

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE BAŞARI DEĞERLEME SİSTEMİNİN NİTELİKLERİ

Nihat KARAKOÇ

Balıkesir Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü, Profesör Dr.

CHARACTERISTICS OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Abstract: Performance appraisal (PA) in human resources management (HRM) is a variable to determine the achievement of total quality Management (TQM) owing to its role of which is of great importance to transform human resource into the strategical competitive element of a company. PA system in companies where TQM is applied should be transformed into a structure to support the principles and objectives of TQM. The traditional PA system in companies where this transformation is ignored is a serious obstacle for objectives of TQM.

This study has been prepared on the basis of the discussions in the literature about "applicability of PA and TQM together." In the study, the role of PA in philosophy of TQM the main elements in an PA system established appropriately for TQM principles, characteristics of the main elements and their difference from traditional PA system have been determined.

Keywords: Total Quality Management, Human Resources Management, Performance Appraisal System.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE BAŞARI DEĞERLEME SİSTEMİNİN NİTELİKLERİ

Özet: İşletmedeki insan kaynağı, küresel boyuttaki yoğun rekabet koşullarında, yarışı bir adım önde sürdürebilmenin anahtarı konumuna gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY)'nde başarı değerlendirme (BD), insan kaynağını, işletmenin stratejik bir rekabet ögesine dönüştürmedeki önemli rolü nedeniyle, toplam kalite yönetiminin (TKY) başarısını belirleyen bir değişkendir. TKY'nin uygulandığı işletmelerde BD'nin söz konusu etkisinden yararlanılabilmesi için, BD sisteminin TKY ilke ve amaçlarını destekleyen yapıya dönüştürülmesi zorunludur. Bu dönüşümü gözardı eden işletmelerdeki geleneksel BD sistemi, TKY amaçlarına erişmenin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Bu çalışma, literatürdeki "TKY'nin BD ile bir arada uygulanabilirliği" tartışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır. Çalışmada, BD'nin TKY anlayışındaki yeri, TKY ilkelerine uygun BD sisteminin başlıca öğeleri, bu öğelerin nitelikleri ve geleneksel BD sisteminden farkı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Başarı Değerleme Sistemi.

I. GİRİŞ

İşletmelerin, TKY gibi çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamayı, küresel boyuttaki yarışmaya katılabilmenin ön koşulu olarak algılaması ve uygulamanın yaygınlaşması; işletmelerde birbirlerine benzer karakterlere bürünme eğilimini ortaya çıkarmıştır [1]. Bu eğilim, aynı pazar koşullarında benzer girdileri kullanarak, benzer örgüt ve yönetim anlayışında çalışan eşbiçimli işletmeler yaratmıştır. Geline bu noktada, insan kaynağı, taklit edilemeyen bir işletme ögesi olarak, söz konusu amansız yarışı bir adım önde sürdürebilmenin anahtarı konumuna gelmiştir [2].

İnsan kaynakları yönetimi (İKY)'nde başarı değerlendirme (BD), insan kaynağını, işletmenin stratejik bir rekabet ögesine dönüştürmedeki rolü nedeniyle TKY uygulamalarının başarısını önemli ölçüde etkileyen bir değişkendir. TKY'nin uygulandığı işletmelerde, BD'nin söz konusu etkisinden yararlanılabilmesi için BD sisteminin, TKY amaç ve ilkeleriyle uyumlu bir yapıya dönüştürülmesi zorunludur. Bu çalışmada TKY'de BD'nin yeri ve önemi incelenerek TKY'ye uygun bir BD sisteminin başlıca nitelikleri belirlenmektedir.

II. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Başarı değerlendirme (BD), İKY alanındaki araştırmacıların en fazla ilgisini çeken konulardan birisi olmuştur. Bu alanda yayınlanmış yüzlerce makale bulunmaktadır. Bu makalelerin çoğu, başarı değerlemede kullanılan yöntemler, değerlemecilerle ilgili sorunlar - değerlemedeki ön yargılar, başarı ile ilgili bilgi verme süreci vb.- ve sonuçta değerlemenin doğruluğunu arttırmaya yöneliktir [3].

BD alanındaki yayınların TKY ile BD arasındaki ilişkileri inceleyen bölümü ise, görüş ayrılıklarının ve tartışmaların yoğunlaştığı ilginç bir görünüm sergilemektedir. Bu görüş ayrılığı ve tartışmaların merkezinde, BD ve TKY anlayışının birarada uygulanabilirliği yer almaktadır.

BD konusunda yayınlanmış çok sayıda çalışma olmasına karşın, BD ile TKY arasındaki ilişkileri ele alan uygulamalı araştırma sayısı oldukça azdır. Üstelik kuramsal makale sayısının da yeterli olduğu söylenemez. (Örneğin Moen, 1989; Cardy ve Carson, 1996; Cardy 1998; Ghorpade ve diğerleri, 1995; Scherkenbach, 1985;

Scholtes, 1995; Waldman, 1994 vb.) Bu makalelerin önemli bir bölümünde TKY koşullarındaki BD uygulamalarının sakıncaları vurgulanmakta; bir kısmında (Örneğin Deming 1986; Scholtes, 1993) ise, BD ile TKY anlayışı arasındaki uyumsuzluk olduğu savı yer almaktadır [4].

TKY'de BD uygulamalarına karşı çıkanların öncülüğünü Deming yapmıştır. Deming 1986 yılında, işletmelerde ölümcül olarak nitelendirdiği hastalıkların listesini çıkarmış ve 7 maddelik listenin üçüncü sırasına, "BD, başarıyı notlandırma ve yıllık gözden geçirme"yi yerleştirmiştir [5]. Deming'e göre bu hastalıklar TKY'nin gerektirdiği ortama geçişi engellemekte ya da geleneksel yöntemlere geri dönüşü özendirilmektedir [6]. Deming, çoğu kalite sorunlarının sistemlerden ve süreçlerden kaynaklandığını ileri sürerek; BD uygulamaları ile söz konusu sorumluluğun haksız yere kişilere yüklenmeye çalışıldığına ve kaliteye zarar verildiğine işaret etmiştir [3,7]. Bu bağlamda Deming, geleceğin örgütlerinde BD'ye gerek duyulmayacağını ileri sürmüştür [8].

Deming'in BD'ye getirdiği bu eleştiriler, Scholtes (1993), Ghorpade ve diğ. (1995), Cardy (1998), Waldman (1994), Sedon (2001), Segella (1989) ve Strebler ve diğ. (2001) tarafından da desteklenmiştir. Örneğin Scholtes (1993), BD ve TKY yaklaşımlarının bir arada değil, sadece bir tanesinin seçilerek etkin biçimde uygulanabileceğini ileri sürmüştür [4]. E. Soltani ve diğ. 'nin (2003) yaptığı İskoçya Kalite Kurumu'na kayıtlı işletmeleri kapsayan araştırmada, işletmelerdeki BD sistemi ile TKY'nin gerektirdiği koşullar arasında önemli derecede uyumsuzluk bulunduğu ve bu uyumsuzluğun kalite programlarını olumsuz biçimde etkilediği belirlenmiştir [6]. Deming (1986), Juran (1989) ve Isakawa (1985) gibi kalite yönetiminin başlıca öncülerine göre TKY koşullarına uygun bir BD sisteminin oluşturulması için daha fazla araştırma yapılmalıdır [4].

BD'nin TKY anlayışı ile bağdaşmadığını ileri sürenlerin BD ile ilgili başlıca eleştirileri şunlardır [6]:

- ◆ Sistemdeki eksiklerin neden olduğu sorunlardan işgörenin sorumlu olması
- ◆ Kaliteden ödün veren işgören davranışlarına yol açması
- ◆ Yükselmek için çaba harcamayan, hevesi kırılmış bir grup işgören yaratması
- ◆ İşgörenlerin ustalık gururlarını yok etmesi
- ◆ Takım çalışmalarına zarar vermesi
- ◆ Bir sistemin varlığını ve değişkenliğini gözardı etmesi

◆ Tutarsız ve güvenilmeyen bir ölçüm sisteminin kullanılması

◆ Yüzeysel ve suçlu odaklı bir sorun çözme yaklaşımını özendirilmesi

◆ Örgütte risk üstlenmekten korkan, şüpheli ve verimsiz insan kaynakları yaratması

◆ BD' nin büyük ölçüde, işin kabul edilebilecek en düşük düzeyde yerine getirilmesini sağlamayı ve işgören üzerinde kontrol baskısı yaratmayı amaçlaması [4].

Yazında (literatürde) TKY de BD'yi savunan görüş sahiplerinden birisi, uluslararası kalite danışmanı H.J. Harrington'dur. Harrington 1998'de yayınlanan makalesinde, Deming'in "Örgütlerdeki başarı değerlendirme engelini kaldırın" görüşü için şu değerlendirmeyi yapmaktadır: "Bireysel BD'den vazgeçilmesini ileri sürenler hiç yönetim sorumluluğu almamış kimselerdir". Harrington'a göre, işletmeler, dünya çapında başarı sağlayabilmek için bireysel başarıya önem vermeli; işgörenlerini, bireysel başarıları ve gönüllü olarak üstlendiği riskler nedeniyle ödüllendirmelidir. Ayrıca Harrington, Deming'in yanlış anlaşıldığını, aslında onun BD'ye karşı değil; BD'nin etkisiz uygulanma yöntemine karşı olduğunu belirtmektedir [9]. Yine Murphy ve Cleveland (1991)'de TKY'de BD'nin önemli bir yeri olduğu görüşüne katılan yazarlardandır [6].

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BAŞARI DEĞERLEME

III.1. Toplam Kalite Yönetimi

TKY, bir kuruluşun girdilerini, süreçlerini ve çıktılarını sürekli iyileştirecek, kuruluş ile etkileşimde bulunduğu gruplar arasındaki karşılıklı beklentileri iki tarafı da doyuma ulaştıracak biçimde karşılamayı amaçlayan, yönetsel ilke ve işlevler bütünü biçiminde tanımlanabilir.

TKY'nin başlıca ilkeleri arasında şunlar bulunmaktadır [10]:

Üst Yönetimin Liderliği: TKY'ye geçme ve TKY'deki başarının anahtarı, işletmedeki tepe yöneticileridir [11, 12].

Sürekli İyileştirme: TKY amaçları doğrultusundaki tüm süreçlerde ve sonuçlarda sürekli olarak daha iyiye ulaşma çabasıdır [13].

Ölçüm ve İstatistikten Yararlanma: TKY'deki PUKÖ çevrimi, tüm süreçlerin ve sonuçların ölçümünü ve istatistiksel yorumunu gerektirmektedir [14].

Müşteri Odaklılık: TKY'de iç müşterilerin (işgörenler) ve dış müşterilerin memnun edilmesi temel ilkedir.

Takım Anlayışı: Ekip çalışması, tam katılım, toplam katılımcılık vb. isimlerle de anılan bu ilke işletmede çalışan herkesin, kaliteyi simgeleyen bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlı ve kaliteyi etkileyen konumda olduğunu vurgular.

İşgöreni Güçlendirme: TKY, işletmedeki yöneticilik görevi olmayan işgörenlerin yetki, bilgi, beceri, özgüven ve motivasyon açısından güçlendirilmesini gerektirmektedir [15, 16].

Kaynak Sağlayanlarla İşbirliği: Girdilerin kalitesi, ürünlerin kalitesini belirleyen değişkenlerden birisidir; işletme içinde ve dışındaki üretim sürecine girdi sağlayanlarla işbirliği yapılmalıdır.

III.2. Başarı Değerleme

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin yayınlarda yaraşım (liyakat) boylandırması, işgören değerlendirme, performans değerlendirme ve performans yönetimi gibi adlarla anılan başarı değerlendirme (BD), İKY'nin temel işlevlerinden birisidir [17]. BD, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde yerine getirebildiğini, zayıf ve üstün yönlerini belirlemeye yönelik süreçler toplamıdır [18]. BD, işgörenlerin işletmedeki başarısını iyileştirmek, iş doyumunu ve işletmeye olan bağlılığını arttırmak amacıyla yerine getirilen çabalardır. BD'deki başlıca süreçler, başarıyı tanımlama (başarı ölçütlerini ve standartlarını belirleme), başarıyı ölçme, başarı düzeyini belirleme, başarıyı iyileştirme ve özendirmedir [19].

III.3. Toplam Kalite Yönetiminde Başarı Değerlemenin Yeri

TKY'de BD'nin yeri var mıdır? TKY, BD ile bir arada uygulanabilir mi? TKY ile BD arasında uyumsuzluk var mıdır? Bu tür soruların yanıtları konusunda ilgili yayınlarda görüş birliği bulunmamaktadır. BD'nin TKY'ye uygun olmadığını savunanların BD'ye getirdiği eleştiriler ise, BD'nin özüne değil, uygulama biçimine yöneliktir. Başka deyişle, karşı çıkılan, TKY koşullarında uygulanan geleneksel BD sistemidir. Nitekim Deming'in BD ile ilgili eleştirilerini Harrington şöyle yorumlamaktadır: "Deming yanlış anlaşıldı. O, BD'ye karşı değil; BD'nin etkisiz uygulanma yöntemine karşıdır" [9]. Öte yandan Deming, Juran ve Ishikawa gibi kalite yönetiminin öncüleri, 1980'li yıllarda "TKY koşullarına uygun bir BD sistemi oluşturulması için araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmişlerdir [4]. Bu da, Harrington'un yukarıdaki yorumunu güçlendirmektedir.

BD'nin amaç ve süreçleri incelendiğinde, TKY'nin yönetim anlayışını simgeleyen PUKÖ döngüsünün

ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir [20, 21]. Çünkü BD'de, işgörenlerden erişmeleri istenen başarı düzeyinin belirlenmesi (Planla), gerçekleşen başarının ölçülmesi (Uygula), hedeflere erişme düzeyinin belirlenmesi (Kontrol et) ve başarıyı iyileştirici önlem alınması (Önlem al) biçiminde bir süreç söz konusudur. Bu görünümüyle BD, işgörenlerin yeteneklerinde, işe ilişkin davranışlarında, motivasyon, iş doyumunu, işletmeye olan bağlılık ve verimliliklerinde sürekli iyileştirme sağlamaya yönelik bir süreçtir. Dolayısıyla BD, TKY'deki "süreç ya da sonuçların ölçümü, elde edilen verilerin istatistikten yararlanarak değerlendirilmesi" ve "sürekli iyileştirme" ilkelerinin gereği olarak uygulanması gereken bir İKY işlevidir.

Öte yandan BD, işgörenin, neyi ne kadar başardığını görmesini sağlayarak; kendini geliştirme, başarılı sonuçlar için takdir görme olanağını sağlamaktadır [22]. İç müşterilerin (işgörenlerin) iş doyumunu ve bağlılığını arttırmaya yönelik bu gelişmeler, dış müşterilerin memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir [8]. Bunların TKY'deki "müşteri odaklılık" ilkesini destekleyen sonuçlar olduğu açıktır.

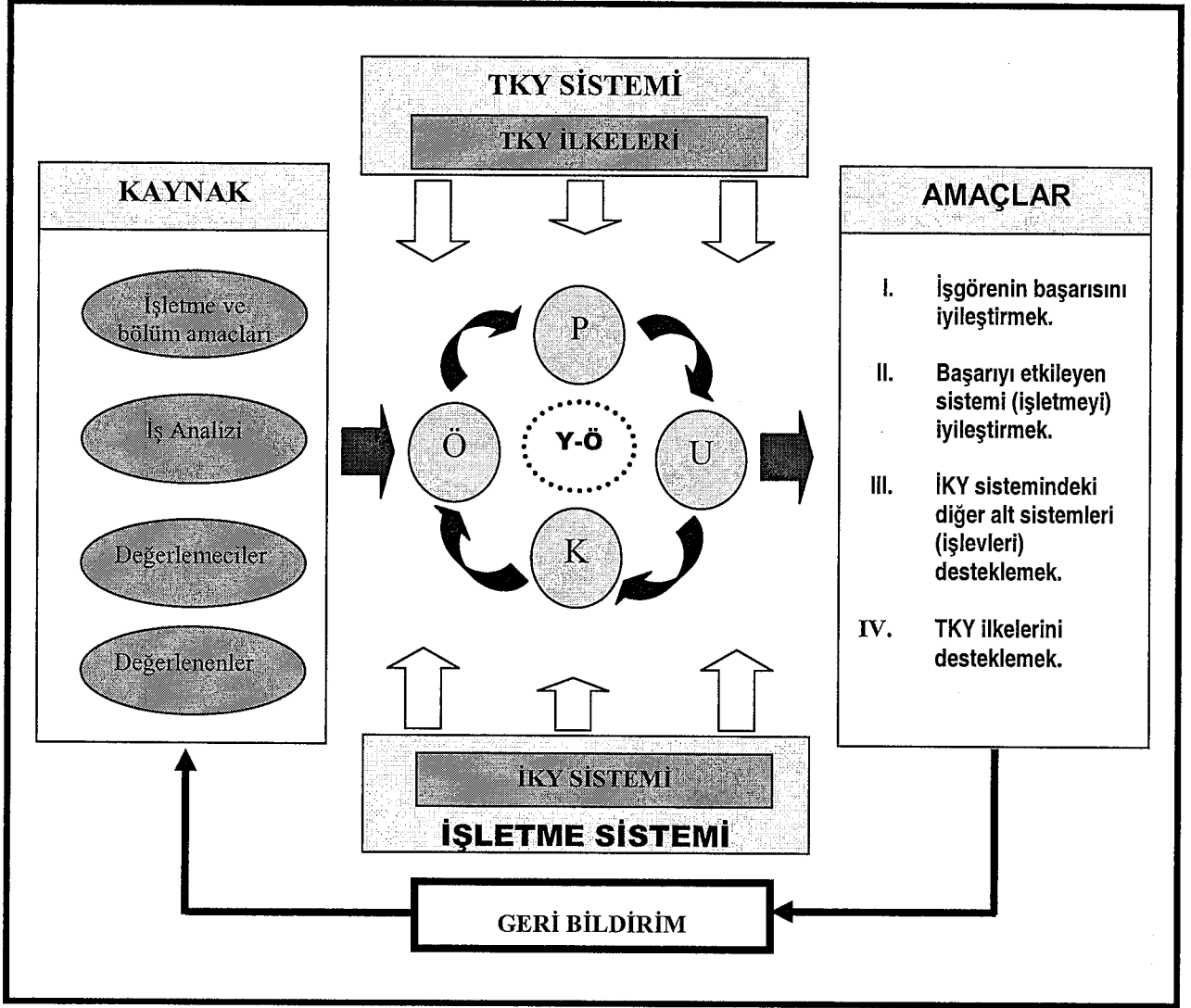
BD, işgörenlerin neyi ne kadar başarabildiğini ortaya koyarak; yöneticilere, astlarının yeteneklerini, üstün ve zayıf yönlerini tanıma olanağı vermektedir. Böylece kimin, hangi konuda ne ölçüde yetkilendirilebileceğine; zayıflıkların ne tür bir eğitimle giderilebileceğine ve başarılı yetki kullanımının özendirilmesine ilişkin veriler sağlanabilmektedir. Bu işleviyle BD'nin, TKY'deki "işgöreni güçlendirme" ilkesini yaşama geçirmede önemli bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır.

BD, işgörenlerin başlıca yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri ile ilgili veriler sağlayarak, etkili bir takım oluşturulmasına; takımın ve takımdaki üyelerin başarısına ilişkin veriler sağlayarak takım başarısının geliştirilmesine; takım bazlı değerlendirme ve ödüllendirme ile takım çalışmalarının özendirilmesine katkılar sağlamaktadır. Bu görünümüyle BD, TKY'deki "takım anlayışı" ilkesini de desteklemektedir. Sonuç olarak, BD, TKY'nin önünde bir engel değil, TKY'nin vazgeçilmez bir başarı değişkeni konumundadır.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE BAŞARI DEĞERLEME SİSTEMİ

IV.1. Başarı Değerleme Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

TKY'de BD sistemi, işletme sistemi içerisinde İKY sisteminin alt sistemlerinden birisidir. Şekil.1'de görüldüğü gibi, sistem altı temel öğeden oluşmaktadır.



Şekil.1. TKY'de Başarı Değerleme Sistemi

Bunlar A.Girdilerin sağlandığı kaynak, B. Sistemin amacı, C. BD süreci (PUKÖ döngüsü), D. Sistemin öğelerini ve işleyişini etkileyen TKY ilkeleri, E. Geri bildirim ve F. Sistemin yönetim-örgüt yapısıdır.

BD süreci, 4 evreden oluşan bir PUKÖ döngüsüdür.

- **Planla (P):** Bu aşamada, iş tanımı, işletme ve ilgili bölüm amaçları, değerlemeci ve değerlendirilen görüşlerinden oluşan girdiler kullanılarak, TKY ilkelerini destekleyen başarı ölçütleri belirlenir.

- **Uygula(U):** Bu evrede, TKY ilkelerini destekleyen BD yöntemlerinden yararlanılarak, çoklu değerlendirme modeline göre işgörenin başarısı ölçülür. Bu aşamadaki sistemin girdileri, değerlendirme raporları ve değerlendirilen işgörenin öz değerlemesidir.

- **Kontrol et (K):** Bu evrede, değerlendirilen ast ile üst'ü biraraya gelir. Ölçütlerdeki standartlar ile değerlendirme raporlarındaki ölçüm sonuçları ve işgörenin öz değerlemesi karşılaştırılır. İşgörenlerin başarıya erişme düzeyi belirlenir. Olumsuz sapmaların sistemden ve işgörenden kaynaklanan nedenleri araştırılır.

- **Önlem al (Ö):** Bu evrede, işgörenin başarısını düşüren sistem kaynaklı etkenlerle ilgili önlem alınır. İşgören, başarısını iyileştirmek ve kendisini geliştirmek için neler yapabileceğini belirler. Bu konuda üst'lerin ve takım arkadaşlarının işgörene verebileceği desteğin niteliği belirlenir. Üstün başarı gösteren takımlar ve işgörenler ödüllendirilerek başarıyı koruyucu (özendirici) önlem alınır.

TKY'deki BD sisteminin "BD sonuçları" biçimindeki çıktıları, Şekil.1'de belirtilen dört temel amaca hizmet etmektedir.

TKY anlayışına uygun kurulan BD sistemindeki başlıca temel öğelerin nitelikleri ve geleneksel BD sisteminden farklı yönleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

IV.2. Başarı Değerlemenin Amaçları

Geleneksel BD' nin temel amaçları ve bu amaçların TKY ilkeleri açısından eleştirilen yönleri şöyle özetlenebilir [6, 22, 23]:

1. *Başarılı işgörenleri ödüllendirerek başarıyı iyileştirmek* Sadece bireysel başarının ödüllendirilmesi, işgörenler arasındaki rekabeti arttırmakta ve takım anlayışına zarar vermektedir.

2. *Başarısız işgörenlerin zayıflıklarını gidererek başarıyı iyileştirmek*: İşgörenlerdeki başarısızlığın büyük ölçüde kendilerinden kaynaklandığı varsayımının yapılması ve işletme sisteminin işgören başarısı üzerindeki etkilerinin gözardı edilmesi; işgörenlerin motivasyonunu düşürmekte ve başarıyı iyileştirmenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Bunlar, TKY'deki işgöreni güçlendirme, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme ilkelerine zarar vermektedir.

3. *İşgörenlerde sürekli izlendikleri ve gerektiğinde cezalandırılacakları inancı yaratılarak başarıyı sağlamak*: Sürekli gözaltında olma, yanlış yapma ve cezalandırılma korkusu, işgörenlerde yetki ve risk alma konusunda isteksizlik yaratmaktadır. Bunlar TKY'deki işgöreni güçlendirme ve müşteri odaklılık ilkelerine zarar vermektedir.

TKY ile uyumlu bir BD sisteminin amaçları, dört başlık altında toplanarak şöyle sıralanabilir [4, 6, 24]:

A. İşgörenin başarısını iyileştirmesine destek olmak.

- Bireysel başarıyı ve takım başarısını arttırmak
- İşgörene kendisini geliştirme ve öz denetimi artırma olanağı sağlamak
- Takım ruhunu geliştirmek
- İşgörenleri yetki, uzmanlık (bilgi ve beceri) ve kişilik (öz güven ve motivasyon) açısından güçlendirmek [25].
- İşgörenlerde iş doyumunu ve işletmeye bağlılığı arttırmak.

B. İşgörenin başarısını etkileyen sistemi (işletme koşullarını) iyileştirmek.

- İş ortamını (fiziksel ve sosyal) iyileştirmek
- İşin bağlı olduğu süreçleri ve birimleri iyileştirmek
- BD sistemini iyileştirmek
- Eğitim programlarını iyileştirmek
- İşgören sağlama ve yerleştirme sistemini iyileştirmek
- Ücretleme sistemini iyileştirmek
- Yönetimsel ve örgütsel yapıyı iyileştirmek

C. İKY işlevlerini desteklemek

- İşe yerleştirme, yer değiştirme ve yükseltme
- Eğitim
- Ücret yönetimi
- Güdüleme
- Kariyer planlaması
- İşgücü planlaması

D. TKY ilkelerini desteklemek

BD'nin amaçları, yukarıdaki yapısıyla, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, takım anlayışı ve işgöreni güçlendirme gibi TKY'nin başlıca temel ilkelerini destekleyici niteliktedir.

IV.3. Değerlemeci Modeli

Geleneksel BD sistemi, sadece üstlerin değerlemeci konumunda olduğu tek yönlü değerlemeci modelidir [4]. Bu değerlemeci modelinde TKY anlayışına uymayan başlıca şu zayıflıklar bulunmaktadır [26]:

1. *Basıklaştıran örgüt yapısına bağlı olarak, yönetim alanının genişlemesi ve yöneticilerce değerlendirilecek ast sayısının bir kaç kat artması nedeniyle sağlıklı değerlendirme yapmanın güçlüğü.*

2. *Sadece amirlerin değerlemeci olduğu bu modelde işgörenler üzerinde baskı ve zayıflık duygusu yaratılarak işgöreni güçlendirme ilkesine zarar verilmesi.*

3. Değerlemenin gizliliği ilkesi nedeniyle değerlendirilenlere , üstün ve zayıf yönleri ile ilgili geri bildirim verilmediğinden işgörenlerin kendilerini geliştirme olanağı bulamaması.

4. Yakın zaman etkisi, taraflı ölçüm, ortalama değerler verme eğilimi (merkezi eğilim), tek ölçüt odaklı değerlendirme (halo etkisi) gibi değerlemeci yanlışlarının -tek değerlendirme olması nedeniyle- bütünüyle değerlendirme sonuçlarına yansımaları; değerlendirilenin öznellesmesi.

TKY ile uyumlu BD sistemi, işgöreni farklı açılardan değerlendirme olanağı veren çoklu değerlendirme modelini gerektirmektedir [6]. Bu modelde, işgörenin başarısı ile ilgili görüş alınabilecek tüm taraflar değerlendirme konumundadır [4]. Bunlar, üstler, iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler, astlar (yöneticiler için) ve işgörenin kendisidir. Modelin başlıca nitelikleri ve TKY ilkeleri ile olan ilişkisi şöyle özetlenebilir [9, 26, 27, 28].

a. Nesnellik: İşgöreni farklı konumlardan değerleyen birden çok değerlemecinin olması, değerlendirilenin nesnellikliğini, doğruluğunu ve güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu TKY'deki sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve işgöreni güçlendirme ilkelerinin bir gereğidir.

b. Ast-üst Yakınlaşmasını Sağlama: Değerlemeye, yukarı doğru boyutun (astlar tarafından değerlendirme) eklenmesi; geleneksel ast-üst ilişkilerindeki tek taraflı saygı göstermeye dayalı keskin basamak farkını yumuşatmaktadır ve karşılıklı saygıya dayanan iş arkadaşlığına dönüştürmektedir. İç müşteri doyumunu arttıran ve yönetici-yönetilen yakınlaşmasını sağlayan bu uygulama, TKY'deki takım anlayışı ve müşteri odaklılık ilkelerinin bir gereğidir.

c. İşgöreni Yetkilendirme: Bu modelde işgörene, arkadaşları ya da takım arkadaşları, üstü ve kendi başarısı ile ilgili değerlendirme yapma ve görüş bildirme yetkisi verilmektedir. Bu yetkilendirme işgörende takımın saygın ve güçlü bir üyesi olduğu duygusunu geliştirir. Bu TKY'deki işgöreni güçlendirme ve takım anlayışı ilkelerinin bir gereğidir.

d. Başarı-Müşteri Memnuniyeti İlişkisini Sağlama: Başarı değerlemesine iç ve dış müşterilerin değerlendirme olarak katılması, işgörenlerin başarısını müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirmek anlamına gelmektedir. Bu TKY'deki müşteri odaklılık ilkesi yanında takım anlayışı ilkesini de desteklemektedir. Çünkü işletmedeki her işgören, satıcı-müşteri ilişkisi içerisinde, başka işgören ve takımları memnun etmeye ve onlarla işbirliği yapmaya özendirilmektedir.

e. İşbirliğini Geliştirme: BD' de iş arkadaşları ya da takım arkadaşlarının da rol oynaması, işgörenlerin takım arkadaşları ile olan uyum ve işbirliğini olumlu

yönde etkileyecektir. Bu TKY'deki takım anlayışı ilkesinin bir gereğidir.

f. Geri bildirim: Bu modelde işgörene, farklı konumlardaki değerlendirilmelerden, neyi ne kadar başarabildiğini gösteren geri bildirim sağlamaktadır. İşgören bu bilgiler ışığında, üstün ve zayıf yönlerini görerek kendisini sürekli geliştirme, yetki alma ve kullanabilme güvenini kazanabilmektedir. Bu TKY'deki sürekli iyileştirme, işgöreni güçlendirme ve müşteri odaklılık ilkelerinin bir gereğidir.

Yazında (literatürde) 360 derece değerlendirme olarak da anılan bu çoklu değerlendirme (geri bildirim) sisteminin başarısını belirleyen başlıca koşullar şunlardır [29]:

1. Üst yönetimin sisteme olan güveni, liderliği ve desteği, sistemin etkinliğini belirleyen anahtar bir değişken niteliğindedir.

2. Sistemin işleyişi konusunda tüm işgörenler bilgilendirilmeli ve herkesin güven duyması sağlanmalıdır.

3. Değerleme sürecinin nesnel ve güvenilir biçimde işleyişi sağlanmalıdır [6].

4. Sistem, amacı, değerlendirme süreci, kullanılan kaynaklar ve değerlendirilmeler açısından sürekli gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir.

5. Değerleme raporlarında, değerlendirilmelerin isimleri olmamalıdır. Raporlar, değerlendirilmeci grubun (örneğin, iş arkadaşları ya da müşterilerin) değerlendirme sonuçları biçiminde düzenlenmelidir. Bu konuda bilgisayar paket programlarından yararlanılabilir.

6. Sistemin, kurulması, işletilmesi, açıklanması ve izlenmesinde üniversitelerden ve danışmanlık kuruluşlarından yararlanılması yerinde olur.

IV.4. Başarı Ölçütleri (Başarıyı Tanımlama)

Başarının tanımlanması ya da neyin başarı sayılacağına belirlenmesi, BD sürecinin ilk adımını ve temelini oluşturmaktadır. Başarı, "işletmede işgören için tanımlanan işin kabul edilebilir sınırlarda gerçekleştirilmesi [30] ya da işletmenin işgörenden beklediği özellikteki çıktılar" olarak tanımlanmaktadır [19]. Ölçüt ise, işgörenlerin başarısını ölçmede yararlanılan başarı değişkenleri, kilit başarı göstergeleri ya da ölçüm alanlarıdır. Bazı kaynaklarda ölçütlerle eş anlamda kullanılan standartlar, ölçütlerle ilgili hedeflenen başarı düzeyleridir [24].

Geleneksel BD ölçütlerinin TKY ilkeleri açısından başlıca zayıf noktaları şöyle sıralanabilir [31]:

1. *Ölçütlerin ve standartların belirlenmesi sürecine işgörenler katılmazlar.*

2. *Ölçütler, özneliği ağır basan, sayısal olmayan veriler sağlayan niteliktedir.*

3. *Ölçütler, işin amaca uygun yapılmasından çok işgörenin kişiliğini ölçmeye ve başkalarıyla karşılaştırmaya yöneliktir.*

4. *Ölçütler, bireysel başarıyı belirlemeye yöneliktir.*

5. *Değerlemenin gizliliği esastır. Bu nedenle işgörenler, kendilerinden tam olarak ne beklediğini ve ölçütlerin ne olduğu konusunda bilgi sahibi değildir.*

6. *İşgörenin işi ile ilgili planlama, iletişim ve denetim gibi işgöreni güçlendirmenin gerektirdiği becerilerdeki başarıyı belirlemeye yönelik ölçütlere yer verilmez.*

TKY ilkelerine uygun BD ölçütlerinin başlıca nitelikleri ise şöyle özetlenebilir [26, 28]:

a. Amaca Uygunluk (Doğruluk): Ölçütler, yapılan işin gerektirdiği niteliklere (iş tanımları), işletme ve bölüm amaçlarına, iç ve dış müşteri beklentilerine uygun olmalıdır. Asla, işgörenler birbiriyle karşılaştırılmamalıdır [9,19, 32].

b. Açıklık ve Yalnlık: Ölçütler açık ve anlaşılır olmalıdır. Her işgören kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmelidir. Aynı anlama gelebilecek ölçütler birleştirilmeli ve ölçüt sayısı 10'u geçmemelidir. Örneğin, "takım çalışmasına uygunluk" ile işbirliği yapma becerisi genellikle aynı anlama gelmektedir.

c. Katılımcılık: Ölçütleri belirleme sürecine değerlenenlerin de katılımı sağlanarak "erişilebilir" nitelikte standartlar belirlenmelidir [7, 9]. Değerlenenlerin BD sürecindeki planlama aşamasında rol alması, TKY'deki işgöreni güçlendirme ve takım anlayışı ilkelerinin bir gereğidir.

d. Nesnellik: Ölçüm sonuçlarının değerlemeciye göre değişme olasılığı, en aza indirgenmelidir. Ölçütler, olabildiğince sayısal veriler sağlayacak yapıya dönüştürülmelidir [22]. Örneğin; "müşterilerle ilişkiler" davranışını günlük gözlemlerden sağlanan genel izlenime göre değerlemek güçtür. Üstelik ölçüm sonuçlarının özneliği ağır basacaktır. Bunun yerine, müşteri şikayet oranı, memnun müşteri oranı gibi sayısal veriler sağlayan ölçütler kullanılmalıdır. Bu, TKY 'deki sürekli iyileştirme ile ölçüm ve istatistikten yararlanma ilkelerinin bir gereğidir.

e. Ölçebilirlik: Başarı ölçekleri, başarıdaki değişimi kolayca belirleyebilecek ve açık olarak yansıtacak biçimde derecelendirilmelidir. Söz gelişi 5 ve daha çok dereceli ölçeklerdeki "zayıf ve oldukça zayıf" ya da "iyi ve oldukça iyi" gibi derecelerin ayırt edilmesi güçtür. Oysa "yetersiz" (hedefin altında), "yeterli" (hedeflenen düzeyde) ve "üstün" (hedefin üzerinde) gibi derecelerden oluşan 3'lü ölçeklerle başarıdaki değişim daha kolay belirlenebilir.

f. Takım başarısını belirleme: Takım başarısını ve işgörenin takıma katkısını belirlemeye yönelik ölçütlere yer verilmelidir. Bu TKY'deki takım anlayışı ve sürekli iyileştirme ilkelerinin bir gereğidir.

g. İşgöreni güçlendirme: Yönetici olmayan işgörenler için de, planlama, iletişim ve denetim gibi, işgöreni güçlendirmenin gerektirdiği becerilerdeki başarıyı ölçmeye yönelik ölçütler kullanılmalıdır.

IV.5. Başarı Değerleme Yöntemleri

TKY ilkelerine uygun başarı ölçütlerinin taşınması gereken nitelikler, BD 'de kullanılabilecek yöntemler için de sınırlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Buna göre TKY 'ye uygun BD yöntemlerinin başlıca nitelikleri şöyle sıralanabilir:

a. İşgörenin başarısını bir bütün olarak değil, sayısal verilere dayalı ve nesnel olarak ölçebilen ölçütlerin kullanıldığı yöntemler olmalıdır.

b. Başarıyı, sadece bireysel boyutta değil; takım boyutunda da ölçebilecek yöntemlerden yararlanılmalıdır.

c. İşgörenin kişiliğini ya da başka işgörene göre başarısını ölçmeye yönelik yöntemler olmamalıdır.

Hedeflere göre değerlendirme, takım bazlı değerlendirme ve derecelendirilmiş/puanlandırılmış ölçütlerle ilgili yargı ya da soru cümlelerinin bulunduğu form doldurma yöntemleri, yukarıdaki nitelikleri büyük ölçüde taşımaktadır. Ancak bu yöntemlerden her biri, tek başına uygulandığında, TKY'deki BD'nin amaçlarını karşılamada yetersiz olabilir.

Söz gelişi takım anlayışını güçlendirmek amacına en uygun yöntem, takım bazlı BD yöntemidir. Oysa, işgöreni güçlendirme ve öz denetimi arttırmada, derecelendirme/puanlama ve hedeflere göre BD yöntemleri daha etkilidir. Bu bağlamda, anılan yöntemlerin tümünün karma biçimde uygulanması söz konusudur. Öte yandan takım bazlı BD yönteminin diğer yöntemlerden de yararlanmayı gerektirdiği gözden irak tutulmamalıdır.

IV.6. Başarı Değerleme Periyodu

TKY'de işgören başarısını etkileyen sorunların ve olası sorunların en kısa sürede belirlenmesi çok önemlidir. İç müşteri ve dış müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen bu sorunların belirlenme hızı, çözümü ve önlenmesi yönündeki çabaların sonuçlarını etkilemektedir. Buna göre, TKY'de geleneksel anlayıştaki gibi BD'nin yılda bir defa yapılması ve sorunların belirlenmesi için bir yıl beklenmesi söz konusu değildir.

Üstelik bir yıl gibi uzun bir zaman dilimine ilişkin yapılan değerlemenin doğruluğu şüphelidir. Yıllık değerlemelerde, yılın son dönemine ait olumlu ya da olumsuz verileri kullanma eğilimi (yakın zaman etkisi) söz konusudur [26].

TKY'de BD için en ideal zamanın "işgörenin üstlendiği görevi bitirdikten hemen sonra" olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre BD döneminin uzunluğu, işgörenin üstlendiği işin niteliğine göre değişeceğinden, her işgören için farklılık gösterecektir. Öte yandan tüm işgörenlerin yıllık değerlemeyi gerektiren ortak hedefleri olması ve aynı dönemsel etkiler altında elde edilen sonuçların karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmesi de söz konusudur [9].

Buna göre TKY'de tüm işgörenler için aynı dönemde, en az üçer aylık ara değerlemeler ile yıllık BD yapılmalıdır. Ancak bu dönemsel değerlemeler, her projenin ana bölümlerini ve tümünü tamamladıktan hemen sonra BD'yi yapma gereksinimini ortadan kaldırmamaktadır [9,28]. Bütün bu ara değerlemeler, işgörelere kısa aralıklarla geri bildirim sağlayacaktır. Böylece bir dönemde yapılan yanlışlar hemen belirlenerek, izleyen dönemlerde de yinelenmesi önlenmiş olacaktır.

Farklı süreleri içeren, bu çok sayıdaki BD dönemlerinin bütünlük olarak kullanılması, TKY'deki sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve işgöreni güçlendirme ilkelerinin gereğidir.

V. SONUÇ

İşletmedeki insan kaynağı, küresel boyuttaki yoğun rekabet koşullarında, yarışı bir adım önde sürdürebilmenin anahtarı konumuna gelmiştir. İKY'de BD, insan kaynağını, işletmenin stratejik bir rekabet ögesine dönüştürmedeki rolü nedeniyle TKY'nin başarısını önemli ölçüde etkileyen bir değişkendir.

Bu çalışmada, BD'nin TKY anlayışındaki yeri ve TKY'ye uygun bir BD sisteminin başlıca nitelikleri, geleneksel BD sistemi ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu inceleme sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. TKY ilkelerine uygun BD sistemi, TKY'nin vazgeçilmez bir başarı değişkendir.

2. TKY'de BD sisteminin temel öğeleri, girdi kaynağı, amaç, BD süreci, TKY ilkeleri, geri bildirim ve sistemin yönetim-örgüt yapısından oluşmaktadır.

3. TKY'deki BD'nin temel amaçları, işgörenin başarısını etkileyen sistemi (işletme koşullarını) iyileştirmek, başarıyı iyileştirmede işgöreni desteklemek, TKY ilkelerini desteklemek ve İKY işlevlerini destekleyici veriler sağlamaktır.

4. TKY ile uyumlu BD sistemi, çoklu değerlendirme (geri bildirim) modelini gerektirmektedir.

5. TKY'deki BD ölçütlerinin başlıca nitelikleri şunlardır: Amaca uygunluk, yalınlık, anlaşılabilirlik, nesnellik, katılımcılık, ölçülebilirlik, takım başarısını belirleme ve işgöreni güçlendirme.

6. TKY'ye uygun BD yöntemleri, başarıyı bireysel ve takım boyutunda, sayısal verilere dayalı olarak ölçülebilen yöntemlerdir.

7. TKY'deki BD, ilke olarak bir işin kilit noktalarında ve tamamlanmasından hemen sonra yapılır. Aynı zamanda en az üç aylık dönemlerde ve yıllık olarak BD yapılması söz konusudur.

8. Bu sistem, takım bazlı ücretleme sistemi ile desteklenmelidir. Başta üst yönetim olmak üzere tüm yöneticiler, BD sisteminin yapısını iyi kavramalı ve etkili biçimde işleyişini sağlamalıdır.

TKY, işletmenin bir bölümünü ya da işlevini değil, tüm öğelerini içine alan köklü bir değişimi gerektirmektedir. TKY'nin uygulandığı işletmelerde diğer sistemler gibi, BD sisteminin de TKY amaç ve ilkeleri ile uyumlu bir yapıya dönüştürülmesi zorunludur. Bu dönüşümle BD, insan kaynağını işletmenin stratejik bir ögesi konumuna getirerek TKY amaçlarına erişmeyi kolaylaştırabilir. Bu dönüşümü göz ardı eden işletmelerdeki geleneksel BD sistemi, TKY amaçları önündeki engellerden birisi olabilir.

Bu çalışma, TKY ve BD etkileşiminin uygulamadaki durumunu belirlemeye yönelik yeni araştırmalar için motivasyon sağlayabilir, esin kaynağı ve sistematik bir başlama noktası olabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ataman, G. (2003). Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri. *Öneri*, 5(19), 13-19.
- [2] Mak, S.K.M. & Akhtar, S. (2003). Human Resource Management Practices, Strategic Orientations and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies. *The Journal of American Academy of Business*, 2, March, 510-515.
- [3] Waldman, D.A. (1994). Designing Performance Management Systems For Total Quality Implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 31-44.
- [4] Soltani, E.; Meer, Rvd.; Gennard, J. & Williams, T. (2003). A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria. *European Management Journal*, 21(3), June, 323-336.
- [5] Deming, W.E. (1996). *Krizden Çıkış*. (Çev.: Akaş, C.). İstanbul: Arçelik AŞ. Yayını.
- [6] Soltani, E.; Meer Rvd. & Gennard, J.W. Mt. (2003). Performance Management: TQM Versus HRM-Lessons Learned. *Management Research News*, 26(8), 38-49.
- [7] Bowen, D.E. & Lawler III, E.E. (1992). Total Quality-Oriented Human Resources Management. *Organizational Dynamics*, Spring, 29-41.
- [8] Wiese, D.S. & Buckley, M.R. (1998). The Evolution of the Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-242.
- [9] Harrington, H.J. (1998). Performance Improvement: Was W. Edwards Deming Wrong? *The TQM Magazine*, 10(4), 230-242.
- [10] Bozkurt, R. (2001). Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 45-74.
- [11] Jacob, R. (1993). TQM: more than a dying fad. *Fortune*, 128(9), 66-71.
- [12] Sebastianelli, R. & Tamimi, N. (2003). Understanding the Obstacles to TQM Success. *The Quality Management Journal*, 10(3), 45-56.
- [13] Shea, J. & Gobelli, D. (1995). TQM: The Experiences of Ten Small Business. *Business Horizons*, 38, Jan.-Feb., 71-77.
- [14] Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. B.2. İstanbul: Kalder Yayın No.2.
- [15] Rodrigues, C.A. (1994). Employee Participation and Empowerment Programs-Problems of Definition and Implementation. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29-40.
- [16] Gümüş, M. (2000). Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bursa.
- [17] Aşkun, İ.C. (1978). *İşgören*. Eskişehir: EİTİA. Yayını No.207.
- [18] Dicle, Ü. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını No.43.
- [19] Foote, C.T. Defining Performance in a Performance Management System. (<http://www.Workteams.Unt.Edu>). [25.03.2003].
- [20] Imai, M. (1997). *Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. B.3. İstanbul: Brisa Yayın.
- [21] Sinclair, D. & Zairi, M. (1995). Effective Process Management Through Performance Measurement- Part III An Integrated Model of Total Quality-based Performance Measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(3), 50-65.
- [22] Viken, R. Team Measurement: Some Whys, Whats and Hows. (<http://www.Workteams.Unt.Edu>). [25.03.2003].
- [23] Köksal, G. & Çiçek, M.C. (1998). Toplam Kalite Takımları İçin Bir Performans Ölçüm Modeli ve Bir Uygulama. 7. *Ulusal Kalite Kongresi*, Kal Der-TÜSİAD, İstanbul, 11-12 Kasım, 759-767.
- [24] Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262.
- [25] Karakoç, N. & Bıyıklılar, N.Ö. (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Öneri*, 5(19), 1-11.
- [26] Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- [27] Bayar, B. HR Uygulamaları: 360 Derece Değerlendirme. (<http://www.insankaynaklari.com>). [27.02.2003].
- [28] Tak, B. (2003). Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri. *Öneri*, 5(19), 55-65.
- [29] Rogers, E.; Rogers, C.W. & Metlay, W. (2002). Improving The Payoff From 360-degree Feedback. *Human Resource Planning*, 25 (3), September, 44-55.
- [30] Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 248.
- [31] Eke, A.E. & Özkanlı, Ö. (1997). Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemlerinin Uygulanma Düzeyi. 4. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (29-31 Mayıs 1996) Bildiriler Kitabı*, 250-259.
- [32] Cederblom, D. & Pemei, D.E. (2002). From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience. *Public Personnel Management*, 31(2), Summer, 131-140.

Nihat KARAKOÇ (nkarakoç@balikesir.edu.tr) has Ph.D of Management and Organization at Anadolu University Social Sciences Institute. He is a Professor at Balıkesir University. His research areas are new management techniques, human resources management, public relations, executive time management.