ş. (1986). Introduction to Personnel Administration. Middle East Technical University Press. Ankara.
- ALDAKHILALLAH K. & PARENTE D. H. (2002). Redesigning A Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals, *Total Quality Management*, 13(1), s.39-51.
- ALDEMİR, C., ATAOL, A. & BUDAK, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- ALDEMİR C., ATAOL A. & BUDAK G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- ALTAN, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ANDERSON, J. (1997). Kalıcı Avantaj, *Executive Excellence*, Y.1, S.4.
- ANG, C. L., DAVIES, M. & FINLAY, P.N. (2000). Measures to Assess The Impact of Information Technology on Quality Management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 42-65.
- APAYDIN, M. H. (2013). Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği Üzerine Hazırlık çalışması, Çağ Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- ATEŞ, H. & BARUK, F. (2007). Toplam Kalite Yönetimi TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası, 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara, Nisan, s.7'den uyarlanmıştır.
- ARAT, M. (1998). İlerleyen ve Gerileyen Kurumlar, Zaman Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki.
- ARDAHAN, F. (1995). Hücre Tipi Üretimde Üretim Hücresi Oluşturulmasına Yönelik Yeni Bir Yöntem Önerisi ve Yöntemlerin Karşılaştırılması, 4. Ulusal Kalite Kongresi, KalDer-Tüsiad, İstanbul, s. 159.
- ARGON, T. & EREN, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARIOĞLU, Ü. (1995). Kalite İnsanı, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayın., Ankara, s. 26.
- ARTAN, S. (1976). Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:239. Eskişehir.
- ATAAY, İ. D. (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, 1.Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İstanbul.
- ATAMAN, G. (2002). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AYTAÇ, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, *Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi*. 41.
- AYTİMUR, S. (1993). Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları, *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayını, 4.
- BAKAN, İ. & KELLEROĞLU, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 103-127.
- BAKİYEV, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmenin Rekabet Gücüne Etkileri, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BALCI, A. (2000). Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- BANK, J. (2000). The Essence of Total Quality Management (2. Baskı), Londra: Prentice Hall.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARLAS, Y. & ÖZGÖKMEN, A. (1995). Stratejik Kalite Yönetim Sistemlerinin Dinamik Analizi İçin Bilgisayar Benzetmeli Modeli, 4. Ulusal Kalite Kongresi, I.cilt, Tüsiad ve KalDer, İstanbul, s.97.

- BAŞTÜRK, C. (2003). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*,28,<http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2254>, (28.07.2008).
- BAYSAL, A. C. (1992). Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BAYKAL, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BEACH, D. S. (1980). Personnel: The Management of People at Work, Macmillan Publishing Co., Inc. Newyork.
- BENLİGİRAY, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1174. İ.İ.B.F. Yayınları No: 164, Eskişehir.
- BENARDIN, J. & BEATTY, W. (1984). Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Kent Publishing Company, Boston, U.S.A.
- BİNGÖL, D. (1997). Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- BİRCAN, H. & ÖZCAN, S. (2003). Kalite Kontrol. Ankara: Yargı Yayın evi.
- BOLAT, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), Beta Yayım, İstanbul.
- BOZKURT, R. (1997). Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları, 3. Verimlilik Kongresi, Ankara, s. 162.
- BULUT, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 79, <<http://www.mevzuatdergisi.com>>, (28.07.2008).
- BURMAK, N. & ÇELİK, C. (1994). Potansiyel Verimlilik Artırma Aracı Olarak Kalite Geliştirme, *Verimlilik Dergisi*, cilt no s.63.
- CAFOĞLU, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Ak yol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No:3, s.113, İstanbul.
- CAN, H., AKGÜN, A. & KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitap evi, s. 72-94, 4. Baskı, Ankara.
- CAN, H., AKGÜN, A. & KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998). Personel Yönetimi. Siyasal Kitabevi. Ankara.

- CANMAN, D. A. (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlenmesi, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara.
- CANMAN, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Yargı Yayın evi, Yayın No: 37, Ankara.
- CARUANA, A. & L. PITT. (1997). Intqual An Internal Measure of Service Quality and The Link Between Service Quality and Business Performance, European Journal of Marketing, MCB University Press, 31(8), pp. 604-616.
- CHASE, R., NICHOLAS, B. & AGUILANO, J. (1995). Production and Operations Management, IRWIN, Seventh Edition, s.244.
- CHENHALL, R. H. (1997). Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Managementand Organizational Performance, Management Accounting Research 8, pp. 187-206.
- CLIFFORD V. S. (1999). Total Quality Management, Global Journal of Engineering Education, 3(1), 61-64.
- CORBETT, L. M. & K. N. RASTRICK. (2000). Quality Performance and Organizational Culture A New Zealand Study, International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, 17(1), pp. 14-26.
- ÇALIK, T. (2003). Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- ÇETİN, C., AKIN, B. & EROL, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ÇORUH, M. (1995). Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II. cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul, s.356.
- DAFT, R. L. (2000). Management, 5. ed., The Dryden Press, Orlando.
- DAFT, R. (1997). Management, The Dryden Press, Fourth Edition, Orlando Florida, s. 639-648.
- DAĞLI, A. (01.05.2010). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği, <http://www.e-sosder.com/?sayfa=ozet&no=108>.
- DEMİRCİ, M. K. (1998). Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), DPÜ S.B.E., Kütahya.
- DESSLER, G. (2000). Human Resource Management, 8th edition, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey.

- DİCLE, Ü. (1983). Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması. O.D.T.Ü. Yayın No:43. Ankara.
- DOĞAN, Ö. G. & ERİŞ, E. D. (2000). Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 2, Sayı 2.
- DREXLER, J. A., BEEHR, T. A. & STETZ, T. A. (2001). Peer Appraisals: Differentiation Of Individual Performance On Group Task, Human Resource Management, Vol:40, Sayı:4, s.333-345.
- DUBOSE, P. B. (1990). Personel and Quality, American Society For Quality Control, USA.
- DÜĞER, İ. H. (1996). İktisada Giriş, Üniversite Kitap evi, Kütahya, s.69.
- EFİL, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, Uludağ üniversitesi Basımevi, Bursa, s.57.
- ERDEN, S. A. (2004). Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi, Türkmen Kitap evi, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İ.F Yayınları, s.264, İstanbul.
- ERGÜN, E. (2008). 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye ve Marmaris Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi.
- ERKILIÇ, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4), s.50-62.
- ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- ERŞAN, A. A. (2007). İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi' nin Önemi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi.
- ERTUĞRUL, İ. (2004). Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitap evi, s.91-117, Bursa.
- ESİN, A. (1992). Kalite Politikası: Amaçların Belirlenmesi Kalite planlaması ISO-9000 El Kitabı ve Audit Hazırlığı", İstanbul Sanayi Odası.
- FINDIKÇI, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- FLETCHER, C. & WILLIAMS, R. (1986). Performance Appraisal and Career Development. Hutchinson Education, London.
- FLEMING, H. JOHN, COFFMAN, C. & HARTER, K. JAMES (2006). Yüksek Performanslı Kuruluş, Harvard Business Review, MESS yayın, No:508, s. 122, İstanbul.

- FLOOD, R. L. (1993). Beyond TQM, New York, NY: John Wiley&Sons.
- GARDNER, D. & CARLOPIO, J. (1996). Employee Affective Reactions to Organizational Quality Efforts, International Journal of Quality Science, MCB University Press, 1(3), pp. 39-49.
- GARFIELD, C. (1997). Üstün Performans, Executive Excellence, Y.1, S.4, Temmuz.
- GAVCAR, E., BULUT, Z. A. & ENGİN, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 31-45.
- GEDİK, P. (2007). Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyet Sistemi: Adana'da Toplam Kalite Maliyetini Uygulayan Bir İşletmede Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- GODFREY, G., DALE, B., MACHINGTON, M. & WILKINSON, A. (1997). Control; A Contested Concept in TQM Research, International Journal of Operations & Production Management, Vol: 17, No: 2.
- GRIFFIN, R. W. (1999). Management, Houghton Mifflin Com. 6th Edition, Boston.
- GÜMÜŞ, B. (2013). Ürün ve Hizmet Tasarımı, <http://bgumus.etu.edu.tr/Dersler/Muh100/Bolum%204%20Urun%20ve%20hizmet%20tasarimi.ppt>, (17. 05. 2013 tarihinde ulaşıldı).
- GÜRDAL, K. (2007). Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Siyasal Kitapevi, 1. Baskı, Ankara.
- GÜRSOY, H. & BÜYÜKBAŞ, N. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Kuram ve Uygulama, Elazığ: M.E.B Yayınları.
- HALİS, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri-ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- HALİS, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları, Roma Yayınları-13, 1. Baskı, Ankara.
- HELVACI, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s. 155-169.
- HENDRICKS, K. B. & SINGHAL, V. R. (2001). Firm Characteristics, Total Quality Management and Financial Performance, Journal of Operations Management, 19, pp. 269-285.
- IMAI, M. (2003). Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Kalder Yayınları: 112-115; 260-264.

- IMAI, M. (1994). Kaizen: Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları, İstanbul.
- IMAI, M. (1999). Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, İstanbul, KalDer Yayınları, 4. Baskı, İstanbul Kalite Derneği Yayınları No:21.
- İBİCİOĞLU, H. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma), Fakülte Kitap evi, Isparta.
- İPLİK, F. N. (2004). Performans Değerlendirmesi: Türkiye' deki Beş Yıldızlı Otellerde Bireylerin Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- JAMES, P. (1996). Total quality management: An introductory text, London: Prentice Hall.
- KAHRAMAN, V. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Kurumlarında Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, 2008), s.7.
- KANTARCI, H. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi Bir Uygulama Örneği: Brisa' nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayını, s.44, İstanbul.
- KARCIOĞLU, F. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı:3-4, ss: 279-305.
- KARLOF, B. (1996). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İnkılap Kitap evi, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi", KalDer Yayını, No: 4, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1996). Toplam Kalite Yönetimi, 3. Basım, KalDer yay., İstanbul, Ağustos, s.11.
- KAYA, U. & DAŞTAN, A. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Mesleğinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2), 385-400.
- KAYA, D. (2000). İşletmelerde Personel Performans Değerlendirme Çalışmaları, Özel Ve Kamu Kuruluşları Arasındaki Farkların Gözlenmesi ve Muğla İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- KAYNAK, R. & BÜLBÜL, M. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 269-292.

- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G. & ULUHAN, R. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G. & ULUHAN, R. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2. Basım, İstanbul.
- KAYNAK, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 21, pp. 405-435.
- KINGİR, S. (2007). Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- KIPÇAK, Y. (1993). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, MESS Eğitim Yayınları, İstanbul, s.18.
- KINGİR, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- KOÇEL, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- LANDY, F. J. (1983). The Measurement of Work Performance Methods, Theories and Application, Florida.
- LEE, H. T. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, Orhan Pazarcık (çev.) Ankara: Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Yönetimi Özel Sayısı, Ankara: MPM Yayınları, s. 17-24.
- LIKER, JEFFREY K., (2015). Toyota Tarzı, Optimist Yayın Dağıtım, s.63, İstanbul.
- LUDEMAN, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360. *Training & Development*, 54 (7), 44-47.
- MAITLAND, I. (1998). Personel Yönetimi. 3.basım. Epsilon Yayınları. Çev: Duygu Uğur. İstanbul.
- MILLER, J. S. (2001). Self-Monitoring And Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study, *Human Resource Management*, Vol: 40, No: 4, s.321-332.
- MILLIMAN, J. F., ZAWACKI, A. R., NORMAN, C., POWELL L. & KIRKSEY, J. (1994). Companies Evaluate Employees From All Perspectives, *Personnel Journal*, Cilt: 73, Sayı: 11, (Kasım), s. 99-103.

- MONDEN, Y., HAMADA, K. (1991). Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies, Journal of Management Accounting Research, Volume: 3, No: 16, pp.16-34.
- MUCUK, İ. (2008). Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, 16. Baskı, İstanbul, s:175-180.
- MURATA, K. & HARISON, A. (1995). Japon Yönetim Teknikleri "Batı'da Nasıl Uygulanabilir?", Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.
- NURSOY, M. (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama, İstanbul, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- OBBERG, W. (1972). Make Performance Appraisal Relevant, Harvard Business Review, Cilt: 50, Sayı: 1, (Ocak-Şubat), s. 61-68.
- OKTAY, E. & ÖZÇOMAK, M. S. (2001). Kalite Kavramındaki Gelişme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı: 3-4, ss: 307-328.
- ÖRNEK, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2 (3), s. 255-276.
- ÖZÇELİKEL, H. (1994). Japon Yönetim Sistemleri, Mess Eğitim Vakfı, No: 177, İstanbul.
- ÖZDEMİR, H. D. (2007). Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi (İstanbul ili Örneği), Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZDEMİR, M. (2004). Konya Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Dergisi, Ekim.
- ÖZEVREN, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, s.12-76, İstanbul.
- ÖZGEN, H. & DÜLGER, A. (1996). Hücreli Üretim Sistemine İlişkin Bir Uygulama, Verimlilik Dergisi, MPM Yay., Ankara.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. & YALÇIN, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitap evi, s.232, Adana.
- ÖZKAN, Y. (2005). Toplam Kalite, Sakarya, Sakarya Kitap evi.
- ÖZTÜRK, N. (1993). TKY' de Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM Yayını, s.61-65, Ankara.
- ÖZTÜRK, A. (2009). Kalite Yönetim Ve Planlaması, Bursa, Ekin Yayınevi, s: 51-54.

- PAKSOY, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon 2. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.
- PALMER, M. & WINTERS, K. (1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları. 1.Baskı, Çev: Doğan Şahiner. İstanbul.
- PARLAK, S. (2004). İşletmeler de Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Ekin Kitapevi.
- PATIR, S. (2008). Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.24, s.67.
- PEKDEMİR, I. M. (1994). JIT ve Kalite Çemberleri, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, Kasım 1994.
- PEKER, Ö. (1994). TKY' nin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği, Amme İdaresi Der., TODAİ yay., cilt 27, S.2, Haziran 1994, Ankara, s.63-64.
- PEŞKİRCİOĞLU, N. (1996). TKY ve Katılımcılık, Verimlilik Der. TKY Özel Sayısı, MPM yay., Ankara, s.31.
- PEŞKİRCİOĞLU, N. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, s.31, Ankara: MPM Yayını.
- ROSS, J. R. (1999). Total Quality Management: Text, Cases and Readings. (Third Edition). USA: CRC Press.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi,1. Baskı, Bursa.
- SAMSON D. & TERZİOVSKİ M. (2009). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance, Journal Of Operations Management, Vol:17, s. 393-409 Aktaran: Hüseyin Alkış, “Yükseköğretimde TKY’ nin “Üst Yönetimin Liderliği İlkesine Akademik Personelin Bakışı“, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/1,2009,s.87.
- SCHERMERHORN, J. R. (1999). Management, John Wiley&Sons Inc., New York.
- SCHERMERHORN, J. R. (1989). Management and Productivity. Third Edition. Printed in the United States America.
- SCOTT, H. (2005). Moving Into Management: How 360 Worked for Me, Management in Education, Cilt: 18, Sayı: 5, s. 31-37.
- SCHULER, R. S. (1998). Managing Human Resources, South Western Publishing Company, Cincinnati.
- SEMA, U. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Aralık 2002, s.23.

- SEVİM, A. (1999). T.K.Y.'de Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması, Anadolu Üniv. Yayınları, No: 1102, Eskişehir.
- STACHEVSKY, Shmuel, and ELIZUR, Dow (2000). The Effect of Quality Management and Participation Making on Individual Performance, Journal of Quality Management, 5:53-54.
- SUMMERS, D. C. S. (2000). Quality, New Jersey: Prentice Hall.
- SÜMER, C. (2001). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. www.insankaynaklari.com/cn/Contentbody004.asp?BodyID=237.
- SZILAGYI, A. D. (1981). Management and Performance, Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, s.38-40.
- ŞAHİN, E. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.12, Kırıkkale.
- ŞALE, İ. (2001). Toplam Kalite Uygulamaları. Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.22-23.
- ŞİMŞEK, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi. (5.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağ.
- ŞİMŞEK, M. (2002). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul.
- ŞİRVANCI, M. (1993). Toplam Kalite Yönetiminin Temel öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Kal- Der Yayını, İstanbul, Kasım.
- TABAK, C. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- TAK, B. (1999). Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler, 'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt 1, sayı1.
- TAVŞANCI, S. (2002). "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma Ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj Ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği" , Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla. S. 69.
- TEKİN, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. Konya: Kuzucular Ofset, s.7.
- TEKİN, M. (1999). Toplam Kalite Yönetimi, Konya: Kuzucular Ofset Matbaacılık.
- TEKİN, M (1999). Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya.
- TEKİN, M. & GÜL, H. (2010). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, <http://www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc>.

- TEKİN, M. & ZERENLER, M. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Konya. S:120-122.
- TEKİN M. (2007). Kalite Güvence Ve Standartlar, 2. Baskı, Konya, S.96-100.
- TEKİN, M. (1999). Toplam Kalite Yönetimi, Konya: Kuzucular Ofset Matbaacılık.
- TENNER, A. R. & DETORO, I. J. (1992). Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement, Reading, MA: Addison-Wesley.
- TINAZ, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Yönetim ve Ekonomi Dergisi Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sayı: 5, ss. 389-406.
- TİRYAKİOĞLU, U. (2007). Yaratıcı Bireyler İçin Kaizen Kılavuzu, İstanbul Sanayi Odası Yayını, No:2007-16, İstanbul, s. 4-5.
- TORTOP, N. (1982). Personel Yönetimi, Ankara.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. & ÖZER, M. A. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TORRINGTON, D. & HALL, L. (1995). Personel Management. HRM in Action.
- TOZKOPARAN, G. (1997). Sıfır Hatalı İnsan Yaratmak İçin Eğitimde Toplam Kalite, Verimlilik Dergisi, MPM Yay., Ankara, 1997/3, s. 117.
- TOWNSEND, P. L. & GEBHARDT, J. E. (1990). Commit to Quality, Town Wiley & Sonk, New York, s. 51., PAKDEMİR, I. (1994). Jıt (Just In Time) ve Kalite Çemberleri, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 55.
- TURGUT, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Eylül, s. 56-68.
- TUTUM, C. (1979). Personel Yönetimi, Doğan Basım Evi, Ankara, s. 157.
- TÜRKEKEL, A. (1998). Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitap evi, İstanbul.
- TÜRKMEN, İ. (1997). Küreselleşme, Yeni Üretim Organizasyonları, Esneklik ve Yeni Yönetimsel Yaklaşımlar, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 30-31 Ekim.
- UĞUR, A. N. (1994). ISO 9000' e İşletme ve Kalite Yönetimi, KOSGEP Yayını, Ankara.
- ULAKOĞLU, C. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi, İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, Yıl: 2001, Sıra:5, No:70. http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=219 (E.T. 17/01/2009).

- ULTİMA Yönetim Danışmanlık Şti. (1993). Turtel Sorgun Kalite El Kitabı, İstanbul, s.11.
- ULUKANOĞLU, C. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- UYARGİL, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262.
- UZAN, Ş. (2012). Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet Sektöründe Uygulanabilirliği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- VURAL, T., AĞAÇ, A. & GÜRCÜM, B. H. (1997). TS ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının Uygulanmasında Küçük ve Orta ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinin Hazır Bulunuşluk Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İTÜ Tesisleri, İstanbul, 30-31 Ekim.
- WEAVER, N. C. (1997). Toplam Kalitenin Dört Aşaması, Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık:137, İstanbul.
- WERNER, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. Rota Yayınları. İstanbul.
- WOODS, R. H. (1997). Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.
- YALÇIN, S. (1994). Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.
- YAMAK, O. (1994). Stok Yönetiminde Son Gelişmeler ve Japonya Örneği, Yönetim Dergisi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, s. 29-30.
- YATKIN, A. (2004). Toplam Kalite Yönetimi.(2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YATKIN, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- YILDIRIM, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- YILDIZ, G. (1994). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniv. Matbaası, Sakarya.
- YILMAZ, E. F. (2006). Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, SBE, Edirne.
- YÜCEL, Y. (2009). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı Ve Buna İlişkin Bir Uygulama, Gazi Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Ankara.
- YÜKSEL, H. (2003). Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, ss. 85-99.

XIAOBO, Z. & OHNO, K. (1994). A Sequencing Problem For a Mixed, Model Assembly Line in a JIT Production System, Computers and. Engineering Vol: 27, No: 1-4, Printed in Gread Britain, s. 71.

[http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/CHUD_2b1cd168ec62844_ek.doc\(05Nisan201112:00\)](http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/CHUD_2b1cd168ec62844_ek.doc(05Nisan201112:00)).

<http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/kaizen.htm>. (E.T.17/02/2009).

www.kalder.org.tr/preview_content.asp, İndirme Tarihi: 12.04.2005.

<http://www.insankaynaklari.com>. (2001). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri.

İNSANKAYNAKLARI.com içerik ekibi, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri, <<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>>, (20.08.2008).

<http://www.kalder.org>.

Alarko Sanayi ve Ticaret A.Ş. Haberler, Sayı:19, Temmuz 2007, s.2.

Türk Standartları Enstitüsü, TS-ISO 9005 Kılavuzu/Aralık 1991, s. 3-4.

Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları 1; Kal-Der Yayınları: 5, İstanbul. Toplam Kalite Yönetimi; Power Özel Eki, Yıl: 2, Sayı: 5, Nisan 1996.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 01.01.1988

Doğum yeri Tekirdağ

Lise 2002-2005 Hüsniye Hanım Endüstri Meslek Lisesi

Ön Lisans 2008-2010 Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği

Lisans 2010-2012 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yüksek Lisans 2012-2015 Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı

