

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI**

Levent GÜLER

Danışman
Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

İZMİR-2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi’nde Performans Değerlendirme Uygulaması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Levent GÜLER

İmza

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROJE SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Levent GÜLER
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları
Proje Konusu : ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sisteminde
Performans Değerlendirme Uygulaması
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek proje konusu gerekse projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. O

Proje, mevcut hali ile basılabilir. O

Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O

Projenin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez/Proje No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: GÜLER

Adı: Levent

Tezin Türkçe Adı : "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nde Performans Değerlendirme Uygulaması"

Tezin Yabancı Dildeki Adı: "The Performance Appraisal Application Based on ISO 9000:2000 Quality Management System"

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: S.B.E.

Yıl:2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 165

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 80

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanının

Ünvanı: Prof. Dr.

Adı: M. Yaşar

Soyadı: TINAR

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Kalite Yönetim Sistemi
2- Performans Değerlendirme

1- Quality Management System
2- Performance Appraisal

Tarih: 11.12.2006

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evett

Hayır

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sisteminde Performans Değerlendirme Uygulaması

Levent GÜLER

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

Kalite kavramı ile müşterinin sosyo-ekonomik durumu ve kişisel özelliklerine bağlı olarak değişebilen, farklı ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda şekillenebilen bir anlayış kastedilmektedir. Kalite'nin iyileştirilmesi ve sürekli gelişiminin sağlanabilmesi için yapılacak her faaliyet Toplam Kalite Yönetimi'nin ilgi alanına girmektedir.

Kalite Yönetim Sistemleri, kaliteyi iyileştirmek ve sürekli gelişimi sağlayabilmek için işletmelerin neleri yapmaları gerektiğini söylerken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı da işletmelerin bu hedeflere nasıl ulaşabileceğine dair ip uçları vermektedir. Bahsedilen bu kalite hedeflerine ulaşmak, işletmelerin, bu hedeflerin bireysel hedeflere indirgenerek tüm çalışanların katılımının sağlandığı bir Performans Değerlendirme modeli geliştirmeleri ile mümkün olabilir.

Bu çalışmada, öncelikle kalite ve kalite yönetimi kavramları açıklanmış, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ve fonksiyonlarından bahsedilerek, Kalite Yönetim Sistemi ile Performans Değerlendirme Sistemi arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Son olarak Kalite Yönetim Sistemi temelli bir Personel Performans Değerlendirme Sistemi uygulaması anlatılmış ve uygulama sonuçları tartışılmıştır.

ABSTRACT

Master Thesis

The Performance Appraisal Application Based on ISO 9000:2000 Quality Management System

Levent GÜLER

Dokuz Eylül University

Department of Labor Economics and Industrial Relations

The term “quality” describes the understanding that is shaped according to customers’ social-economic status and their expectations. Every process that aims to make quality better and being continually improved falls into Total Quality Management area of interact.

While Quality Management Systems describe what should be performed for achieving continuous improvement of the quality to the companies, “Total Quality Management” has the clues how these objectives can be achieved. To realize these quality objectives, companies should penetrate them into personal objectives and develop a performance appraisal model with the participation of all employees.

In this study, the terms “quality” and “Quality Management System” will be explained; the term “Human Resources Management” and the functions of Human Resources Management will be mentioned. After that, the relationship between the Quality Management System and Personnel Performance Appraisal System will be examined. At last, an application of Personnel Performance Appraisal System which is based on Quality Management System will be explained and the results of this application will be discussed.

**ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI**

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	ii	
Yüksek Lisans Tez Savunma Tutanağı	iii	
Y.Ö.K. Dokümantasyon Merkezi Veri Formu		iv
Özet	v	
Abstract	vi	
İçindekiler	vii	
Kısaltmalar	xii	
Tablolar Listesi	xiii	
Şekiller Listesi	xiv	
Giriş	xv	

1. BÖLÜM

KALİTE ve KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. KALİTE KAVRAMI	1	
1.2. KALİTE KAVRAMININ TERİHSEL GELİŞİMİ	4	
1.2.1. Muayene Aşaması	4	
1.2.2. Kalite Kontrol Aşaması		5
1.2.3. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Aşaması	8	
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI	10	
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	14	
1.5. ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI	19	
1.5.1. ISO 9000:2000'in İKY Açısından Genel Olarak İncelenmesi	21	
1.5.2. TS EN SO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi' nin İKY ile İlişkili Maddelerinin İncelenmesi		22

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	35
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	37

2.2.1. İş Analizi ve Değerleme	37
2.2.1.1. İş Analizinin Amaçları	39
2.2.1.2. İş Analizini Gerektiren Durum ve Zamanlar	40
2.2.1.3. İş Analizi Metodları	40
2.2.1.3.1. Gözlem Metodu	40
2.2.1.3.2. Birebir Görüşme Metodu	41
2.2.1.3.3. Grup Görüşmesi Metodu	41
2.2.1.3.4. Yapılandırılmış Anket Metodu	41
2.2.1.3.5. Teknik Konferans Metodu	41
2.2.1.3.6. Günlük Metodu	42
2.2.1.4. İş Tanımları	42
2.2.1.5. İş Değerlendirme	43
2.2.2. Personel Seçimi ve İşe Alma	45
2.2.3. Personel Performans Değerlendirme	47
2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Kavramı	48
2.2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi	50
2.2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Amaçları	51
2.2.5. Kariyer Yönetimi	52
2.2.5.1. Kariyer Yönetimi Aşamaları	53
2.2.5.2. Başarılı Kariyer Yönetimi Koşulları	54
2.2.5.2.1. İşgören Açısından	54
2.2.5.2.2. Yönetici ve İşletme Açısından	55
2.2.6. Ücretlendirme	56

III. BÖLÜM
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE
PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	58
3.1.1. Personel Performans Değerlendirmesinin Önemi	61
3.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	61
3.1.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	62
3.1.2.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)	62

3.1.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	63
3.1.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	64
3.1.2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları	64
3.1.2.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	65
3.1.2.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları	65
3.1.2.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları	65
3.1.2.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi	66
3.1.2.2.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi	66
3.1.2.3. Bireysel Performans Standardına Dayalı Yaklaşım	67
3.1.2.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)	67
3.1.2.3.2. Standartlar Yöntemi (Standart Method)	67
3.1.2.3.3. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)	67
3.1.2.3.3.1. Yöntemin Yararları	69
3.1.2.3.3.2. Yöntemin Sakıncaları	70
3.1.2.4. 360 Derece Değerlendirme	70
3.1.2.5. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi	71
3.1.3. Performans Değerlendirme Kriterleri	74
3.1.4. Performans Değerlendirmenin Öğeleri	75
3.1.5. Performans Değerlendirmenin Yararları	76
3.1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları	76
3.1.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları	77
3.1.5.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	77
3.1.6. Performans Değerlendirme Sisteminde Hedef Belirleme	78
3.1.6.1. Organizasyonun Hedefleri	79
3.1.6.2. Bireysel Performans Hedefleri	80
3.1.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi	82
3.1.7.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Öncesinde Değerlendiricinin Sorumlulukları	82
3.1.7.2. Performans Değerlendirme Mülakatı Esnasında Değerlendiricinin Dikkat Etmesi Gereken Noktalar	83
3.1.7.3. Performans Değerlendirme Mülakatından Önce Değerlendirilenin Sorumlulukları	85

3.1.7.4. Performans Değerlendirme Mülakatı Esnasında Değerlendirilenin Dikkat Etmesi Gereken Noktalar	85
3.1.8. Değerlendirme Yanlılıkları	87
3.1.9. Performans Değerlendirme Çalışmasının Taşıması Gereken Özellikler	90
3.1.9.1. Geçerlilik	90
3.1.9.2. Güvenilirlik	90
3.1.9.3. Pratiklik	90
3.2. KALİTE YÖNETİMİ VE PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLİŞKİSİ	91
3.3. KATILIMCI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	95
3.3.1. Katılımcı Performans Yönetiminin İşletme Açısından Yararları	96
3.3.2. Katılımcı Performans Yönetiminin Çalışan Açısından Yararları	96
IV. BÖLÜM	
ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE	
PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMA ÇALIŞMASI	
4.1. ŞİRKETİN TANITIMI	97
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	99
4.3. UYGULAMA ÇALIŞMASI	100
4.3.1. İş. Analizi Uygulaması	101
4.3.2. Performans Değerlendirme Uygulaması	114
4.3.3. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi	124
4.3.1. Bireysel Değerlendirme	125
4.3.2. Örgütsel Değerlendirme	133
SONUÇ VE ÖNERİLER	155
KAYNAKLAR	158 EKLER
	165

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.t.	: Adı Geçen Tez
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
ev.	: Çeviren
No.	: Numara
s.	: Sayfa
Vol.	: Cilt
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
v.b.	: ve benzeri
ev.	: Çeviren
İKT	: İnsan Kaynakları Takımı
PPDS	: Personel Performans Değerlendirme Sistemi

TABLolar

	<u>Sayfa</u>
TABLO 1. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	16
TABLO 2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	62
TABLO 3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	63
TABLO 4. Performans Değerlendirme Sisteminin TKY Anlayışı ile Olan İlişkisi	94
TABLO 5. İKT Üyelerinin Etki Katsayıları	104
TABLO 6. Her Bir Görev İçin İKT Etki Katsayısı	104
TABLO 7. Her Bir İKT Üyesinin Beş Ayrı Etki Katsayısı	105
TABLO 8. İş Aileleri Tablosu	107
TABLO 9. İşletme Genel Hedef Örnekleri	117
TABLO 10. Bölüm Hedefleri Listesi	118
TABLO 11. Performans Değerlendirme Sonuçları Detay Veri Tabloları (Deney Grubu)	135-139

ŞEKİLLER

		<u>Sayfa</u>
ŞEKİL 1.	Vizyonu Yayma	12
ŞEKİL 2.	Kalite Yönetim Sistemi Döngüsü	20
ŞEKİL 3.	Performansı Etkileyen Faktörler	59
ŞEKİL 4.	Performans Değerlendirme Süreci	60
ŞEKİL 5.	Hedef ve Yetkinlik Bazlı Bireysel Performans Değerlendirme Süreci	72
ŞEKİL 6.	Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Performans Değerlendirme Süreci	93
ŞEKİL 7.	İş Analizi ve Değerlendirme Birinci Basamak Gruplandırma	101
ŞEKİL 8.	İş Analizi ve Değerlendirme İkinci Basamak Gruplandırma	102
ŞEKİL 9.	Performans Ön Değerlendirme Formu (1. Sayfa)	112
	Performans Ön Değerlendirme Formu (2. Sayfa)	113
ŞEKİL 10.	Vizyonel Yükseliş Modeli	115
ŞEKİL 11.	Şirket Hedeflerinin Kişisel Hedeflere İndirgenmesi	116
ŞEKİL 12.	Görev Kartı Örneği (1. Sayfa)	119
	Görev Kartı Örneği (2. Sayfa)	120
ŞEKİL 13.	Kapsam Dışı Personel Performans Değerlendirme Modeli	121
ŞEKİL 14.	Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi Formu	126
ŞEKİL 15.	Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi Formu	127
ŞEKİL 16.	Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi Formu (Grupsal Hedefler)	128
ŞEKİL 17.	Genel Değerlendirme Formu	131
ŞEKİL 18.	Genel Değerlendirme Formu (Mevcut Durumun Değerlendirilmesi)	132
ŞEKİL 19.	Performans Değerlendirme Sonuçları (Firma Genel)	133
ŞEKİL 20.	Faktör Bazında Performans Değerlendirme Sonuçları (2005/2)	140
ŞEKİL 21.	Faktör Bazında Performans Değerlendirme Sonuçları (2006/1)	151
ŞEKİL 22.	Performans Seviyeleri Dağılımı Pareto Analizi (2005/2)	153
ŞEKİL 23.	Performans Seviyeleri Dağılımı Pareto Analizi (2006/1)	153

GİRİŞ

1994 yılında Kalite Yönetim Sistemi Standardının yayımlanmasının ardından, o tarihe kadar proses kontrolü adına yapmış olduğum birebir ürün testi ile boşa zaman harcadığımız inancına kapılmıştım. KYS, içerdiği 20 maddesi ile sihirli bir değnek gibi üretim hattına dokunacak ve zaman içinde tüm problemlerimiz kaybolacaktı. Fakat bu sihirli değnek, ne yazık ki prosesin değişmez unsuru olan “İNSAN” faktörüne sadece 18. madde kapsamında yer alan “Eğitim” maddesi ile dokunmaya çalışmış, onda da kısmen başarılı olmuştur. Ne kadar mükemmel sistemler kurulursa kurulsun, çalışanın şevki, heyecanı ve inancı yok ise, o sistemler dosyalarda kalmaya, asıldıkları veya muhafaza edildikleri dolaplarda tozlanmaya mahkum oluyorlar.

Standart yayıncıları bunun farkına vardıklarını 2000 yılında revize standart yayınlarak gösterdiler. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, büyük bir merakla beklenmişti. Çünkü bünyesinde “İnsan Kaynakları” maddesi vardı. Çalışan yeterliliğinden bahsediyor, müşteri memnuniyetine önem veriliyor, süreç yönetimini şart koşarak, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini istiyordu. “Müşteri odaklılık – topyekün çalışan katılımı ve sürekli iyileştirme” unsurlarının yer alması, bizi, ilk bakışta uygulayıp sonuçlarını görmeden, sihirli değneğimize kavuştuk şeklinde bir yoruma götürdü. Ancak uygulamada ne yazık ki, standardın bu hali ile de hak etmesi gerektiği sonuca, işletmeleri tek başına götürmeyeceğini gördük diyebiliriz.

KYS tek başına ancak değnek olabilir. Asıl sihir, “İnsan Kaynakları Yönetimi”dir. İKY destekli KYS olmadan “sihirli değneğin sihirinden” söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Bu çalışma ile sihirli değneğin sihirinden yoksun bırakmadan nasıl oluşturulup kullanılabileceği göz önüne serilmeye çalışılacaktır.

KYS'nin işletmeler tarafından ne derece etkin kullanıldığı, kalite politikası ve politikayı destekleyen hedefler sayesinde ulaşılan sonuçlardan kolayca görülebilir. İnsan Kaynakları Sistemi ve KYS'yi bu noktada kolayca birleştirerek İKY'nin desteğini alabiliriz. Kalite hedeflerini bireysel hedeflere indirgeyerek PDS ile takip etmek, bize, tüm çalışanların ferdi olarak sistemi ne düzeyde sahiplendiklerini gösterebilir. Ancak İKY'nin, tüm süreçlerini mutlaka etkin bir şekilde uygulamanın önemi, göz ardı edilmemelidir. Tabii ki bu süreçleri hayat geçirmek, İnsan Kaynakları departmanları çalışanları ve diğer tüm çalışanların bireysel hedefleri arasında yer almalı ve yönetim tarafından desteklenerek takip edilmelidir.

Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak kalite ve kalite yönetimi kavramlarından; ikinci bölümde ise İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonlarından bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde Personel Performans Değerlendirme kavramı ve Kalite Yönetim Sistemi ile Personel Performans Değerlendirme Sistemi arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Son olarak dördüncü bölümde ise, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi temelli bir Personel Performans Değerlendirme uygulaması anlatılmıştır.

ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI

1. BÖLÜM

KALİTE ve KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramı günümüzde yaşamın her aşamasında yer almasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkansızdır. Kaliteli mal ile çoğu kez pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip mal ifade edilmektedir. Bu da, kalite kavramının yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasıdır. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalitenin pek çok değişik tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları;¹

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

¹ Nurcan KAYAN, "Kalite Kavramı ve Gelişimi I", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, Kasım 1996, s.103; Zuhâl CAFOĞLU, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996, s.12

- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.
- Kalite, her sürecin, her hareketin, her kararın, yeniden gözden geçirilme kriteridir.

Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir²:

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır”. (TS-ISO9005).

“Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür”. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC).

“Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir”. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC).

“Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir”. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS).

“Kalite, kullanıma uygunluktur”. (J. Joseph JURAN).

“Kalite, şartlara uygunluktur”. (Philip CROSBY).

“Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir”.
(Dr. Kaoru ISHIKAWA)

² İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç_– ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110, Bursa, 1996, s. 5-6

Tüm bu yapılan tanımlardan hareketle kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür³ şeklinde tanımlanabilir.

Kalite tanımlarındaki ortak noktalar göz önünde bulundurulduğunda, en temel noktaların, ürün, hizmet, müşteri ve ihtiyaç olduğu belirtilebilir. Yine bu ortak noktalar göz önünde bulundurulduğunda, kalitenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir⁴:

- Kalite bir önlemdir.
- Kalite, müşterinin tatminidir.
- Kalite verimliliklidir.
- Kalite esnekliktir.
- Kalite etkili olmaktır.
- Kalite, bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.
- Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Ürün ve/veya hizmetlerin, müşterinin değişen ve sürekli artan ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme yeteneği, o ürünü/hizmeti oluşturan proses değişkenlerinin yeterliliğinin sağlanması ve korunması ile mümkün olabilir. Bu değişkenlerin, insan, makine, malzeme, metod ve çevre olduğu bilindiğine göre, kalite tanımından İnsan Kaynaklarının Personel Performansı Değerlendirme Sistemi ile bağını kurmak mümkündür.

İnsan değişkeninin yeterliliği ve yeterliliğinin sürekli kılınarak ürüne/hizmete yansıdığı, PPDS sonuçlarından takip edilebilir. Performans Değerlendirme çok geniş bir konu olmakla beraber, bu çalışma kapsamında sadece Personel Performans Değerlendirmesi üzerinde durulacak, Kalite Sistemlerinin veya süreçlerin performansı çok geniş bir konu olduğundan kapsamın dışında tutulacaktır.

1.2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

³ Rıdvan BOZKURT & Aynur ODAMAN, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara, 1995, s.1

⁴ Zehra MULUK, Esra BURCU & Nazan DANACIOĞLU, **Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi**, KalDer Yayınları 30, İstanbul, 2000, s.6-7

Yukarıdaki tanımlar ve sonunda “ÖNCE İNSAN” kavramı ile prosesin en hassas değişkenine ulaşan kadar, kalite anlayışı bir çok evreden geçmiştir. Kalitenin tarihsel gelişimini incelerken konuyu üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalitedir.

1.2.1. Muayene Aşaması

İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunlarında kaliteye rastlamak mümkün olabilir: “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir”. Bu maddede öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da red kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika’da Aztekler de kullanmıştır⁵.

13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar, hem eğitici, hem muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu⁶. Loncalarda “iş ahlakı” ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece “konunun uzmanlarına iş yaptırılmış” olmaktaydı. Ayrıca usta, yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammadeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirme” yöntemleri uygulanmaktadır. Ne tür yöntemlerin ne zaman ne şekilde uygulanacağı genellikle Personel Performans Değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir. Özetle Osmanlı’da kalite olgusunun loncalarda başladığını söyleyebiliriz⁷.

⁵ BOZKURT & ODAMAN, a.g.e., s.1

⁶ BOZKURT & ODAMAN, a.g.e., s.1

⁷ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, Yayın No 349, İstanbul, 1996, s.7

Muayene fonksiyonu, üretimin her aşamasında durum değerlendirmesi ve analizi için gerekli olan verilerin uygun test ve istatistiksel yöntemlerle tespit edilmesi ve izlenmesi görevini yerine getirmektedir⁸. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir⁹.

1.2.2. Kalite Kontrol Aşaması

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kalarak, bu durum verimliliği arttırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur¹⁰. İşte bu dönemde üretimdeki değişikliğin getirmiş olduğu problemlere çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de “Bilimsel Yönetimin Babası” Frederick Taylor’dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağıının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini bekleyemeyiz demiştir. Ancak bu, şimdiki “ÖNCE İNSANÉ felsefesi ile taban tabana zıt bir görüş olarak yorumlanabilir. Günümüzde “Kalite Kontrol Edilmez” hedeflenen yeterliliğe sahip iş gücü ile üretilir felsefesi geçerlidir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Taylor’un, Adam Smith’in “Milletlerin Refahı” adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir.

Standartların belirlenmesiyle “birinci sınıf adam” kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Bu kavram, “Önce İnsan” felsefesine yakın kavram olarak görülebilir. Ancak tam tersi bir yaklaşımdır. Kısa bir süre üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Fakat, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha

⁸ Canan ÇETİN, Besim AKIN & Vedat EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, 2001, İstanbul, s.365

⁹ EFİL, a.g.e., s.6-7

¹⁰ Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 44

sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor'un takipçisi Gant, "birinci sınıf adam" kavramına karşı çıkmış, "ortalama adam" kavramının standartlarda baz alınması gereğini savunmuştur¹¹.

Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "muayene" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır¹². *Kalite kontrol aşamasında, üretim süreç ve operasyonlarının spesifikasyonlar, şartnameler, prosedürler ve talimatlara uygun olarak yürütülmesini gerçekleştirecek kontrol sorumluluğunun gerçekleştirilmesi sağlanır*¹³.

1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirmiştir¹⁴. Bu kavram, daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başladı. Çünkü kütle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kılmıştı. Örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişerek sayıları azalmıştır. Örnekleme, kontrol şemaları gibi bazı istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini devam ettirmişlerdir¹⁵.

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II. Dünya Savaşıdır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edilmektedir. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutulmuştur. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başlamıştır¹⁶. Ancak üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda "Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir.

¹¹ ÖZEVREN, a.g.e., s.8

¹² Mahmut TEKİN, **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, 3. Baskı, Konya, 1996, s. 70

¹³ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.365

¹⁴ BOZKURT & ODAMAN, a.g.e., s.2

¹⁵ YENERSOY, a.g.e., s.44

¹⁶ YENERSOY, a.g.e., s.46

Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlamıştır¹⁷.

1.2.3. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Aşaması

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby, "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi'nin kökeni II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanmaktadır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran'ın ABD'nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yayma istekleri 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD'de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur¹⁸.

Bu arada, General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Armand V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve "Industrial Quality Control" mecmuasında yayınlanan bir makalesinde (1957) ilk kez "Toplam Kalite Kontrol" kavramını kullanarak kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade etmiş ve çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Böylece Toplam Kalite Kontrol devri başlamıştır. 1962 yılında Dr. Kaoru Ishikawa, Feigenbaum'un TKK anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" adını vermiştir¹⁹.

Dış rekabet 1970'li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başlamıştı. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-verimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açmıştır. 1980'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlarken; işletmeler, yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başlamıştır. Kuruluşlarda ileriye dönük varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır.

¹⁷ TEKİN, a.g.e., s.70

¹⁸ TEKİN, a.g.e., s.70

¹⁹ YENERSOY, a.g.e., s.46

Ülkemizdeki kuruluşlar da bu gelişmelerden etkilenmişlerdir. Özellikle 90'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır²⁰.

Sürekli iyileşme ve gelişme kavramına ilerleyen bölümlerde geniş kapsamlı olarak değinilmiştir. Özellikle Japonca'da "Kai" (değişim) ve "Zen" (iyi) anlamına gelen iki sözcüğün, sürekli iyileşme ve gelişmeyi tanımlar nitelikte bir kavram olduğunu belirtebilir ve kısaca Kaizen olarak tanımlandığını söyleyebiliriz.

Kalite güvencesi, bir ürün veya hizmetin tespit edilen kalite özelliklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak, uygulanması gereken tüm planlı ve sistematik faaliyetleri içermektedir²¹. Çalışan niteliğine, yeterliliğine, performansına dönük planlar da Kalite Güvence Sistemi içinde değerlendirilebilir. Daha önce proses değişkeni olarak insan faktöründen bahsedilmişti. Kalite Güvence Sisteminde esas amaç proses çıktısı ürünün standartları sağlaması olduğuna göre, buna etki eden her faktör Kalite Güvence fonksiyonu kapsamında değerlendirilebilir.

Kalite güvence ile ilgili çalışmalar yürütülürken, kalibrasyon prosedürleri dökümanite edilmeli, onaylanmalı, güncelleştirilmeli ve kontrol altına alınmalıdır. Bu prosedürlerde tehzizat tipi ile ilgili ayrıntıları, tanımlar numarası, konumu, kontrol sıklıklarını, kontrol yöntemini, kabul kriterlerini ve sonuçların yetersiz olması durumunda alınacak önlemleri kapsayan yöntemler belirlenmelidir.

Kalite güvence ve Toplam Kalite Yönetimi ilişkisine değinecek olursak, TKY'nin temel felsefesinin, hata bulmaktansa, hatayı önlemeye çalışmak olduğu söylenebilir. Hatalı ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduktan sonra düzeltilmesinden ziyade, sunulmadan önce önlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Sorunlar, kaynağına inilerek çözülmeli ve bir daha oluşması önlenerek şekilde düzeltilmelidir. Bu amaçla bir çok teknik ve istatistiksel yöntemler kullanılabilir. Etkin bir şekilde kullanılan istatistik yöntemleri, değişkenlerin azalmasında ve sürekli iyileştirmelerin sağlanmasında aktif rol oynamaktadır. İşletmelerin, önce kalite güvence sistemini oluşturmaları ve daha sonra toplam kaliteye gitmeleri tavsiye edilmektedir²².

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

²⁰ BOZKURT & ODAMAN, a.g.e., s.3

²¹ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.364

²² ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.363-364

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, bütün yapılarda dikkate değer değişimler ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu değişimler, bütün alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da kendisini göstermiştir. Eğitim düzeylerinin hızla yükselmesi, toplumların birbirleri ile aralarında geliştirdikleri sıkı iletişim, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, değişimi ortaya çıkaran ve önemli ölçüde etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Teknolojik yeniliklere cevap verebilmek için, insanlar yeni arayışlara yönelmişlerdir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, kendilerini gerçekleştirebildikleri, rahatlıkla kendilerini ifade edebildikleri, sağlıklı iletişim kurabildikleri yeni yönetim anlayışları, "Toplam Kalite Yönetimi" adı altında eski yönetim anlayışlarına rakip olarak işlemeye başlamıştır. Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme felsefesiyle, değişen toplum ve teknolojilerinin ihtiyaçlarına cevap aranmaya başlanmıştır. Öncelikli olarak istikrarlı bir değişimin olabilmesi için ortak tanımlanmış bir hedefin olması gerekmektedir. Bu da vizyonu, işletme hedefleri, bölüm hedefleri ve kişisel hedefler hiyerarşisini kaçınılmaz kılmaktadır. Kişisel hedeflerin belirlenmesi ve izlenmesi ise Personel Performans Değerlendirme Sistemi ile mümkün olabilmektedir. TKY gerçekleştirme düşüncesinde olan işletmelerin mükemmeliyete ulaşabilmesi dört evre'yi gerektirmektedir²³:

- **Duyarlılık Evresi:** Temelinde dönüşümün bilincinde olmayı içermektedir.
- **Gerçekleştirme Evresi:** Temelinde yönetsel ve yapısal dönüşümü içermektedir.
- **Stabilizasyon Evresi:** Temelinde önlemlerin her düzeyde, alanda yaygınlaştırılmasını içermektedir.
- **Mükemmelin Elde Edilmesi Evresi:** TKY'yi sürekli geliştirmeye yönelik uygulamalarla zenginleştirerek detaylandırmayı ifade etmektedir.

Her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı, kalite anlayışlarını geliştirmek isteyen işletmelerde gerçek bir gelişmenin sağlanabilmesi için çok önemli bir faktördür. TKY anlayışında her çalışan kendi işi içinde bir çaba gösterirken, bu anlayışı geliştirmenin sadece bir kişi ya da grubun işi değil, tüm İnsan Kaynakları'nın işi olduğu göz ardı edilmemelidir. Toplam Kalite'nin amacının da aynı zamanda, ürünün hammadde girdisinden tüketiciye ulaşımına kadar her aşamasında kaliteyi, işletmenin bütününe yayarak sağlamak olduğu unutulmamalıdır. TKY anlayışında, çalışanlara güven duyulduğunda ve yetişkin gibi davranıldığında mutlaka olumlu sonuçlar alınacağına inanılmaktadır. Bu

²³ Yılmaz TAPTIK & Özgül KELEŞ, **Kalite Savaşı**, KalDer Yayınları 22, İstanbul, 1998, s.180-181

anlayışta, çalışan açısından değerlendirildiğinde, “bana gereksinim duyuluyor” hissi büyük önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasının temelini oluşturan ISO 9000 Standardı ile İnsan Kaynaklarının müşterek uygulaması TKY anlayışına sahip olma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, TKY anlayışı ile ISO 9000 Standardının bütünsel bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Her şeyden önce 2000 revizyonu ile standartın, bünyesine TKY'nin temel ilkeleri olan;

- *Müşteri odaklılık,*
- *Topyekün çalışan katılımı ve*
- *Sürekli iyileştirme'yi*

olarak standart uygulayıcılarına bir TKY çatısı kurdurmayı amaçladığını söyleyebiliriz. O halde yorumlamak gerekirse, işletmelerin “nitelikli insan kaynağı”nı katılımcı kılarak, müşteri odaklı bir şekilde, ürün ve hizmetleri ile bu ürün ve hizmetleri ürettiği süreçlerini sürekli iyileştirmesi; 2000 standartının İKY açısından en genel yeniliği denebilir.

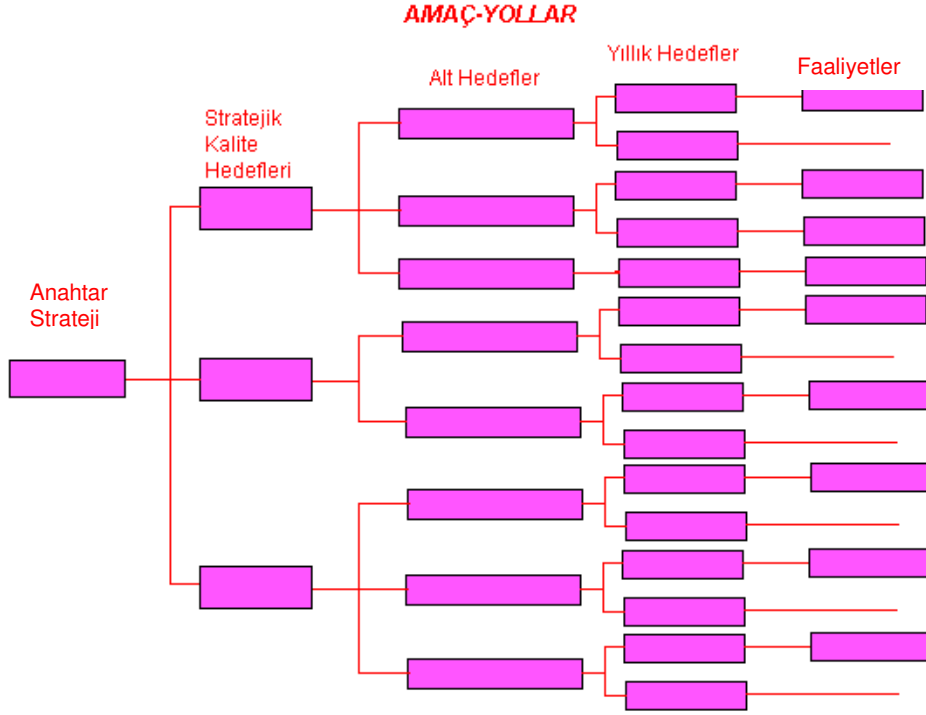
TKY anlayışına hizmet eden bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, stratejiler, değerler, politikalar ve projeler şeklinde sıralanabilir. İşletmenin **vizyonu**, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak tanımlanabilir. Yeni şeylerin başarılmasını sağlayan bir dinamik oluşturmaktadır²⁴. Bir organizasyonun gelecekte içinde bulunması istenen durum şeklinde de ifade edilebilir. Vizyon, işletmelerin nihai hedefini tanımlamaktadır²⁵. İşletmelerin vizyonlarında müşteri odaklı yaklaşımların olması, bir anlamda geleceklerini garanti altına almaları anlamına gelmektedir. Vizyonlar, ölçülebilir olmayabilir, ancak kolay kavranabilen, anlaşılabilir, ne anlama geldiği açık olmalı ve paylaşılmalıdır. Güçlü bir vizyon, işletmenin ne şekilde büyümeyi ve müşterilerine ne şekilde hizmet etmeyi amaçladığını belirtmektedir²⁶. Vizyonun bölümlere ayrılması ve temel stratejiler, stratejik hedefler, vb. küçük ve belirgin parçalarla ifade edilmesi, bir vizyonu eyleme dönüştürmeyi kolaylaştırabilir²⁷. Vizyonun yayılma planına bir örnek Şekil 1 'de gösterilmiştir. PPDS'nin Şekil 1 ile ilişkisi kurulursa; kişisel hedeflerde her bir hedefin detay faaliyetleri ile örtüştüğünü söyleyebiliriz.

²⁴ Susan CLAYTON, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Hayat Yayınları, 1999, İstanbul, s.42

²⁵ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.32

²⁶ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**, KalDer Yayınları 31, s.61

²⁷ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.32



Şekil 1. Vizyonu Yayma

Kaynak: ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.32; Joseph A. DEFEO, Strategic Deployment, Juran's Quality Handbook, Ed.:Joseph M. JURAN, A. Balanton GODFREY, 5. B. McGraw-Hill, New York, 1999, s.137

Gerçek anlamda güçlü etkiler gösteren vizyonlar, basit şekilde ifade edilmektedir. İç ve dış müşterinin, çalışanın ya da toplumun işletmeden görmeyi beklediği yararı tanımlayan birkaç vizyon örneği aşağıdaki şekilde verilebilir²⁸:

“Dünyadaki lider pil şirketlerinden biri olmak” (Durocell International)

“Dünyanın en iyi otomobillerinin mühendisliğini yapmak, dünyanın en iyi otomobillerini üretmek ve pazarlamak” (Cadillac Motorlu Taşıtlar Bölümü)

“Dünyanın bir numaralı ortopedik tıbbi gereçler tedarikçisi olmak” (Howmedica).

TKY anlayışını benimseyen işletmeler, TKY anlayışı kapsamında aynı zamanda;

- Kalite Kontrol Çemberleri,
- Öğrenen Organizasyonlar,

²⁸ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.32

- Toplam Verimli Bakım,
- 5S,
- Sinerjik Yönetim,
- Tam Zamanında Üretim,
- Kıyaslama,
- Yalın Yönetim,
- Zaman Yönetimi,
- Öneri Sistemleri,
- Hedeflerle Yönetim,
- Kalite Fonksiyon Yayılımı,
- Tüsiad Kal-Der Mükemmellik Modeli,
- Altı Sigma

gibi yeni yönetim tekniklerinden de yararlanabilmektedir. Bu teknikler, TKY'nin alt başlığı, fonksiyonu veya uygulama şekli olarak görülüp yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla bu yeni yönetim teknikleri, “Müşteri odaklılık”, “Topyekün çalışan katılımı” ve “Sürekli iyileştirme” ilkelerinden oluşan TKY anlayışını işletmelerin benimseyebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle “çalışan katılımı” ve gönüllülük ilkesinin, TKY'nin vazgeçilmez bir unsuru olduğu bir kez daha önemle vurgulanabilir. Çalışan katılımı da ancak işletmelerde İnsan Kaynakları faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ile mümkün olabilir. Örneğin İnsan Kaynakları faaliyetleri içerisinde büyük bir yer teşkil eden PPDS'nin, çalışan katılımını sağlamada önemli bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Çalışan ile yapılan bir performans görüşmesi (işle ilgili hedefleri çalışan ile birlikte belirleme, çalışana güçlü ve zayıf yönlerini birlikte konuşma ve tartışma şansı verilmesi, vb.), çalışan açısından değerlendirildiğinde “kendi gelişimini değerlendirme ve planlama konusunda söz sahibi olma hissi”ni uyandıracaktır. Bu his, çalışanın motivasyonunu artırma açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla etkin bir PPDS'nin ve bu sistemin sürekliliğinin, aynı zamanda çalışan katılımının sürekliliğini sağlayacağını söyleyebiliriz.

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, gelecekteki işgücünün nitelik ve niceliğini planlamaktır. Sistematik İnsan Kaynakları planlaması olmaksızın, yönetim işlevlerinin etkin bir biçimde işlemesi beklenemez²⁹. Eğer bir örgüt amaçlarına ulaşmak istiyorsa şu girdilere gereksinim duyacaktır:

²⁹ Donald T. BRYANT & Richard J. NIEHAUS, **Manpower Planning and Organization Design**, Plenum Press, New York, 1978. s.284

- Finansal kaynaklar (para ve kredi gibi),
- Fiziksel kaynaklar (bina ve ekipman gibi),
- İnsan.

Ancak, üçüncü faktörün diğer bir deyişle insan faktörünün örgütün başarısında ne kadar önemli olduğu sıklıkla göz ardı edilmektedir. Bu nedenle İKY, insanlık tarihi kadar eskilere uzanmakla beraber, İnsan Kaynakları planlaması ve insanların bir plana göre işe yerleştirilmesi konularına ciddi ve sistematik bir yaklaşımın oldukça yeni olduğu söylenebilir.

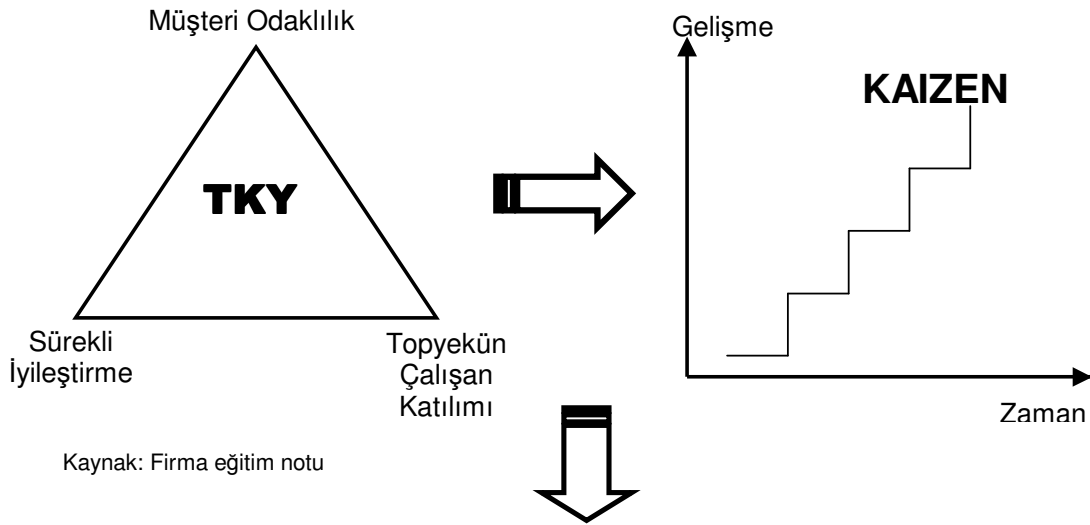
1.5.1. ISO 9000:2000' in İKY açısından getirdiği yenilikler başlığı altında da belirteceğimiz gibi İnsan Kaynakları planlaması, başarılı bir İKY programının en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır³⁰. İnsan Kaynakları planlaması süreci, Tablo 1' de yer alan TKY, Kaizen ilişkisinin sağlıklı kurulması ile dört temel soru ve bu sorulara verilecek yanıtları içermektedir.

TKY' nin özünde tüm personelin gönüllülük ilkesi çerçevesinde ve sürekli iyileştirme felsefesi güdülerek, firmanın çıktısı olan ürün ve hizmetlerde müşteri memnuniyeti sağlayacak sonuçlara ulaşmak bulunmaktadır. Bu süreç sonsuz olup zaman içerisinde firmanın ve süreçlerinin sürekli gelişim göstermesine neden olmaktadır. Bu noktada gelişim sağlayabilecek faaliyetlerin planlanmasından hayata geçirilmesine kadarki süreçte görev alacak olan personel niteliğinin yada personelin bu süreç içerisinde kazanması gereken yeterliliklerin büyük önemi bulunmaktadır. İKYS ' nin etkin olarak çalışması, bu nitelik ve yeterliliklerin kazandırılması, daha da önemlisi kazandırılmış olan bu nitelik ve yeterliliklerin firma hedeflerine ulaşma konusunda planlı ve artan şekilde kullanılmasının sağlanması, gerekli motivasyonun ve TKY' nin olmazsa olmazı olan katılımcılığın yaratılması açısından son derece önemlidir. Bu da İnsan Kaynakları' nın temel fonksiyonudur.

Tablo 1' deki modelde bulunan soru ve cevaplar incelendiğinde vizyon ve hedef belirlemek için şirketlerin kendilerine benzer soruları sormaları gerektiğini hatırlayalım. TKY' de nasıl vizyonsuz bir başlangıç düşünülemez ise planlama süreci olmadan İKY de başarıya ulaşamaz diyebiliriz.

³⁰ David DeCENZO & Stephen ROBBINS, **Personnel/Human Resources Management**, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1988. s.78-79

Tablo 1. İnsan Kaynakları Planlama Süreci



Soru	Betimleyici Süreç
1. Şu an neredeyiz?	İnsan Kaynakları koşullarının değerlendirilmesi, dış koşulları inceleme, örgütün iç koşullarını analiz etme ve iş gücünü değerlendirme.
2. Olmak istediğimiz yer neresidir ve buraya nasıl ulaşabiliriz?	İnsan Kaynakları amaçlarını oluşturma, verimlilik, maliyetler, uyum, performans, işe devamsızlık ve işgücü devrini içeren etkinlik ve eşitlik.
3. Bu amaçlara nasıl ulaşırız?	İnsan kaynakları faaliyetlerini seçme, işgücü programlarının tasarımı ve yönetimi, işe alma, eğitim, işgücü ilişkileri ve ücretlendirme faaliyetleri.
4. Nasıl yaptık?	Sonuçları değerlendirme.

Buradan hareketle İKY bir sistem olarak ele alındığında, planlamanın birinci girdi olduğu söylenebilir³¹. O halde İnsan Kaynakları planlaması, temel olarak İnsan Kaynakları popülasyonunun mevcut durumunun bir profili ve bu popülasyonla ilgili gelecekteki gereksinimlerin ve koşulların bir projeksiyonu olmaktadır³².

TKY felsefesi açısından konuya yaklaştığımızda, "Taylorizm ile TKY arasında çok temel bir farklılık gözümüze çarpar: Taylorizm'de iş'in gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip olan insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi motive olamaz, iş beğenmez ve hatta diğer işgörenlerin motivasyonlarını da olumsuz etkiler. Oysa TKY'de işin içeriği, hedefler, planlar vb. ne olursa olsun en yüksek seviyeli insanların işletmeye kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlanması sayesinde her bireyin işini sevmesi ve işletmeye bağlanması sağlanır. TKY'ye göre, yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla sağlanabileceğine inanılır ve bu nedenle de elemanların seviyesi sürekli olarak geliştirilmeye çalışılır. Görüldüğü gibi, TKY'nin özünde yatan ana unsurlardan biri, "**insan**"dır. TKY'yi benimsemiş rekabetçi işletmelerde, insanlar makineleri işleten robotlar olarak düşünülmez; insan, makineleri yaratan, geliştiren ve kullanan bir unsur olarak ele alınır. Bu nedenle, TKY'de İnsan Kaynakları planlama süreci bütünlük gösteren ve tutarlı bir sistem olacak şekilde ele alınır³³.

Görüldüğü gibi İnsan Kaynakları planlamasında, işletmenin işgücü gereksiniminin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için, belli yöntemlerden yararlanmak suretiyle yeterli nitelik ve nicelikteki elemanı zamanında sağlamak amacı güdülmür.³⁴ Böylece, İnsan Kaynakları planlamasının iki ana amacı olduğu söylenebilir³⁵:

- İşletmenin İnsan Kaynaklarının en yararlı biçimde kullanılmasını sağlamak,
- İşletmenin gelecekteki İnsan Kaynakları gereksinimini nicelik ve nitelik yönünden karşılamak.

³¹ Jac FITZ-ENZ , **How to Measure Human Resources Management**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984. s.47.

³² FITZ_ENZ, a.g.e., s.47

³³ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 1992, s..82

³⁴ Nuri TURTOP, **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası Ltd Şti., Ankara, 1989, s.39

³⁵ Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yay. No: 179, Ankara, 1979. s.97

Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı, şirket içinde Toplam Kalite anlayışının benimsenmesine yardımcı olabilir. Bu amaca hizmet edebilmek için İnsan Kaynakları Departmanlarının aşağıda belirtilen faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir³⁶:

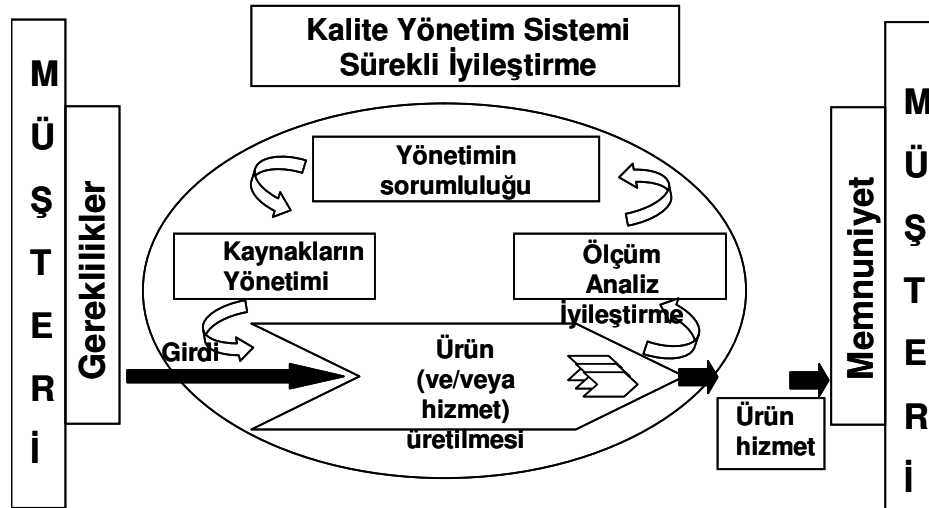
- Tüm çalışanlarının, bir amaç için bir araya gelmiş takım üyelerinin hedeflerinin, şirket hedefleri ile tutarlı olmasından emin olmalıdır.
- Kaliteyi geliştirmek için bir araya gelen takımlar, ayrı gruplar olarak değerlendirilmemeli, takımlar mümkün olduğunca doğal çalışma birimlerinden oluşmalıdır.
- Kalite geliştirme programları “son”u olan bir program olarak değil, sistemli ve sürekliliği olan bir program olarak değerlendirilmelidir.
- Eğitimin, hem çalışanlara gerekli olan bilgi, beceri ve tutumu kazandırdığı için hem de firmanın toplam kalite anlayışına ve toplam kalite programlarına olan sadakatini vurgulamak için çok önemli bir faktör olduğunu göz ardı etmemelidir.
- Çalışanlarına karşılaşılabilecekleri problemleri analiz etme ve çözme becerisi kazandırmalı, daha sonra onlardan bu becerilerini kullanmalarını istemeli ve onların önerilerini her zaman dikkate almalıdır.
- Çalışanların göstermiş olduğu çabayı her zaman göz önünde bulundurmalı ve onları her zaman cesaretlendirmelidir.
- Çalışanlarını, takım üyelerini göstermiş oldukları çabadan dolayı ödüllendirmelidir. Bu ödüllendirme sürecini, çalışanın performansını objektif bir şekilde değerlendirmek için kurulmuş olan Performans Değerlendirme Sistemi ile gerçekleştirmek mümkündür.

1.5. ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI

³⁶ Gary DESSLER, **Human Resource Management**, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.301-302

ISO 9000, Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından yayınlanmış olan kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart ile ürünlerin sağlanması gereken özellikleri değil, ürünlerin üretildiği sistemin sağlaması gereken şartlar tanımlanmaktadır. İşletmelerin ISO 9000 belgesine sahip olmaları; üretim, bakım, kalite kontrol, pazarlama, satın alma, depolama ve sevkiyat faaliyetlerinin kontrol altına alındığı; faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünün ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının netleştirildiği anlamına gelmektedir. Bu sistemde, işletmenin hedefleri öncelikli olarak belirlenir, bu hedeflere ulaşmak için bölüm hedefleri tespit edilir ve bu amaca ulaşmak için çaba gösterilir³⁷.

ISO 9000 standartlarının 2000 yılı versiyonda öne çıkan değişimlerin başında belgelendirmeye esas teşkil eden standardın “Kalite Güvence Sistemi” yerine “Kalite Yönetim Sistemi” olarak düzenlenmiş olmasıdır. Bu yeni düzenleme ile; müşteri isteklerinin sürekli gerçekleştirilmesini hedefleyen Kalite Güvence faaliyetlerini de içeren “Kalite Yönetimi” benimsenmiştir. Kalite yönetimi ile etkinlik ve sürekli iyileştirme gibi kavramlar belgelendirme sürecinde tetkik edilebilecektir. Bu yeni düzenleme, ISO 9000:2000 versiyonunu uygulayan kuruluşlara kendilerine sürekli iyileştirme ile katma değer sağlayacak bir sisteme sahip olma şansı tanınmaktadır. Sürekli iyileştirme döngüsünü Şekil 2’de görmek mümkündür.



Şekil 2. Kalite Yönetim Sistemi Döngüsü

³⁷ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.366

Kalite Güvence Sistemi'nde yer alan dökümantasyonlar ise, aşağıda belirtilmiştir³⁸:

Kalite El Kitabı: İşletmenin kalite sisteminin temel çalışma prensiplerini açıklayan bir çeşit anayasası olarak kabul edilmektedir.

Prosedürler: Faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü açıklamaktadır. Şirket ve bölüm hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda yol göstericidirler.

Talimatlar: Bir iş'in yapılmasındaki kural ve adımları tanımlamaktadır.

Kalite Planları: Üretilen ürünlerin iş akışını gösteren şemalardır.

Görev Tanımları: Organizasyon şemasında gösterilen pozisyonların sorumluluk, yetki ve yapmakla yükümlü oldukları işleri göstermektedir.

Kalite Güvence Sistemi'nde yer alan dökümantasyonlardan bahsettikten sonra, şimdi de TS EN ISO 9000:2000 Kalite Standardının, konumuzla ilgili maddelerine değinilecek ve maddelerin yorumlarına yer verilecektir.

Tezimizin konusu ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi olmadığı için bu bölümde standart detaylı olarak anlatılmayacak, sadece İnsan Kaynakları Yönetimi konusu ile standart arasında bağ kurulmaya çalışılacaktır. Söz konusu bağ kurulurken, ISO 9001:1994 standardı ile 2000 revizyonu farklarına yeri geldikçe İKY açısından kısaca değinilecektir. Ana konumuz olan personel performansı değerlendirmesi ile kalite hedeflerinden uzaklaşmayacaktır. Standartın (6.) Kaynak Yönetimi maddesine girmeden önce İKY açısından getirdiği yeniliklere kısaca göz atalım.

1.5.1. ISO 9000:2000'in İKY Açısından Genel Olarak İncelenmesi :

Her şeyden önce 2000 revizyonu ile standartın, bünyesine TKY'nin temel ilkeleri olan;

- Müşteri odaklılık,
- Topyekün çalışan katılımı ve
- Sürekli iyileştirme'yi

³⁸ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.382

olarak standart uygulayıcılarına bir TKY çatısı kurduğunu amaçladığını söyleyebiliriz. TKY ile İKY arasındaki ilişkiyi kurarken de bu konuya kısaca değinmiştik. O halde yorumlamak gerekirse, işletmelerin “nitelikli insan kaynağı”nı katılımcı kılarak, müşteri odaklı bir şekilde, ürün ve hizmetleri ile bu ürün ve hizmetleri ürettiği süreçlerini sürekli iyileştirmesi; 2000 standartının İKY açısından en genel yeniliği denebilir. Bu duruma, ISO 9000:2000, TKY ve İKY üçlüsünün kestiği, ortak olduğu noktadır diyebiliriz.

Müşteri Odaklılık: Yeni kalite tanımlarında direk müşteriye yönelindiğinden daha önce bahsetmiştik. Bu bölümde “müşterinin artan ve sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etme amacımız için her bir çalışanımızın katkısını İKY açısından nasıl daimi kılarız?” şeklinde düşünmemiz gerekir kanaatindeyiz. Çünkü tüm çalışanların yüzünü müşteriye döndürebilmek için performans değerlendirme sistemimizde ele alacağımız hedefler, müşteri memnuniyeti ve beklentilerini kapsamalıdır. Bu kapsamın yüzdesi, elbetteki bölüme, göreve, sorumluluk ve yetkiye göre farklılık gösterecektir.

Sürekli İyileştirme: 90001:1994 Standardında tartışmaya açık bir konu olan sürekli iyileştirme, 2000 revizyonunda tamamen tartışmaya kapanmıştır.

Sürekli iyileştirme, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor ise, bu iyileştirmenin hangi kapsamda nasıl ve kimler tarafından yapılacağına da gayet açık olduğunu söyleyebiliriz.

Ölçülebilir iyileştirme hedeflerini de içine alan ve denetimlerde iyileştirme delilleri ile sorgulanacak olan bu şartın ancak ve ancak memnun ve motive olmuş, sadakat seviyesi yüksek, nitelikli insan kaynağı ile yapılabileceğini söylemeye gerek yoktur.

Yeterlilik : ISO 9000' in 1994 versiyonundaki (4.18.) eğitim maddesinden daha kapsamlı olarak ele alınan yeterlilik, eğitilmiş personelin ötesinde önceden belirlenmiş olan, görevin gerektirdiği niteliklere uygun personelin istihdamı ve gelişimi ile performansına değiniyor.

Bir personelin sadece eğitim alması ve niteliğini arttırması yeterli değil, eğitimin iş sonuçlarına yansımaları bekleniyor. Personelin gereken performansla ulaşıp ulaşmadığını sorgulayarak, eğer ulaşmadı ise gerekli tedbirlerin alınması isteniyor. Bu tedbirler kişisel gelişim planı yaparak yeniden eğitim, görev değişikliği, profesyonel dış destek (uzman yardımı, kiralama, vb.) şeklinde olabilir. Bu çalışmaların da etkinliği ölçülerek insan kaynağı istenen yeterliliğe ulaşana kadar tekrar edilmeli diyebiliriz.

Bu sistemin nasıl kurulacağı tamamen işletmeye bağlıdır. Bu tez çalışması kapsamında, eğitim etkinliği de dahil, personel yeterliliğini, personel performans değerlendirme sistemi ile takip edebileceğimiz üzerinde durulacaktır.

1.5.2. TS EN SO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi' nin İKY ile İlişkili Maddelerinin İncelenmesi :

Standardı, İKY açısından değerlendirerek ana konumuz olan Personel Performans Değerlendirme Sistemi ile ilişkilendirebilmek için incelememize TS EN ISO 9001:2000'in "Genel Şartlar" maddesi ile başlamakta fayda vardır. Daha sonra ilgili olan tüm maddeler³⁹ birebir alınacak ve yorumlanmaya çalışılacaktır.

(4.1.) Genel Şartlar

Kuruluş, bu standartın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dökümanete etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir. Kuruluş,

- a) Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği prosesleri ve bütün kuruluştaki uygulamalarını tanımlamalı,
- b) Proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini tayin etmeli,
- c) Proseslerin çalıştırılmasının ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterler ve metotları tayin etmeli,
- d) Proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı,
- e) Bu prosesleri ölçmeli, analiz etmeli ve
- f) Planlanmış sonuçları başarmak ve prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Bu prosesler, kuruluş tarafından bu standartta belirtilmiş şartlara uygun olarak yönetilmelidir.

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür prosesler üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

³⁹ Türk Standardı TS EN ISO 9001:2000, s. 2-8; Türker BAŞ, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2004, s.77

Not: Yukarıda söz konusu olan kalite yönetim sistemi için gerekli prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermelidir .

Direk ilgili olmamakla birlikte Genel Şartlar sistemin tamamını kapsadığı için, 4.1.d.'de "proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamak" ile not kısmında yer alan "kalite yönetim sistemi için gerekli prosesler, yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermelidir" ifadelerinde kullanılan kaynak kelimesi insan kaynağını da içine almaktadır. Bu sebeple İKY fonksiyonları ile müşterek değerlendirilirse, süreçlerin beklenen amaçlara ulaşabilmesi için (bu kapsamda çalıştırma, izleme, ölçme, kontrol etme, iyileştirme sayılabilir) gereken insan kaynağının temini ve hazır tutulmasından bahsedilmektedir şeklinde yorumlanabilir. Bu da süreçlerin incelenerek İş Analizi ile gerekli niteliklere sahip personel temini, istihdamı ve geliştirilmesini zorunlu kılar. Personelin uygunluğu ve sürece katkısı da Performans Değerlendirme ile ölçülerek takip edilebilir.

Kısaca proseslerin oluşturulması, etkileşimi, birbiri ile ilişkisi, kontrol kriter ve metodları, çalıştırma, izleme ve destek için kaynak temini, planlı sonuçlara ulaşmak için sürekli iyileştirme'den bahsedebiliriz.

Standardın "4.2. Dökümantasyon Şartları", "4.2.1. Genel" başlığı ile üzerinde durduğu kalite politika ve hedeflerinin oluşturularak doküman haline getirilmiş beyanları ve Kalite El Kitabı'nın oluşturulması, Personel Performans Değerlendirme Sistemi için güzel bir alt yapı hazırlamaktadır. PPDS uygulamasında kalite hedeflerinden nasıl personel hedef ve performansına gelineceği örneklenecektir.

(5.) Yönetim Sorumluluğu

(5.1.) Yönetim Taahhüdü

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerin yerine getirilmesine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır.

a) Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları kadar, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletilmesiyle,

- b) Kalite politikasının oluşturulmasıyla,
- c) Kalite hedeflerinin belirlenmiş olmasıyla,
- d) Yönetimin gözden geçirmesinin yapılmasıyla,
- e) Kaynakların bulunabilirliğinin sağlanmasıyla.

(5.3.) Kalite Politikası

Üst yönetim, kalite politikasının;

- a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,
- b) Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini ve şartlara uygunluk için bir taahhüdü içermesini,
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını,
- d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,
- e) Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini sağlamalıdır.

(5.4.) Planlama

(5.4.1.) Kalite Hedefleri

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün için (Madde 7.1.a) için karşılanması gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.

Üst yönetim, kalite politika ve hedeflerinin oluşturulmasından, gözden geçirilmesinden, işletme içinde paylaşarak anlaşılmasından, kalite hedeflerinin ilgili departman ve seviyelerde anlaşılmasından sorumludur. Bu sorumluluğun gereği, PPDS ile kolaylıkla yerine getirilebilmektedir. En alt düzeydeki çalışana kadar hedeflerin yaygınlaştırılarak paylaşılması ve her bir çalışanın hedeflere ne ölçüde hizmet edebileceğinin bilinmesini sağlayan PPDS, aynı zamanda kolay, basit, anlaşılır bir gözden geçirme periyodu imkanı sağlamaktadır. Performans Değerlendirme dönemleri ile Kalite Sistemi gözden geçirme periyotlarının eşgüdümü ve paralel yürütülmesi, işletmenin İnsan Kaynakları'nın gelişmeye açık yönlerinin ortaya konmasına imkan verir.

(5.5.) Sorumluluk, Yetki ve İletişim

(5.5.1.) Sorumluluk ve Yetki

Üst yönetim, sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletişimini sağlamalıdır.

(5.5.3.) İç İletişim

Üst yönetim, kuruluşta uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliği dikkate alınarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.

(5.6.3.) Gözden Geçirme Çıktısı

Yönetimin gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili kararları ve faaliyetleri içermelidir.

- a) Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- b) Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,
- c) Kaynak ihtiyaçları.

Konumuzla direk bağlantılı olmamakla birlikte, İKY'nin İş Analiz fonksiyonu sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, Performans Değerlendirme fonksiyonu ise iletişimi destekleyerek, kalite hedeflerinin yayılımını arttıracığından, 5.5.3. iç iletişim maddesine karşılık gelen bir proses olarak tanımlanabilir.

5.6.3. gözden geçirme çıktısında ise İKY PPDS sürecinin, kalite sistemine katkısını; proseslerin etkinliğinin belirlenerek iyileştirme alanlarının önceliklendirilmesinde insan kaynağı, eğitim, dış kaynak ihtiyacı (eğitim, uzman yardımı, vb.) gibi olası ihtiyaçların tespitinde görebiliriz. Yalnız burada proseslerin çıktılarının önceden belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığından çok (proses ve sistem performansı), proseste görev alan insan kaynağının performansının ana konumuz olduğunu bir kez daha önemle vurgulamak isteriz.

(6.) Kaynak Yönetimi

(6.1.) Kaynakların Sağlanması

Kuruluş,

- a) Kalite yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek ve etkinliğini sürekli iyileştirmek,

b) Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini arttırmak için, gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.

(6.2.) İnsan Kaynakları

(6.2.1.) Genel

Ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel, uygun eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır.

(6.2.2.) Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) ve Eğitim

Kuruluş,

a) Ürün kalitesini etkileyen faaliyetleri yürüten personelin sahip olması gereken yeterliliği tayin etmeli,

b) Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı,

c) Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli,

d) Personeli yaptığı faaliyetlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli,

e) Eğitim, öğretim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4.) konusunda uygun kayıtları muhafaza etmelidir.

(6.3.) Alt Yapı

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan altyapıyı tayin etmeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar:

a) Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler,

b) Proses teçizatı, (yazılım ve donanım),

c) Destek hizmetleri (taşıma veya iletişim gibi).

(6.4.) Çalışma Ortamı

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir.

6.1.b'de gerekli kaynakların belirlenmesi ve sağlanması İKY'nin İş Analiz ve Personel Seçimi sürecini, 6.2.2.a ve d maddelerinde ise tekrar iş analizi, personel seçimi ile özellikle d şıkkında "kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli" cümlesi ile direk kurmaya çalıştığımız PPDS'nin hedef gerçekleştirme değerlendirmesi anlaşılmaktadır. PPDS uygulamalarında örneklerle anlatılacak olan bu konu öngördüğümüz, PPDS'nin Kalite Sistemi ile olan en önemli ve anlaşılır bağıdır.

Kaynak terimi burada daha çok personel yani insan kaynağını çağırırsa da, bina, zaman, ekipman, malzeme vb. diğer tüm kaynakları da kapsamaktadır. 6.2.1.'de personelin yeterliliği ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personelde aranmalıdır gibi bir anlam çıkmaktadır. Ancak kalite tanımını tekrar hatırlamak gerekir ise, kalite tüm personelin işidir düşüncesinden hareketle, yapılacak çalışmaların tüm personeli kapsaması gerektiği söylenebilir.

Bu madde aslında açıkça;

- Yapılacak işlerin tanımlanmasını ve iş'in gerektirdiği niteliklerin belirlenmesini (eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim),
- İş gereklerini karşılayabilmek için ihtiyaç duyulan yeteneklerin listelenmesini,
- Tüm bu bilgilerin bir araya getirilerek, her bir işte görevlendirilebilecek personel profilinin oluşturulmasını istemektedir.

Bu çalışma yapıldıktan sonra oluşturulan personel profili ile çalışanların özellikleri karşılaştırılarak, yeterlilik düzeyleri hakkında yorum yapılabilir. Bu çalışmada PPDS uygulamasında personel profili görev kartları ile oluşturulmaya çalışılmıştır. **Ancak standardın bu anlatılanlar için bir dökümantasyon şartı içermediğini de vurgulamak gerekir.**

Yeterlilik TS EN ISO 9000:2000'de bilgiyi veya beceriyi uygulamak için gösterilen yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle standardın 6.2.2. maddesi gereklilikleri, genel olarak personelin yeterliliğinin geliştirilerek yaptığı iş'in önemi hakkında

bilinçlenmesini sağlayacak her türlü faaliyeti içerir hale getirilmiştir. Buna göre kurulacak sistemin;

- Ürün kalitesini etkileyen tüm personelin sahip olması gereken nitelikleri belirlemesi,
- Personele bu nitelikleri kazandırabilecek eğitimleri sağlaması ya da bu niteliklere sahip personelin personelin temin edilmesini sağlaması,
- Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmesi gerekmektedir.

Ayrıca personelin yaptığı iş'in kalite hedeflerine sağladığı katkı hakkında bilinçlendirilmesi şartı bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar ve alınan tedbirlerin sonuçları (eğitim, personel kiralama, uzman desteği vb.) ve performansı da ölçülerek etkinlik değerlendirmesi yapılması istenmektedir. PPDS personel üzerinde yapılan nitelik arttırma çalışmalarının sonuçlarının ve etkinliğinin izlenmesi için ideal bir sistemdir.

İş Analizi ile ortaya çıkartılan görev profilinin personel niteliklerine uygunluğu incelenmeden, yeterliliğin tespit edilmesi pek mümkün değildir diyebiliriz. Bu sebeple 6.2.2.a ve d maddelerinin TKY süreçleri ile karşılanması (İş Analiz, Performans Değerlendirme, Eğitim, Personel Seçimi ve İşe Alma vb.) sistemin etkinliği ve başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. 6.3. maddesinde alt yapıyı standart "Bir kuruluşun çalıştırılması için gerekli hizmetler" olarak tanımlamaktadır. Özel bir dökümantasyon içermemekle birlikte, alt yapı ihtiyacının, üretim ve hizmet proseslerine ilaveten, yönetim, ölçüm, analiz ve iyileştirme prosesleri için de oluşturulması İKY sisteminin etkinliğini arttıracaktır.

6.4. maddesi incelendiğinde çalışma ortamı kavramı KYS'nin tüm proseslerini içine almaktadır. Bu madde her ne kadar sıcaklık, gürültü, hijyen, rutubet, temizlik, ışık vb. fiziksel faktörleri akla getirirse de çalışma yöntemleri, güvenlik kuralları / önlemleri gibi yönetsel faktörler de çalışma ortamından bağımsız düşünülmemelidir. Bu da ISO 9000:2000'in TS 18001 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Sistemi ile arasındaki bağı ifade etmektedir.

(7.) Ürün Gerçekleştirme

(7.1.) Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlamalı ve geliştirmelidir. Ürün gerçekleştirme planlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır (Madde 4.1.).

Ürün gerçekleştirme planlamasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemelidir;

- a) Ürün için kalite hedefleri ve şartlar,
- b) Proseslerin, dökümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması.

Standardın en önemli maddelerinden biridir. Madde 4.1. ve Madde 8.1. ile birlikte proses yaklaşımının özünü oluşturan proses değişkenleri insan, makine, metod, malzeme, çevre olarak İKY ile bu madde arasında da bağ kurmak mümkündür. Söz konusu madde, kuruluşun ürün için kalite hedeflerinin tespit edilmesini, ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasını, ürün proses uygunluğunu göstermek için gerekli kayıtların belirlenmesini şart koşturur. Bu gerekler kalite planları ile sağlanabilir. İnsan Kaynakları ile kalite birimlerinin ortak çalışmasını gerektiren kalite planları diğer bir çok ilgili departmanın da zaman zaman katılımını gerektirebilecektir. İş Analiz sunuşlarından yararlanmak, çalışmanın verimini arttırarak katılım sürecini kısaltacaktır.

(7.5.2.) Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Kuruluş, elde edilen çıktının, bir sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı yerlerde, üretim ve hizmet sağlama prosesini geçerli kılmalıdır. Bu, sadece ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu durumlardaki her prosesi içerir.

Geçerli kılma, bu proseslerin planlanmış sonuçlarının elde edilme yeteneğini göstermelidir.

Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dahil olmak üzere bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır:

- a) Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,
- b) Donanımın ve personelin yeterliliğinin onaylanması,
- c) Belirli metodların ve prosedürlerin kullanılması,
- d) Kayıtlar için şartlar (Madde 4.2.4.),

e) Yeniden geçerli kılma.

Proses çıktısının doğrulamasının mümkün ya da ekonomik olmadığı durumlarda, proseslerin geçerli kılınması tercih edilmelidir (Ürün veya hizmetin kusurunun ancak müşteride ortaya çıkabileceği durumlar veya muayenenin tahribatsız olarak yapılmasının mümkün olmadığı hallerde vb.). Geçerlilik objektif bir delil sağlamak yolu ile belli bir kullanım amacı veya uygulama için şartların yerine getirildiğinin teyidi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan ve 7.5.2.b maddesindeki personel yeterliliğinin onaylanması ifadesinde, özel proses olarak tanımlanabilecek ve çıktısının kontrol edilemediği veya edilmesinin ekonomik olmadığı proseslerde görev alan personelin niteliklerinin önceden belirlenmesi ve kontrol edilerek doğrulanması gerekmektedir. Şartlarda değişiklik olduğunda geçerli kılmanın yenilenmesi de istenmektedir. Bunun için İş Analiz ve PPDS süreçleri, personel yeterlilik kriterlerinin belirlenmesinde dökümanente edilmiş prosedür olarak kullanılabilir.

(8.) Ölçme, Analiz ve İyileştirme

(8.1.) Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme analiz ve geliştirme prosesini planlamalı ve uygulamalıdır:

- a) Ürünün uygunluğunu göstermek,
- b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

Bu, istatistiksel teknikler de dahil olmak üzere, uygulanabilir metodların tayin edilmesini ve bunların genişletilmiş kullanımını da kapsamalıdır.

Bu madde kuruluşun, ürün gerçekleştirme prosesleri üzerinde izleme, ölçme, analiz ve geliştirme için düşünerek planlama yapmasını istemektedir. İzleme ve ölçmenin nasıl yapılacağı, hangi analizlerin kullanılacağı, sistem kurucularının inisiyatifine bırakılmıştır. Konumuz proses performansı veya kalite sistem performansı ölçümü ve izlemesi olmamakla birlikte, bu proseslerin çıktısı çalışan performansı artışı olabilir (Sınıf eğitimleri, İSG risk analiz ve uygulamaları, ödül sistemleri vb.). Böyle proseslerin ölçme ve izlenmesi PPDS kullanılarak yapılabilir. Bu süreç Madde 8.1. karşılığı kurulu bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu maddeye özel dökümantasyon sorumluluğu bulunmadığı bilinmelidir.

(8.2.3.) Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

Kuruluş, gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerinin ölçülmesi ve izlenmesi için uygun metodları uygulamalıdır. Bu metodlar, planlanmış sonuçları elde etmeye yönelik proseslerin yeteneğini göstermelidir. Planlanmış sonuçlar başarısız olduğunda, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler yapılmalıdır.

Bu madde kapsamında proseslere özel ölçülebilir hedefler oluşturulmalı ve belli periyotlarla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmelidir. İlk etapta, bu madde direk KYS performansı olarak değerlendirilebilir. Ancak madde 8.1. için yaptığımız açıklamalar bu madde için de geçerlidir. İlaveten bir prosesin çıktısı, bir çalışan performansı hedefi olarak verilebilir. Bu durumda PPDS sonuçları direk bu madde karşılığı yapılan çalışmaların sonuçları olarak yorumlanıp, sistem denetimlerinde kullanılabilir.

El kitabında ayrıca hedeflerin belirlenmesi, performansların izlenmesi ve ölçümü, belirlenen eksikliklerin giderilmesi için faaliyetler ve aralarındaki ilişki mutlaka tanımlanmalıdır. Bunun nasıl yapılacağı kuruluşa bırakılmıştır. Fakat denetimde mutlaka kalite hedefleri ile anlatılan faaliyet ve sonuçları hakkında kanıt aranacaktır. Tabii ki bu, sistemin performansı olarak değerlendirilebileceği gibi, hedefin cinsine ve sorumlularına göre personel performansı olarak da yorumlanabilir.

(8.5.1.) Sürekli İyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını kalite hedeflerini tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesi yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Bu madde, farklı bir proses, çalışma veya doküman istememekte, söz konusu istekler standardın diğer maddelerinin altında yer almaktadır.

Genel olarak bakıldığında sürekli iyileştirmenin basit bir proses olarak değil, sistemi yönetme şekli olarak düşünüldüğü görülmektedir. Bu çerçevede kalite hedeflerinin belirlenmesini, bu hedeflere ulaşma yollarının ve faaliyetlerinin belirlenmesini, uygulanarak sonuçların ölçülmesini değerlendirebiliriz. Söz konusu çalışmalara daha önce değinildiği halde, özellikle tekrar vurgulanması, sistemin tamamının (gözden geçirme sonunda hedeflere ulaşılmadığının görülmesi durumunda) TKY'nin PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsünü içine aldığı göstermektedir. Dolayısı ile sistem, kalite hedeflerini başaracak

şekilde kendini yenilemelidir. Personel performansının kalite hedeflerine dahil edildiği veya kalite hedeflerinin personele kadar indirildiği durumlarda PPDS'de PUKÖ döngüsü kapsamına girmek zorunda kalabilir. Bunun yerine, işin kolayına kaçarak sürekli çalışanları sorumlu tutarak sistemi iyileştirmemek, kuruluşa bir yarar sağlamayacaktır. Bu anlatılanlar aslında sürekli iyileştirmenin anlamında gizlidir. Standart, sürekli iyileştirmeyi “şartların yerine getirilmesi yeteneğini arttırmak için tekrar edilen faaliyet” olarak tanımlamaktadır.

II. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının tanımından önce, yönetim ve örgüt kavramlarından bahsetmekte yarar vardır. **Yönetim**, bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşmaktadır. Yönetimin amacı toplam kaliteyi diğer süreçlere yaymak ve ürün hizmet kalitesine çalışanların gönüllü katılımı ile destek vermek ise, o zaman yönetim biçimini toplam kalite yönetimi olarak tanımlamak mümkündür. Yönetim sürecinin niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz⁴⁰:

- Yönetim, öncelikli olarak bir süreçtir.
- Yönetim bir grup sürecidir ve bu nedenle sosyal niteliğe sahiptir.
- Yönetim süreci insansal bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim, iş birliği sürecidir.
- Yönetim, bir koordinasyon sürecidir.
- Yönetim, bir otorite ve emir-komuta sürecidir.
- Yönetim, bir rasyonellik sürecidir.
- Yönetim, bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

Örgüt kavramının Türkçe Sözlükteki karşılığı ise, "genişçe bir işin şurada burada sağlanması için meydana getirilen kollardan her biri, teşkilat" şeklindedir. Klasik, neo-klasik ve modern teoriler gibi çeşitli düşünce akımlarından etkilenen görüş ve yaklaşımlar örgüt kavramına değişik açılardan bakmışlar ve farklı tanımlar getirmişlerdir. S. Avery Roubeyre'ye göre, örgüt, meydana getireceği sonuçların yönetim tarafından belirlendiği bir mekanizmadır. Başka bir ifade ile, herhangi bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bütün uğraşların, bir takım görev ve sorumluluklar oluşturmak üzere gruplandırılması ve analizidir⁴¹. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri

gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idarî bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle

⁴⁰ Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.182-187

⁴¹ Erdoğan TAŞKIN, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, 1997, s.10-11

kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır. Buna göre vizyon ve hedeflere kilitlenmiş örgütlerdeki gönüllülüğün sürekliliğini en üst düzeyde tutacak, bu sayede kalite sisteminin etkinliğini arttıracak olan yönetim İKY' dir diyebiliriz.

İKY, bir işletmede işgücünü etkin bir şekilde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için, kanunî çerçevede ve çevre şartlarına da uygun bir biçimde ortaya konan faaliyetlerin bütünüdür. İKY, bir organizasyonun, vizyon ve misyon doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü en optimal bir biçimde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân, program ve stratejilerin uygulanmasıdır. İşletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alan olan İKY, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir⁴². Mevcut Kalite Yönetim Sistemlerinde çıkış noktası aslında bu disiplinin şirketlerin bünyesinde oluşturulması ve devamlı kılınmasıdır.

İKY'nin iki temel hedefi vardır⁴³:

- İnsan Kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

Şirketin TKY' ni uygulama hedefi var ise İKY daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü TKY' nin nitelikli işgücünün gönüllü katılımını istediği daha önce defalarca vurgulanmıştı. İnsan Kaynaklarının amacı işletmelerdeki çalışanların mutlu olması, insan hakları ya da insani duygulardan önce, işletmedeki insanların en yüksek katkı ile iş ve değer üretmesini sağlamak olduğu söylenebilir. Makine, malzeme, para gibi diğer kaynakların iyi işletilmesi insana bağlıdır. İyi işleyen bir şirkette İnsan Kaynakları birimleri amaçlarına ulaşabilir. Hissedarlarına, çalışanlarına güvenilir bir kazanç kaynağı, kendilerini geliştirme ortamı, devlete iyi bir vergi geliri kaynağı olur⁴⁴. İKY' nin KYS' deki yeri ISO 9000:2000' i anlatırken uzun uzun açıklanmıştı. Şimdi de TKY fonksiyonlarını kısaca açıklayarak PPDS' deki önerilerini vurgulamaya çalışalım.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

⁴² Ali SEYAR, *İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?*, Erişim: www.sosyalsiyaset.com, 12.06.2006

⁴³ İrem KÖSE, "*İnsan Kaynakları Seçiminde Etkili Olan Faktörler*", (Yayınlanmış Bitirme Projesi), D.E.Ü.Mühendislik Fak.Endüstri Müh.Bölümü, İzmir, 1997, s.2-3

⁴⁴ Meltem YAMAN, *İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.264

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını açıkladıktan sonra İKY'nin İş Analizi ve Değerleme, Personel Seçimi ve İşe Alma, Performans Değerlendirme, Eğitim, Kariyer Planlama ve Ücretlendirme fonksiyonlarından ve bu fonksiyonların TKY anlayışı ile olan ilişkisinden bahsetmekte yarar vardır.

2.2.1. İş Analizi ve Değerleme

Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek, istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her iş'in gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılamadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekmektedir. Her iş'in bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası gibi görülmelidir. İş'in yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılabilir.

İş analizi, bir iş'in en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Çalışma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temelini iş analizi oluşturmaktadır. İş analizinde, iş tarifinden yola çıkarak, bir elemanın o işi iyi bir şekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. Bunun için geliştirilen tekniklerden birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve iş nitelikleri dördü bir arada kullanılarak, çalışanların performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standart saptanabilir⁴⁵.

ISO 9000:200' in personel yeterliliği olarak vurguladığı da İş Analizi olmadan sonuçlanamaz.

İş Analizi, iş'in cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, iş'in gerektirdiği yetenekleri, deneyimleri, yetki ve sorumlulukları ve iş'in hangi koşullar altında yapıldığını kapsamaktadır. Dolayısıyla işletmedeki her bir iş, bu standart özellikleri açısından analize tabi tutulmaktadır⁴⁶.

İş analizi, ulaşılmak istenen amaçlara ulaşmak için gereken nitelik sınıflaması, görev tanımlarının analizi sürecidir. Başka bir deyişle analizde, iş tanımlarından değerlendirme

⁴⁵ Margaret PALMER & Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, Çev: Doğan ŞAHİNLER, Rota Yayınevi, s.43

⁴⁶ Canan Çetin GÜRER, **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990, s.3

aşamasına ulaşılır. Şu halde iş analizi, iş değerlendirmesinin bir ön aşamasıdır ve ücret basamaklarına götüren önemli bir çalışmadır.

İş analizi, bir iş'in öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden iş'in farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır⁴⁷.

Tanıma göre iş analizinin şu konuları içerdiği söylenebilir⁴⁸:

- İş'in öğeleri
- İş'in çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durum
- İş'in öteki işlerden farklılığı

İş'in Öğeleri: İş denildiğinde, çeşitli öğelerin bir araya getirildiği bir bütün ifade edilmektedir. Bu öğeler, tıpkı bir ülkenin coğrafyası, ekonomisi, iklim ve bitki örtüsünün o ülkenin karakteristiğini oluşturması gibi işi karakterize eder.

İş'in Çeşitli Etmenler Bakımından İçinde Bulunduğu Durum: Her iş'in çeşitli etmenler karşısında içinde bulunduğu durum farklılaşabilir. İşlerle ilgili etmenler ile kastedilen öğrenim, sorumluluk, deneyim, yaş, beceri, bilgi vb. etmenlerdir. Etmenler kendi içlerinde de sınıflandırılabilir; ilk öğrenim, orta öğrenim, yönetsel sorumluluk, teknik sorumluluk vb. Her iş'in bu etmenlerden hangisi ya da hangileri ile ilgili olduğu ortaya konmalıdır.

İş'in Öteki İşlerden Farkı: İş'in öteki işlerden farkı, tanımdan gelen ve yukarıda açıklanan ilk iki işlem bitirildikten sonra kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İşlerin birbirinden farklı olan yanlarını ortaya çıkarabilmek için kapsamı aynen geçerli, tutarlı ve uygulanabilir bir ölçekten yararlanmak gerekecektir. 4. Bölümde anlatılacak olan uygulamada bu ölçüğe " Görev Değerleme Cetveli " adı verilecektir.

2.2.1.1. İş Analizinin Amaçları

İş analizinin yapıma amaçları aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir⁴⁹:

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,

⁴⁷ M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL & Gönül BUDAK, **Personel Yönetimi**, İzmir, 1996, s.59

⁴⁸ ALDEMİR, ATAOL & BUDAK, a.g.e., s.60

⁴⁹ Erişim: www.insankaynaklari.com, (17.07.2006)

- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
 - Görevlerin asgari performans standartlarını belirlemek,
 - Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
 - Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
 - İş değerlemesi için her bir iş'in göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Bu noktada görevin gerektirdiği performansın sorgulanarak PPDS' nin asgari faktör ve derecelerini belirlemek mümkündür. Bu durum, mevcut her bir görev için

gerçekleştirilen İş Analiz sonuçlarının PPDS' de kullanım zorunluluğundan dolayı önem taşır.

2.2.1.2. İş Analizini Gerektiren Durum ve Zamanlar

İş analizi üç değişik durum söz konusu olduğunda yapılabilir⁵⁰:

Örgüt kurulurken iş analizi yapılmalıdır. Çünkü kuruluş aşamasında bir personele ilişkin işlerin temelleri bilimsel olarak gerçekleştirilen bir iş analizine dayandırılırsa, örgüt, daha başlangıçta iyi ve kaliteli bir personel ile bilimsel bir yönetime sahip olacaktır.

Gerektiğinde de iş analizi yapılabilir, yeni bir görev yeri ortaya çıktığında; işlerin, içinde bulunduğu etmenler karşısında durumu değiştiğinde; etmenler değiştiğinde; örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde; iş'in yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik, araç-gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılabilir.

Her beş yılda bir iş analizi yapılabilir. Örgütte ve kadrolarda herhangi bir değişiklik olmasa bile, periyodik olarak her 5 yılda bir işler analiz edilebilir. Böylece kadrolardan daha iyi yararlanma olanakları değerlendirilebilir.

⁵⁰ A.Hayrettin KALKANDEREN, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, Adil Yayınevi, 1987, s.73

2.2.1.3. İş Analizi Metodları

İş Analizi yapılırken çok farklı metodlardan yararlanılabilir. Bu metodları şu şekilde sıralamak mümkün olabilir⁵¹:

2.2.1.3.1. Gözlem Metodu

Bu yöntemle çalışanlar iş başında gözlemlenmektedir. Bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Bu yöntemin avantajı, iş'te yerine getirilen görevlerin doğrudan gözlemlenebilmesidir. Buna karşın çalışanların izlenirken işleri etkin bir şekilde yerine getiremeyebilecekleri ihtimali bu yöntemin dezavantajı olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.1.3.2. Birebir Görüşme Metodu

Görüşmelerden alınacak veriler tek bir iş analizi altında toplanmaktadır. İş'in gerektirdiklerinin ortaya çıkarılması için etkin bir yöntem olmasına karşın, zaman alıcı olması bu yöntem için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Görüşme yapılan kişilerin işlerinde yerine getirdikleri görevlerin değerini azaltmaları eğilimi olabileceğinden kişilere bu konuda gerekli açıklamaların yapılması büyük önem taşımaktadır.

2.2.1.3.3. Grup Görüşmesi Metodu

Bu bire bir görüşmeye benzeyen bir yöntemdir. Bire bir görüşmeden farkı ise aynı anda birden fazla çalışan ile görüşülmesidir. Bu yöntemle alınan bilgiler daha sağlıklı olabilmesine karşın grup dinamiği, yöntemin etkinliğini engelleyebilir.

2.2.1.3.4. Yapılandırılmış Anket Metodu

Bu yöntemle çalışanlara, kendi işlerinde yerine getirmeleri muhtemel görevlerin yer aldığı ve bu görevlerin yanlarına işaret koymalarının ya da derecelendirme yapmalarının istendiği listenin yer aldığı bir anket formu gönderilmektedir. Bu yöntem işler hakkında veri elde etmek için mükemmel bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde, herhangi bir iş'e has bir

⁵¹ Oğuzhan ÖZARPACI, Erişim: www.insankaynaklari.com, (16.07.2006)

özellik göz ardı edilebilir ve bu verinin açığa kavuşturulabilmesi için izleme görüşmeleri yapmak pek mümkün değildir.

2.2.1.3.5. Teknik Konferans Metodu

Bu yöntemle iş hakkında yoğun bilgi sahibi olan yöneticiler bir araya getirilmektedir. Bu bağlamda işe has gereklilikler uzmanlardan elde edilmektedir. Her ne kadar veri elde etmek için iyi bir yöntem olsa da o işi yapan kişilerin bakış açılarını gözardı ediyor olması, sistemin dezavantajını oluşturmaktadır.

2.2.1.3.6. Günlük Metodu

Bu yöntem çerçevesinde görev sahibinin her gün yerine getirdiği işleri kaydetmesi gerekmektedir. Oldukça fazla veri sağlamasına karşın görev sahibi açısından fazlaca zaman kaybına ve ekstra iş yüküne sebebiyet verdiği için en az tercih edilen yöntemlerden biridir.

Bu altı yöntemden hiçbirinin bir diğerine karşı bir üstünlüğü bulunmamaktadır. Her bir yöntemin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunabilmektedir. Bu bağlamda bu yöntemlerden birkaçının kombinasyonunun oluşturulması en sağlıklı verinin elde edilebilmesi için faydalı olabilmektedir. Uygulamamızda tüm teknikler birlikte kullanılarak en doğru sonuca ulaşmak hedeflenmiştir.

2.2.1.4. İş Tanımları

İş analizinin sonunda ortaya çıkan ürünlerden biri iş tanımlarıdır. İş tanımlarının içeriği kadar tarzı ve düzenlenişi de önemlidir. En yüksek yararın sağlanabilmesi için, iş tanımları kısa olmalı, yoruma fazla yer bırakılmamalı, iş'i tam ve kesin bir şekilde tarif etmeli ve ifadelerde şimdiki zaman kullanılmalıdır⁵².

İş tanımları ve personel nitelikleri çizelgelerinde genellikle şu bilgiler yer almaktadır⁵³:

İş Tanımı Çizelgelerinde;

- İş ünvanı,
- İş'in bağlı bulunduğu iş kategorisi ve numarası,

⁵² PALMER & WINTERS, a.g.e., s.47

⁵³ ALDEMİR, ATAOL & BUDAK, a.g.e., s. 70

- İş'in hangi bölüm veya kısımda olduğu,
- İş'in ana görevlerini içeren bir özeti,
- Ana görevlerin ve sorumlulukların bir tanımı yer almaktadır.

Personel Nitelikleri Çizelgelerinde;

- Deneyim ve öğrenim,
- Eğitim,
- Bilgi, beceri ve yetenekler,

Uygulamamızda iş tanımı ve personel nitelikleri çizelgeleri görev kartı adı altında tek çizelgede toplanmaya çalışılmıştır.

2.2.1.5. İş Değerleme

İş analizi, görev tanımları ve gerekliliklerinin yanı sıra, işlerin karşılaştırılabilmesine de baz teşkil edecek veriler sağlamaktadır. Eğer bir organizasyon adil bir ücret programına sahip olmak istiyorsa yetenek, bilgi düzeyi, beceri açısından birbirine yakın gereklilikler arz eden görevleri aynı ücret programına dahil etmesi gerekmektedir. Bu şekilde iş değerlendirme yöntemi, kurum içinde, işlerin değer açısından birbirlerine kıyaslanmasını sağlar ve bu yüzden de ücret yönetimi için önemli bir girdi sağlamış olur. İş analizi sonuçlarının girdi teşkil ettiği alanlar arasında şu ana kadar belirtilen seçme ve yerleştirme, ücret ve performans yönetiminin yanı sıra kariyer ve eğitim yönetimi de bulunmaktadır. Bir pozisyonun gerektirdiği yetenek, bilgi düzeyi ve beceri ile o pozisyonda çalışan kişinin sahip olduğu bu üç özellik arasında fark olması durumunda eğitim yönetimi kapsamında, kişinin gelişim ihtiyacı tespit edilerek gerekli eğitimler verilir. Benzer şekilde kariyer yönetimi ile ilgili olarak da çalışanların ileride gelebilecekleri pozisyonlar göz önünde bulundurularak o kişilere bu pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerin belli bir plan doğrultusunda kazandırılması sağlanır⁵⁴.

İş değerlendirme, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir. Bu doğrultuda, iş tanımları bir iş'in işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Çoğu zaman iş analizi, iş değerlemesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirlerine karışmaktadır. İlkinden, bir iş için gerekli olan görevlerin belirlenmesinde; ikincisinden işlerin ücretlendirme amacı için sıralandırılmasında ve sonuncusundan ise belirlenmiş iş görevlerine en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde yararlanılmaktadır. Özellikle ücretlendirme sisteminde iş değerlendirme

⁵⁴ ÖZARPACI, Erişim: www.insankaynaklari.com, (16.07.2006)

büyük rol oynamaktadır. Çünkü, eğer işletmeler ücretlendirme standartlarını düşük tutarlarsa çalışanlarının yüksek ücretler ödeyen şirketlere gitmelerine neden olabilirler. Aynı şekilde, piyasanın üstünde bir ücretlendirme sistemi kullanmak işletmeler için gerekenden fazla bir maliyet demektir. Bunun için izlenecek iki yol mevcuttur. İlki dışsal eşitlik sistemidir ve bunun için işletmeler ücret araştırma analizleri yaparak piyasadaki mevcut adil ücretlendirme sistemleri hakkında bilgi sahibi olup kendi ücretlendirme sistemlerini bu doğrultuda oluşturabilirler. İkinci yol ise, içsel eşitlik metodudur. Burada işletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi kurmak gerekir ve bu aşamada devreye iş değerlemesi girmektedir. Yapılan iş değerlenmesi sonucunda bir iş için ödenmesi gereken en yüksek ücretten en düşüğe bir sıralama yapılmakta ve kişinin yetenekleri, gösterdiği performansı ölçüsünde ücretlendirme sistemi kurulmaktadır. İş değerlemesi yaparken, performans değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurmak işletmeler için daha verimli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır⁵⁵.

Adil ücret sistemi kurmadan çalışanların gönüllü katılımlarını sağlayarak sürekli kılmak pek mümkün değildir. Sonuç ve öneriler kısmında da özellikle vurgulanacağı gibi TKY'nin yolu adil ücretlendirmeden geçer. İş değerlendirme sisteminde en etkili yöntemlerden bir tanesi HAY metodudur. Hay metodunu kullanarak işler gözden geçirilebilir ve ayrıca bu işleri yapan kişiler bilgi, sorumluluk, problem çözme süreçleri çerçevesinde değerlendirilir.

İş değerlemenin temel kuralları şunlardır⁵⁶

- İş'i yapan değil, yapılan iş değerlendirilir.
- İş tamamen kabul edilebilir düzeyde yapılabileceği şekliyle değerlendirilir.
- İş olduğu, olacağı gibi değil; şimdi tanımlandığı gibi değerlendirilir.
- Bazı işlerin yeni tasarlanmış olabileceğine dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak, İş Analizi ve İş Değerleme Sistemi, TKY anlayışını benimseyen işletmelerde, bu anlayışın gelişmesine büyük katkı sağlar. Her bir iş'in tanımının yapılarak, iş gereklerinin tespit edilmesi ve o iş için gerekli yetkinliklerin, yeterliliklerin belirlenmesi, işletmenin hedeflerine kolaylıkla ulaşabilecek "uygun" personelin istihdam edilmesine imkan yaratır. Bu da zaten ISO 9000:2000 KYS' nin bünyesinde varolan ve geçtiğimiz konularda açıklanan gereklerdendir.

⁵⁵ Erişim: www.insankaynaklari.com, (17.07.2006) Haldun ESEN, **İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayın, İstanbul, 2002, s.148

⁵⁶ Haldun ESEN, **İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayın, İstanbul, 2002, s.148

2.2.2. Personel Seçimi ve İşe Alma

Büyük işletmelerde personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi işlevinin önemli bir bölümü İnsan Kaynaklarına bağlı uzmanlar tarafından yerine getirilmektedir. Küçük işletmelerde ise her müdür kendi bölümünde çalışacak elemanları seçer, bunlarla görüşme yapar ve hiç bir uzmanı olmaksızın işe alım sürecini gerçekleştirir. Her iki durumda da gereksinim duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmalıdır⁵⁷. Personel seçimi ve işe alma süreci ile personel seçme işlemi gerçekleştirildiği gibi, işletmenin de kendini tanıtarak satması söz konusudur⁵⁸.

Nitekim. P. Drucker⁵⁹ örgütlerin başarısı için çalışanların işe alınmasında ve yükseltilmesinde dikkate alınması gereken temel ilkeleri şöyle özetlemektedir:

- *En uygun elemanın işe alınması.*
- *Potansiyel olarak işe uygun elemanlar arasından seçim yapılması.*
- *İşe alınacak adayları değerlendirirken çok iyi ve etraflıca düşünülmesi.*
- *Her adayın daha önce birlikte çalıştığı kişilerle birlikte değerlendirilmesi.*
- *İşe alınan elemanın niteliklerinin ilk aylarda kontrol edilmesi.*

İşletmelerin gereksinim duydukları personelin nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra personel seçimi işlemlerine geçilir. İşletmelerde personel seçimi süreci üç aşamadan oluşmaktadır⁶⁰.

- Aday toplama
- Personelin seçimi
- Yerleştirme

Örgütlerde personel yönetiminden sorumlu olan görevlilerin, bu aşamalara ilişkin bilgi ve becerilere sahip olmaları zorunludur. Seçim ve işe alma işlemlerinden sorumlu olan görevliler, işletmenin personel politikasına göre belirlenmektedir. TKY' ni benimsemiş bir işletmede, personel seçimi sürecinde, kalite sistemini bilmeyen ve TKY' yi desteklemeyen bir uzmanın görev alması düşünülemez.

⁵⁷ Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1994, s.57

⁵⁸ John B. MINER, **Industrial Organizational Psychology**, McGraw-Hill Inc., USA, 1992, s.474

⁵⁹ Peter DRUCKER, **The Frontiers of Management**, Truman Talley Books, NewYork, 1986, s.122

⁶⁰ ALDEMİR, ATAOL & BUDAK, a.g.e., s.77

İşe alma işlemleriyle ilgili olarak geliştirilen tartışmalar ve irdelemeler, bir bakıma personel yönetiminin geliştirme, başarı değerlendirme, ücretlendirme ve çalışma ilişkilerini düzenleme etkinlikleri üzerinde etkisi olan bir süreci tanıtmaktadır⁶¹.

İşgören seçiminde yapılacak hatalar, işletmeyi olduğu kadar işgöreni de olumsuz yönde etkileyebilir. İşgörenin yetenekleri ile iş'in gerekleri arasında bir uyum yoksa, kişi iş'ini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşımayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi bırakacaktır. Aynı şekilde, iş'in gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir⁶². Bu durum motivasyonu bozacağından TKY' nin katılımcılık ilkesi yara alacaktır.

Personel Seçimi ve İşe Alma sürecinde, adayları, öncelikli olarak görüşme yöntemi ile zeka, yetenek, kişilik, mizaç testleri gibi bireysel değerlendirme yöntemlerini kullanmak mümkündür. Bununla birlikte grup tartışması ve grup çalışması gibi grup seçim yöntemlerinden de yararlanılabilir⁶³. Bu da takım çalışmalarına girerek, sinerjiyi yakalamak ve sürekli gelişme ilkesine uygun çalışmak için bir gerekliliktir.

Bu süreçte doğru iş'e doğru elemanın alınması ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. İşe uygun personelin seçilmesi, iş'in gerekleri ile çalışanın niteliklerinin/yetkinliklerinin çakışması, çalışan motivasyonunu ve işletme verimliliğini olumlu yönde etkiler. Motivasyonu artan çalışanın işletmedeki faaliyetlere katılım oranı yükselir. Katılımcılığın artması da yine sonuç olarak TKY anlayışının gelişmesine katkı sağlar.

2.2.3. Personel Performans Değerlendirme

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır⁶⁴. Bazı kaynaklarda personel performans değerlendirmenin tanımları aşağıdaki gibidir:

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır⁶⁵.

⁶¹ ALDEMİR, ATAOL & BUDAK, a.g.e., s.78

⁶² Oktay ALPUGAN, M. Hulusi DEMİR, Mete OKTAR & Nurel ÜNER, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1987, s.382-383

⁶³ John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev: Mehmet KILIÇ, Bireysel Yatırım Dizisi, 1995, s.60-62

⁶⁴ Zühal AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, 1998, s.1

Personel performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin, kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir⁶⁶.

Performans değerlendirme, bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur⁶⁷.

Bu tanımlara bakarak performans değerlendirmeyi, genel olarak çalışanın iş'inde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz. Performans Değerlendirme Sisteminin başlıca amaçlarını aşağıda olduğu gibi açıklamak mümkündür⁶⁸:

- Ücret belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak,
- Yöneticinin emri altında çalışanları tanımaya yardımcı olmak,
- Çalışanların kendi eksik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- İşletmenin eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutmak.

İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemlerinin kurulması da TKY anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi ile çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varırlar ve zayıf yönlerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda amirlerinden/yöneticilerinden destek alırlar. Bu bağlamda kendisini nasıl geliştirebileceği konusunda yönlendirilen ve desteklenen çalışanların, işletmelerine karşı hissettikleri sadakat duygusunu geliştirirler. Aidiyet duygusu gelişmiş çalışanların işletmedeki faaliyetlere katılımcılık oranı artar ve sürekli gelişen bir organizasyon yaratma amacına daha kolay ulaşılır.

Performans Değerlendirme ile ilgili daha detaylı bilgiye III. Bölümde yer verilmiştir.

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Kavramı

Eğitimin insan hayatı için taşıdığı önem kelimelere sığdırılmayacak kadar büyüktür. En yalın anlatımla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir

⁶⁵ Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet CEVAT ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR & Reha ULUHAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.206

⁶⁶ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.297

⁶⁷ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşl.Fak.Yayımları, No:246, İstanbul, 1991, s.168

⁶⁸ Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.181

bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilecek olan eğitim olgusu, her eğitimci tarafından farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Bu noktada, literatürde en çok karşılaşılan eğitim tanımlarından birkaçı şöyledir⁶⁹ :

Bir tanımda eğitim “*bireyin davranışında (bilgi, beceri, alışkanlık, tutum, v.b.) kendi yaşantısı kanalıyla ve planlı olarak istenilen yönde değişme meydana getirme süreci*” iken başka bir tanımda, “*bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerlerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamı*” şeklinde ifade edilmektedir. “*Bireyin toplumsal yeteneğinin ve en elverişli düzeyde kişisel gelişmesinin elde edilmesi için seçilmiş ve denetimli bir çevreyi içine alan toplumsal bir süreç*” olarak da ele alınan eğitim, “*bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçler*” şeklinde de kabul edilmektedir. “*Bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve amaçlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci*” ve benzer şekilde “*önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi*” olarak değerlendirilen eğitim, “*seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin (özellikle okulun) etkisi altında sosyal yeterlik ve optimum bireysel gelişmeyi sağlayan sosyal bir süreç*” şeklinde de tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde her geçen gün önemi artan eğitim ve eğitimle benzer kavramlar olarak değerlendirilen yetiştirme ve geliştirme kavramlarının değişik tanımlarına aşağıda yer verilmiştir⁷⁰ :

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim, “*bir meslek elemanının mesleğine aday ya da asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işten ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya dönük etkinliklerin tümü*” olarak tanımlanırken, **yetiştirme** ise, “*daha çok yeni işe girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve iş’in gereklerine göre, bireye gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetleri*” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yetiştirme kavramının mesleksel bir amaç taşıdığına inanılmaktadır. **Geliştirme** kavramı ise “*var olan yeteneklerin iyileştirilmesi*” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile, geliştirme, bir iş’te çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyeti şeklinde ifade edilmektedir.

⁶⁹ Rafet ÇEVİKBAŞ, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.16 ; Mahmut TEZCAN, **Eğitim Sosyolojisi**, Mahmut Tezcan Yayınları, Ankara, 1997, s.3 ; Nurettin FİDAN & Münire ERDEN, **Eğitim Bilimine Giriş**, Repa Eğitim Yayınları 1, Ankara, 1999, s.11-12.

⁷⁰ İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim, Erişim: www.google.com, (23.06.2006) ; Şebnem ERGÜL, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1996, s.32

Gelişme, çalışanın, yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, çalışanın, işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturmaktadır⁷¹.

İş yerinde eğitimin, genel olarak yetiştirme anlamına geldiği şeklinde bir bakış açısı da söz konusudur. İnsanlar genellikle işlerini, rastgele yetişmiş bir marangoza, bir elektrikçiye ya da bir terziye vermeyi tercih etmemektedirler. Aksine, bu sahadaki bilgisiyle, tecrübesiyle insan ilişkileri konusundaki davranışıyla onun iyi bir sanatkar olup olmadığına bakarak ve daha sonra müşterisi olup, kendisine iş teslim etmektedirler⁷².

İşyerinde eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri bir bütün olarak düşünüldüğünde, yüksek verim sağlama olanağını verecek bilgi, ustalık ve göreve ilişkin davranışların ilgili bireylere kazandırılması şeklinde temel bir kesişim noktalarının bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

Eğitim faaliyetleri açısından İnsan Kaynakları aynı zamanda, kalite yönetimi eğitimi stratejisini yürürlüğe sokmakla sorumludur. Bu faaliyetler konu seçimi, eğitim tasarımı ve erişimi ile değerlendirme faaliyetlerini içermektedir. Bunlar diğer eğitim faaliyetlerinde de kullanılır ve aynı süreçler izlenir. Eğitim konuları, işletme içi veya dışından belirlenecek olan kalite eğitimcileri tarafından sağlanabilir. Geçmişle bir kıyaslama yapıldığında dikkat çeken en büyük farkın, kalite eğitiminin artık yüksek bir şekilde müşteriye ve organizasyon kültürüne yoğunlaşması olduğu söylenebilir. Bu durum daha çok, oturmuş bir TKY anlayışı olan işletmeler için geçerlidir⁷³.

TKY' nin gönüllü katılımcılığını canlı tutmak, çalışanları motive ederek davranış değişikliği yaratmaya dönük eğitim programları ile mümkündür. Bu anlamda eğitim sadece bilinmeyenleri öğretmek değil, sadakat, bağlılık vb. kavramların çalışanlarda oluşması için de gerekli ve önemlidir.

2.2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi

⁷¹ PALMER & WINTERS, a.g.e., s.120

⁷² Sami BİLGİN, **Yetişkinler Eğitimi (Özellikleri ve Prensipleri)**, Akşam Sanat Okulu ve Mesleki Eğitim Merkezi Yayını, Ankara, 1970, s.5

⁷³ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.342

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. Günümüzde, insanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmezi olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Herkes tarafından kabul gören bu gerçek, eğitim ve geliştirmeyi, insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi haline getirmiştir. Dolayısıyla, insan kaynakları bölümlerinin kurum içindeki en önemli işlevleri arasında eğitim öncelik almaktadır⁷⁴.

Yukarıda anlatılanlar ışığında işletmelerde eğitimi zorunlu kılan nedenleri

- İşletmenin verimini arttırmak,
- İşletmeye yeni girenlerin işe uyumlarını sağlamak,
- Hangi çalışanın ücret ve mevki (kariyer) terfiine layık olduğunu anlamak,
- Çalışanların yeni makinelere, yeni malzemelere ve yeni metotlara alışmalarını sağlamak,
- Kazaları, devamsızlıkları ve çalışan devrini azaltmak,
- Çalışan motivasyonunu yükseltmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Çalışanda iyi davranış alışkanlıklarını geliştirmek,
- İsrafı azaltmak

şeklinde sıralamak mümkündür⁷⁵.

2.2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Amaçları

Genel olarak insan kaynakları yönetiminde eğitimin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür⁷⁶:

- *“Çalışanlara, görevlerini daha verimli bir şekilde yapmaları amacı ile yeni bilgi ve beceriler kazandırmak”,*
- *“Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltmak”,*

⁷⁴ İlhami FİNDİKÇİ, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.243-244

⁷⁵ BİLGİN, a.g.e., s.5

⁷⁶ İsmet BARUTÇUGİL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul, 2004, s.298-299 ; Özkaya ÖZDEMİR, Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler, Ankara, 1967, s.13-14

- *“Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırmak”,*
- *“Çalışanın işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlamak”,*
- *“Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini desteklemek, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirmek”,*
- *“Çalışana fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek kurum içinde ve dışında daha etkili bir haberleşme, koordinasyon ve işbirliği sağlamak”,*
- *“Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırmak, iş gücü devrini azaltarak yönetimin kolaylaşmasını sağlamak”,*
- *“Daha iyi hizmet veya daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırmak”,*
- *“Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesini sağlayarak, işletmenin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlamak”.*

Özetlenen bu amaçlar PPDS ile KYS' nin de amaçları ile müştereklerdir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde yürütülen eğitim faaliyetlerinde konferans, kurs, seminer veya daha başka öğretim metotları uygulamak yoluyla çalışan için, sorumluluğunu taşıdığı iş veya görevlerle ilgili olarak hem teorik hem pratik yönleriyle daha bilgili, daha becerili ve dolayısıyla daha olumlu bir davranış sergilemesini hedefleyen çabaların söz konusu olduğu dikkat çekmektedir. Başka bir ifade ile, kurumların çalışanlar için hazırlayacakları öğrenme ortamları ile çalışanların hayat boyu öğrenme alışkanlığını kazanmaları hedeflenmektedir⁷⁷.

2.2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer Planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin planlanması sürecidir⁷⁸.

⁷⁷ Özkaya ÖZDEMİR, a.g.e., s.13

⁷⁸ Tuğray KAYNAK, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s.161

Kariyer yönetimi, elemanların meslek hayatlarını planlama işidir. Kariyer geliştirmenin canlı olabilmesi için üst yönetimin desteği gerekmektedir. Elemanların gelişmesine verilen zaman ve destek, yapılan bu yatırımı karřılamaktadır⁷⁹.

Organizasyon ve birey açısından boyutları ortaya konulan olgunun, tarafların üstünde buluşacağı bir ortak payda üzerinden bütünlüştirilmesi gereği ortadadır. “Kariyer danışmanlığı” sürecinin bu açıdan çok önemli olduğunu vurgulanabilir⁸⁰.

Gerçekçi bir kariyer planlaması bireyin kendi yetenekleri doğrultusunda olan fırsat arayışlarını güçlendirmekte ve bilinçli bir çabayı gerektirmektedir. Kariyer planlamasından asıl sorumlu olan bireyin kendisi ise de, organizasyon bu konuda çalışanlarına çok yardımcı olabilir⁸¹. Kariyer planlama konusunda destek almayan ve bu konuda kafasında belirsizlikler olan çalışanın gönüllü katılımı azalmakta, niteliklerinden en üst düzeyde yararlanılamamaktadır.

2.2.5.1. Kariyer Yönetimi Aşamaları

İşğörenlerin buldukları kariyer aşamaları şöyle sıralanabilir⁸²:

1. İşe Giriş Aşamaları

şirketlerin işe giriş aşamasında işğörenlere sağlayabileceği yardımları şöyle sıralayabiliriz:

- İşe başvuruda bulunan adayları işletmeye çağırmak,
- İşe başlar başlamaz kapsamlı eğitim programları düzenlemek ve işe alınan işğöreni eğiterek eksiklerini kapatmaya çalışmak,
- şirketin deneyim sahibi kıdemli eleman ve yöneticilerini yol gösterici olarak görevlendirmek. Böylelikle bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri bir yardımcı vasıtasıyla etkili bir şekilde göstermek mümkün olabilir.

2. Ustalık Aşaması

⁷⁹ Margaret S. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan şAHİNER, Rota Yayıncılık, 1. Baskı, 1993, İstanbul, s.79

⁸⁰ KAYNAK, a.g.e. s.174-175

⁸¹ Fikret RAMAZANOğLU, Cengiz ARSLAN & M. Fatih KARAHÜSEYİNOğLU, “İşletme ve Organizasyonlarda **Personel Yönetimi**, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi”, Fırat Üni., Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, Elazığ, 2003

⁸² Ülkü DİCLE, **Ekonomik Forum**, TOBB Aylık Dergisi,1999, Yıl: 6, Sayı: 6, s. 31-32

Uсталık döneminde elemanlarından en iyi şekilde yararlanabilmesi ve söz konusu durgunluk döneminin yaşanmaması için şirketin;

- Etkin ve objektif bir yükselme politikası izlemesi,
- Durgunluk dönemine girmek üzere olan elemanlarına zor ve hatta stres yaratacak görevler vererek onların özgüvenlerini yeniden kazanmalarına yardımcı olması,
- Kariyer planlaması ve yönetimi programlarını yalnızca işe yeni giren elemanlar için olmaktan çıkarıp genişletmesi yararlı olacaktır.

Her kuruluş, giderek artan global bir rekabet ortamında başarılı olabilmek için kariyer yönetimini işletme stratejisinin önemli unsurlarından biri haline getirmek zorundadır. Bu zorunluluk, girdiğimiz bilgi ve enformasyon çağında şirketlerin rekabet üstünlüklerini çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılık düzeylerine dayandırmak gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Rekabet gücü yüksek bir işgücü yaratmada, merkezi bir rol oynayacak olan kariyer yönetiminin stratejik öneme ve önceliğe sahip olması gerektiği açıktır⁸³.

2.2.5.2. Başarılı Kariyer Yönetimi Koşulları

Kariyer yönetiminde başarılı olabilmek için işgören, yönetici ve kuruluşun kendilerine düşen aşağıdaki görev ve sorumlulukları gereği gibi yerine getirmeleri gerekmektedir⁸⁴.

2.2.5.2.1. İşgören Açısından

- İşgören kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirmeli ve önceliklerini belirlemelidir.
- İşgören geliştirmeyi düşündüğü yeteneklerinin neler ve hangi alanlarda olduğuna karar vermiş olmalıdır.
- İşgören kendine özgü bir kariyer stili bulmalı ve o doğrultuda kendini geliştirmelidir.
- İşgören iyi bir gözlemci olmalı ve işletmesine bu gözlemler doğrultusunda

⁸³ DİCLE,, a.g.d., s. 29

⁸⁴ DİCLE, a.g.d., s.30

yardıma etmelidir.

2.2.5.2.2. Yönetici ve İşletme Açısından

- Yönetici, elemanların kişisel kariyer planlarını yapabilmeleri için işletme ile aralarında bir katalizör rolü oynamalıdır.
- Stratejik amaçlarının gelişmesine yönelik kariyer çizgileri oluşturmak gerekir.
- Tüm elemanları için gerektiğinde kullanılmak üzere bilgi bankası kurarak, yöneticilik kadrolarını doldurma planını hazırlayarak ve bunları sürekli gözden geçirip güncelleştirerek onlara yardımda bulunur.
- Geri besleme yapmak gerekir.
- Yönetici gerçekçi olarak plan yapmalıdır.
- İşletme yöneticilerine sürekli eğitim programları düzenlenmelidir.
- Yönetici sürekli olarak yeni kariyer modelleri aramalı ve sürekli bilgi sağlamak için çalışmalarda bulunmalıdır.
- Şu an uygulanan kariyer yönetiminin beklentileri karşılayıp karşılamadığını incelemek gerekir.

İşletme ile çalışanları arasında uzun dönemli bir ilişki mevcut olduğunda işgörenlerin bağlılık ve itimadı sağlam olur. Kariyer yönetimi konusu İKY içinde tüm diğer konularla (işgören bulma, seçme, yerleştirme, terfi, transfer, işten çıkarma vb.) birlikte bir bütün olarak düşünülmelidir. Araştırmalar kariyer yönetiminde başarının, geniş ölçüde, diğer insan kaynakları etkinlikleriyle bütünleştirilmesine bağlı olduğunu göstermektedir.

2.2.6. Ücretlendirme

Herkesçe ve her dönemde benimsenecek genel bir ücret tanımına ulaşmak kolay değildir. Genel olarak çalışanların, bedensel ve düşünsel emeklerinin karşılığı olarak ifade edebileceğimiz ücret, farklı kesimlerde değişik şekillerde tanımlanmıştır⁸⁵.

Ücret, bir iş karşılığında işveren tarafından işçiye belirli bir zaman dilimi esas alınarak ödenen para ve para ile belirlenebilen malların oluşturduğu bir gelirdir; işçilerin teknik bilgilerini vb. emek güçlerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri her türlü kazanç ücreti oluşturur⁸⁶.

Ücret, ülkelerin gelişim derecesine göre ekonomik yaşamında yeni farklılıklar gösterdiğinden, günümüzde sosyal politikanın en önemli sorunlarından birisidir. Toplum içinde giderek daha fazla sayıya ulaşan ve sanayileşme içinde daha fazla önem kazanan işgücü sahibinin tek gelir kaynağı olan ücret ve ücret düzeyleri ile ilgili politikalar, ülkelerin sosyal ve ekonomik yapısında önemli görevler üstlenmektedir⁸⁷.

Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturmaktadır. Ücret çalışanın çalışması karşılığında şirketten sağladığı ekonomik yararlar arasında en önemli yeri tutmaktadır. Diğer ekonomik yararlar, primler ve ödüller ile sosyal kolaylıklar (yemek, ulaşım , özel sağlık sigortası, lojman, araç, telefon vb.) dir. Ücret, yönetici düzeyinde giderek önemini kaybetse de, alt düzey çalışanlar için hala büyük önem taşımakta ve ücret politikası, çalışanların motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle istikrarlı ve adil bir ücret politikası oluşturulması zorunludur. Çalışanlar, şirketten ekonomik yararlar dışında sosyolojik ve psikolojik yararlar da sağlarlar. Bir gruba ait olma, statü, iş doyumu bu tür yararlarla örnek olarak verilebilir. Çalışan, şirkete yaptığı katkıları, şirketten elde ettiği tüm yararlarla karşılaştırır ve bunlar arasında bir denge kurar. Çalışanlara iyi bir çalışma ortamı yaratılmasının önemi de burada yatmaktadır. İyi bir çalışma ortamı sağlayan bir şirket, daha kötü çalışma ortamı olan bir şirkete nazaran çalışanlarına daha az ekonomik yararlar sağlayarak faaliyetlerini sürdürebilir. İnsan Kaynakları politikalarının çalışanların huzur ve mutluluğunu öne çıkarmasının önemi bundandır⁸⁸.

⁸⁵ C. Necat BERBEROĞLU, **Çalışma Ekonomisi**, Eskişehir, 1992, s.133

⁸⁶ Cahit TALAS, **Sosyal Ekonomi**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1979, s.6

⁸⁷ BERBEROĞLU, a.g.e., s.133

⁸⁸ Erişim: http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm, (20.06.2006)

III. BÖLÜM
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE
PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

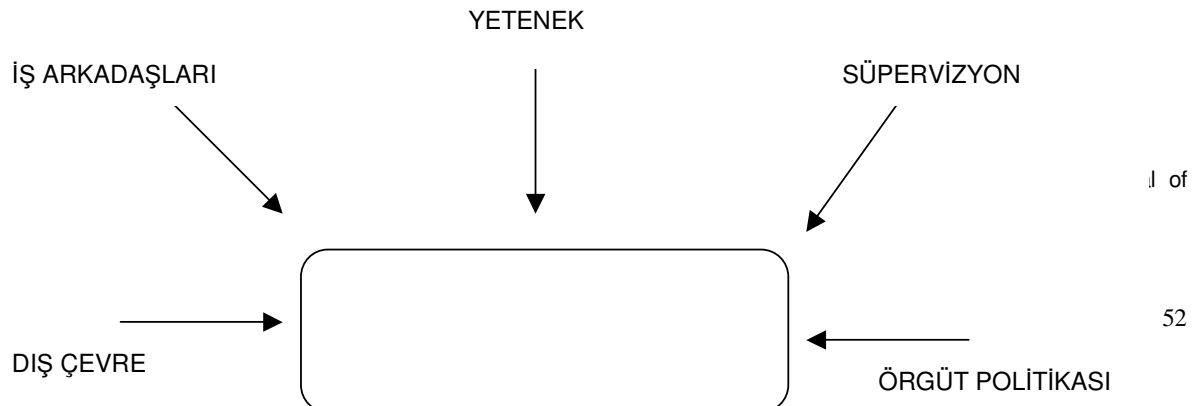
3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

İnsan kaynakları uygulamaları arasında en az sevileni performans değerlendirmesidir. “Yöneticiler yapmaktan hoşlanmaz, çalışanlar gereksiz bulur, insan kaynakları yöneticileri ise –örgütün değerlendirme politikası ve uygulamaların bekçileri olarak- hem bu konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmesini izlemek durumunda kalırlar”. Ancak bütün bu sıkıntılara rağmen performansın, izlenmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi gereken bir şey olduğu düşünülür. Aslında performans değerlendirme, performans geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir. Performans değerlendirmesinin niçin gerekli olduğu konusunda yapılan bir araştırma şu sonuçları vermiştir⁸⁹:

- Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması,
- Süregiden performansın gelişmesine katkıda bulunmak,
- Geçmiş dönemdeki performans gözden geçirmek,
- Geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek,
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak,
- Performans hedeflerini saptamak,
- Ücret düzenlemelerini ya da yapılacak zamları ayarlamaktır.

Deming’e göre, çalışanların yaklaşık %95’i iyi performans sergilerken, sadece %5’lik kısmı çalışma ortamında önemli problemlere neden olmaktadır. Personel Performans Değerlendirme süreci, bu problemleri gidermek amacıyla tasarlanmaktadır ve performans değerlendirme sürecinin tüm çalışanlara uygulanması zorunluluğu gibi bir inanış da vardır⁹⁰.

Çalışan performansı, şekil 3’te görüldüğü gibi, yalnızca yetenek, güdü, eğitim gibi bireysel faktörlerin yanında, iş arkadaşları, süpervizyon (nezaret) biçimi, örgütün politikası ve stratejileri, ekonomik faktörler ile dış çevre şartlarının etkileri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Başka bir ifade ile performans yönetimi, değerlendirmeyi bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını örgütsel ve çevresel koşullar kapsamında planlama ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistem olarak kabul edilmektedir⁹¹.



PERFORMANS

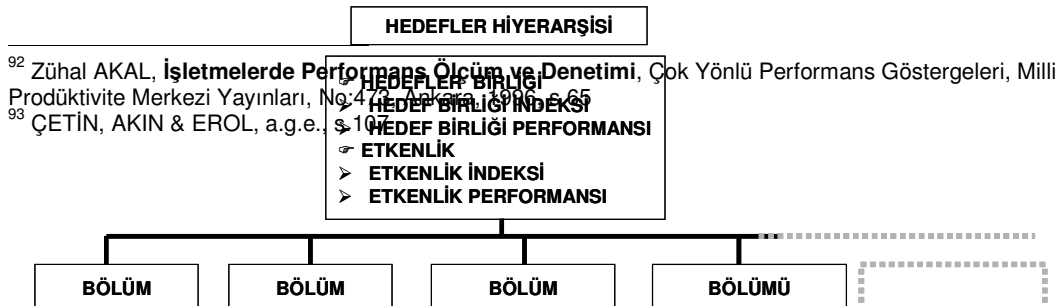
Şekil 3. Performansı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Suna TEVRÜZ, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998, s.90

Sonuç olarak performans ölçümlerinin bir işletmede yanıtlayabileceği belli başlı sorular şunlardır⁹²:

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelerden sapma var mı?
- Doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor?

Personel Performans yönetimi, arzu edilen motivasyon ve hareketlerin sağlanmasına odaklanmaktadır. Performans yönetiminin “olumlu pekiştirme ile çalışanların performansını maksimize etmeye dayalı, yönetime sistematik ve bilgiye dayalı yaklaşım” olduğuna inanılmaktadır⁹³. PPDS'nin şirket, firma, sistem ve kalite hedefleri ile olan bağıntı Şekil 4 ile özetlemek mümkündür.



⁹² Zühal AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.477, Ankara, 1996.

⁹³ ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.10.

Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci

3.1.1. Personel Performans Değerlendirmesinin 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 koymaktadır⁹⁴.

Performansın tanımlanması, personel seçiminde ve diğer bir çok örgütsel kararın alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Son zamanlarda örgütlerin azalan verimliliği ve bunun sonucu ortaya çıkan enflasyon, performans ölçümünün önemini ortaya çıkarmıştır⁹⁵.

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

⁹⁴ Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesiminde Uygulama**, TODAİE Der., 1993, s.7

⁹⁵ Frank J. LANDY, **The Measurement of Work Performance Methods**, Theories and Application, Florida, 1983, s.3

fazla olan görevlere getirilmesi gereklidir. Bunun için de çalışanların yetkinliklerinin yeterlilik değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır⁹⁶. ISO 9000:2000 KYS'nin de istediği budur.

3.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları personel performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır⁹⁷. Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin başlıcaları aşağıda olduğu gibi sıralanabilir⁹⁸.

3.1.3.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda elde edilmektedir. Örneğin, "kim / kimler terfi edebilir?", "bu iş için en uygun aday kimdir?" sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir:

3.1.2.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama (simple ranking) tekniğine göre, üstler astlarını en başarılıdan en başarısızına göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması, yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır. İkili karşılaştırma yöntemi örneğini Tablo 2'de görmek mümkün olabilir.

Tablo 2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

⁹⁶ Nuri TORTOP, **Personel Yönetimi**, Ankara, 1982, s.129; Nesime ACAR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, No:640, Ankara, 2000, s.65

⁹⁷ TAHIROĞLU, a.g.e., s.171-177

⁹⁸ TAHIROĞLU, a.g.e., s.171-177

Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed	Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Bob	-		-	-	-	B Bob	+		-	+	+
C John	-	+		+	-	C John	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E Ed	+	+	+	-		E Ed	+	-	-	+	
Bob daha iyi						Art daha iyi					

+ Daha iyi - Daha kötü

Kaynak: Mohamed ZAİRİ, Measuring Performance For Business Results, Chapman & Hall, London, 1994, s.520

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin, genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılabilir değildir.

3.1.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans Değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sıralamalar getirmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi Tablo 3'te yer alan bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

Tablo 3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En Yüksek
-----------	-------	------	--------	-----------

% 10	% 20	% 40	% 20	% 10
------	------	------	------	------

Kaynak: TAHIROĞLU, a.g.e., s.171-177

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, kişilerin performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda; değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda standart (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri, kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı, açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı ölçütlerine göre sıralanmış astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

3.1.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır.

3.1.2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalaları (graphic rating scales) olarak ta adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Değerlendirme kriterleri; değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, iş'e ilişkin davranışları ve yaptığı iş'in çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerden oluşmaktadır.

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi bunlardan bir tanesidir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir.

3.1.2.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanması esasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir.

3.1.2.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales)

Smith ve Kandall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda "Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası" (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal değerlendirme skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da, bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir.

3.1.2.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales)

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal beklenti skalalarında kişinin çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışları

belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geri bildirimlerinin sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

3.1.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)

Bu yöntemde, astını gözlemleyen üst, onun başarılı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geribildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir. Bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir. Bunun en belli başlı nedeni üstün sürekli olarak astını gözlemleyip notlar almasının çalışanlar tarafından fazla hoş karşılanmamasıdır.

3.1.2.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-List Method)

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici, kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından işaretleme listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

3.1.2.3. Bireysel Performans Standardına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, çalışanlar önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır.

3.1.3.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. İş'in gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

3.1.3.3.2. Standartlar Yöntemi (Standart Method)

Standartlar yöntemi de doğrudan indeks yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir. Bu yöntem aslında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da değerlendirilebilir.

3.1.2.3.3. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)

Amaçlara göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi içinde amaçlara göre yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür.

Performans yönetim sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çalışması sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanların ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur.

Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁹⁹:

- **Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi:** Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- **Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi:** Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- **Bölüm Hedeflerinin Tartışılması:** Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- **Faaliyet Planlaması:** Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.

İşletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönetici, kendisinden neler beklendiğini bilmelidir. Ayrıca üst düzey yönetici de, astından hangi sonucu alabileceğini, ondan neler bekleyebileceğini bilmek zorunluluğundadır; böylece, ondan neler bekleyebileceğini bilebilir.

- **Sonuçların Ölçümü:** Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- **Geribildirim:** Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, Amaçlara Göre Yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kısaca hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.

⁹⁹ ZAİRİ, a.g.e., s.510-511; Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, s.47

- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

3.1.2.3.3.1. Yöntemin Yararları

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

3.1.2.3.3.2. Yöntemin Sakıncaları

Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar. Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarılı olduğunu yanısıra nasıl başarılı olduğunu da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin şirketlerce daha sıkı izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

PPDS uygulamasında kurulan sistemin ağırlığı hedeflerin belirlenerek takip edilmesinde yoğunlaşmaktadır. Kalite sisteminde PPDS değerlendirildiğinde en uygun metodlardan biri “ Amaçlarla Yönetim “ olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.2.4. 360 Derece Değerlendirme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerlendirebileceği savunulmaktadır. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede her zaman en yetkin kişi olmayabilir. Patron adına hareket eden yönetici, değerlendirme sürecinde tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir¹⁰⁰.

Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi etkileşimini meydana getirmektedir¹⁰¹.

Performans değerlendirmesi açısından en uygun yol, mümkün olduğunca çok sayıda kaynaktan bilgi toplamak ve bunları bir araya getirmektir. Hatta, psikometrik tabiriyle, bağdaştırıcı ve ayırdedici geçerlik açısından bu değerlendirmeler kıyaslanabilir. Yani, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin birleştiği ve ayrıldığı noktaları saptamak da, hem

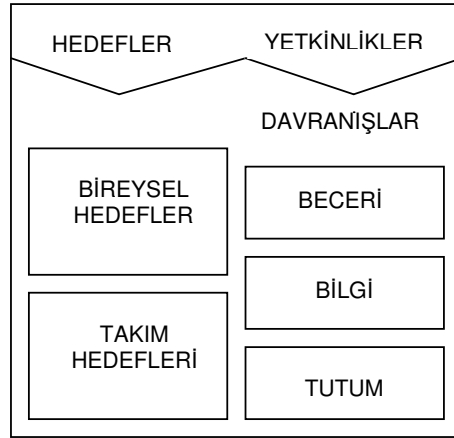
¹⁰⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi**, 8.Baskı, Bursa, 1997, s. 169

¹⁰¹ R. LEPSINGER & D. Lucia ANNTOINETTE, **The Art and Science of 360 Derece Feedback**, San Francisco, 1997, s.197

değerlendiren hem de değerlendirilen hakkında oldukça önemli bilgiler vermektedir. Bu sayede, değerlendiricilerin hangi boyutlarda değerlendirme yapması gerektiği konusunda da bilgi edinilmiş olmaktadır¹⁰².

3.1.2.5. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi

Bireysel performans değerlendirme sistemi ile kurum süreç performansı değerlendirme sistemi kesişimi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Burada temel nokta, bireysel performans değerlendirme sistemlerini “hedefler” ve “yetkinlikler” baz alarak yapılandırılmasıdır¹⁰³. Hedef ve yetkinlik bazlı bireysel performans değerlendirme sürecini Şekil 5’te görmek mümkün olabilir.



Şekil 5. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Bireysel Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Erişim: www.insankaynaklari.com, (15.06.2006)

Hedefler, çalışanın bulunduğu pozisyonda yerine getirilmesi beklenen “iş hedefleri”ni ifade etmektedir ve çalışanın “neyi gerçekleştirmesi gerektiğini” tanımlamaktadır. Kalite sisteminde PPDS uygulamalarında odak noktamız bu olmalıdır. Çalışan düzeyinde hedef

¹⁰² ERGİN, a.g.e., s.136-149

¹⁰³ Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Erişim: www.insankaynaklari.com, (15.06.2006)

verilebilmesi için organizasyonel düzeyde hedeflerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Her organizasyon öncelikle vizyon ve misyonundan hareketle stratejik hedeflerini tanımlamalı, sonrasında bu hedefleri bölüm seviyesine indirgemelidir. Son olarak bölüm seviyesine indirgenmiş hedefler, birey ve/veya takım seviyesine indirgenir. Bu açıdan bakıldığında bireysel performansı değerlendirecek sistemler kurmaya ve kullanmaya yönelik ihtiyaç, diğer taraftan kurumsal performansı değerlendirmeye yönelik sistemlere duyulan ihtiyaç da gündeme getirmektedir.

Yetkinlik kavranmını uygulamalarımızda kalite sistemine paralellik sağlamak için yeterlilik olarak kullanacağımızı daha önce belirtmiştik. Yeterlilik, en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak ifadesidir. Yeterlilikler bir anlamda çalışanların işlerini “nasıl yapmaları gerektiğini” tanımlamaktadır. Yeterlilikler üç ana başlıkta incelenebilir¹⁰⁴:

- **Temel yeterlilikler:** Tüm çalışanlardan beklenen ve şirketin değerleriyle örtüşen yeterliliklerdir. Şirkette çalışabilmek için mutlaka olması gereken davranışları içermektedir. En alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlardan aynı oranda bu davranışları sergilemeleri beklenir. “İletişim”, “takım çalışması” gibi yeterlilikler temel yeterliliklere örnek teşkil edebilir.

- **Yönetmel yeterlilikler:** Şirketin yöneticilerinden beklediği ve yönetim kademelerine göre farklılaşabilen kritik davranışlardır. “Planlama ve organizasyon”, “astlarını geliştirme” gibi yeterlilikler yönetmel yeterliliklere örnek gösterilebilir

- **Teknik yeterlilikler:** Çalışılan bölüm/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır. Her bölümün ya da fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları vardır ve teknik yeterlilikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışır. Satış fonksiyonu için “ikna ve müzakere”, insan kaynakları fonksiyonu için “değişim yönetimi” yeterlilikleri teknik yeterliliklere örnek verilebilir.

Dolayısıyla, hedefleri ve yeterlilikleri baz alan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların “neyi”, “nasıl” gerçekleştirdiklerini takip etmeye ve değerlendirmeye yönelik bütünsel bir bakış içermektedir.

¹⁰⁴ Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Erişim: www.insankaynaklari.com, (15.06.2006)

Hedef ve yeterlilik bazlı bir bireysel performans değerlendirme sisteminin işleyişinde genel olarak aşağıdaki adımlar yer alır:

- **Beklentilerin çalışana iletilmesi:** Öncelikle, her değerlendirme dönemi başında çalışana, gerçekleştirmesi beklenen “hedeflerin”, ve sergilemesi beklenen “yeterliliklerin” neler olduğu açık ve net bir şekilde anlatılır ve bunlar üzerinde mutabakata varılır.

- **Performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi:** Çalışan, değerlendirme dönemi sonunda, kendisi ile üzerinde mutabakata varılmış hedefleri gerçekleştirmesi ve yeterlilikleri sergilemesi açısından değerlendirilmektedir ve bu suretle çalışanın gelişime açık yönleri tespit edilmektedir. Ancak değerlendirme aşamasına gelmeden, değerlendirme dönemi boyunca çalışana yöneticisi tarafından düzenli olarak geribildirim verilmesi ve koçluk yapılması önerilmektedir. Aksi takdirde performans değerlendirme sistemi “gelişim” hedefinden uzaklaşarak bir “notlama” sisteminden ibaret kalabilir.

- **Performansın geliştirilmesi:** Çalışanın, yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan gelişime açık yönlerinin nasıl geliştirilebileceği tespit edilmeli, bu doğrultuda bir planlama yapılmalı ve bu gelişim planı uygulamaya alınmalıdır. Bu süreçte de geribildirim ve koçluk faaliyetleri yönetici tarafından uygulanmaya devam edilmelidir.

Şirket içinde Performans Değerlendirme Sistemi kurulurken, organizasyonun farklı seviye ve birimlerinden (fonksiyonlar, bölümler gibi) çalışanların yer aldığı bir ekip kurarak, sistemde kullanılacak kriter ve işleyiş prensiplerinin belirlenmesinde bu ekibin desteğini ve katılımını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu tarz bir yaklaşım, kurulan sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasında oldukça etkilidir.

3.1.3. Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans değerlendirme sürecinde üzerinde titizlikle durulması gereken noktalardan biri de kriter seçimidir. Değerlendirmenin geçerli olabilmesi için değerlendirilen iş'in gerektirdiği özellikler tespit edilmelidir. Bu özelliklerin belirlenmesinde iş analizlerine başvurulmaktadır. İş tanımlarının yeterli olmadığı değerlendirme işlemlerinde, gözlem, mülakat, kritik olaylar tekniği gibi yöntemlerden yararlanılarak elde edilen bilgiler ışığında kriterler oluşturulur. Bu kriterler 3 grupta toplanmaktadır¹⁰⁵.

¹⁰⁵ TEVRÜZ, a.g.e., s.91

▪ **Kişilik özelliklerine ilişkin kriterler:** Bunlar arasında ikna yeteneği, yaratıcılık, yenilikçilik, bireyler arası iletişim, değişikliklere uyum gibi işin kapsamı ile ilgili olanlar yer alır. Ancak bunlardan bazılarının objektif yöntemlerle ölçülmesi zordur. Pek çok işte tek başına kişilik özellikleri yeterli değildir.

▪ **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İş için gereken bilgi, beceri, işin kalitesi gibi kriterlerdir.

▪ **Sonuçlarla hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen kriterler:** Rutin işlere, sorun çözümlenmeye, işlerin daha etkin yürütülmesini sağlayacak yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler olarak gruplanabilir. Bu gruptaki kriterlerin daha somut, gözlenebilir, ölçülebilir olması nedeniyle değerlendiriciler tarafından çoğunlukla tercih edilmektedir.

3.1.4. Performans Değerlendirmenin Öğeleri

Performans Değerlendirme Sisteminin geliştirme ve değerlendirme olmak üzere iki ögesi bulunmaktadır. Geliştirme ögesi, çalışanın etkinliğini arttıracak olan tutum, beceri ve deneyimlerinin zenginleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi örnek olarak verilebilir. Değerlendirme ögesi ise çalışanın performansının, kendisinden beklenen önceden belirlenmiş standart hedeflerle, örgüt içindeki diğer çalışanlarla ve bir önceki dönemdeki kendi performansıyla karşılaştırılması şeklinde ifade edilebilir. Ücret yönetimi, çalışanın terfi ya da işine son verilmesi kararları, iyi ve kötü performansın belirlenmesi örnek

olarak verilebilir. Performans Değerlendirme Sisteminin bu öğelerinin ayrı kullanımının çalışan davranışlarını etkilediği öne sürülmüştür. Geleneksel sistemlere kıyasla, bu öğelerin ayrı kullanımına dayanan sistemlerde, çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminden daha yüksek düzeyde tatmin olacakları; amirleriyle ilgili memnuniyet düzeylerinin yüksek olacağı; gelişim fırsatlarının daha çok bilincinde olacakları ve kendilerini daha az geliştirme çabası içinde olacakları öne sürülmüştür. Çalışma Amerika'da üretim ekipmanları üreten büyük bir uluslararası üretim şirketinde gerçekleşmiştir. Kontrol grubu ve deney grubu (değişkenlerin etkisinin incelendiği grup) arasında yapılan karşılaştırmalarda, ilk üç hipotez desteklenmemiş, istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek farklılıklar bulunamamıştır. Ancak kontrol grubunun, mevcut gelişim fırsatlarını kullanmak konusunda daha istekli olduğu gözlemlenmiş, dolayısıyla dördüncü hipotez yapılan çalışma ile desteklenmiştir¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Wendy R. BOSWELL & John W. BOUDREAU, "Separating The Developmental And Evaluative Performance Appraisal Uses", Journal of Business and Psychology, Volume:16, No:3, 2002, s.391-413

Etkili Performans Değerlendirme Sistemi, Valentin (1986)'e göre “gelişimsel öge”, “hazırlık ögesi”, “şekillendirici öge” ve “özetleyici öge” olmak üzere dört ögeden oluşmaktadır¹⁰⁷.

- **Gelişimsel öge**, değerlendirmenin amaçlarının belirlenmesini ifade etmektedir. İki ana evreden oluşmaktadır. Birinci evre planın geliştirildiği ilk dönemde oluşur. İkinci evre ise, planın gözden geçirildiği dönemde, yıllık, oluşur.
- **Hazırlık ögesi**, kişisel hedeflerin belirlenmesini ifade etmektedir. Çalışanın ihtiyaçları, görevin gereklilikleri açısından değerlendirilmektedir.
- **Şekillendirici öge**, verilerin toplanmasını ve geribildirim evresini ifade etmektedir. Burada önemli olan çalışan ile kurulan iletişimin sürekliliğini ve geribildirimlerin sürekliliğini sağlamaktır.
- **Özetleyici öge**, çalışanın ücretinin, terfi'sinin ve işine son verme kararlarının belirlenmesini içermektedir.

3.1.5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir¹⁰⁸.

3.1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,

¹⁰⁷ A. Doğan CANMAN, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 1993, s.35-36

¹⁰⁸ Richard P. McAdams & Margaret A. BARILLA, “Theory and Practice in Performance Appraisal of School Administrators”, Research for Educational Reform, Nolume:8, No:1, s.19-35; ÇETİN, AKIN & EROL, a.g.e., s.47

- Gizilgücün ortaya konması,
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması,
- Yetki devrini arttıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Düzeltici önlemler için fırsat yaratması,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

3.1.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın karşılanması.

3.1.5.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

- Hedeflerin ne denli başarıldığını göstererek kalite hedeflerinin gerçekleştirme sürecinin takip edilmesini sağlaması,
- Sürekli gelişim sürecinin gözlemlenebilmesi ve denetlenmesi,
- Yönetimin performansları düzenli olarak gözden geçirebilmesi için birey, takım ve işletme birimi performanslarının ölçülerek sayısal veriler elde edilmesi.
- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın artırılması,
- Verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı ve daha doğru olarak değerlendirilmesi,

- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

Performans Değerlendirme Sisteminin, çalışanın motivasyonunu düşürdüğüne dair bir inanç da vardır. Bunun nedenleri şu şekilde belirtilebilir¹⁰⁹:

- Performans Değerlendirme Sistemlerinin şirketlerde kurulduktan sonra, her zaman günümüz rekabet koşullarına ayak uyduramaması, dolayısıyla bir dönem mutlaka ölçülmesi gereken bir yetkinliğin zaman içinde yerini başka önemli bir yetkinliğe bırakması,
- Performans Değerlendirme sonucu çalışanlara verilen ödüller arasında, çok iyi performans gösteren çalışan ile düşük performans gösteren çalışanı çok iyi ayırt edemeyecek kadar küçük farklar olması,
- Çalışanların kendilerini hiçbir zaman “ortalama” bir çalışan olarak değil, her zaman yüksek performans gösteren çalışanlar olarak algılamaları.

3.1.6. Performans Değerlendirme Sisteminde Hedef Belirleme

Başarılı bir değerlendirme sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeydeki üyelerinin ortak çabasını gerektirmektedir. Bütün düzeylerdeki elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanların sürece katılmasıyla mümkündür. Bu çaba normal olarak, oluşturulacak değerlendirme sisteminin hedeflerine yansiyacaktır. Örneğin üst yöneticiler, oluşturulacak değerlendirme sisteminden ne bekleyeceklerini bilirler. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar, onun kapsayacağı bütün elemanlar için de açık olmalıdır. Sistemin başarılı olması için bütün organizasyonun çaba göstermesi, değerlendiricilerin bütün çalışanları dikkatle ve uygun zaman aralıklarıyla değerlendirebilmesini sağlar. Aynı zamanda da, işgörenlerin de sistemin hedeflerini gerçekleştirecek gücün ne olduğunu görebilmesini sağlar. İşgörenler böylece, performans değerlendirme sistemini, organizasyona kendi yaptıkları katkıyı tartışmak için gerçek ve önemli bir fırsat olarak görebilirler. Açık seçik ve etkili bir performans

¹⁰⁹ Gary GRAY, “Performance Appraisals Don’t Work”, Industrial Management, March-April 2002, s.15-18

değerlendirme sistemi oluşturmak için, tanımlanması gereken iki ana hedef tipi vardır. Bunlardan birincisi organizasyon, ikincisi ise bireysel performans hedefleridir¹¹⁰.

3.1.6.1. Organizasyonun Hedefleri

Organizasyonlar, Performans Değerlendirme Sisteminden şunları bekler:

- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,
- İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması (iş'e göre ücret sisteminin uygulandığı yerlerde),
- Çalışanlar için geri besleme aracı olması,
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlaması,
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulaması.

Yönetim kademesinin bir iş'in daha iyi nasıl yapılabileceğini anlamasının bir yolu, çalışanlardan yaptıkları iş hakkında fikir ve bilgi almaktır. Bu enformasyondan yola çıkarak, yeni çalışma tarzları, üretimi artırmak için yaratıcı fikirler ve yeni ürün konseptleri geliştirilebilir. Bu bilgiler üst yönetim kadrosunun amaçlarıyla birleştirildiğinde etkili sonuçlar almak mümkün olabilir.

Yöneticiler, çalışanların yaptıkları iş'i değerlendirirken aynı zamanda onlara kendi beklentilerini bildirir ve bu beklentileri mevcut performansla karşılaştırırlar. Çalışanların mevcut performansı beklentileri karşılıyorsa, büyüme ve gelişme fırsatlarının tartışılmasına geçilmektedir. Çalışanların beklentileri karşılamadığı görüldüğünde ise, performansı iyileştirmenin yollarını tartışmak yerinde alınmış bir karar olacaktır. Bu iyileştirme eğitimi, yönlendirme, fikir verme gibi yöntemleri içerebilir.

3.1.6.2. Bireysel Performans Hedefleri

Tek tek elemanlar için de iş'e ilişkin hedefler saptanmalıdır. İş tanımlarından ve iş analizinden türetilen bu hedefler, yapılan her iş'te performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece işgörenler kendilerinden ne beklediğini anlamış olurlar. Ayrıca, iş'e ilişkin açık seçik

¹¹⁰ Margaret J., PALMER **Performans Değerlendirmeleri**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 9, American Management Association / Rota Yayın, Yapım Tanıtım, 1993, s.25-28

hedefler, işgörenlerin kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde yürütüleceğini bilmesini sağlar.

Gelişmeleri sağlayan bir yönetim sistemi ve açık seçik tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler. İş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak çalışanların kendi kendilerini eğitmesini teşvik edebilir, kişisel ve mesleki bakımdan atılım yapmaları için onları cesaretlendirebilir ve özgüvenlerini arttırabilir. Çalışanlar kendilerini, iş koşullarının saptanmasında vazgeçilmez bir unsur olarak görür ve daha üretken olmaya yönelirler.

Yeni bir eleman işe başladığında, genellikle kendisine görev ve sorumluluklarını gösteren bir iş tanımı verilir. Etkili bir Performans Değerlendirme Sistemi, o elemana kendisinden ne beklediğini ve iş'te karşısına ne gibi fırsatlar çıkarabileceğini göstererek iş tanımını tamamlar.

Objektif ölçülerle oluşturulmuş bir değerlendirme sistemi kişilere kendilerini geliştirme ve eksiklerini gidermede de yardımcı olur. Performansın iyileştirilmesi için yöneticilerle çalışanların iş birliği yapmasından herkes yarar görür. Hem bireylerin, hem de bireylerin performans hedefleriyle ilgili bazı ortak noktalar vardır.

Hedefler;

- **Spesifik ve ölçülebilir olmalıdır :** Hedefler soyut tanımlamalara dayandırılmamalı, işle doğrudan ilgili olmalı, çalışan kendisinden beklenileni açıkça anlayabilmelidir. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği tespit edilmelidir.

** Örneğin, üretimin arttırılması yerine A ürününün geçen yıla göre üretim miktarının %10 arttırılması.*

- **Başarılabilir olmalıdır :** Hedefin gerçekleştirilmesi pratikte mümkün olmalıdır. Hedefler, ne çalışanın çok kolaylıkla başarabileceği ne de asla başaramayacağı seviyede olmalıdır. Çalışana ulaşamayacağı veya çok kolay hedefler verilmesi motivasyonunu azaltabilmekte, sahip olduğu potansiyelin tamamını kullanmasını güçleştirebilmektedir.

- **Zaman kısıtlı olmalıdır :** Hedefler belirlenirken zaman kısıtları da

tanımlanmalıdır. Çalışanın bu zaman çizelgesine uyması hedefin kontrol edilebilmesini kolaylaştırır.

* Örneğin, X Projesinin 2004 yılı sonuna kadar bitirilmesi ve 2005 yılının Şubat ayı sonuna kadar uygulamaya alınması.

- **Üzerinde uzlaşma sağlanmış olmalıdır** : Hedef belirlenirken çalışan ve yöneticinin birlikte karar vermeleri hedefin çalışan tarafından sahiplenilmesini sağlayacaktır.
- **Gerçekçi olmalıdır** : Yönetici ve çalışan, hedefleri ortak olarak belirlerken mevcut standartlarla mukayese etmeli, zaman çizelgesinin yapılabilirliğini tartışmalı, şirket, iş birimi ve fonksiyonel hedefleri destekleyip desteklemediğini kesinlikle gözden geçirmelidir. Varsayımlar ve kaynak ihtiyaçları doğru tespit edilmelidir.

* Örneğin, rekabetin çok yüksek olduğu ve büyüme potansiyelinin çok düşük olduğu bir piyasada satılan malın maliyetini %5 düşürmek.

3.1.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi

İletişimin en iyi şekilde kullanılmasını gerektiren mülakat alanlarından biri, performans değerlendirmesi için çalışan ile yapılan görüşmedir. Performans görüşmesinde yönetici, çalışanı ile birlikte gelecek değerlendirme dönemine kadar olan hedeflerini birlikte koyarlar, beklentilerini paylaşırlar, gelişim/egitim ihtiyaçlarını, planlarını tartışırlar¹¹¹. Performans Görüşmesi iki temel amaç için yapılmaktadır: Birincisi, iş'in gerekleri ve çalışanın bu iş gereklerini ne düzeyde yerine getirdiğini tespit etmek; ikincisi ise çalışanın bir sonraki değerlendirme dönemine kadar yerine getirmesi gereken hedeflerini paylaşmak¹¹². Performans görüşmeleri çalışanlar tarafından değerlendirmenin tamamı olarak düşünülse de, aslında bütün değerlendirme sürecinin bir parçasıdır¹¹³. Etkili bir performans değerlendirmesi görüşmesi için hem değerlendirilenin hem de değerlendiricinin görüşme öncesinde yerine getirmesi gereken bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca görüşme esnasında bazı hususlara dikkat etmeleri halinde görüşmenin her iki taraf için de daha verimli bir süreç

¹¹¹ "Quick Tips: Conducting Effective Performance Appraisals: Tips for Supervisors", Administrator, January 2004, s.3

¹¹² Paul M. MUCHINSKY, *Psychology Applied to Work*, Wadsworth Publishing Sixth Edition, s.230

¹¹³ Dennis B. ANDERSON, "Performance Appraisal", FBI, Law Enforcement Bulletin, Vol:63, Issue:4, 1994, s.18

olduğu söylenebilir. Değerlendirme görüşmesinde değerlendiricinin ve değerlendirilenin üzerine düşenlerle ilgili noktalar aşağıda belirtilmiřtir¹¹⁴:

3.1.7.1. Performans Değerlendirme Görüşmesi Öncesinde Değerlendiricinin Sorumlulukları

- Değerlendirme toplantısının randevusu, hazırlanmak için yeterli bir zaman bırakacak şekilde karşı tarafın da mutabakatı ile belirlenmelidir.
- Performans değerlendirme toplantısına gelmeden önce, değerlendirilecek kişi hakkında bilgi içeren bir hazırlık yapılmalıdır.
- Değerlendirilecek kişiye hazırlık sürecinde toplantı ile ilgili yardımcı olacak bilgiler verilmelidir.
- Değerlendirme toplantısının yapılacağı oda toplantı kurallarına göre düzenlenmelidir.

3.1.7.2. Performans Değerlendirme Mülakatı Esnasında Değerlendiricinin Dikkat Etmesi Gereken Noktalar

Performans değerlendirme mülakatı esnasında sıcak ve dostça bir yaklaşım sergilenmeli ve görüşmenin çalışanın yararına kullanılacağı hissettirilmelidir. Görüşmenin dostça bir hava içinde geçmesi ve verimli olabilmesi için değerlendiricinin iletişimde özellikle dikkat etmesi gereken noktalar mevcuttur.

- Diğer tarafın da konuşması teşvik edilmelidir.
- Bir ısınma evresinden sonra performans değerlendirme konularına geçilmelidir.
- Değerlendiren görüşlerini en son açıklamalıdır.
- Kapalı uçlu sorulardan çok açık uçlu sorular sorulmalıdır.

¹¹⁴ Nursel TELMAN & Pınar ÜNSAL, **İnsan İlişkilerinde İletişim**, Opsilon Yayınları, 2005, s.135-145

Açık uçlu soru örnekleri: “bu hedefin zorluk düzeyi hakkında ne düşünüyorsun?”, “bu konuda sana sence kim yardım edebilir?”

- Zor veya hassas konular sonraya bırakılmalıdır.
- Değerlendirilen bir konu hakkındaki görüşünü ifade etmeden diğerine geçmemelidir.
- Değerlendirilene düşünmesi için zaman tanınmalıdır.
- Değerlendirilenin söyledikleri tüm dikkatle dinlenmelidir.
- Anlaşılmayan noktalar açıklığa kavuşturulmalıdır.
- Görüşme planı körü körüne takip edilmemelidir.
- Karşı taraf görüşlerini söylemeden görüş bildirilmemelidir.
- Fırsat çıktığında değerlendirilenin olumlu yönleri vurgulanmalıdır.
- Eleştiriler yapıcı biçimde ifade edilmelidir.
- Performans değerlendirmeye verilen önem değerlendirilen kişiye hissettirilmelidir.

Yöneticiler, performans görüşme süresinin yaklaşık %60'ını gelecek ile ilgili planlara; yaklaşık %30'unu şimdiki zaman ile ilgili analizlere ve en fazla %10'luk kısmını da geçmiş zamanda yapılanlara ayırmalıdır. "ACHIEVE" kelimesi Performans Değerlendirme Sistemleri için önemli sayılabilecek faktörlerin baş harflerinden oluşan bir kelimedir. Özellikle performans görüşmesi öncesi yöneticiler, bu faktörleri göz önünde bulundurmaları¹¹⁵.

- **Yetenek (Ability)** : Amir, çalışanın, kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi için gerekli yeteneklere sahip olduğu garanti altına aldı mı?

- **Açıklık (Clarity)** : Amir, çalışanına beklentilerini ve hedeflerini açık ve net bir şekilde ifade etti mi?

¹¹⁵ ANDERSON, a.g.e., s.18

- **Yardım (Help)** : Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken amir, çalışanına yardımcı oldu mu?
- **Mükafat (Incentive)** : Amir, çalışanına ne için performans göstermesi, niçin çalışması gerektiğine dair bir gerekçe gösterdi mi?
- **Değerlendirme (Evaluation)** : Amir, çalışanına performansı ile ilgili düzenli olarak geribildirim veriyor mu?
- **Geçerlilik (Validity)** : Amir, çalışanın performansını değerlendirmek için uygun değerlendirme tekniklerini kullandı mı?
- **Çevre (Environment)** : Çalışanın performansını, kendi kontrolü dışında başka bir şey etkiler mi?

3.1.7.3. Performans Değerlendirme Mülakatından Önce Değerlendirilenin Sorumlulukları

Bir işyerinde çalışanın, çalışmasının ne derece kabul gördüğü, kendisinden ne beklendiği, geleceğe yönelik nasıl bir yol tutturması gerektiği hakkında bilgi sahibi olması en doğal hakkıdır. Bu sebeple performans değerlendirme görüşmesi için hazırlanmalıdır.

Bu süreç içinde bazı noktalara dikkat ettiği takdirde görüşmeye fiziksel ve psikolojik olarak daha hazır biçimde gidecek ve görüşmenin tatmin edici geçmesi için gerekli ön koşullardan biri sağlanmış olacaktır.

- Performans değerlendirme randevusuna gitmek üzere değerlendirme sürecini kapsayan zaman içindeki performansının öz değerlendirmesini yaparak somut verilerle hazırlık yapmalıdır.
- Performans değerlendirme toplantısına gerek giyim gerekse görünüm (yorgun veya uykusuz görünmemek) olarak hazır olmalıdır.
- Görüşme toplantısına, elinde hazırlık yaptığı notları ve önerileri kaydedeceği bir bloknote ve kalemle, zamanında gitmelidir.

3.1.7.4. Performans Değerlendirme Mülakatı Esnasında Değerlendirilenin Dikkat Etmesi Gereken Noktalar

Görüşmenin istenilen verimlilikte geçmesi için sorumluluğun bir kısmı da değerlendirilene aittir. Dolayısıyla değerlendirilen toplantıda iletişimin daha verimli geçmesi için bazı noktalara dikkat etmelidir. Aşağıda bu hususlar üzerinde durulacaktır.

- Görüşme sürecinde değerlendirenden geribildirim almak üzere çaba göstermelidir.
- Görüşme sırasında fikirlerini açıkça söylemeli, etkin ve katılımcı olmalıdır.
- Yönetici tarafından kendisine yöneltilen eleştiriler karşısında hemen savunmaya geçmemelidir.
- Yöneticisine kendi gelişmesi için gerekli olanlar hakkındaki planlarını öneriler olarak sunmalıdır.
- Yöneticinin fikirlerine karşı yapıcı eleştiriler ve öneriler getirmelidir.

Sonuç olarak özetleyecek olursak, performans değerlendirme görüşmesinde aşağıda belirtilen noktalar hiçbir şekilde göz ardı edilmemelidir¹¹⁶.

- Öncelikle çalışan kendini rahat hissetmesini sağlayacak bir şekilde karşılanmalı ve içecek bir şeyler ikram edilmelidir.
- Çalışan çok dikkatli bir şekilde dinlenmeli ve rahatsızlık yaratmayacak bir şekilde notlar alınmalıdır.
- Görüşmenin yaklaşık %90-95'i onun konuşmasına izin verilmeli, geri kalan süreyi yönetici kullanmalıdır.
- Çalışan ile göz kontağı kurulmalı ve görüşme boyunca sürdürülmelidir.
- Çalışanın söylediklerinin doğru anlaşılmasını sağlamak için, söylediklerinden

¹¹⁶ “Quick Tips: Conducting Effective Performance Appraisals: Tips for Supervisors”, Administrator, January 2004, s.3

ne anlaşıldığı tekrarlanmalıdır.

- Kendini ifade ederken konuşması bölünmemeli, sadece bazı konulara açıklık getirmek gerekiyorsa sorular sorulmalıdır.
- Yargılayıcı bir tutum sergilenmemelidir.
- Çalışanın gözlemlenen performansı, davranışları üzerine konsantre olunmalı, kişiliği ile ilgili yargılardan kaçınılmalıdır.
- Mevcut problemlerin nasıl çözülebileceği konusunda çalışanın görüşleri alınmalıdır.
- Geçmiş üzerine değil, daha çok gelecek ile ilgili beklentiler üzerine konuşulmalıdır.
- Çalışanın gelişime/iyileşmeye ihtiyaç duyulan özellikleri yanında, güçlü yönleri de vurgulanmalıdır.
- Dürüst olunmalı ve bazı konularda tartışmaya hazırlıklı olunmalıdır.
- Çalışanın kendini geliştirmesi için gösterdiği/göstereceği çaba desteklenmelidir.
- Gelecek değerlendirme dönemi için hedefler birlikte konulmalıdır.
- Görüşme, özetlenerek güzel bir kapanış mesajı ile sonlandırılmalıdır.

3.1.8. Değerlendirme Yanlılıkları

Performans değerlendirmelerinde özellikle klasik ölçekler kullanıldığında, değerlendiricilerin belli tür hata ve yanlılıklar taşıyan değerlendirmeler yaptığı düşünülmektedir. En çok karşılaşılan değerlendirme yanlılıkları arasında yumuşaklık etkisi, sertli etkisi, merkezde dağılıma etkisi, hale etkisi ve zıtlık etkisi sayılabilir¹¹⁷.

¹¹⁷ ERGİN, a.g.e., s.136-149; Gunna J. YUN, Lisa M. DONAHUE, Nicole M. DUDLEY & Lynn A. McFARLAND, “**Rater Personality, Rating Format, and Social Context: Implications for Performance Appraisal Ratings**”, International Journal of Selection and Assessment, Volume 13, Number 2, Haziran 2005, s.97-107; Geraldine A. BECKER & Charles E. MILLER, “**Examining Contrast Effects in Performance Appraisals: Using Appropriate**

Değerlendirme yanlılıkları konusunda üzerinde en çok durulan konu, değerlendiricilerin nesnel davranamayacakları kaygısıdır. Yani, değerlendirme yapılırken, bazı kişiler, değerlendirdikleri kişi hakkında daha çok olumlu puanlar vermekte ve buna **yumuşaklık etkisi** denmektedir. Bu durum, pek çok değerlendiricide çok yaygın olarak görülen bir durumdur.

Murphy ve Cleveland (1995) tarafından yapılan çalışmada, kişilerarası ilişkilerde olumsuz geribildirimler verme ile yüz-yüze iletişim arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Değerlendiricilerin varsayımlarına göre, değerlendirilenlerin çoğu performansları ile ilgili geribildirim almaktan pek hoşlanmazlar. Buradan yola çıkarak değerlendiricilerin, olumsuz bir tepki ile karşılaşmamak için, yüz-yüze iletişimin kurulduğu ortamlarda, değerlendirilenlere genellikle olumlu geribildirimler verme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Bunun yanı sıra bazı değerlendiriciler de –sayıları daha az olmakla birlikte-, diğerleri hakkında genellikle olumsuz düşünmekte ve puanlama sırasında oldukça düşük puanlar vermektedirler. Buna da **sertlik etkisi** denmektedir. Dikkat edileceği gibi, bunlar birer yanlılık olarak değil, bir etki olarak adlandırılmaktadır. Bununla baş etmek için klasik ölçeklerin yerine daha farklı ölçme araçlarının kullanılması yönünde çeşitli öneriler bulunmaktadır.

Diboye ve Pontbraind (1981) yaptıkları çalışmada, performansıyla ilgili kendilerine olumsuz geribildirim verilen çalışanların, performans değerlendirme sistemi ve performans görüşmesi ile ilgili memnuniyet düzeylerinin düşük olduğunu; kendilerine olumlu geribildirim verilen çalışanların ise performans değerlendirme sistemi ve performans görüşmesi ile ilgili memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Performans değerlendirmesinde ölçekler kullanıldığında karşılaşılan bir başka sorun, **merkezde yığılma etkisi** olarak adlandırılan bir eğilimdir. Bunun anlamı, değerlendiricilerin değerlendirme basamakları arasında uç basamakları tercih etmeyerek, daha ortaya yakın basamakları tercih etmeleridir. Dolayısıyla, hiç kimsenin performansı ‘çok iyi’ ya da ‘çok kötü’ kategorilerine konmamaktadır. Herkese ortalamanın biraz altında ya da üstünde puanlar

Controls and Assessing Accuracy”, The Journal of Psychology, 2002, Volume:136(6), s.667-683; Mike Schraeder & Jim Simpson, **“How Similarity and Liking Affect Performance Appraisals”**, The Journal for Quality & Participation, İlkbahar 2006, s.34-41

verilmektedir. Bunun yarattığı en büyük sorun, değerlendirilen elemanların arasındaki farkları çok azaltmış olması ve insan kaynakları ile uğraşanlar açısından bireysel farklılıkların görülmesinin zorlaşmış olmasıdır. Bununla ilgili olarak alınmaya çalışılan başlıca önlemler arasında, değerlendirme basamaklarının tanımlarının daha açık hale getirilmesi ve değerlendiricilerin bu konuda eğitilmesi yer almaktadır.

Performans değerlendirmesini etkileyen bütün etmenler arasında en fazla üzerinde çalışma yapılmış olanı **hale etkisi**dir. Bu kısaca şu şekilde açıklanabilir: Değerlendiricinin değerlendirdiği kişi hakkında genel bir izlenimi vardır. Performansın hangi boyutu açısından değerlendirme istenirse istensin, değerlendirmelerin bu izlenimin etkisi altında kalmış olması durumudur. Dolayısıyla, bir kişiyi genel olarak beğenir ya da beğenmezsiniz ve onu değerlendirdiğiniz zaman, bütün soruları buna göre yanıtlarsınız. Ölçme işlemi açısından bakıldığında, verilen cevapların birbirleriyle çok yüksek korelasyon göstermesi durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları açısından bu durumun yarattığı en büyük sorun şudur: Eğer performansın farklı boyutları açısından kişinin iyi ya da kötü olduğu noktalar ayırt edilemeyecekse kişilerin, gelişme ihtiyaçları nasıl saptanacaktır? Psikolojide 1920'lerden beri bu konuda çalışmalar yapılmaktadır. Ancak, hala bu etkinin olup olmadığını saptamada, neden dolayı ortaya çıktığını anlamada ve çaresinin ne olduğunu konusunda güçlükler yaşanmaktadır.

Zıtlık etkisi, değerlendiricinin, performansı değerlendirilen bir çalışanın performansı ile ilgili yaptığı değerlendirmenin etkisi altında kalarak, bir sonraki çalışanı tam zıt bir yönde değerlendirmesidir. Örneğin, bir çalışanın performansı “zayıf” olarak değerlendirildi ise, bir sonraki performansı değerlendirilen çalışanın performansı da “ortalama” ise, değerlendirici, ikinci çalışanın performansını pozitif yönde değerlendirme eğilimindedir. Özümleme etkisi ise, zıtlık etkisinin tam tersidir. Özümleme etkisi, değerlendiricinin, performansı değerlendirilen bir çalışanın performansı ile ilgili yaptığı değerlendirmenin etkisi altında kalarak, bir sonraki çalışanı benzer bir yönde değerlendirmesidir. Örneğin, bir çalışanın performansı “zayıf” olarak değerlendirildi ise, bir sonraki performansı değerlendirilen çalışanın performansı da “ortalama” ise, değerlendirici, ikinci çalışanın performansını, önceki çalışanın değerlendirmesine benzer şekilde negatif yönde değerlendirme eğilimindedir.

3.1.9. Performans Değerlendirme Çalışmasının Taşınması Gereken Özellikler

Bir Performans Değerlendirme çalışması; geçerlilik, güvenilirlik ve pratiklik olmak üzere üç önemli özelliği bünyesinde barındırmaktadır¹¹⁸.

3.1.9.1. Geçerlilik

Bir Performans Değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçme sonucu elde edilen verilerin performansın gerçek karşılığına yakın olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, çalışana ilişkin Performans Değerlendirme çalışması, çalışanın performansının hangi düzeyde olduğunu belirleyebilmeli ve gelişimine yönelik ihtiyaçlara da açıklık kazandırabilmelidir. Bu arada değerlendirme sonucu elde edilen veriler, çalışanın uzun vadedeki başarısının da göstergesi olabilmelidir. Ayrıca PDS, işletmenin amaçlarına uygun olmalı, anlaşılır ve kullanılabilir olmalıdır.

3.1.9.2. Güvenilirlik

Ölçümde önemli noktalardan biri de güvenilirliktir. Bu özellik, ölçümde süreklilik olarak da ifade edilebilir. Ölçümlerin güvenilirliği, ölçümü yapanlar tarafından test edilmelidir. Aynı zamanda, ölçüm, çalışanın özellik ve niteliklerindeki değişimleri de yansıtabiliyor olmalıdır. Bir ölçümün güvenilir olabilmesi için, kendisinden beklenen yararı sunabiliyor olması gerekmektedir.

3.1.9.3. Pratiklik

Pratiklik, basitlik olarak da ifade edilebilir. Ölçümde kullanılacak standartların karşılaştırma yapabilecek düzeyde açık olması gerekmektedir. Pratiklik, diğer iki özellik kadar önem taşımasa da, diğer özellikleri taşıyan bir yöntemin, aynı zamanda pratik olması da beklenmektedir.

3.2. KALİTE YÖNETİMİ VE PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLİŞKİSİ

Buraya kadar Personel Performans Değerlendirmesi ile ilgili bilinmesi gereken kavramlar açıklanmaya çalışıldı. Bu bölümde madde 3.1.' de anlatılan kavramlar ile kalite yönetimi arasındaki bağ tekrar kurulmaya çalışılacaktır. Çünkü ISO 9000:2000 KYS' nde İKY başlığı altında daha önce bu bağı vermeye çalıştık. Toplam Kalite yönetimi prensipleri

¹¹⁸ ERDOĞAN, a.g.e., s.221-223

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını temel alan değerlendirme sistemlerine uygulanabilir. Bu değerlendirme sistemlerinden biri olan Personel Performans Değerlendirme Sistemi, çalışanın performansını, çalışanı Performans Yönetimi sürecine katmak suretiyle geliştirmek amacındadır. Toplam Kalite Yönetimi temelli Personel Performans Değerlendirme Sistemlerinde, çalışanlar kaliteyi ve performansı geliştirecek görev ve sorumlulukları benimsemeleri için cesaretlendirilirler. Öneriler sunacakları, performansı geliştirebilecekleri, iş'lerini kendi işleri gibi benimseyebilecekleri bir ortam içinde çalışırlar. Böyle bir ortam yöneticileri, kuşku/şüpheli bir geribildirim verme sürecine sokmaz. Bunun yerine böyle bir ortam, çalışan ve yöneticiler arasında oldukça açık, iş'le ilgili görüşmelerin yapılmasını kolaylaştırır. Toplam Kalite Yönetimi temelli bir Performans Değerlendirme sürecinin özellikleri şu şekilde belirtilebilir¹¹⁹:

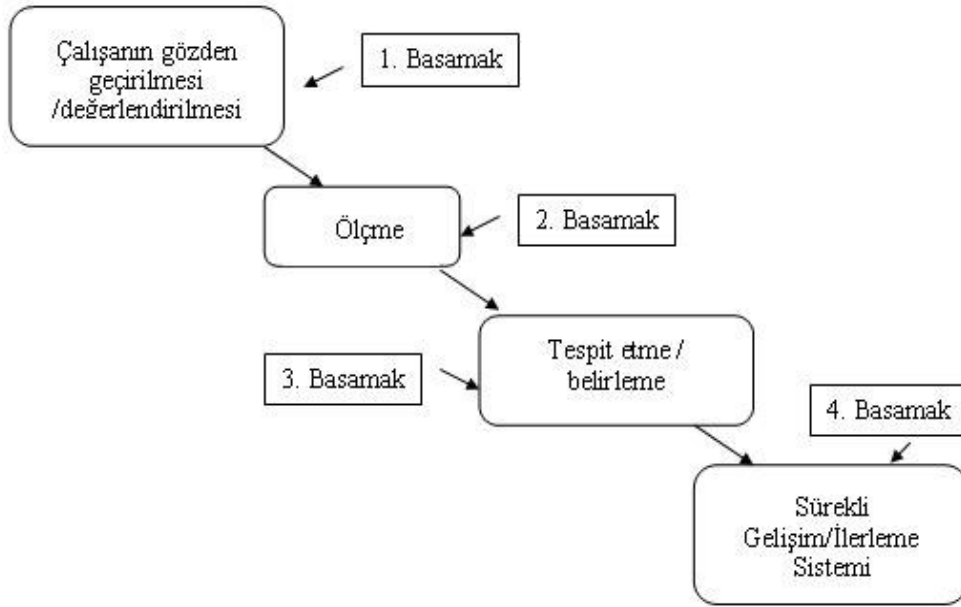
- Performans Değerlendirme ölçeği, birkaç performans düzeyi kategorisinden oluşmalıdır.
- Performans kriterleri dürüstlük, doğruluk gibi öznel kriterlerden değil, objektif kriterlerden oluşmalıdır.
- Performans yetersizliği ya da düşüklüğünün, çalışanın motivasyonunun düşüklüğünden mi, eğitimlerin yetersizliğinden mi, yoksa çalışanın kontrolü dışında gelişen, örneğin amirin yönlendirmesinin yetersiz olması gibi, nedenlerden hangisinden kaynaklandığını tespit edecek bir yöntem içermelidir.
- Mümkünse 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır.
- Değerlendirme yapabilecek düzeyde iş'le ilgili davranışların ve performansın gözlemlenmesi önemlidir.
- Olumlu bir atmosfer söz konusudur.
- Performans değerlendirme kriterlerinin temelini oluşturan iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin analizinin yapılmasını içermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun tüm düzey ve fonksiyonlarının katılımı ile gerçekleşen, ürün ve hizmetin kalitesinin sürekli iyileşmesini ifade eden bütünleştirici bir yönetim kavramıdır. Son yıllarda TKY, küresel pazarda rekabet etmeye çalışan başarılı olmak isteyen organizasyonlar için temel faktör haline gelmiştir. İş'te başarı sağlamanın iki temel etkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, bütün şirket çalışanlarının bireysel veriminin artırılması. İkincisi ise, işletmenin, gelecek açısından doğru yönde ilerlemesinin sağlanmasıdır. Buradaki ikinci etkenin üst yönetimin sorumluluğunda olduğu sonucuna varılabilir. İşletmenin iş ile ilgili hedeflerini yansıtmaktadır ve dolayısıyla da tüm işletmenin çalışanları tarafından anlaşılacak açıklıkta olmalıdır. Buradan hareketle bu anlayışın da TKY

¹¹⁹ DESSLER, a.g.e., s.351-352

anlayışına hizmet ettiği söylenebilir¹²⁰. Şirketin TKY'yi yerleştirmek amacıyla kurduğu performans değerlendirme sistemi, şirketin TKY kapsamında benimsediği hedef ve değerleri ile tutarlı olmalıdır¹²¹.

TKY'nin Performans Değerlendirme Sistemi içindeki başlıca öğeleri; çalışan, çalışanın amiri (süpervizörü), çalışma arkadaşları, müşterileri ve takım üyeleridir. Yukarıda Şekil 6'da görüldüğü gibi, birinci basamakta, çalışanın amiri çalışanın performansını gözden geçirir ve değerlendirmesini çalışanı ile paylaşır, tartışır. Bu basamakta çalışanın iş tanımı dikkate alınır. Böylece çalışanın amiri, iş değerlendirmesini yaparken iş gereklerini ve bunlara nasıl ulaşılacağını gözden geçirmiş olur. Dolayısıyla çalışanın hangi performans kriterleri üzerinden değerlendireceği netlik kazanır. Bu durum, TKY felsefesi içinde yer alan şirket sorumluluklarının paylaşılması ilkesine hizmet eder. Birinci basamakta, müşteri memnuniyeti de dikkate alınmaktadır. TKY'nin temel taşı iç ve dış müşteri memnuniyetidir. Dolayısıyla iç ve dış müşterilerin çalışandan ne düzeyde memnun oldukları mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. TKY'nin diğer önemli prensibi takım



Şekil 6. Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Khalid A. Aldakhilallah & Diane H. PARENTE, "Redesigning A Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", Total Quality Management, Vol:13, No:1 2002, s.39-51

¹²⁰ Kazuo MURATA & Alan HARISON, Japon Yönetim Teknikleri-"Batı'da Nasıl Uygulanabilir?", Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s.7

¹²¹ Khalid A. Aldakhilallah & Diane H. PARENTE, "Redesigning A Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", Total Quality Management, Vol:13, No:1 2002, s.39-51

çalışmasıdır. Bunun için çalışanın yer aldığı takım çalışmalarındaki çalışma arkadaşlarından da geribildirimler alınmalıdır. Problemlerin tespitinde ve gelişime açık yönlerinin tespit edilmesinde aktif rol alabilmesi için çalışanın kendisi de kendi değerlendirmesini yapmalıdır. Tüm bu geribildirimler, çalışan ve çalışanın amiri ile yapılan performans görüşmesinde paylaşılır. Tüm geribildirimleri amiri çalışanına iletir. Özellikle geliştirmesi gereken yönleri ile ilgili olarak ona yardımcı olur. Bu da TKY'nin ortaklığın gelişimi ilkesine hizmet etmektedir. Performans görüşmesinde açık, samimi, dürüst bir iletişim ortamının yaratılması güçlü organizasyonel ortaklığın gelişimine katkıda bulunur.

İkinci basamakta, çalışanın performansına bir değer biçilir ve objektif performans kriterleri dikkate alınarak sistemin sınırları içine ya da dışına yerleştirilir. Burada bir önceki değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Bu durum da TKY'nin hedeflerle/objektif kriterle yönetim ilkesine hizmet etmektedir.

Üçüncü basamakta, çalışanın gözlemlediği değişiklikleri, bir önceki dönem ile karşılaştırarak, tespit eder. Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliği ve objektif olma özelliği, çalışanın bir önceki dönemden bu yana gösterdiği ilerleme/gelişme ile belirlenebilir. Bu basamakta çalışan, her zaman gösterdiği performanstan daha iyisini göstermesi için cesaretlendirilir. Dördüncü basamak ise sistemin sürekli ilerlemesini/gelişmesini ifade etmektedir. Bu basamakta öncelikli olarak ilerleme/gelişme için gerekli olan donanım, eğitim ve kaynaklar belirlenir. Burada amiri çalışanına kendisini nasıl geliştirebileceği konusunda tavsiyelerde bulunur. Bundan sonraki dönem için ortak hedeflerini belirlerler. Bu durum, hedeflere birlikte karar verilmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için birlikte çalışılması yönünden yine TKY'nin organizasyonel ortaklık ilkesine hizmet etmektedir. Performans Değerlendirme Sisteminin TKY anlayışı ile olan ilişkisini Tablo 4'te olduğu gibi özetlemek mümkün olabilir:

Tablo 4. 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 organizasyonel 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	Eğitim
	Hedefler, sistemin nasıl gelişeceği	Çalışanın/amirin liderliği
	Konusunda hemfikir olma	Tasarım kalitesi, önleme
		Ortaklık gelişimi

Kaynak: Khalid A. Aldakhilallah & Diane H. PARENTE, “**Redesigning A Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals**”, Total Quality Management, Vol:13, No:1 2002, s.39-51

Sonuç olarak bu modelde, çalışanın mevcut performansı ve TKY'nin sürekli gelişim ilkesini hedef alan performans değişiklikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.3. KATILIMCI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İşletmelerin;

- İnsan Kaynakları gereksinimlerini belirlemek,
- Sürekli olarak çalışanların bireysel ve takım performansını kaliteyi iyileştirici süreç ve sistemlerle geliştirmek,
- Çalışanlara daha profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatı yaratmak

amacıyla Performans Yönetim Sistemleri kurulmaktadır. Bu yöntem kapsamında işletme hedeflerinde kuruluş, grup, bölüm, takım ve birey düzeylerine indirgenmiş hedefler belirlenerek, çalışanların objektif kriterlere dayalı performans değerlendirmeleri yapılabilir. Bu değerlendirmede göz önüne alınması gereken kriterler ise şunlar olmalıdır¹²²:

- Çalışanların işleri ile ilgili sorumlulukları,
- Çalışanların kendisini ve işini geliştirmesi,
- Eleman yetiştirmesi,
- Çalışanların işletmeye uzun dönemli katkısı,

Performans Yönetim Sistemlerinin temel amacı performansın güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve üstün performanslı çalışanların ödüllendirilmesidir. Bu çerçevede içinde en etkin ödüllendirme aracının kişisel gelişme olduğu söylenebilir. Bunun yanısıra üstün performans gösteren çalışanların işletme başarısına yaptıkları katkı oranında ücret artışı yoluyla ödüllendirilmeleri de olanaklıdır. Katılımcı Performans Yönetim Sistemi, çalışanların

¹²² Erişim: www.insankaynaklari.com, (15.06.2006)

gelişme gereksinimlerinin, performans yönetimi uygulamalarının ve kariyer planlarının paralel biçimde, bütün çalışanlar için, kendi hedefleri doğrultusunda belirlenerek organize edildiği bir sistemdir. Böylelikle, tüm çalışanlara profesyonel gelişmeleri için eşit fırsatlar sağlanmış olur¹²³. Katılımcı Performans Yönetim Sisteminin işletme ve çalışan açısından yararlarını iki grup halinde inceleyebiliriz:

3.3.1. Katılımcı Performans Yönetiminin İşletme Açısından Yararları

- Yönetici ve çalışanlar arasında yapılan karşılıklı görüşmeler ile bireysel performans hedeflerinin mutabakat ile saptanması ve değerlendirme dönemi sonunda daha yüksek performansların elde edilebilmesi için etkin eğitim ve geliştirme planlarının yapılmasını,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin artırılmasını,
- İşletme hedeflerinin tüm bireylere yaygınlaştırılmasını ve faaliyetler arasında önceliklerin belirlenebilmesini,
- Çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin işletme performansına nasıl katkıda bulunduğunu algılayabilmelerinin sağlanmasını,
- Performansa dayalı ücret sistemi için girdi sağlanmasını,
- Performans izleme ve iyileştirmede rakamsal verilere dayalı hedef belirleme kültürünün yaygınlaştırılmasını ve
- Çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılmasını hedeflemiştir.

3.3.2. Katılımcı Performans Yönetiminin Çalışan Açısından Yararları

Çalışanlar;

- Kendilerinden ne beklenildiğini bildiklerinde,
- Stratejiler ve hedeflerin belirlenmesine katkıda bulduklarında,
- Kişisel hedeflerinin belirlenmesinde aktif rol oynadıklarında, Performanslarının nasıl değerlendirildiğini bildiklerinde ve kendilerinin de değerlendirmeye katılımlarının sağlandığında,
- Yaptıkları işin bütüne katkısını görebildiklerinde,
- Üst yönetimin yapmak istediklerini anladıklarında ve benimsediklerinde

¹²³ Erişim: www.insankaynaklari.com, (15.06.2006)

yüksek performans gösterirler.

IV. BÖLÜM

ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMA ÇALIŞMASI

4.1. ŞİRKETİN TANITIMI

1964 yılında İzmir’de kurulmuş olan şirket, kamyon, kamyonet, traktör ve motor üretmeye başlamış olduğu 1966 yılından itibaren giderek büyümüştür. Daha sonra şirket, temel stratejisi tamamen yerli ve özgün bir tasarım yaratmak olan yeni bir büyüme politikası belirlemiştir. Faaliyetlerini bu politika ile sürdüren şirket günümüzde, İngiltere, Almanya, İspanya gibi ülkelerin bulunduğu 50’nin üzerinde ülkeye ihracat yapan bir firma olma başarısını yakalamıştır.

ISO 9000:2000 Kalite Sistem Belgesinin yanında 1997 yılında savunma sanayine yönelik “AQAP-110 Tasarım, Geliştirme ve Üretim için NATO Kalite Güvence Gereklere” belgesini alarak “NATO Standartlarında Üretim Yapan Kuruluş” unvanına layık görülmüş, aynı zamanda NAMSA (NATO İkmal ve Bakım Ajansı) kaynak arşivinde yer alarak NATO ülkelerine satış yapan üreticiler listesine girmiştir. Tekerlekli taktik araçlarını, lojistik destek araçlarını ve benzeri bir çok savunma aracını üreten şirket, “NATO Gizli Dereceli Tesis Güvenlik Belgesi”, “Milli Gizli Dereceli Tesis Güvenlik Belgesi” ve T.C. Milli Savunma Bakanlığı tarafından verilen “Üretim İzin Belgesi”ne sahiptir. 1999 yılında VCA (Vehicle Certification Agency)’den COP (Conformity of Production) üretim uygunluk onayının alınması ise dünya markası olma yolunda bir dönüm noktası olmuştur.

Şirket, toplam kalite anlayışının ancak eğitimli personel ile gerçekleştirilebileceği gerçeğinin ışığında eğitim faaliyetlerini sürekli kılmaktadır. Bu çalışma, şirketin uzman eğitimci kadrosunun önderliğinde tüm fabrika çalışanları, yan sanayi, servis ve bayi teşkilatı ile müşterilerine ihtiyaçları doğrultusunda eğitim paketleri hazırlanıp sunumunu kapsamaktadır.

Şirket, gerek kendisinin gerekse Türk sanayinin ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman ihtiyacını öncelikli olarak bünyesinde kurduğu Çıraklık Okulu mezunları ile gidermeye çalışmaktadır. Tüm ihtiyaçları şirket tarafından karşılanan öğrenciler 3 yıl boyunca kaynak,

torna-tesviye, motor ve döküm konusunda teorik ve pratik eğitim alarak çırak olarak mezun olmaktadır. Her yıl yaklaşık 100 öğrenci şirkete ve topluma meslek sahibi bireyler olarak kazandırılmaktadır.

Şirket, her yıl kendisine başvuran lise, meslek yüksek okulu ve üniversite öğrencileri arasından seçtiği yaklaşık 100 öğrenciye staj imkanı sağlamaktadır. Kütüphanesinde bulunan sayıları 3000'ü aşan kitap ile tüm çalışanlarına çeşitli konularda kendilerini geliştirme imkanı sunulmaktadır.

Belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için, mevcut insan gücünü en verimli şekilde kullanma, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonların yerine getirilebilmesi, Toplam Kalite Yönetimi gibi modern yönetim teknikleri kullanılarak sağlanmaya çalışılmaktadır. Şirket çalışanları hoşgörülü, grup çalışmasına yatkın, paylaşımcı toplam kalite bilincine sahip kadrodan oluşmaktadır. Firma içindeki faaliyetlerde grup çalışmalarına büyük önem verilmektedir.

“Her şeyden önce çalışma güvenliği gelir” bilincine sahip çalışanlar, iş kazası ve meslek hastalıkları risklerini en aza indirmek için İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi adı altında düzenli olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çabaları sistematik ve sürekli kılabilmek üzere OHSAS 18001 (Occupational Health And Safety Management Systems Specification - Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistemleri Spesifikasyonu) sistemi kurulum çalışmaları aynı anlayış ve katılımçılık ile sürdürülmektedir.

Çevreye verilen dolaylı ve dolaysız tüm etkileri minimize etmeyi sağlamak üzere ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi kurulum çalışmaları yürütülmektedir. Toplam Kalite anlayışı ve katılımçılık ruhu ile çalışmaların bütününde sarf edilen sürekli gayretler sonucu sağlanan başarıların yıldan yıla arttırılması hedeflenmektedir.

Bir işletmede üretim sistemini iyileştirme ve planlı bakım tekniği geliştirme süreci olarak tanımlanan Toplam Verimli Bakım çalışmaları da etkin olarak sürdürülmekte, üretim, bakım ve mühendislik departmanlarının tüm çalışanlarının gönüllü katılımı sonucu oluşturulmuş gruplar ile üretim ekipmanlarından kullanım süreci içinde maksimum düzeyde istifade etmek amaçlanmaktadır.

Her faaliyetin gerçekleştirilmesinde kullanılmak zorunda olunan enerjiyi en aza indirerek gerek firma gerekse ülke ekonomisine katkı sağlamayı hedefleyen çalışanların oluşturduğu Enerji Komitesi de yaptığı detaylı inceleme ve araştırmalar sonucunda hayata geçirdiği iyileştirmeler ile kayda değer tasarruflar sağlamıştır.

Her bir çalışma bölgesinde, en ergonomik çalışma düzenini kurmak üzere sınıflandırma, düzenleme, temizleme, standartlaştırma ve disiplin adımlarından oluşan 5S çalışmaları yaygın olarak uygulanmaktadır.

Kalite sisteminin bir parçası olan düzeltici faaliyet uygulaması ile tespit edilen çeşitli uygunsuzluklar takibe alınarak, giderilmesi için düzenli çalışmalar yürütülmektedir. Bu uygunsuzlukların ortadan kaldırılmasında pareto analizleri, X-R diyagramları, hata türü etki analizleri, neden-sonuç diyagramları gibi pek çok problem çözme tekniği ve istatistiksel metotlar, bu konularda eğitim verilerek bilinçlendirilmiş olan personel tarafından yaygın ve etkin olarak kullanılmaktadır.

Çağımız arenasında varolabilmenin ve önde gidebilmenin özünde sadece firma içinde bulunan varlıklara sahip olmanın yattığına inanılmaktadır. Bu anlayış nedeniyle kuruluşundan bu yana çalışanlar şirketin en büyük gücünü oluşturmuştur. Bünyesinde uygulanmakta olan etkin İnsan Kaynakları Sistemi aracılığı ile bu en önemli gücü çığ gibi büyümektedir.

Haziran 2006 itibariyle yaklaşık 3500 çalışanı bünyesinde barındıran şirket, üç genel müdürlük, bir genel sekreterlik ve on sekiz departmandan oluşmaktadır. Şirket, gücünü, toplam kalite mantığı ile yürütülen düzenli ve organize grup çalışmalarının etkin sonuçlarından almaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Performans Değerlendirme ile Kalite Yönetim Sistemi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma ile; KYS'yi etkin bir şekilde sorgulamanın ancak işletmenin uygulamakta olduğu PDS ile mümkün olduğu, PDS'yi de işletmenin kalite hedeflerinden bağımsız bir şekilde düşünmenin mümkün olmadığı ortaya konulmak istenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen, uygulama modelinin alındığı işletme, Kalite Yönetim Sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için şirketin vizyonu doğrultusunda tüm çalışanların bireysel hedeflerini oluşturarak tek bir çatı altında toplamanın, kişisel gelişimin planlı hale getirilerek gerçekleştirilmesini sağlamanın ve bu süreci takip etmenin ve de sistematik düşünmeyi ve çalışmayı örgütsel kültür haline getirerek kalıcı olmanın önemine inanmaktadır. İşletmenin bu amacına ulaşabilmesi için belirlemiş olduğu vizyonunu ve kalite politikasını aşağıda olduğu gibi belirtmek mümkündür:

Vizyonu: “ Cumhuriyetimizin 100. kuruluş yıl dönümü olan 2023 yılında, 15 ton ve üzeri ticari araç üreticileri arasında ilk 10'a girmektir “.

Kalite Politikası: “ Her bir müşterimizi, ürettiğimiz her mal ve hizmette, rakiplerimizden daha üstün olan kalitemiz, zamanında ve istenilen adetlerdeki teslimatımız, uygun fiyatımız ile her seferinde sürekli olarak, beklentilerinin de ötesinde, memnun etmektir “.

İşletme kurmuş olduğu Katılımcı Performans Yönetim Sistemi ile belirlemiş olduğu bu kalite politikasını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

4.3. UYGULAMA ÇALIŞMASI

Personel / Çalışan Performansı Değerlendirme Sisteminin, Kalite Yönetim Sistemi'nden bağımsız, İnsan Kaynakları Sisteminin bir fonksiyonu olarak tek başına uygulandığı takdirde, işletmeyi, misyonu, vizyonu, kalite politikası ve hedeflerine ulaştırmakta ne derece etkili olduğu ölçümlenememektedir.

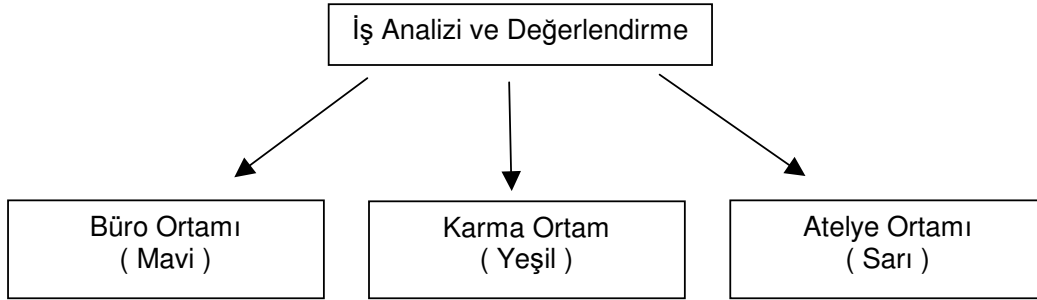
PPDS'ni kuran ve işleten çalışanların, TKY anlayışına inanmış, Entegre Yönetim Sistemleri'ni bilen İnsan Kaynakları uzmanı olmaları PPDS' nin başarı oranını arttıracaktır. Bu nedenle İnsan Kaynakları takımlarının, çalıştıkları işletmede KYS'nin kuruluşunda görev alan kişilerden oluşturulması PPDS' nin sonuçlarını iyileştirebilecektir. Bu çerçevede İnsan Kaynakları'nın temel fonksiyonlarını baz alarak, KYS maddeleri ile karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirebilirsek;

- 1- KYS' yi kurmak için organizasyon şemaları ve görev tanımları bir zorunluluktur.
- 2- İKY fonksiyonu olarak da İş Analiz gereği bu çalışmaların yapılması gerekmektedir.
- 3- İKY ve KYS daha başlangıçta müşterek bir çalışma gerektirmektedir diyebiliriz. Ancak uygulamalarda KYS'nin genellikle, İş Analiz destekli kurulmadığını söyleyebiliriz. Tabiki buradaki İş Analizinden kastımız bu tez kapsamında 2.2.1. maddesinde anlatılan ve burada 4.3.1. İş Analizi Uygulaması başlığı altında anlatılacak analiz çalışmasıdır.

Personel Performans Değerlendirme görüşmesinde, her bir görevin gerektirdiği hedeflerin genel katılımıla belirlenebilmesi için, İş Analiz ve Değerleme faaliyeti ile başlatılması gerekmektedir. Anlatıldığı gibi, İş Analizi ve Değerleme'nin KYS'deki karşılığı, organizasyon şemaları, görev tanımları, yetki ve sorumlulukları olarak genellenebilir. Başka bir ifadeyle, detaylı bir görev sorgulama yapmadan, KYS'nin emrettiği organizasyon şemalarının hazırlanarak "Görev Tanımları"nın oluşturulması pek mümkün değildir. GT, bünyesinde görevin gerektirdiği nitelikleri, yetki ve sorumlulukları, yapılan tüm faaliyetleri barındırmalıdır. Bizim uygulamamızda GT, görev kartı olarak adlandırılmıştır.

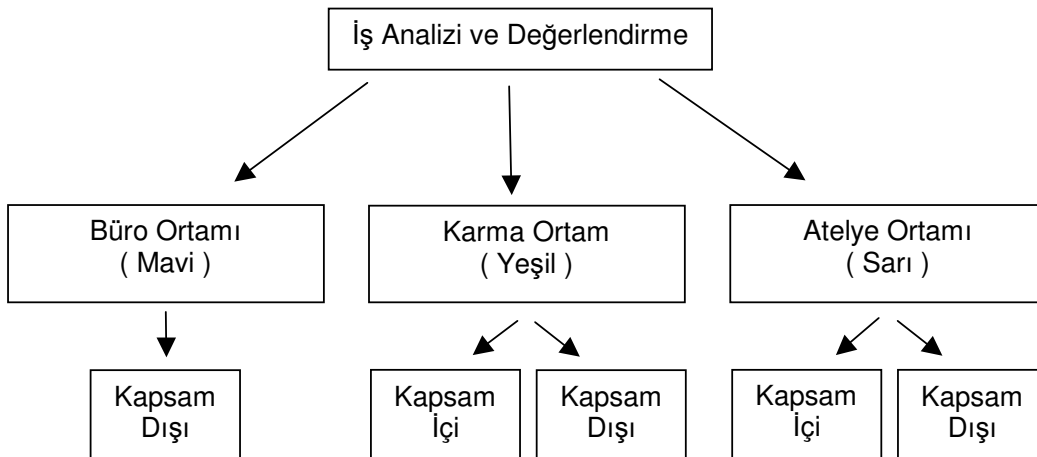
4.3.1. İş Analizi Uygulaması

İş Analizi ve Değerlendirme'nin herhangi bir faktörü ele alınarak, o faktöre göre bir gruplandırma yapılması gerekirse çalışma ortamı faktörüne göre, iki farklı değerlendirme işleminin yapılması gerektiği söylenebilir. Görevleri öncelikli olarak sınıflandırdığımızda büro ortamı ve atelye ortamı olmak üzere, Şekil 7'de görüldüğü gibi, üç ana grupta toplayabiliriz.



Şekil 7. İş Analizi ve Değerlendirme Birinci Basamak Gruplandırma

İşletmenin personel dağılımı dikkate alındığında, yukarıdaki gruplandırmanın uygulama safhasında daha da detaylandırılması gereği ortaya çıkmıştır. Söz konusu işletmede sendikalı ve sendikasız olmak üzere iki farklı çalışma grubu olduğundan, çalışma ortamına göre yapılmış olan gruplandırmayı Şekil 8'de görüldüğü gibi Kapsam İçi (işçi personel) ve Kapsam Dışı (memur personel) Personel olarak tekrar ele alma zorunluluğu doğmuştur.



Şekil 8. İş Analizi ve Değerlendirme İkinci Basamak Gruplandırma

Bu genel yaklaşımdan sonra Kapsam İçi ve Kapsam Dışı olarak nitelendirilen çalışanların İş Analiz ve Değerlendirme çalışmalarına geçilebilir. Söz konusu işletmede Kapsam İçi Personel sendikası olduğundan ve Sendikanın kendi İş Değerlendirme ve Gruplandırma Sistemi bulunmaktadır. Bu nedenle Sendikası personelin söz konusu değerlendirme işlemi bu sisteme göre yapılmakta olup bizim uygulamamız dışında tutulmuştur.

İş Analizi çalışması bu tezin temel konusu olmamakla birlikte Performans Değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için aşılması gereken zorunlu adımlardan birisi olarak görülmüştür. Bu nedenle bu çalışma içerisinde İş Analiz konusu ve bu konuda yapılan uygulamalar detaylı olarak anlatılmayacak ancak uygulamamız olan Performans Değerlendirme işlemine veri teşkil edecek olan İş Analiz çıktıları yeri geldikçe özetlenecektir.

İş Analiz ve Değerlendirme ile Performans Değerlendirme işlemlerinin tüm organizasyon tarafından kabul görmesi için , belirtilen sistemlerin kurulması, uygulanması ve takibinin sağlıklı olarak sağlanması son derece önemlidir. Bu yüzden başlangıç aşamasında çok iyi bir planlama yapılmasına ve bu işlemleri yürütecek olan personelin uygun kişiler arasından tespit edilmesine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Bu durum, Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinden olan katılımcılığın sağlanabilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla öncelikle İş Analiz ve Performans Değerlendirme konularında yapılan planlama ve görev alacak olan çalışanların belirlenmesi için gerçekleştirilen çalışmalar özetlenecektir.

İş Analiz ve Değerlendirme ile Performans Değerlendirmesi faaliyetleri firma bünyesindeki İnsan Kaynakları uygulamalarının birer modülüdür. Tüm İK sisteminin kurulabilmesi için bir master plan hazırlanmış ve bu çalışmaları yürütebilecek bir ekip kurulmuştur. Bu ekibe İnsan Kaynakları Takımı adı verilmiştir.

İKT ' nda görev alacak olan kişiler tespit edilmeden önce firmada çalışan tüm personele İnsan Kaynakları konulu eğitim verilmiş ve bu konuda bilinçlenmeleri sağlanmıştır.

Ayrıca her katılımcıya ilgili konularda görev alma isteklerini tespit etmek üzere gönüllü katılım konusundaki eğilimlerini sorgulayan anketler uygulanmıştır.

Ardından her personel ile çalışmaya istekli oldukları konular, aynı ekipte görev almak istedikleri diğer çalışanlar, kişisel nitelikler, kişilik özellikleri, firma uygulamaları ile diğer firma çalışanlarını tanıma durumları, yorum yapabilme yeteneği, iletişim becerileri, kendi görev yaptıkları bölümleri ve faaliyet gruplarını temsil edebilme yetenekleri gibi faktörler dikkate alınmak suretiyle mülakat yapılmıştır. Belirtilen tüm özellikler örtüştürülmek suretiyle birbirleri ile uyumlu çalışma becerisi sergileyebilecekleri öngörülen ve bu konuda istekli olan 10 kişi tespit edilerek İKT oluşturulmuştur.

İKT' na İş analiz ve Değerlendirme ile Performans Değerlendirme konularında 15 gün süre ile eğitim verilmiştir. Uygulamalar sırasında İKT' nda yer alan kişilerin yorum farklılıklarından kaynaklanan değerlendirmeleri bertaraf edebilmek için İş Analiz ve Değerlendirme çalışmasında görev alacak olan 6 İKT üyesi için etki katsayısı hesaplanmıştır. Bu amaçla etki katsayılarının bulunması için, ana kütlede organizasyonun tamamını temsil edebilecek beş adet görev seçilmiş ve İKT üyeleri her bir görev için aldıkları eğitim sonucunda öğrendikleri yöntemler ile İş Analiz ve Değerlendirme işlemlerini yaparak görev puanları elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki üç tabloda belirtilmiştir. Her iki tablonun ortak değerlendirilmesi sonucunda İKT üyelerinin etki katsayıları tespit edilmiştir.

Tablo 5. İKT Üyelerinin Etki Katsayıları

İKT ÜYELERİ =====→								
II DENEK II GÖREVLER V	İKT ÜYESİ	İKT ÜYESİ	İKT ÜYESİ	İKT ÜYESİ	İKT ÜYESİ	İKT ÜYESİ	TOPLAM	ORTALAMA
	1	2	3	4	5	6		
GÖREV - 1	199,5	218,2	205,1	220,0	193,1	189,0	1224,9	204,15
GÖREV - 2	89,0	87,0	102,3	89,0	106,9	90,8	565,0	94,167
GÖREV - 3	269,5	261,9	291,2	288,9	260,6	234,4	1606,5	267,75
GÖREV - 4	122,2	104,6	111,5	115,0	117,9	95,3	666,5	111,083
GÖREV - 5	112,7	106,3	128,1	131,4	117,7	126,1	722,3	120,383

Her bir İKT üyesinin bulmuş olduğu görev puanı satır ortalamasına bölünerek, her bir görev için İKT etki katsayısı bulunmuştur. Bu değerler tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6. Her Bir Görev İçin İKT Etki Katsayısı

İKT ÜYELERİ =====→ II DENEK II GÖREVLER V	İKT ÜYESİ 1	İKT ÜYESİ 2	İKT ÜYESİ 3	İKT ÜYESİ 4	İKT ÜYESİ 5	İKT ÜYESİ 6
GÖREV - 1	0.977	1.069	1.005	1.078	0.946	0.926
GÖREV - 2	0.945	0.924	1.087	0.945	1.135	0.964
GÖREV - 3	1.007	0.978	1.088	1.079	0.973	0.875
GÖREV - 4	1.100	0.942	1.004	1.035	1.062	0.858
GÖREV - 5	0.936	0.883	1.064	1.092	0.977	1.048

Böylece her bir İKT üyesinin 5 denek görev için birer etki katsayısı elde edilmiştir. Bu katsayıların ortalamalarının alınması ile de her bir İKT üyesinin beş ayrı etki katsayısı 1' e indirilmiş olmaktadır. Bu değerler tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Her Bir İKT Üyesinin Beş Ayrı Etki Katsayısı

	İKT ÜYESİ 1	İKT ÜYESİ 2	İKT ÜYESİ 3	İKT ÜYESİ 4	İKT ÜYESİ 5	İKT ÜYESİ 6
ORTALAMA	0.993	0.959	1.049	1.046	1.019	0.934

İş Analiz ve Değerlendirme ile Performans Değerlendirme faaliyetlerinin her bir adımında ilgili İKT üyesi etki katsayısı hesaplamalara dahil edilerek yorumdan kaynaklanan farklılıklar giderilmeye çalışılmıştır.

İş Analiz ve Değerlendirme ile Performans Değerlendirme faaliyetlerinde mutlaka iki İKT üyesi her aşamada görev almış, görev sahibi, görevin astı ve görevin üstü ile aynı konular üzerinde görüşmeler yapılarak tüm tespit ve öneriler kayıt altına alınmıştır. Tüm formlardaki veriler incelenip değerlendirilerek doğruluğu objektif deliller ile test edilerek Şekil 12'de örneği verilen görev kartları oluşturulmuştur. Süreç boyunca tüm değerlendirme işlemleri kayıtlı veriler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

İş Analiz ve Değerlendirme çalışmaları sırasında firma bünyesindeki görev grupları ve görev düzeyleri ayrı ayrı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda fonksiyonlarına ve çalışma koşullarına göre iş aileleri tanımlanması gerektiği, ayrıca dört temel görev düzeyinin organizasyon ihtiyaçları açısından gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre firma bünyesindeki görevlerin ;

- Fonksiyonlarına göre Büro, Karma ve Atelye
- Çalışma koşullarına göre de Mavi, Yeşil ve Sarı

olarak gruplandırılmaları uygun görülmüştür. Her bir iş ailesi yorum ve kavram kargaşası yaratmayacak şekilde aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

- **Kurmay** : Firmanın vizyonu doğrultusunda gerekli faaliyetleri belirleyen, planlayan ve gerçekleştirilmesini sağlayan görev gruplarıdır. (Tasarım, Araştırma, Stratejik Planlama, Bütçe Mali Kontrol vb.)

- **Destek** : Yapılan planlamalar ve belirlenen metodlar doğrultusunda öngörülen faaliyetleri gerçekleştiren görev gruplarıdır. Mevcut olan plan ve metodları öneri vererek sürekli geliştirmek sorumlulukları arasındadır. (Üretim, Satınalma vb.)

- **Uygulama** : Kurmay ve üretim fonksiyonlarının yapmaları gereken faaliyetler için uygun şartlar oluşturmak, sürekliliği sağlamak, geriye dönük olarak inceleme yapmak amacıyla yapılan faaliyetleri ve sonuçlarını gerekiyorsa kayıt altına almaktan sorumlu olan görev gruplarıdır. (Bakım Onarım, Genel Muhasebe, Personel ve İdari İşler vb.)

- **Mavi** : Zihinsel çaba yoğunluklu ve genellikle büro ortamında çalışmayı gerektiren görev gruplarıdır. (Tasarım, Muhasebe, Planlama vs.)

- **Yeşil** : Bedensel ve zihinsel çaba yoğunluklu, atelye / firma dışı ve büro ortamında çalışmayı gerektiren görev gruplarıdır. (Giriş Kontrol vs.)

- **Sarı** : Bedensel çaba yoğunluklu, çalışma ortamının çoğunlukla atelye veya firma dışı olmasını gerektiren görev gruplarıdır. (Üretim, Satış vs.)

İş aileleri tanımlandıktan sonra iş ailesi grupları oluşturulmuş ve sonuçta Tablo 8'de belirtilen 9 iş ailesi grubunun bundan sonra yapılacak tüm İnsan Kaynakları uygulamalarında kullanılması kararlaştırılmıştır.

İş ailelerinin İş Analiz ve Değerlendirme ile Performans Değerlendirme çalışmalarında kullanılabilmesi için, tüm değerlendirme işlemleri sonucunda elde edilen görev puanı değerlerinin, bir skala üzerinde belirtilmesi ve görev düzeyi hiyerarşisinin kurulması gerektiği görülmüştür. Bu amaçla tüm görevlerin İş Analiz ve Değerleme çalışmaları tamamlandıktan sonra elde edilen puan değerleri 1000 ölçekli skala üzerine işlenerek İş Aileleri Derecelendirme Tablosu elde edilmiştir. Bu tablo, firma bünyesinde gerçekleştirilecek olan tüm İş Analiz ve Değerlendirme, Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama, Eğitim, Ücret Yönetimi vb.modüllerinde yürütülecek tüm işlemlerde kullanılacaktır.

Tablo 8. İş Aileleri Tablosu

	KURMAY	DESTEK	UYGULAMA
MAVİ	TL / 3 Derece	TL / 3 Derece	TL / 3 Derece
	FS / 4 Derece	FS / 4 Derece	FS / 4 Derece
	Fİ / 5 Derece	Fİ / 5 Derece	Fİ / 5 Derece
YEŞİL	TL / 3 Derece	TL / 3 Derece	TL / 3 Derece
	FS / 4 Derece	FS / 4 Derece	FS / 4 Derece
	Fİ / 5 Derece	Fİ / 5 Derece	Fİ / 5 Derece
SARI	TL / 3 Derece	TL / 3 Derece	TL / 3 Derece
	FS / 4 Derece	FS / 4 Derece	FS / 4 Derece
	Fİ / 5 Derece	Fİ / 5 Derece	Fİ / 5 Derece

TL : Takım Lideri

FS : Fonksiyon Sorumlusu

Fİ : Fonksiyon İşletmeni

İş aileleri ile ilgili tanımlar oluşturulup gerekli tablolar elde edildikten sonra firma bünyesindeki tüm görevler, yetki, sorumluluk, gereklilik, firma içi iletişim etkinliği gibi çeşitli faktörler dikkate alınarak incelenip sonuçta dört adet görev düzeyi oluşturulmuştur. Bu görev düzeyleri Yönetim, Takım Lideri, Fonksiyon Sorumlusu ve Fonksiyon İşletmeni olarak isimlendirilmiştir. Yönetim görev düzeyi ağırlıklı olarak yönetsel özellikler içerikli sorgulamalar gerektirdiğinden, diğer görev gruplarına göre farklı olarak değerlendirilmiş olup bu nedenle çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu çalışma firma bünyesindeki Takım Lideri, Fonksiyon Sorumlusu ve Fonksiyon İşletmeni görev düzeylerindeki tüm görevlerin İş Analiz ve Değerleme ile Performans Değerlendirme işlemlerinin gerçekleştirilmesi ile

tamamlanmıştır. Bundan sonraki aşamalarda sürekli kullanılacak ve firma organizasyonundaki hiyerarşinin temelini oluşturacak olan Takım Lideri, Fonksiyon Sorumlusu ve Fonksiyon İşletmeni görev düzeylerinin tanımları aşağıda sunulmuştur:

- **Takım Lideri :**

- Bir ana fonksiyonun faaliyetlerinden en az birinde ileri düzeyde uzmanlık bilgisine sahip,
- Sorumluluğundaki faaliyetlerin yürütülebilmesi için yeterli yetki ile donatılmış,
- Planlama, programlama, iş organizasyonları ve iş dağılımları yapan,
- Kontrol ve takip mekanizmaları oluşturan ve güncelliğini sağlayan,
- Liderlik vasıflarına sahip,
- Sorumlu ve eleman düzeyindeki astlarını yöneten ve yönlendiren, yetki ve sorumluluk paylaşan,
- Astlarının eğitim düzeylerinin ve verimlerinin arttırılabilmesi için çalışmalar yapan,
- Sistem ve sistemin işleyişine yönelik iyileştirici çalışmalar yapan,
- Çalışmaların yürütülmesi sırasında, diğer birimlerle koordinasyon kurup organizasyon yapan,
- Diğer bölüm ve birimlere karşı kendi bölümünü temsil eden,

firma personelidir.

- **Fonksiyon Sorumlusu :**

- Bir ana fonksiyonun faaliyetlerinden en az birinde uzmanlık düzeyinde bilgiye sahip,
- Sorumluluk alanında sınırlı yetki ile donatılmış,
- Fonksiyon İşletmeni düzeyindeki ve diğer alt kademe personeli yönetme ve yönlendirme yeteneğine sahip,
- Amirlerinin vereceği talimatlar doğrultusunda iş planları, programları ve iş dağılımları yapan,
- Takip mekanizmaları oluşturarak güncel tutan,
- Astlarının verimlerini arttırabilmek için çalışmalar yapan,
- Geliştirme ve iyileştirmeye yönelik öneriler getiren,
- Diğer bölüm ve birimlere karşı kendi bölümünü temsil eden,

firma personelidir.

• **Fonksiyon İşletmeni :**

- Bir ana fonksiyonun faaliyetlerine ait belirli bir konuda sınırlı bir teknik veya mesleki bilgiye sahip,
- Teknik bilgi düzeyinden çok uygulamaya yönelik bilgi sahibi,
- Amirlerinin verdiği talimatlar neticesinde gerektiğinde iş programları yaparak bu doğrultuda faaliyetler gerçekleştiren,
- Sınırlı da olsa gerekli durumlarda insiyatif kullanan,
- Sorgulayıcı ve araştırmacı niteliklere sahip,
- Verilen imkanları ve kaynakları kullanan,
- Yaptığı faaliyetlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunan ve öneriler getiren,
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında sınırlı nezaret eden veya edilen

firma personelidir.

Gerçekleştirilen İş Analiz ve Değerlendirme çalışmaları sonucunda tablo 9'da ifade edilen her bir iş ailesi, görev düzeyi ve fonksiyon grupları dikkate alınarak tanımlanmıştır. Firma bünyesindeki tüm görevlerin iş aileleri bu tanımlar esas alınarak belirlenmiştir.

İş Analiz ve Değerlendirme çalışmasını KYS açısından gerekli kılan en önemli özelliğin, organizasyon şemaları, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesine imkan tanıyan verilerin elde edilmesi olduğunu belirtmiştik. Firma bünyesinde yürütülen çalışmalar sonucunda KYS gereklerini karşılayan ancak veri kaynağı İnsan Kaynakları uygulamaları olan Görev Kartları oluşturulmuştur. Görev kartları hazırlanırken uygulama sürecini kısaltmak amacıyla, işletme bünyesindeki benzer görevler, eş görev olarak adlandırılmış ve tahmini olarak önceden belirlenmek suretiyle iş analizi ve değerlendirme çalışması yapılacak görev sayısını azaltmak planlanmıştır. Tüm İş Analiz ve Değerleme çalışmaları tamamlandıktan sonra eş görevler olarak öngörölmüş olan görevlerin, gerçekte eş değer olup olmadığı puan değerleri kıyaslanarak doğrulanmıştır. Kıyaslama neticesinde planlanandan farklı olduğu tespit edilen görevler için yeni İş Analiz ve Değerlendirme uygulaması yapılmıştır.

İş Analiz ve Değerleme çalışmasıyla kalite sisteminin emrettiği organizasyon şemaları, görev tanımları (yetki ve sorumluluklar, nitelikler, vb.), İnsan Kaynakları fonksiyonlarını yerine getirebilmek için gereken bilgiler toplanmış olur. Bu durum başlangıçta

belirttiğimiz gibi Kalite Sistemi ile İnsan Kaynakları uygulamalarının birbirinden bağımsız düşünölmeyeceğinin bir göstergesidir.

İş Analiz ve Değerleme faaliyetleri sonrasındaki durum yorumlandığında, KYS' nin temel eksiğinin, ISO 9000:2000' de İnsan Kaynakları başlığı altında "yeterlilik" ve "yetkinlik"ten bahsederken iş analizi gibi detaylı bir sorgulamanın yapılması gereğini özellikle vurgulamamış olmasıdır.

İş Analiz ve Değerleme çalışmaları tüm İnsan Kaynakları Sisteminin temelini teşkil etmektedir. Bu nedenle çalışmamızın konusu olan Performans Değerleme işlemlerinde de başlangıç noktası İş Analiz ve Değerlendirme çalışmaları olacaktır. Kurulması hedeflenen Personel Performansı Değerlendirme Sistemindeki yeterlilik faktörlerini seçebilmek için İş Analiz sonuçları değerlendirilerek her bir görevin gerektirdiği performans ile personelin gerçekleştirebileceği düzey belirlenmeye çalışılmıştır. Bu işleme Performans Ön Değerlendirme adı verilmiştir. Performans Ön Değerlendirme işlemi, Personel Performansı Değerlendirme Sistemi' ne hazırlık amacına dönük olarak yapılmış bir çalışmadır.

Performans Ön Değerlendirme puan değeri irdelenmek suretiyle çalışan için Kişisel Gelişim Planı hazırlanabilmekte, kişinin görevi değiştirilebilmekte veya daha da başa dönölerek görev tekrar sorgulanıp organizasyondan çıkarılabilmekte, başka görevler ile birleştirilebilmekte veya ilave faaliyetler ile zenginleştirilebilmektedir.

Performans Ön Değerlendirme çalışması üç ana başlık altında toplanmış olan sorgulamaların, görev ve çalışan için ayrı ayrı yapılması ile gerçekleştirilir.

Bunlar;

- Davranışsal Yeterlilikler
 - Beşeri İlişkiler
 - İletişim
 - Kuruma Bağlılık
 - Kendini Geliştirme ve Yenileme
- Teknik Yeterlilikler
 - Görevsel Yeterlilikler

- Yönetmelik Yeterlilikler
- Hedeflere Uyum

olarak özetlenebilir. Her başlık altında detay sorgulamalar yapılarak her bir görev için ana madde ve detay maddeler bazında puan değerleri elde edilir. Her görev için belirtilen puanların toplanması ile Görevin Performans Puanı elde edilir. Aynı çalışma personel için yapıldığında personelin performans puanı olarak adlandırılır.

Uygulamalar sırasında gerçekleştirilmiş olan örnek Performans Ön Değerlendirme Formu, Şekil 9'da Servis Fonksiyon Sorumlusu görevi için düzenlenmiş hali ile aşağıda sunulmuştur. Bu örnekte görev alan İKT üyesi 3 için tablo 11' de İKT üye etki katsayısı 1,049 olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Performans Ön Değerlendirme puanı olarak elde edilen değer İKT üye etki katsayısı ile çarpılarak bundan sonraki aşamalar da kullanılacak olan Performans (Görev) Ön Değerlendirme puanı aşağıda belirtildiği şekilde elde edilmiştir.

Görev Performans Değerlendirme Puanı = 271 x 1,049 = 284' tür.

Söz konusu görevde istihdam edilen personelin performans ön değerlendirme personel puanı ise 200 olsun. Bu durumda;

Gerçekleşen Performans = Kişi Performansı / Görev Performansı = 200 / 284 = 0,70
= → % 70' tir.

DEĞERLENDİRİNİN ADI, SOYADI	İKT ÜYESİ - 3	GÖREVİN GRUBU	YEŞİL
BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM	LOJİSTİK BÖLÜMÜ	BAĞLI OLDUĞU MÜDÜRLÜK	SATIŞ SONRASI HİZMETLER
GÖREV	SERVİS	UNVAN	FONKSİYON SORUMLUSU
A- PERFORMANS ÖN DEĞERLEME SONUÇLARI (GÖREV)		TOPLAM PUAN	271
1. DAVRANIŞSAL YETERLİLİKLER			92
1.1. Beşeri İlişkiler			22
1.1.1	Çevresi ile uyum becerisi		4
1.1.2	Terbiye ve nezaket alışkanlığı		4
1.1.3	Çalışma arkadaşlarının problemlerine karşı duyarlılığı		4
1.1.4	Dışa dönük olabilme, çevresindekilere kendini tantabilme yeteneği		5
1.1.5	Kendini kontrol yeteneği		5
1.2. İletişim			29
1.2.1	Yazılı ve sözlü iletişim yeteneği		5
1.2.2	Bedensel dilini kullanma yeteneği		4
1.2.3	Şirket, bölümünü temsil yeteneği		5

Şekil 9. Performans Ön Değerlendirme Formu (Görev) – 1. Sayfa

2. TEKNİK YETERLİLİKLER			161
2.1. Görevsel yeterlilikler			97
2.1.1	Düzenli çalışabilme		3
2.1.2	Karar verme yeteneği		4
2.1.3	Planlama yeteneği		3
2.1.4	Görev ve sorumluluklarını anlayabilme yerine getirebilme		4
2.1.5	Meslek bilgisi		5
2.1.6	Kaynak dökümanları tam olarak kullanabilme		5
2.1.7	Veri toplayabilme		4
2.1.8	Öğrenme yeteneği		4
2.1.9	Zihinsel çabasını kullanmadaki başarısı		4
2.1.10	Kaynakları kullanmadaki başarısı		4
2.1.11	Denetime ihtiyaç göstermeden çalışabilme		5
2.1.12	Özel dikkat gerektiren konuları saptayabilme		5
2.1.13	Esneklik		4
2.1.14	Düzeltilici ve önleyici faaliyet başlatma		3
2.1.15	Verimli çalışması		4
2.1.16	Motivasyon becerisi		5
2.1.17	Organize etme yeteneği		3
2.1.18	Yaratıcı düşünceye sahip olma		4
2.1.19	Ufuk genişliği		4
2.1.20	Öneri geliştirme		4
2.1.21	Eleştiriye açık olma		4
2.1.22	Objektif davranma		3
2.1.23	Ekip çalışmasına uygunluk		4
2.1.24	İnsiyatif kullanma		5

Şekil 9. Performans Ön Değerlendirme Formu (Görev) – 2. Sayfa

4.3.2. Performans Değerlendirme Uygulaması

Bu çalışma, KYS'yi 1995 yılından beri uygulamakta olan ve resmi olarak KYS belgesine sahip bir kuruluşa gerçekleştirilmektedir. Kuruluşun, Performans Değerlendirme Sisteminin ağırlıklı olarak kalite hedeflerinden beslendiği öngörülmüştür.

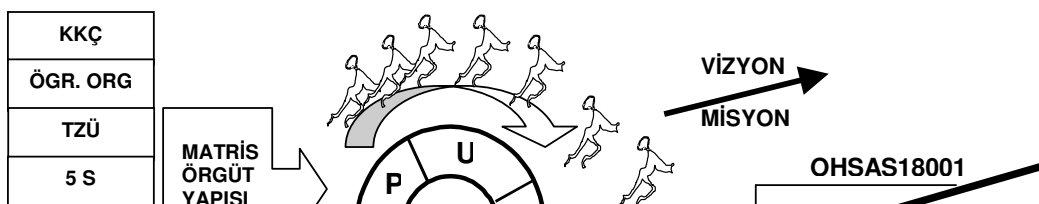
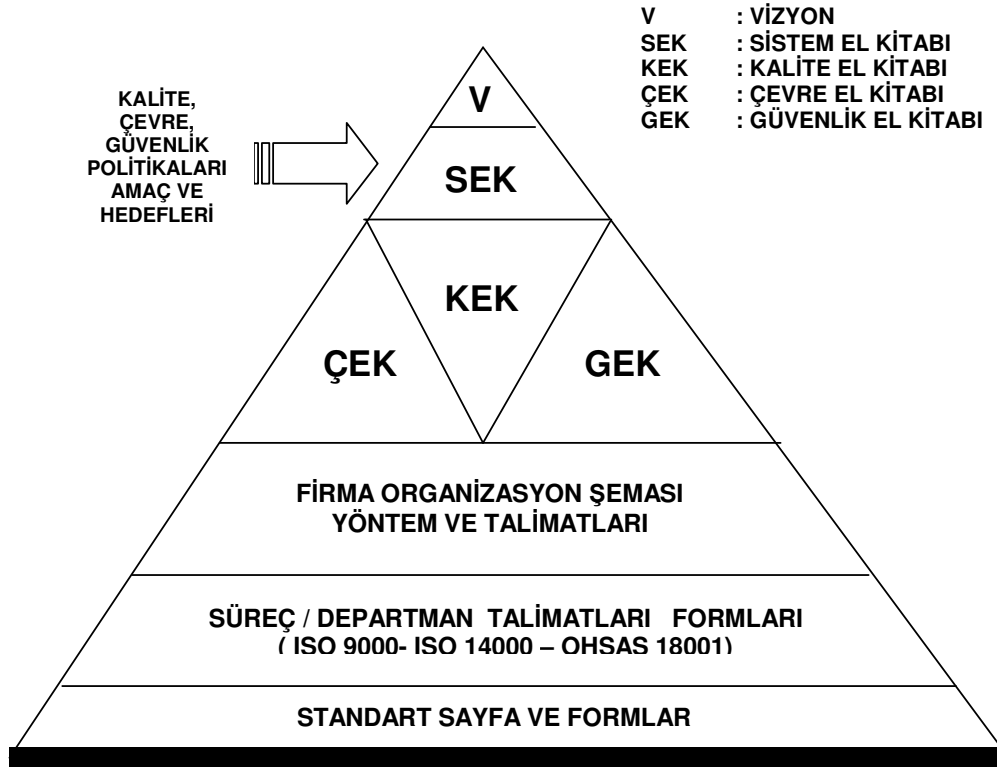
Günümüzde, söz konusu işletmenin bulunduğu sektördeki bir çok işletmede Performans Değerlendirme hedefleri arasına, Kalite hedeflerine ilaveten Çevre Politikası ve Hedefleri, Sağlık ve Güvenlik Politikası ve Hedefleri de girebilmektedir. Kısaca KYS'nin en azından üç ana yönetim standartını da içine alarak "**Entegre Yönetim Sistemi**" (TS EN ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, TS EN ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, TS 18001 - OHSAS - İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin oluşturulması gerektiği tavsiye edilebilir.

Entegre Yönetim Sistemleri ile TKY'nin 10'dan fazla alt başlık halinde incelenen fonksiyonları birlikte değerlendirilir ise, Şekil 10'daki "**Vizyonel Yükseliş Modeli**" adı altında

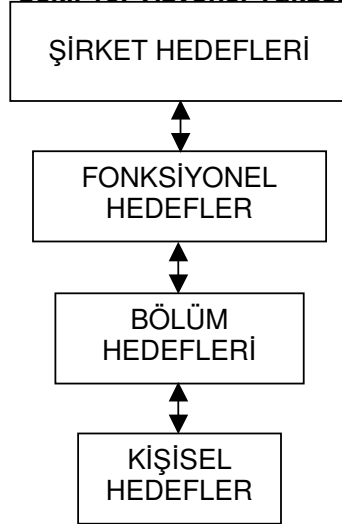
sunduğumuz model ortaya çıkacaktır. Entegre Sistemleri TKY ile zenginleştirerek geliştirirken, aynı zamanda İnsan Kaynakları süreçlerini de adım adım uygulayarak geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle PPDS'deki çalışan hedeflerinin yukarıdaki sistemleri kapsamaması Toplam Kalite Yönetiminin yayılarak uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Bu sebeple PPDS' deki personel hedefleri içerisine Toplam Kalite hedefleri olarak tanımlayabileceğimiz Kalite Kontrol Çemberleri, 5S, Tam Zamanında Üretim vb. Toplam Kalite Yönetimi fonksiyonu hedeflerini de dahil etmemiz yanlış olmayacaktır. Hedef Belirleme, Katılımcı Performans Yönetimi Sisteminin en önemli unsurlarından biridir. Hedeflerin doğru belirlenmesi;

- Başarının ölçülebilmesini,
- Önceliklerin tanımlanmasını,
- Hedefi gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını,
- Hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini,
- Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

VİZYONEL YÜKSELİS



Şekil 10. Vizyonel Yükseliş Modeli



Şekil 11. Şirket Hedeflerinin Kişisel Hedeflere İndirgenmesi

Şirket hedeflerinin gerçekleşmesi, kişisel hedeflere indirgenmeleri, çalışan tarafından anlaşılması ve benimsenmesi ile mümkündür. Personel performans hedeflerinin saptanması, çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler için de iletişimi yükselten bir ortam yaratacaktır. Bu ise yukarıdaki şeklin de gösterdiği gibi;

- Bireysel hedeflerin çalışma birimlerinin amaç ve hedefleriyle koordinasyon içinde olmasını,
- Çalışanların çalışma dönemi boyunca kendilerinden nelerin beklendiğinin

farkında olmasını,

- Eğitim ve geliştirme çabalarının neleri gerektirdiğinin anlaşılmasını,
- Gelecek performans değerlendirmesi için bir temel sağlayacaktır.

İşletmenin kalite hedefleri, yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, hedefler hiyerarşisinde daha alt kademelerde bulunan hedefler ile birleştirilir ve bu hedefler tarafından desteklenmeleri sağlanır. Geliştirme hedefleri iç ve dış müşterilerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak ürün, hizmet süreci ve çalışanların performanslarında atılımlar yapmaya yöneliktir. Müşterilerin talepleri, kalite hedefleri ile bütünleştirilerek bir plan çerçevesinde uygulamaya alınır¹²⁴.

Performans Değerleme Sisteminin işleyişinde hedeflerin ve bu hedeflerin bireylere indirgenmesinin önemini vurgulandıktan sonra uygulamamızda kullanılan ve personel / çalışan performansı olarak değerlendirilebilecek kalite hedeflerinden bazıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 9. İşletme Genel Hedef Örnekleri

ŞİRKET GENEL HEDEF ÖRNEKLERİ				
İLGİLİ BİRİM	GÖSTERGE	HESAPLAMA DÖNEMİ	FORMÜL	SORUMLU BÖLÜM / BİRİM
Satış Sonrası Hizmetler Böl.	Müşteri Şikayetlerine İlk Tepki Sürelerinin Ortalaması	Üç ayda bir	$\frac{X_1 + X_2 + X_n}{n} \text{ (Gün)}$ (Adet) x= Tepki Süresi (Gün) n= Toplam Şikayet Adedi	Satış Sonrası Hizmetler Böl.
Planlama Bölümü	İş Merkezleri Verimlilik Yüzdeleri	Yılda bir	$\frac{\text{Aylık Top. Ürt. Saat Karşılığı} \times 100}{\text{Aylık Harcanan İş Gücü}}$	Üretim Merkezleri
Bakım Mdl.	Tezgaah Arıza + Planlı Bakım Sayıları ve Duruş Süreleri	Yılda bir	Arıza Adedi (Adet / Yıl) Duruş Süresi (h / Yıl)	Bakım Mdl.
İnsan Kaynakları Bölümü	Eğitim Gerçekleşme Oranı	Yılda bir	$\frac{\text{Gerç. Top. Eğ. Süresi}}{\text{Pl. Top. Eğ. Süresi}} \times 100$	İnsan Kaynakları Bölümü
Eğitim Mdl.	Kişi Başına Düşen Eğitim Süresi	Yılda bir	$\frac{\text{Katılan Top. Eğ. Süresi}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}}$	Eğitim Mdl.
	Mazeret İzin % 'leri	Ayda bir	$\frac{\text{Mazeret İzin Toplamı}}{\text{Fiili Çal. Günü} \times \text{Ort. Kişi Sayısı}} \times 100$	Personel ve İdari İşler Mdl.
			$\frac{\text{Top. İş Kaz. Kayıp İşgünü}}{\text{Top. İş Kaz. Kayıp İşgünü}} \times 100$	

Tablo 10. Bölüm Hedefleri Listesi

BÖLÜM HEDEFLERİ LİSTESİ			
İLGİLİ BİRİM	GÖSTERGE TANIMI VE GELİŞME YÖNÜ	HESAPLAMA DÖNEMİ	HESAP FORMÜLÜ
SATIŞ VE PAZARLAMA BÖLÜMÜ			
Satış Mdl.	Ziyaret Sayısı Takibi	Ayda bir	(Ziyaret Sayısı x Gün Sayısı - Ort. 20)
	Ürün Tanıtımı (Eğitim)	Üç Ayda bir	Ürün Tanıtım Sayısı
Pazarlama Mdl.	Katılınan Fuar Sayısı	Üç ayda bir	$\frac{\text{Katılınan Fuar Sayısı}}{\text{Katılınması Gereken Fuar Sayısı}}$
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ			
Eğitim Mdl.	Eğitim Değerlendirme Puanı	Yılda bir	$\frac{\text{Gerç. Eğ. Değ. Puanları Toplamı}}{\text{Gerç. Top. Eğ. Sayısı}}$
	Eğitim Uzlaşma Oranı	Yılda bir	$\frac{\text{Eğ. Daveti Kabul Ed. Pers. Sayısı}}{\text{Eğ. Davet Ed. Pers. Sayısı}} \times 100$
Tüm Bölümler	Gönüllü Katılım Oranı	Yılda bir	$\frac{\text{KKÇ / Eğitimci / Tetkikçi Say. Top.}}{\text{Ort. Pers. Sayısı}} \times 100$

Gerçekleştirilen İş Analiz ve Değerlendirme çalışması ile tüm görevler detaylı olarak tanımlanıp dökümanite edilerek şekil 12'deki Görev Kartı oluşturulmuştur.

Bu tanımlamalar 360° değerlendirme modeli uygulandığı için son derece güvenilir, organizasyon tarafından kabul edilebilir ve mevcut KYS gerekleri ile örtüşür nitelik taşımaktadır. Görev ile ilgili detaylar tespit edildikten sonra her bir görevden beklenen performans yeterliliğinin ne olduğunu tespit etmek için Performans Ön Değerlendirme işlemi gerçekleştirilmiştir. Şekil 12’de örneği verilen görev kartları, performans ön değerlendirme sonuçlarının (Görev) girdi olarak kullanılabilmesi görevin tanımlanması, görevin gerektirdiği niteliklerin açıklanması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi olmak üzere üç ana bölümden oluşan yapıdadır.

		GÖREV KARTI		DOKÜMAN NO
				BASKI NO
				TARİH
				SAYFA NO
				REFERANS NO
BÖLÜM	:	Satış Sonrası Hizmetler		
GÖREV UNVANI	:	Servis Fonksiyon Sorumlusu		
TANIM	:	Müşterilerimizin satış sonrasında araçları ve servisler ile ilgili tüm beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak planlamaların yapılarak gerekli eğitimlerin verilip servis sisteminin işletilmesi.		
GÖREV KAPSAMI	:	Yurt içi ve yurt dışı servisler ile toplu satış yapılan müşteriler.		
BAĞLI OLDUĞU ÜST	:	Servis Takım Lideri		
KENDİSİNE BAĞLI ASSLAR	:	Servis Fonksiyon İşletmeni		
<u>GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER</u>				
ÖĞRENİM	:	Üniversite mezunu (Makine Mühendisliği Bölümü mezunları)		
EĞİTİMLER	:	Ürün, Kalite Sistemi, Dökümantasyon, Müşteri İlişkileri, Hata Türü ve Etki Analizi, Sunum Becerileri, İletişim		
YABANCI DİL BİLGİSİ	:	İngilizce		
BİLGİSAYAR BİLGİSİ	:	İyi derecede Word, Excel, Power Point		
DENEYİM	:	Sektör deneyimi (1 - 2 yıl)		
BİLGİ	:	Servis, mesleki terim, ürün, göreve ilişkin yasal düzenlemeler, mesleki ve teknolojik gelişmeler, genel kültür, göreve ilişkin araç gereç kullanımı		
BE CERİ	:	İletişim becerisi, ikna yeteneği, inisiyatif kullanabilme, karar verme, temsil yeteneği, ekip çalışmasına uyum		
GENEL TUTUM VE DAVRANIŞAR	:	Araştırmacı, dışa dönük, güler yüzlü, dürüst, güvenilir, insan ilişkilerinde özenli, iş disiplinine sahip, kararlı, meslek ahlakına sahip, planlı ve sistemli çalışan, dış görünümüne özen gösteren, sabırlı, sakin, sorumluluk sahibi, takipçi		
ÇALIŞMA ORTAMI	:	Ofis ve ofis dışı		
KULLANILAN ARAÇ VE GEREÇLER	:	Bilgisayar, telefon, fax, hesap makinası, otomobil		
KULLANILAN EVRAKLAR	:	Raporlama standart formları, istatistiksel değerlendirme formları, iç yazışma formları, dış yazışma formları, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet formları, araç takip formları, garanti formları, araç katalogları		
GENEL PROSEDÜR /YÖNETMELİKLER	:	Satış sonrası hizmetler yöntemi, garanti talimatı, yetkili servis işletme talimatı, eğitim talimatı		
<u>GÖREV VE SORUMLULUKLAR</u>				
4.1. GÜNLÜK RUTİN FAALİYETLER				
4.1.1.	Yurt içine satılan araçların garanti çalışmaları çerçevesinde arızalı parçaları inceler, firmalarına göre ayrılmasını sağlar.			
4.1.2.	Yan sanayi sevk programını hazırlar ve uygular.			
4.1.3.	Firmaların yayına hazır arıza analizlerini kontrol eder, yayımlar.			
4.2. HAFTALIK RUTİN FAALİYETLER				
4.2.1.	Arızalı parça komisyon üyeliği yaparak arızalar hakkında görüş bildirir.			
4.2.2.	Kalite geliştirme grubunda görev yapar.			
4.2.3.	Mamul geliştirme / arıza tespiti için yapılan testlere katılır.			
4.3. AYLIK RUTİN FAALİYETLER				
4.3.1.	Yurt İçi Alım Md.'nün firmalara ait ödemelerini takip ederek yayımlar.			
4.3.2.	Kampanya uygulamalarının malzeme taleplerini yapar ve takip eder.			
4.3.3.	Kampanya uygulamalarının sonuçlarını takip eder ve ilgili birimlere raporlar.			
4.3.4.	Bölgelerdeki yetkili servislerin firma standartlarına göre gelişimini sağlamak amacıyla bölgelere, temsilciliklerine ve yetkili servislere ziyaretler yapar.			

Şekil 12. Görev Kartı Örneği (1. sayfa)

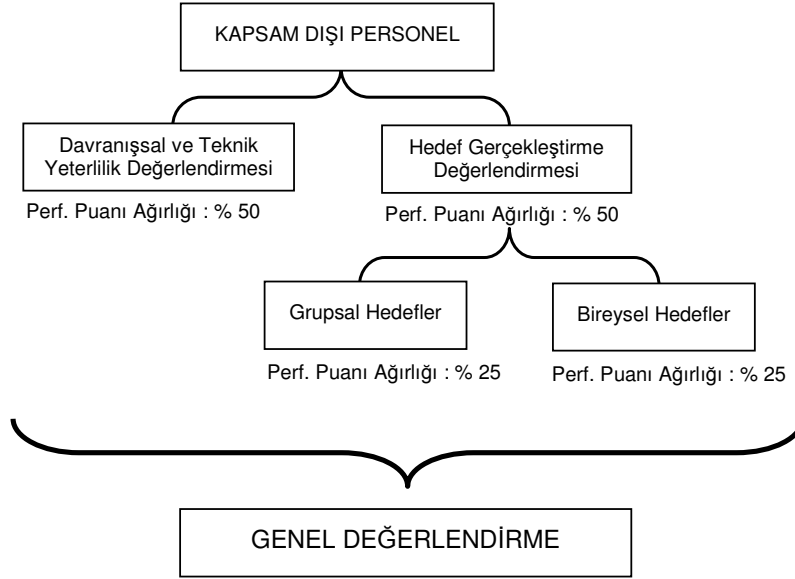
4.4. ÜÇ AYLIK RUTİN FAALİYETLER
4.4.1. Sevkiyat arıza bildirim formlarının değerlendirmesini yapar.
4.4.2. Müşteri ilişkileri bölümüne ait 3 aylık kalite hedefleri raporu hazırlar.
4.5. ALTI AYLIK RUTİN FAALİYETLER
4.5.1. Hukuki yoldan ve mahkemeler dışındaki kurum ve müesseselerce intikal ettirilen müşteri şikayetleri ile ilgili gelişmeler hakkında güncel rapor yayımlar.
4.6. YILLIK RUTİN FAALİYETLER
4.6.1. Eğitim verilecek yetkili servis ve filo müşterilerinin eğitim ihtiyacını belirler.
4.6.2. Bölgelerdeki yetkili servis ihtiyaç ve iptali konusunda çalışmalar yapar.
4.7. DÖNEMSEL RUTİN FAALİYETLER
4.7.1. Yurt içi yıllık garanti maliyet dağılımı raporu hazırlar.
4.8. GÜNLÜK RUTİN FAALİYETLER
4.8.1. Mamullere ait servis özel takımlarının sipariş, temin ve dağıtımının kontrolünü ve ödemelerini takip eder.
4.8.2. Servis özel takım kataloğunun ve listesinin kontrolü ve gerekiyorsa revizesini yapar.
4.8.3. Yurt içi ve yurt dışı ihalelerinde talep edilen özel takımların hazır hale getirilmesini sağlar.
4.8.4. Yetkili servis standart el kitabının kontrolü ve gerektiğinde revizesini yapar.
4.8.5. Mamullere ilişkin sahadan gelen arıza / önerilere ilişkin araştırma ve inceleme çalışmalarında bulunur, rapor düzenler.
4.8.6. Yazılı veya sözlü olarak Yurt İçi Yetkili Servisler Müdürlüğü'ne direkt ve / veya üst yönetim tarafından intikal ettirilen müşteri şikayetleri ile ilgili olarak ;
4.8.6.1 Müşteri ile temas kurulmasını ve detay bilgi alınmasını temin eder.
4.8.6.2 Gelen yazıya cevap hazırlar, amirine sunar.
4.8.6.3 Gereken bilgiyi almak ve müşteri memnuniyetini temin edecek aksiyonun gerçekleştirilebilmesi için ilgili kısımlarla istişarede bulunur.
4.8.7. Yetkili servislere müşteri ilişkileri eğitimi verir.
4.8.8. 4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Mevzuat ile ilgili olarak Otomotiv Yan Sanayi Derneği tarafından talep edilen firma görüşleri hakkında gerekli çalışmaları yapar.

Şekil 12. Görev Kartı Örneği – 2. sayfa

Bu sebeple tüm verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde üç farklı doküman kullanılmıştır. Bunlar;

- Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi
- Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi
- Genel Değerlendirme

formlarıdır. Sistem şekil 13'teki modele göre 5'li ölçek kullanılarak tasarlanmıştır. Söz konusu formlar 6 aylık dönemlerde düzenlenerek Performans Puanları hesaplanmaktadır.



Şekil 13. Kapsam Dışı Personel Performans Değerlendirme Modeli

Yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen performans puanının değerlendirilmesi ve sonraki adımlar ile ilgili yapılacak işlemler İKT tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Performans Puanı 2' nin altında ise personelin performansı çok dıŐuktur. İkinci görüşmeler yapılarak detaylı analiz gerekir.
- Performans Puanı 2 ile 3 arasında ise personelin performansı dıŐuk olup takip edilmesi gerekir. Sonraki dönemde de performans dıŐuklđđü tespit edilmesi durumunda personel ile uyarı görüşmesi yapılmalıdır.
- Performans Puanı 3 ile 5 arasında ise ise personel kendisinden beklenen performansı göstermiş kabul edilir.

Performans puanı elde etmek için kullanılan formlar aynı zamanda firma hedeflerinin birey hedeflerine indirgenmesi amacına da hizmet etmektedir. Formların içeriğinde yer alan Yeterlilik ifadesi, formları düzenleyecek olan personelin kavram kargaŐasına dıŐmesini önlemek üzere bu çalışma içeriğinde bahsedilen Yetkinlik yerine kullanılmıştır.

Yukarıda açıklanan Personel Performans Değerlendirme Sistemi' ne göre işlem yapabilmek için  adet form doldurulması gerektiğinden bahsetmiştik.

İlgili formların içeriği ve yapılan uygulama örnekleri aşağıda özetlenmiştir.

▪ DAVRANIŞSAL VE TEKNİK YETERLİLİK DEĞERLENDİRMESİ FORMU

A. Davranışsal Yeterlilikler

- Kişisel Nitelikler ve Yetenekleri
 - Öğrenme Anlama Yeteneği
 - Kendini Kontrol Yeteneği
 - Hatırlama Yeteneği
- Genel Disiplin
 - Terbiye ve Nezaket Alışkanlığı
 - Çalışma Arkadaşları İle İlişkileri
 - Çevresi ile Uyum Becerisi
 - Dış Görünüşün Çalışılan Ortama Uygunluğu
- İletişim
 - Çevresine Kendini Tanıtabilme Yeteneği
 - Sözlü İletişim Yeteneği
 - Yazılı İletişim Yeteneği
 - Şirket, Bölümünü Temsil Yeteneği
 - Medeni Cesareti ve Kendine Güveni
 - İkna Yeteneği
- Kuruma Bağlılık
 - Mesai Saatlerine Uyma
 - Sır Saklama
 - İşletmenin Gelişimine Katkıda Bulunma
 - İşletmeye Olan Sadakati
- Kendini Geliştirme ve Yenileme
 - Değişen Şartlara Uyum Sağlama
 - Araştırmacı ve Güncel Olma

B. Teknik Yeterlilikler

- Görevsel Yeterlilikler
 - Düzenli Çalışabilme
 - Karar Verme Yeteneği
 - Planlama Yeteneği
 - Sorumluluklarını Anlayabilme Yerine Getirebilme
 - Meslek Bilgisi

- Kaynak Dökümanları Kullanabilme
- Denetime İhtiyaç Göstermeden Çalışabilme
- Esneklik
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Başlatma
- Motivasyon Becerisi
- Organize Etme Yeteneği
- Yaratıcı Düşünceye Sahip Olma
- Eleştiriye Açık Olma
- Ekip Çalışmasına Uygunluk
- İnsiyatif Kullanma
- Yönetmel Yeterlilikler
 - Sorumluluk Duygusu
 - Risk Alabilme
 - Bilgi Paylaşımı Yapabilme
 - Diğer Birimler İle İşbirliği, Koordinasyon
 - Yoğun İş ve Stres Ortamında Çalışabilme
 - Öğretme Yeteneği ve Arzusu
 - Yetki Devretme
 - Kişisel Gelişimi Destekleme
 - Uyumlu ve Verimli Çalışma Ortamı Sağlama
 - Liderlik Yeteneği
 - Yönetim Becerisi
 - Görev Dağıtma Yeteneği
- HEDEF GERÇEKLEŞTİRME DEĞERLENDİRMESİ FORMU
 - Grupsal Hedefler
 - Faaliyetler
 - Başlangıç tarihi
 - Bitiş tarihi
 - Hedefin gerçekleştirilmesindeki olası güçlükler
 - Bireysel Hedefler
 - Faaliyetler
 - Başlangıç tarihi
 - Bitiş tarihi
 - Hedefin gerçekleştirilmesindeki olası güçlükler
 - Kişisel Gelişim İhtiyaçları

- Faaliyetler
 - Başlangıç tarihi
 - Bitiş tarihi
 - Hedefin gerçekleştirilmesindeki olası güçlükler
- GENEL DEĞERLENDİRME FORMU
 - Performans Değerlendirme Envanteri (Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi Formu ile Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi Formundan son altı dönem boyunca elde edilen performans puanları bu kısma aktarılmaktadır. Her iki formdan gelen performans puanlarının ortalaması ile Genel Performans Puanı hesaplanmış olur)
 - Mevcut Durum İncelemesi
 - Personelin Mevcut Durumdaki Görev Düzeyi
 - Tüm Değerlendirmeler Sonucundaki Görüşlerin Belirlenmesi

dikkate alınmak suretiyle altı aylık dönemler halinde hedef belirlenip yine bu periyotlarda yapılacak personel performans değerlendirme işlemleri ile hedefe ulaşıp ulaşılamadığı takip edilir. Ana başlıkları belirtilen konularda veri toplama işlemleri sonrasında yapılan değerlendirmeler, aynı formun sonunda yer alan Performans Puanı hesabı bölümünde topluca değerlendirilir. Hedeflenen performans değeri ile gerçekleşen performans değerinin kıyaslanması ile performans ölçüm işlemleri tamamlanmış olur.

4.3.3. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Performans Değerlendirme sonuçlarını örgütsel ve bireysel bazda değerlendirmek uygun olacaktır. Örgütsel bazda yapılacak olan değerlendirme çalışması ile genel olarak firma bünyesinde hangi faktörlerde performans düşüklüğü olduğunu görmek, alınacak tedbirlerle ilgili yol haritası çıkarabilmek mümkün olacaktır. Bu performans düşüklüğünü ortadan kaldırmak için bireysel bazda analizler yapmak ise planlamaları uygulayabilmek açısından son derece isabetli olacaktır.

4.3.3.1. Bireysel Değerlendirme

Bu bölümde, performans değerlendirme işlemlerinde birey bazında yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar sonrasında yapılabilecek değerlendirmeler örneklenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla performans değerlendirme çalışmalarında veri toplamak üzere kullanılan formlardan sırası ile düzenlenmiş örnek uygulamalar anlatılacaktır.

Ek 1'de tamamı, Şekil 14'te son sayfasının bir bölümü örnek olarak verilmiş olan "Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi Formu" üzerinde, yapılan performans değerlendirmesi çalışması sonucunda;

Hedeflenen Performans Puanının	4,
Gerçekleşen Performans Puanının	4,3
1. altı aylık gerçekleşme oranının ise	107,5

olduğu görülmektedir. Performans puanı en fazla % 100 olabileceğinden 100 değerinin üzerindeki hesaplanan gerçekleşme oranları % 100 olarak kabul edilmektedir.

2. Altı aylık dönemde ise;

Hedeflenen Performans Puanının	4,
Gerçekleşen Performans Puanının	3,3
1. altı aylık gerçekleşme oranının ise	82,5

olarak tespit edildiği görülmekte olup performansta ciddi oranda düşüş olduğu gözlenmektedir. Bunun yönetsel, kişisel, işletme kökenli, görevden kaynaklanan vb. pek çok nedeni olabileceğinden detaylı şekilde araştırılması ve uygun çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

2.2.10.	5	5	Değişen durumlara ve gruplara göre liderlik tarzını adapte edebilen iyi bir liderdir.		
	4	4	Liderlik yeteneği üstlerinin desteğine gerek kalmadan çoğu zaman problemi çözer.		
	3	3	Liderlik yeteneği yeterli düzeydedir.		
	2	2	Gruba ve kişiye göre liderlik tarzını değiştirmez.		
	1	1	Etkin bir liderlik gösteremez.		
2.2.11.	5	5	Astlarını ve çalışma arkadaşlarını çok iyi sevk ve idare edecek bilgi düzeyi vardır ve bunları uygulama becerisi yüksektir.		
	4	4	Astlarını ve çalışma arkadaşlarını sevk ve idare edecek bilgi düzeyi ve bunları uygulama becerisi yeterli düzeydedir.		
	3	3	Astlarını ve çalışma arkadaşlarını sevk ve idare edecek bilgi düzeyi ve bunları uygulama becerisi vasattır.		
	2	2	Astlarını ve çalışma arkadaşlarını sevk ve idare edecek bilgi düzeyi yeterli, fakat uygulama becerisinde bazı sıkıntıları vardır.		
	1	1	Astlarını ve çalışma arkadaşlarını sevk ve idare edecek bilgi düzeyi ve uygulama becerisi düşüktür.		
2.2.12.	5	5	Astlarına onların yeteneklerini, iş yüklerini ve ilgi alanlarını da dikkate alarak işler verir.		
	4	4	Astlarına onların yeteneklerini ve iş yüklerini dikkate alarak işler verir.		
	3	3	Astlarına onların yeteneklerini de dikkate alarak işler verir.		
	2	2	Astlarına yeteneğinden tam faydalanmayacak şekilde işler verir.		
	1	1	Astlarına yeteneği ile hiç uygun olmayan işleri verir.		
YÖNETSEL YETERLİLİK HEDEFLERİ		I. ALTI AY		II. ALTI AY	
		HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN (ORT.)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN (ORT.)
I. ALTI AY					
PERFORMANS PUANI	HEDEFLENEN (A)		GERÇEKLEŞEN (ORT.) (B)		GERÇEKLEŞME ORANI [(B / A) X 100]
	4		4,3		107,5 ==>> 100
II. ALTI AY					

Şekil 14. Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi Formu
(Performans Puanı Ölçümü ve Kıyaslanması)

Ek 2'de "Hedef Gerçekleştirme Değerlendirme Formu" nun tamamı sunulmuş, Şekil 15'te ise Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi' ne bir örnek verilmiştir. Formumuz, incelemeyi grupsal ve bireysel hedefler olmak üzere 2 ana başlık altında gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır. Bireysel hedefler, personelin performansını takip etmek için zorunluluk arzederken, grupsal hedefler Toplam Kaliteyi hedeflemiş olan bir firmada Toplam Kalite ilkeleri sonuçlarının ve özellikle katılımıcılığın sistematik olarak takibi açısından önem taşımaktadır.

HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI SKALASI				
BEKLENEN SEVİYENİN ÇOK ALTINDA < % 60 1	BEKLENEN SEVİYENİN ALTINDA % 60 - % 75 2	BEKLENEN SEVİYEDE % 76 - % 85 3	BEKLENEN SEVİYENİN ÜSTÜNDE % 86 - % 95 4	BEKLENEN SEVİYENİN ÇOK ÜSTÜNDE % 96 - % 100 5

HEDEF TÜRÜ	HEDEFE ETKİ EDEN GÖREV KAPSAMINDAKİ FAALİYET ALANLARI (Tasarım, Üretim, Eğitim, Test vb.)	PERFORMANS GÖSTERGESİ (HEDEF ADI)	MEVCUT DURUM	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇ. ORANI	DEĞ. PUANI
A. GRUPSAL HEDEFLER	1. Bölgedeki 3 serviste 5S uygulaması başlatmak	5S uygulaması	0	3	3	100	5
	2. Sorumluluğundaki ürün gruplarında Müşteri Şikayetlerini % 2 azaltmak	Müşteri Şikayeti	% 8	% 6	%7	86	4
	3. KKÇ Tasarım uygulaması başlatarak sonuçlandırmak	KKÇ Uygulaması	0	1	0	0	1
	4. Eğitim takımı kurarak ürün bazında servis eğitimi yapmak	Servis eğitimi	30 saat/ ay	60 saat/ ay	50 saat/ ay	83	3
	5. Ortalama Müşteri şikayet çözümleme süresini azaltmak	Müşteri Şikayeti	30 saat	25 saat	35 saat	17	1 ¹⁴

Şekil 15. Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi Formu

KYS ve PPDS birebir örtüştüğü ve birbirleri ile rakamsal bağlantılarının sağlandığı bölüm Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesidir. Bu bölümde çalışanın KYS içindeki rolünü, görevleri kapsamında şirketin hedeflerini direkt etkileyen ve katma değeri olan faaliyetlerini sorgulayabiliriz.

PPDS' nin hedefler bölümünün değerlendirilmediği durumlarda, PPDS her türlü (subjektif değerlendirmeler yüzünden) suistimale açık hale gelebilmektedir. Hedefleri Gerçekleştirmeye, **her bir çalışanın şirketin vizyonu içindeki ölçülebilir ve izlenebilir rolü** diyebiliriz.

Elbetteki sadece rolleri belirlemek ve hedef göstermek yeterli değildir. Olası güçlükler ve engellerinde karşılıklı konuşularak çözümlenmesi ve bir mutabakat imzasının atılması gerekir. Bireyin kendisinin kabul etmediği bir hedefe ulaşmasını istemek ve beklemek boşunadır.

Her bir hedefin çalışan tarafından kabul edildikten sonra detaylı faaliyet planlarının adım adım çıkartılması, gerekli desteğin (insan, makine, metod, malzeme vb.) verilmesi için şartların hazırlanması uygun olur.

GRUPSAL HEDEFLER (Takım Çalışmaları, Proje Çalışmaları, vb.)			115
1. HEDEF Bölgedeki 3 Serviste 5S uygulaması başlatmak.		HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER	
FAALİYETLER	BAŞL.	BITİŞ	

Şekil 16. Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi Formu (Grupsal Hedefler)

Şekil 16'da herbir hedefin faaliyet planlarına kadar adım adım incelenmesini gösteren bir örnek verilmiştir. Bu örnek, Şekil 15'te sunulan " Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi Formu " üzerindeki " A. Grupsal Hedefler " başlığı altında ve 1. sırada belirtilen hedef ile ilgili gerçekleştirilen değerlendirmeleri, bu değerlendirmeler ışığında yürütülen faaliyetleri açıklamaktadır.

Personele bu hedef verildiğinde öncelikle kendi teknik ve davranışsal yeterliliklerinin bu faaliyeti yürütmeye yeterli olup olmadığı sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucunda;

- Öncelikle personelin bazı konularda eksikleri olduğu görülmüş ve kişisel gelişim planı hazırlanarak kısa süre içerisinde hedefe ulaşmasını sağlayacak bilgi ve yeteneklerle donanması sağlanmaya çalışılmıştır.
- Kişisel gelişim planlaması doğrultusunda personele hedef gerçekleştirme konusu olan "5S " ve " Toplam Kalite " uygulamaları konusunda eğitim verilmiş, firma bünyesindeki mevcut uygulamalara katılması sağlanmıştır.
- Ulaşılması istenen hedef, firma dışındaki üçüncü şahısların yani yetkili servis personelinin katılımını gerektirmektedir. Bu nedenle personelimizin iyibir motivatör olması, bu kişilerin firmaya bağlılıklarını arttırması, iletişim yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle personelimiz firma dışı eğitim programları

planlamasına dahil edilerek gerekli katılımcılığı sağlamak üzere “ İletişim “, “ 5S “ uygulamaları konusunda servis personelini yetiştirmek üzere “ Eğiticinin Eğitimi “ programlarına katılması sağlanmıştır.

- Personelin her iki eğitime katılımı, form üzerinde hedefin gerçekleştirilmesindeki olası güçlükler kısmında belirtilmiş olan katılım sağlayamama, inanç eksikliği, direnç gösterme gibi olumsuzlukları bertaraf edebilmek amacı ile sağlanmıştır.
- Firma tüm çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği konusuna son derece önem vermektedir. 5S uygulaması hedefini gerçekleştirirken, uygulamanın gerçekleştirileceği ortamda da bu koşulların sağlanması zorunluluğu bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma sırasında İSG konusunda herhangi bir eksikliğin ortaya çıkması, Tablo 10’ da belirtilen “ Genel Kazanlanma Oranı “ ve “ İş Kazası Kayıp İş Günü “ hedeflerine ulaşmayı güçleştirecektir. Bu riski ortadan kaldırmak üzere personelin, TSE tarafından düzenlenen “ OHSAS “ eğitimine katılımı sağlanmıştır. Bu eğitimin alınmasını takiben personel kendi bölümü bünyesinde “ Risk Analizleri “ yapmak üzere yetkilendirilerek görevlendirilmiştir.
- Personel kendi bölümü bünyesinde 1 performans değerlendirme dönemi boyunca risk analizleri, 5S çalışmaları, motivatörlük gibi konularda görev almıştır. Bu süre zarfında eğitim ölçme ve değerlendirme sistemi kapsamında teorik ve pratik değerlendirmeler yapılmıştır. Burada amaç, personelin firma dışındaki uygulamalarda olabildiğince hatasız çalışmasını sağlamaktır.

Teorik değerlendirmeler, ilgili personelin sınıf eğitimleri sırasında veya hemen sonrasında yapılan anket uygulamaları yada eğitim öncesi ve sonrası değerlendirme çalışmaları ile gerçekleştirilmiştir.

Pratik değerlendirmeler ise personelin eğitim sırasında kazanmış olduğu bilgi ve becerileri uygulamalara ne ölçüde yansıtılabildiğini sorgulamak üzere gerçekleştirilen saha uygulamalarındaki sonuçlar gözlenerek yapılmıştır. Personelin firma dışındaki uygulamaları, olası müşteri memnuniyetsizliklerini beraberinde getirebileceğinden, istenen sonuçlar elde edilene kadar personelin firma içi uygulamalarda görev alması zorunlu kılınmıştır.

- 5S çalışmaları belli bir plan dahilinde ve belli bir süre zarfında gerçekleştirilmeli ve akabinde uygulamalar sürekli kılınmalıdır. Bu nedenle personel, “ Zaman Yönetimi “

konusunda da firma içi eğitime tabi tutularak bu konuda yetkinlik kazanması sağlanmıştır.

Tüm PPDS sonuçlarının ve kişiye özel önerilerin tek bir sayfada özetlenmesinin, personel gözden geçirme faaliyetinin yapıldığı dönemlerde İK departmanına, Bölüm Yöneticilerine ve Üst Yönetime büyük yardımı olmaktadır. Şekil 17 ve 18'de " Genel Değerlendirme " adı altında bu özete 2 örnek verilmiştir. "Genel Değerlendirme Formu" örneği Ek 3'te örnek olarak sunulmuştur. Personelin, geçmiş dönem performansını, şu anki durumunu, gelecek ile ilgili kariyer sonuçlarını bu değerlendirme kapsamında birkaç madde olarak verebiliriz.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ENVANTERİ								
Performans Değerlendirme Kriterleri			2005/1	2005/2	2006/1	2006/2	2007/1	2007/2
Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi (%50)	1. Davranışsal Yeterlilikler (%60)	1.1.	Kişisel Nitelikler ve Yetenekleri	-	4	4		
		1.2.	Genel Disiplin	-	5	3		
		1.3.	İletişim	-	3	3		
		1.4.	Kuruma Bağlılık	-	5	3		
		1.5.	Kendini Geliştirme ve Yenileme	-	4	3		
	TOPLAM			-	2,5	1,9		
	2. Teknik Yeterlilikler (%40)	2.1.	Görevsel Yeterlilikler	-	5	5		
		2.2.	Yönetimsel Yeterlilikler	-	4	2		
		TOPLAM			-	1,8	1,4	
	Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi (%50)	3. Hedefler	1.	Grupsal Hedefler	-	2,8		
2.			Bireysel Hedefler	-	1			
				-				
				-				
TOPLAM			-	1,0				
PERFORMANS PUANI			-	2,6				

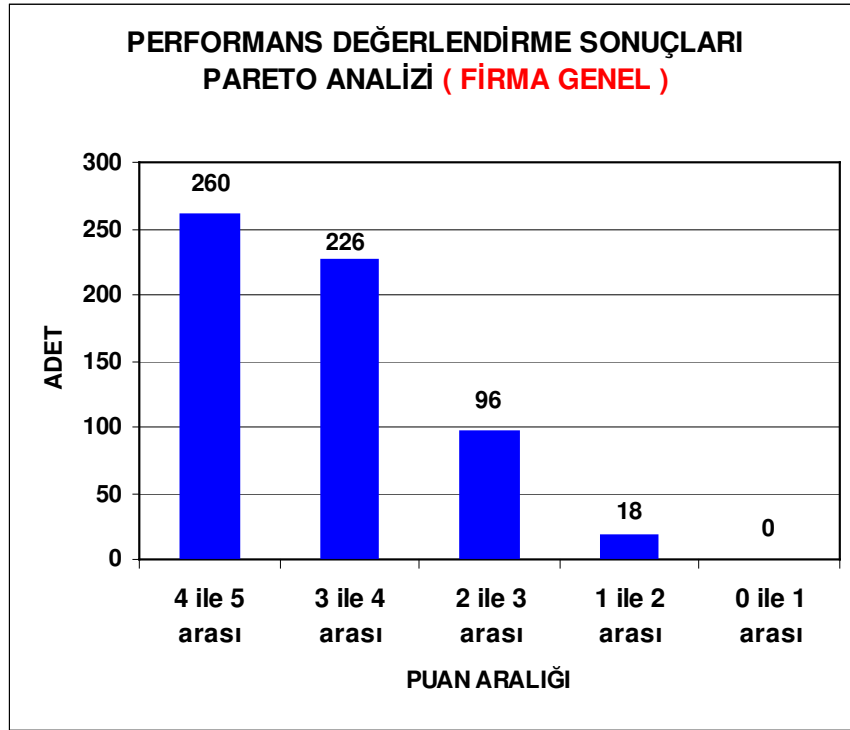
Şekil 17. Genel Değerlendirme Formu

PERSONELİN MEVCUT DURUMDAKİ GÖREV DÜZEYİ	
<input type="checkbox"/> Müdür	<input type="checkbox"/> Müdür Yrd.
<input type="checkbox"/> Takım Lideri	<input checked="" type="checkbox"/> Fonk. Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Fonk. İşletmeni	
TÜM DEĞERLENDİRMELER SONUCUNDAKİ GÖRÜŞLERİN BELİRLENMESİ :	
(Aşağıda yer alan B1, B2, B3 ve B4 seçeneklerinden birini seçerek, kutucuk içindeki istenen bilgilerle ilgili işaretlemelerinizi mutlaka yapınız)	
B1	<input type="checkbox"/> Görevini aşmıştır, hemen terfi edebilir.
<p>a) Önerilen Pozisyon</p> <p><input type="checkbox"/> Müdür / Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Takım Lideri <input type="checkbox"/> Fonk. Sorumlusu</p> <p>b) Önerilen Bölüm / Bölümler (Belirtiniz)</p> <p><input type="checkbox"/> Halen görev yapmakta olduğu Bölüm ve Müdürlük</p> <p><input type="checkbox"/> Bölümü Müdürlüğü</p> <p><input type="checkbox"/> Bölümü Müdürlüğü</p> <p>c) Faaliyet, yetki ve sorumluluklarının değerlendirilmesi ;</p> <p><input type="checkbox"/> Mevcut yürüttüğü faaliyetler, yetki ve sorumlulukları itibarı ile belirtilen ünvana layıktır.</p> <p><input type="checkbox"/> Mevcut yürüttüğü faaliyetler, yetki ve sorumlulukları artırılarak belirtilen ünvanı alabilir.</p>	
B2	<input type="checkbox"/> Görevinde başarılıdır. Bir süre sonra terfi edebilir.
<p>a) Önerilen Pozisyon</p> <p><input type="checkbox"/> Müdür / Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Takım Lideri <input type="checkbox"/> Fonk. Sorumlusu</p> <p>b) Önerilen Bölüm / Bölümler (Belirtiniz)</p> <p><input type="checkbox"/> Halen görev yapmakta olduğu Bölüm ve Müdürlük</p> <p><input type="checkbox"/> Bölümü Müdürlüğü</p> <p><input type="checkbox"/> Bölümü Müdürlüğü</p> <p>c) Önerilen süreç ;</p> <p><input type="checkbox"/> 6 Ay <input type="checkbox"/> 1 Yıl <input type="checkbox"/> 2 Yıl <input type="checkbox"/> 3 Yıl <input type="checkbox"/> 4 Yıl <input type="checkbox"/> 5 Yıl</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)</p>	
DIKKAT !	
B3 ve B4 no' lu seçeneklerde işaretleme yapılıyor ise görüş belirtilmesi zorunludur. Aksi takdirde değerlendirilmez dikkate alınmayacaktır.	
B3	<input checked="" type="checkbox"/> Bir üst ünvan için hazır değildir. Kesin görüş için kişisel gelişiminin izlenmesi gerekmektedir.
AÇIKLAMA :	
.....	
.....	
B4	<input type="checkbox"/> Beceri ve yeteneklerinin üst sınırına ulaşmış olmasına rağmen, ancak mevcut görevini yerine getirebilmektedir. Bir üst ünvana çıkamaz.
AÇIKLAMA :	
.....	
.....	
B5	Rotasyon ihtiyacı var mıdır? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Var ise sıralayınız?	
1.	3.
2.	4.

Şekil 18. Genel Değerlendirme Formu (Mevcut Durumun Değerlendirilmesi)

4.3.3.2. Örgütsel Değerlendirme

Bu zamana kadar özetlenen performans değerlendirme formları, ilgili işletmede 2 dönem uygulanmıştır. Uygulama, tamamı 600 kişilik kapsam dışı personeli içine almıştır. Uygulama sonuçlarına göre performansı düşük tespit edilen personel için çeşitli geliştirme programları düzenlenmiş, sonuçları takip edilerek performans artışı sağlanmaya çalışılmıştır. 600 kişinin 2.dönem (2006/1 dönemi) performans değerlendirme sonuçları pareto analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında Şekil 19'da sunulan genel durum tespit edilmiştir.



Şekil 19. Performans Değerlendirme Sonuçları (Firma Genel)

PPDS' ye göre 2' nin altındaki performans puanları yetersizdir. Bu nedenle Şekil 19'da görülen 18 personelin performans puanları yetersiz olup performans faktörleri bazında detaylı inceleme yapılması gerekmektedir. Ayrıca performansı 2 ile 3 arasında tespit edilen toplam 96 çalışanın da performans artışı sağlamak üzere desteklenmesi gerekmektedir. Bu

inceleme sonrasında yapılacak çalışmalar ile söz konusu personelin performanslarını arttırmak hedeflenmelidir.

Performans düşüklüğünün nedenleri detaylı olarak analiz edilmelidir. Detaylı analiz sonucunda en çok performans düşüklüğüne neden olan faktörler tespit edilip yukarıda bahsedilen performans artışı sağlamaya dönük çalışmalar planlanmalıdır. Bu çalışmaların planlanması ve sonuçlandırılmasına ilişkin uygulamaları açıklayabilmek üzere 1. dönem (2005/2 dönemi) performans değerlendirme sonuçları ile 2. dönem (2006/1 dönemi) performans değerlendirme sonuçlarını detaylı inceleyip karşılaştırmak gerekmektedir.

Burada 600 kişi için gerçekleştirilen uygulamayı aktarma gücünü göz önüne alınarak tüm personeli temsil etmek üzere faktör bazındaki performans sonuçları ile uyumlu 50 kişilik deney grubu belirlenmiştir. Bu nedenle seçilen deney grubu üzerinde yapılacak olan inceleme ve uygulamaların firma geneline ait veri ve sonuçların elde edilmesinde kullanılabileceği varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle 50 personele ait 2005/2 dönem ve 2006/1 dönem performans değerlendirme detay puanları ile performans puanları Tablo 11'de sunulmuştur. Bundan sonra yapılacak tüm değerlendirmeler bu tablodaki veriler kullanılarak gerçekleştirilecektir.

Tablo 11'de yer alan 2' den düşük performans değerleri kırmızı renk ile belirtilmiştir. Performans değeri 2 ile 3 arasında tespit edilen personel ise yeşil renk ile işaretlenmiş olup bu personel desteklenmesi gereken personel olarak değerlendirilmiştir. Performans sonuçlarına bakıldığında performans puanının 3' ten büyük olduğu durumlar problemsiz görülmekte, yapılan tüm iyileştirme amaçlı çalışmalarda performans puanının 3' ün üzerine çıkarılması hedeflenmektedir.

Deney grubunda yer alan ve performans düşüklüğü tespit edilen personelin performansını arttırmak üzere çeşitli çalışmalar planlanmış olup devreye alınmıştır. Bu çalışmalar sonucundaki durumu özetleyebilmek üzere Tablo 11 üzerinde toplam 6 personel seçilmiş (personel 10, personel 17, personel 32, personel 34, personel 43, personel 48) ve sarı renk ile işaretlenmiştir. Aşağıda her bir performans faktörü bazında mevcut durum değerlendirmeleri, gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları açıklanacak, bu çalışmalar sonrasında, seçilen 6 personelde görülen performans değişiklikleri her faktör ile ilgili değerlendirmenin sonunda özetlenecektir.

Tablo 11. Performans Değerlendirme Sonuçları
Detay Veri Tablosu (Deney Grubu)

Performans Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme (%50)										Hedef Gerçekleşme Değerlendirmesi (%50)			PERFORMANS PUANI
	Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi (%50)										GENEL TOPLAM (DAVRANISAL VE TEKNİK)			
	1. Davranışsal Yeterlilikler (%40)					TOPLAM		2. Teknik Yeterlilikler (%10)			TOPLAM			
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.			2.1.	2.2.		3.1.	3.2.	3.3.	
Kısmi Nitelikler ve Yeterlilikler	Genel Değer	Değer	Kısmi Değer	Konulu Gelişme ve Yeterlilik			Öznel Yetenekler	Yöneltilmiş Yetenekler		Grossal Hedefler	Net Hedefler	Ortalama Hedefler		
PERSONEL 1	2005/2	2	4	3	4	4	3,4	4	2	3,0	5	4	4,5	3,9
	2006/1	4	6	4	4	4	4,2	4	6	4,5	4	6	4,5	4,4
PERSONEL 2	2005/2	4	4	4	4	4	4,0	5	4	4,5	4	5	4,5	4,4
	2006/1	4	6	6	6	4	4,6	6	6	6,0	3	4	3,5	4,1
PERSONEL 3	2005/2	4	5	4	4	5	4,4	4	3	3,5	4	4	4,0	4,0
	2006/1	6	4	6	4	4	4,4	4	4	4,0	4	4	4,0	4,1
PERSONEL 4	2005/2	2	4	4	2	4	3,2	5	3	4,0	4	5	4,5	4,0
	2006/1	5	5	5	4	5	4,0	4	5	4,5	5	5	5,0	4,8
PERSONEL 5	2005/2	6	6	4	6	6	4,0	6	6	6,0	6	6	6,0	4,9
	2006/1	4	5	5	4	4	4,4	5	5	5,0	5	5	5,0	4,8
PERSONEL 6	2005/2	4	4	4	6	4	4,2	4	4	4,0	6	4	4,5	4,3
	2006/1	4	5	4	5	4	4,4	4	5	4,5	4	4	4,0	4,2
PERSONEL 7	2005/2	2	4	4	4	6	3,0	4	4	4,0	4	4	4,0	3,9
	2006/1	2	4	2	5	4	3,4	5	2	3,5	4	3	3,5	3,5
PERSONEL 8	2005/2	6	4	4	6	4	4,4	4	4	4,0	4	4	4,0	4,1
	2006/1	4	4	4	4	5	4,2	4	4	4,0	5	4	4,5	4,3
PERSONEL 9	2005/2	3	4	6	4	6	4,2	4	4	4,0	4	4	4,0	4,1
	2006/1	5	4	5	3	5	4,4	3	4	3,5	5	5	5,0	4,5
PERSONEL 10	2005/2	2	1	2	1	2	1,6	3	1	2,0	3	1	2,0	1,9
	2006/1	3	4	4	4	3	3,6	4	3	3,5	4	3	3,5	3,5
PERSONEL 11	2005/2	3	6	6	4	4	4,2	6	6	6,0	6	6	6,0	4,8
	2006/1	3	4	5	5	4	4,2	4	4	4,0	4	5	4,5	4,3

Tablo 11. Performans Değerlendirme Sonuçları

Detay Veri Tablosu (Deney Grubu) - Devam

Performans Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme (%50)										Hedef Gerçekleşme Değerlendirmesi (%50)			PERFORMANS PUANI
	Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi (%50)										GENEL TOPLAM (DAVRANISAL VE TEKNİK)			
	1. Davranışsal Yeterlilikler (%40)					TOPLAM		2. Teknik Yeterlilikler (%10)			TOPLAM			
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.			2.1.	2.2.		3.1.	3.2.	3.3.	
Kısmi Nitelikler ve Yeterlilikler	Genel Değer	Değer	Kısmi Değer	Konulu Gelişme ve Yeterlilik			Öznel Yetenekler	Yöneltilmiş Yetenekler		Grossal Hedefler	Net Hedefler	Ortalama Hedefler		
PERSONEL 1	2005/2	2	4	3	4	4	3,4	4	2	3,0	5	4	4,5	3,9
	2006/1	4	6	4	4	4	4,2	4	6	4,5	4	6	4,5	4,4
PERSONEL 2	2005/2	4	4	4	4	4	4,0	5	4	4,5	4	5	4,5	4,4
	2006/1	4	6	6	6	4	4,6	6	6	6,0	3	4	3,5	4,1
PERSONEL 3	2005/2	4	5	4	4	5	4,4	4	3	3,5	4	4	4,0	4,0
	2006/1	6	4	6	4	4	4,4	4	4	4,0	4	4	4,0	4,1
PERSONEL 4	2005/2	2	4	4	2	4	3,2	5	3	4,0	4	5	4,5	4,0
	2006/1	5	5	5	4	5	4,0	4	5	4,5	5	5	5,0	4,8
PERSONEL 5	2005/2	6	6	4	6	6	4,0	6	6	6,0	6	6	6,0	4,9
	2006/1	4	5	5	4	4	4,4	5	5	5,0	5	5	5,0	4,8
PERSONEL 6	2005/2	4	4	4	6	4	4,2	4	4	4,0	6	4	4,5	4,3
	2006/1	4	5	4	5	4	4,4	4	5	4,5	4	4	4,0	4,2
PERSONEL 7	2005/2	2	4	4	4	6	3,0	4	4	4,0	4	4	4,0	3,9
	2006/1	2	4	2	5	4	3,4	5	2	3,5	4	3	3,5	3,5
PERSONEL 8	2005/2	6	4	4	6	4	4,4	4	4	4,0	4	4	4,0	4,1
	2006/1	4	4	4	4	5	4,2	4	4	4,0	5	4	4,5	4,3
PERSONEL 9	2005/2	3	4	6	4	6	4,2	4	4	4,0	4	4	4,0	4,1
	2006/1	5	4	5	3	5	4,4	3	4	3,5	5	5	5,0	4,5
PERSONEL 10	2005/2	2	1	2	1	2	1,6	3	1	2,0	3	1	2,0	1,9
	2006/1	3	4	4	4	3	3,6	4	3	3,5	4	3	3,5	3,5
PERSONEL 11	2005/2	3	6	6	4	4	4,2	6	6	6,0	6	6	6,0	4,8
	2006/1	3	4	5	5	4	4,2	4	4	4,0	4	5	4,5	4,3

Tablo 11. Performans Değerlendirme Sonuçları
 Detay Veri Tablosu (Deneş Grubu) - Devam

Hedef Gerçekleşme Doğruluk Oranları (%50)		PERFORMANS PUANI	
		GENEL TOPLAM (Hedef Gerçekleşme)	
1.	Grupsal	4	4,5
2.1.	Envanter	4	4,1
2.2.	Envanter	4	4,7
3.	Grupsal	4	4,8
3.1.	Envanter	4	4,8
3.2.	Envanter	4	4,7
4.	Grupsal	4	4,8
4.1.	Envanter	4	4,1
4.2.	Envanter	4	4,2
5.	Grupsal	4	4,8
5.1.	Envanter	4	3,9
5.2.	Envanter	4	4,5
6.	Grupsal	4	4,8
6.1.	Envanter	4	4,7
6.2.	Envanter	4	4,2
7.	Grupsal	4	4,5
7.1.	Envanter	4	3,9
7.2.	Envanter	4	4,4
8.	Grupsal	4	4,5
8.1.	Envanter	4	4,1
8.2.	Envanter	4	4,2
9.	Grupsal	4	4,8
9.1.	Envanter	4	4,5
9.2.	Envanter	4	4,5
10.	Grupsal	4	4,5
10.1.	Envanter	4	4,5
10.2.	Envanter	4	4,2

Tablo 11. Performans Değerlendirme Sonuçları
Detay Veri Tablosu (Deney Grubu) - Devam

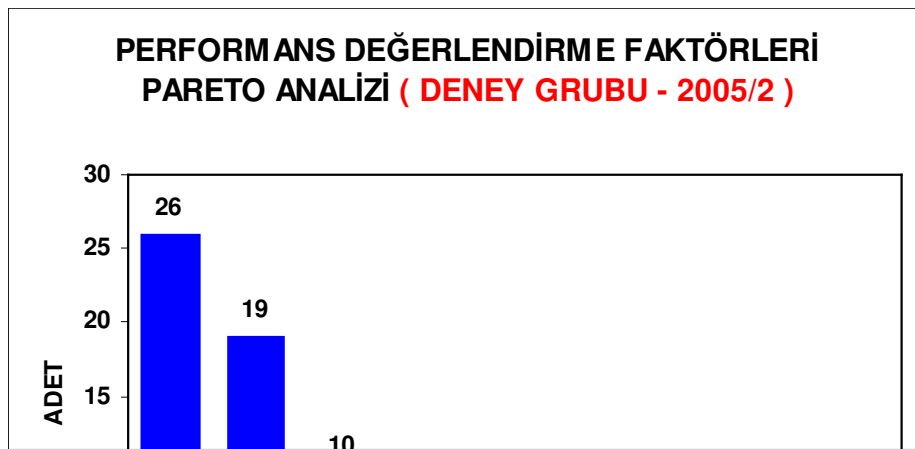
Hedef Gerçekleştirme Değerlendirmesi (%50)		PERFORMANS PUANI	
		GENEL TOPLAM (HOEP SERÇENLEŞTİRME)	
S. Hedefler	1.1.	1.2.	Ortalama Hedefler
	Grasal Hedefler	Ortalama Hedefler	
	3	4	3,5
	6	4	4,5
	5	4	4,5
	6	4	4,5
	4	5	4,5
	4	4	4,0
	4	4	4,0
	4	4	4,0
	4	4	4,0
	4	4	4,0
	5	5	5,0
	4	6	4,5
	5	5	5,0
	4	4	4,0
	4	4	4,0
	6	4	4,5
	4	4	4,0
	4	6	4,5
	5	4	4,5
	2	4	3,0
	4	5	4,5
	6	6	6,0
	5	4	4,5

Tablo 11. Performans Değerlendirme Sonuçları
Detay Veri Tablosu (Deney Grubu) - Devam

		PERFORMANS PUANI				
Hedefi Gerçekleştirme Değerlendirmesi (%30)	GENEL TOPLAM (NEDEP GERÇEKLEŞTİRME)					
	1. Hedefler		2. Hedefler			
	1.1. Çevresel Hedefler	1.2. Ekolojik Hedefler	2.1. Sosyal Hedefler	2.2. Ekonomik Hedefler	2.3. Kültürel Hedefler	
1	4	4	4	4	4	4,8
2	4	4	4	4	4	4,8
3	5	5	5	5	5	4,8
4	4	4	4	4	4	4,6
5	4	4	4	4	4	4,4
6	4	4	4	4	4	4,5
7	3	3	1	2	2	2,1
8	2	2	2	3	3	2,9
9	4	4	4	4	4	4,5
10	4	4	4	4	4	4,5
11	4	4	4	4	4	4,8
12	4	4	4	4	4	4,5

Her 3'ten küçük olan faktör

“ Deney Grubu “ nun 1. dönem performans değerlendirme faktörleri detaylı incelenip pareto analizi tekniği kullanılarak Şekil 20'deki durum tespit edilmiştir. (Faktör numarası olarak grafikte yer alan veriler, Şekil 17'de sunulan Genel Değerlendirme Formu ile Tablo 11 üzerindeki performans faktörlerine ait numaralardır).



**Şekil 20. Faktör Bazında Performans Değerlendirme Sonuçları
(Deney Grubu – 1. Dönem)**

Şekil 20'deki grafik üzerinde yer alan verileri kullanarak ilk adım olarak performans yükseltmeye yönelik planlamalara başlamak doğru olmayabilir. Öncelikle mevcut koşullar içerisinde ilgili faktörlerdeki yoğun performans düşüklüğü nedenlerini incelemek gerekir. Bu kapsamda yapılan inceleme sonucunda aşağıda belirtilen değerlendirmeler ve bu değerlendirmeler doğrultusunda performans düşüklüğünü önlemeye yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir ;

- **Kişisel Nitelikler ve Yetenekler (1.1.1.) :**

Bu faktördeki performans düşüklüğü nisbeten doğal karşılanabilir. Söz konusu firma işe alım sürecinde görev gereklerine göre personel niteliği tesbiti yaparak istihdam sağlıyor olsa da personelin nitelik ve yeteneklerinin görev gereklerinden bir miktar düşük olmasına dikkat etmektedir. Bu uygulamanın yapılmasında amaç personelin uyum süreci içerisinde eksiklerini tamamlayabilmesine imkan tanımak, eğitim planlaması yaparak ilgili eksiklerin öz kaynakları kullanarak tamamlanmasını sağlamak, bu süre içerisinde personele verilecek olan eğitim vb. hizmetler ile çalışan motivasyonunu yüksek tutabilmek, iş doyumunu sürecini mümkün olduğunca uzatabilmektir. Ayrıca nisbeten düşük nitelikli çalışan ile başlamak personele verilecek ücretin de düşük olmasını beraberinde getireceğinden firmaya maddi katkıda sağlamış olmaktadır. Ancak bu uygulama firma geneline yansıtılamaz. Bu şekilde istihdam edilecek olan personelin etkin kontrol sistemlerine sahip proseslerde

ve düşük oranlarda bulundurulması ürün ve hizmet kalitesi sürekliliğinin sağlanması açısından son derece önemlidir. Açıklanan nedenlerden dolayı bu faktörden kaynaklanan performans düşüklüklerini sonraki performans ölçümü dönemine kadar giderme önceliği bulunmayıp uzun vadeli çözümler üzerine yoğunlaşılması gerekmektedir.

Firma, personelin kişisel nitelik ve yeterliliklerinde artış sağlamak üzere düzenli eğitim programları planlamakta ve bu programlara katılacak personeli İnsan Kaynakları verilerini (personel bilgileri, performans değerlendirme çalışmaları, kariyer planları vb.) dikkate alarak planlamaktadır. Temel amaç firmaya katma değeri olması muhtemel personelin kişisel nitelik ve yeteneklerinde artış sağlamaktır. Ancak tüm personeli kapsayan motivasyon unsuru da gözardı edilmemelidir. Motivasyon artışı sağlayacak uygulamalar tüm personeli kapsayacak şekilde planlanmaktadır. Bu amaçla firma bünyesinde düzenlenen kalite çemberleri gibi çeşitli ekip çalışmaları, futbol, masa tenisi, tavlâ vb. turnuvalar, tüm personelin katıldığı piknik organizasyonları, hafta sonu gezileri, dalış ve tracking etkinlikleri gibi uygulamalar sürekli gerçekleştirilmektedir.

Firma kişisel nitelik ve yeteneklerin geliştirilmesi için öncelikle bu konuda net tespitler yapılmasını ve bu konularda tespit edilen eksikliklerin kişilerce de kabullenilmesi gerektiğine inanmaktadır. Tespitlerin yapılması mevcut İnsan Kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirilebilmektedir. Ancak kişilerin eksikliklerini kabullenme aşamasında çoğu zaman problem yaşanmaktadır. Bunun nedeninin ülkemiz insanının temel değer yargıları olduğu, çoğu kimsenin hiç düşünmeden tepkisel olarak eksikliğini kabullenmediğine inanılmaktadır. Bu nedenle firma bünyesinde Psikolog istihdam edilmesi üst yönetime önerilmiş, bu önerinin kabul görmesi ile psikolog istihdamı hayata geçirilmiştir. Herhangi bir konuda eksikli olan personele tebligat yapılmadan önce psikolog ile görüşürülmekte , psikolog tarafından yapılan değerlendirme sonrasında personelin eksikliklerinin giderilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine karar verilmektedir. Çoğu zaman psikolog görüşmesinin ardından personelin akılcı ve yapıcı davranışlar sergilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle eksiklerin giderilme aşamasının planlanmasında personelin de katkısı alınabilir duruma gelinmiştir. Edinilen bu tecrübe ışığında personel ile İnsan Kaynakları birimleri arasında insan psikolojisini bilen bir mekanizmanın bulunması gerektiği, psikolog istihdamı ile bunun sağlanabileceği görülmüştür. Aksi takdirde çoğu zaman personel doğrudan İnsan Kaynakları birimi ile karşı karşıya kaldığında, savunma mekanizmasını çalıştırmakta ve yapıcı olmaktan uzaklaşmaktadır.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11’de yer alan personel 17 ve personel 43’ ün bu faktör ile ilgili problemi kalmamış, personel 10, personel 32, personel 34 ve 48’ in performansında artış tespit edilmiş, ancak bir süre daha bu konuda desteklenmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

- **Yönetmel Yeterlilikler (2.2.2.) :**

Performans değerlendirme işlemi yapılan toplam 600 personelin tamamından “ Yönetmel Yeterlilikler “ inin yüksek olmasını beklemek mümkün değildir. Yönetmel yeterlilikler, personelin hiyerarşik kademedeki yeri ile yürütmekte olduğu görev gereği mahiyetinde bulunan personel sayısına, söz konusu personelin yürütmekte olduğu görevlerin firma hedeflerine ulaşma açısından taşıdıkları önem derecesine göre değerlendirilmelidir. Bu nedenle hiyerarşik kademede yukarıya doğru çıkıldıkça personelin yönetmel yeterliliklerinin artmasını beklemek gerekir. Ayrıca mahiyetinde fazla çalışanı bulunan, üretim, kalite kontrol gibi ürün kalitesi üzerine, dolayısıyla müşteri memnuniyeti yaratılmasında doğrudan etkisi olan görevlerde çalışan ya da bu görevlerde çalışanları sevk ve idare eden personelden de yönetmel yeterliliklerin yüksek olmasını beklemek gerekir. Bu çalışmanın yapıldığı firma otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır. Sektör dinamikleri gereği, müşteri memnuniyetini sağlamak son derece güç olmakla beraber önemli bir zorunluluktur. Bu nedenle pek çok görevi yürüten personelden, kendi yetenekleri ile birlikte mahiyetinde görev yapan personelin tüm özelliklerini kullanarak, müşteri memnuniyeti sağlama hedefine odaklanması beklenir. Bu durum sadece yönetici personelin değil, belirtilen özelliklere sahip diğer personelin de yönetmel yeterliliklerinin istenen ölçüde bulunmasını zorunlu kılar. Firma, personelinin yönetmel özelliklerini geliştirmeye dönük eğitim, rotasyon, ek görevlendirme, iş zenginleştirme gibi yöntemleri kullanmaktadır. Bütün bu uygulamalar yapılırken yönetmel yeterlilikler artmakta, ancak firma kültürü değişime uğradığından beklentilerde sürekli artmaktadır. Bu nedenle hemen her performans döneminde, yönetmel yeterliliklerde eksikliklerin tespit edilebileceği gerçeği göz ardı edilmemeli ve detay inceleme mutlaka yapılmalıdır. **Önemli olan gelişim süreci içerisinde aynı eksikliklerin tekrar aynı personelde tespit edilmemiş olmasıdır.**

Firma yönetmel yeterliliklerde iyileşme sağlamak üzere yeni yönetim tekniklerinin araştırılmasına ve bu tekniklerin kurum kültürüne uyarlanarak mevcut organizasyon içerisinde yaygınlaştırılmasına son derece önem vermektedir. Bu amaçla gönüllü personel tespiti yapılmakta, bu personel ilgi duyduğu konu hakkında detaylı bilgilerle

donatılmak üzere firma içi ve dışı eğitim programlarına gönderilmekte, belli bilgi doygunluğuna ulaştığında mevcut bilgilerinden diğer personelin de faydalanmasını sağlamak üzere “ Eğitici “ olarak yetiştirilmektedir. Bundan sonraki dönemde bu personel mevcut bilgi ve beceri birikimini diğer personele, planlı programlar ile aktarmakta, İnsan Kaynakları Bölümü ise bu bilgi ve beceriden faydalanacak personeli performans keriterleri de dahil olmak üzere pek çok veriyi kullanarak tespit etmektedir.

Firmada gerçekteştirilen bir diğer uygulama ile de yönetsel yeterliliğe sahip olması gerekirken, performans değerlendirme dönemlerinde bu konuda eksiği olduğu tespit edilen personelin, küçük çalışma gruplarına dahil edilmesidir. Bu gruplar kalite çemberlerinde olduğu gibi çeşitli problemlerin çözümlenmesi için araştırmalar yapmakta, yöntemler geliştirmekte, ilgili birimlerle gerekli koordinasyonu sağlayarak problem çözmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu personel bu gruplara bilinçli olarak dahil edilerek kendisine grubun ve inceleme konusunun sorumluluğu yüklenerek yönetsel yeterliliklerinin gelişimine katkı sağlanmaya çalışılmaktadır. Personelin kendisine verilen sorumluluğun altında ezilmemesini ve bu durumun demotivasyon yaratmasını önlemek üzere birim sorumlusu ve İnsan Kaynakları birimi tarafından sürekli takip edilmekte, yardıma ihtiyaç duyduğu dönemlerde kendisine gerekli destekler sağlanmaktadır.

Söz konusu uygulamaların gerçekteştirilmesi sonrasında Tablo 11’de yer alan personel 48’ in performansında herhangi bir iyileşme tespit edilememiş, personel 17, personel 32 ve personel 43’ ün bu faktör ile ilgili problemi kalmamış, personel 10 ve personel 34’ ün performansında artış tespit edilmiş, ancak bir süre daha bu konuda desteklenmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

- **Kuruma Bağlılık (1.1.4.) :**

Bu faktör, firma tarafından üzerinde son derece fazla durulan faktörlerden birisidir. Kuruma bağlılık faktöründe performansın düşük olduğu personel, yeni işbaşı yapmış olan personel olarak görölmektedir. Firma tarafından çalışana sağlanan maddi ve manevi imkanlar, çalışanın iş doyumu oranı, motivasyonu, iletişim mekanizmaları içerisindeki etkinliği yıllar içerisinde sürekli artmaktadır. Bu nedenle kıdem yaşının ilerlemesi çalışandaki sadakat duygusunu tetiklemektedir. Firma kuruma olan bağlılığı arttırmak üzere bünyesinde uzun yıllardan bu yana çırak istihdam etmekte, Çıraklık Okulu kurmak suretiyle bu öğrencilerin eğitim süresi

boyunca her türlü ihtiyaçlarını karşılamakta, mezun olan öğrencileri ise bünyesinde işçi olarak istihdam etmektedir. Motivasyon ve aidiyet duygusu artışını teşvik etmek üzere kalite çemberleri gibi katılımcılığı artırıcı uygulamalar yapılmakta ve bu uygulamalara katılım teşvik edilmektedir. Bu tip etkinlikler ürün ve hizmet kalitesi üzerine de etki edebildiğinden, kuruma bağlılığın artırılmasında olumlu etki yaratabilmektedir.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11'de yer alan personel 10, personel 17 ve personel 32, personel 34, personel 43 ve personel 48' in tamamının bu faktör ile ilgili problemi kalmamıştır.

- **İletişim (1.1.3.) :**

Bir firmada İletişim konusunda tespit edilen problemlerin giderilmesi, toplam kalite ilkelerine sadık kalarak çalışma hayatını düzenlemenin son derece önemli olduğu günümüz iş dünyasında gözardı edilemeyecek unsurlardan birisidir. Ancak öncelikle iletişim konusunda tespit edilen performans düşüklüğü nedenlerinin araştırılması gerekir. Firma bünyesinde yapılan incelemelerde iletişim konusunda iki temel problem tespit edildiği görülmüştür. Birincisi bölümlerarası iş ilişkilerinden kaynaklanan, ancak özde kıdemi yüksek olan personel ile düşük kıdemi personel arasında yaygın olduğu tespit edilen iletişim problemidir. Bu durumda problem genellikle kıdemi düşük olan personel tarafında yoğun yaşanmaktadır. Çoğu zaman yüksek kıdemi personel amir – memur ilişkisini de kullanarak iletişimi sağlıklı kurduğunu düşünmektedir. Onlara göre önemli olan her durumda firma faaliyetlerinin ne olursa olsun sürdürülmesidir. Kıdemi düşük olan personel ise firma faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülmesi önceliğini çoğu zaman kabullenmemektedir. Onlara göre firma faaliyetleri, kendilerinin yönlendirmesi ve katkısı olmadan sağlıklı sürdürülememektedir. Yönetim açısından değerlendirildiğinde ise öncelikle kayıpların yaşanmaması ve mümkünse her geçen gün daha fazla kazanç sağlamaya dönük uygulamaların yürütülmesinin arzu edildiği görülmektedir.

Firma bu sorunu tespit ettikten sonra çözüm yollarını araştırmıştır. Çözüm, yüksek kıdemlilerin savunduğu gibi faaliyetlerin kesinlikle aksatılmaması, düşük kıdemlilerin savunduğu gibi de yeniliklerin ve yeni personelin katkılarının her faaliyette en yüksek oranda sağlanmasıdır. Bu amaçla öncelikle psikolog kanalı ile yüksek kıdemlilerden başlayarak sorun olduğu görülen personel ile görüşmeler yapılmıştır. Düşük kıdemlilerle yapılan görüşmelerde, isteklerinde haklı oldukları ancak bunun

istemekle değil ispat etmekle mümkün olabileceği vurgulanmıştır. Bu amaçla çalışma grupları oluşturulmuş, bu gruplarda yer alan personel eğitime tabi tutulmuş, özellikle yeniliklerin devreye alınması için gerekli onay sürecinde yapılacak uygulamaların net getiri ve götürüsünü ortaya koyan, görselliği olan ispat yöntemleri ile çalışmalarını sağlanmıştır. Ayrıca bu çalışmalar sırasında yüksek kıdemlilerin görüş ve önerilerini alarak onları onurize etmeleri gerektiği vurgulanmış, yüksek kıdemlilerle yapılan görüşmelerde ise kendilerinin motivatör olduğu gerçeğini unutmamaları gerektiği özellikle tekrar tekrar vurgulanmıştır. Kurulan bu çalışma sistemi piknik, gezi, spor ve sosyal etkinliklerle pekiştirilerek personelin kaynaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Firmada yaşanan bu problemin aslında toplumda yaşanan kuşak çatışmasının firmaya yansması olduğu düşünülmektedir.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11'de yer alan personel 34' ün performansında herhangi bir iyileşme tespit edilememiş, personel 10, personel 17 ve personel 32' nin bu faktör ile ilgili problemi kalmamış, personel 48' in performansında artış tespit edilmiş, ancak bir süre daha bu konuda desteklenmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

- **Kendini Geliştirme ve Yenileme (1.1.5.) :**

Bir diğer performans düşüklüğü nedeni olan kendini geliştirme ve yenileme konusunda eksiği olan personel incelendiğinde, bu personelin firmada kıdemi en yüksek olan gruptaki kişiler olduğu görülmüştür. Bu kişilerin yeni ve bilmedikleri bir konu ile karşılaştıklarında inceleme ve araştırma yapmak yerine konuyu mahiyetindeki personele delege etme yolunu tercih ettikleri gözlenmiştir. Bu durum söz konusu kişilerde bu konuda performans düşüklüğü yaratırken, delege ettikleri kişilerde de tam tersi bir durum yani performans yüksekliği yarattığı belirlenmiştir. 50 kişi arasında performans düşüklüğü yada desteklenmesi gereken kişi sayısının, 1. performans değerlendirme döneminde 5, 2. performans değerlendirme döneminde 5 olma nedeni budur. Bu kişilerinde kendilerini geliştirmeleri istenmekle beraber, diğer personelin bu faktörle yakalanmış olan performans yüksekliği kaybedilmek istenmemektedir. Böyle bir durum hiyerarşide alt kademelerde yer alan kişilerin çalışmalarının sınırlandırılması, engellenmesi vb. durumları beraberinde getirebileceğinden, motivasyon düşüklüğüne de neden olma riski taşımaktadır. Bu nedenle mevcut uygulamaları etkilemeden, yüksek kıdemli personeli tetiklemenin yöntemleri araştırılmıştır. Sonuçta özellikle yeni yönetim tekniklerinin araştırılarak, firma kültürüne uyarlanması konusunda tecrübelerine yoğun ihtiyaç duyulduğu

gerekeçesi ile (onurize edilerek) bu kişiler çalışma grupları içerisine davet edilmişlerdir. Bu metod memnuniyet yaratmış olup sonuçları bir sonraki performans değerlendirme döneminde irdelenecektir.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11’de yer alan personel 32 ve personel 43’ ün bu faktör ile ilgili problemi kalmamış, personel 10 ve personel 48’ in performansında artış tespit edilmiş, ancak bir süre daha bu konuda desteklenmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

- **Grupsal Hedefler (3.1.1.) :**

Firma bünyesinde kalite sistemi ile entegre edilmiş hedeflerle yönetim felsefesine uygun bir yapılanma bulunmaktadır. Bu yapılanma gereği tüm birimlere yıl içerisinde gerçekleştirilmek üzere grupsal ve bireysel bir takım hedefler verilmiş bulunmaktadır. Firma grupsal çalışmalarını toplam kalite ilkeleri doğrultusunda teşvik etmektedir. Ancak özellikle iletişim konusunda yaşanan sıkıntıların grup çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle grupsal hedeflere ulaşmada gerçekleşen performans bireysel hedeflere ulaşmada gerçekleşen performans ile kıyaslandığında daha düşük tespit edilmiştir. Bunun nedenleri incelendiğinde özellikle düşük kıdemli çalışanların grup çalışmalarını içerisine dahil edilmesinde başlangıçta problemler yaşandığı görülmüştür. Bu problemlerin temel nedeninin toplum yapımızdan kaynaklandığı ve insanımızın eğitim öğretim süreçlerinde hep bireyselliğe teşvik edilmesinin olduğu kararına varılmıştır. Dolayısıyla özellikle düşük kıdemli personel için başlatılan ekip çalışmalarına katılım ve bu çalışmalar sırasındaki hareket tarzlarının öğretilmesine dönük programların, grupsal hedeflere ulaşmadaki performansı daha da arttıracakları varsayılmaktadır. İlgili personelin bu programlara katılım sonucunda grupsal hedefleri kavrayacağı, bu hedeflere ulaşmak için ekip olarak çaba gösterilmesi gerektiğini özümseyeceği, ekip içerisinde herkesin bir takım rolleri üstlenmesi gerektiğini kavrayacağı, ekipte yer alan tüm personelin başarı göstermesi sonrasında ekibinde başarılı olabileceğini öğreneceği hedeflenmektedir. Bütün bunlar gerçekleşirken ekip içerisinde arkadaşlık ve dostluğun pekişeceğini, ikili ilişkilerin gelişeceğini görmesi personelin iletişim yönünden de desteklenmesini beraberinde getirecektir, motivasyon kaynağı olacaktır. Bu konudaki gelişmeler sonraki performans dönemi sonuçlarının irdelenmesi ile değerlendirilecektir.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11’de yer alan personel 48’ in performansında düşüş tespit edilmiş, ancak iyileşmenin bireysel

hedeflerde gerekleŖtiđi grlmŖ, personel 10, personel 34 ve personel 43' nin bu faktör ile ilgili problemi kalmamıŖtır.

- **Görevsel Yeterlilikler (2.1.1.) :**

Firma tüm görevler için gerekli olan nitelik ve yeterlilikleri daha önce yapmıŖ olduğu iŖ analiz ve değerleme alıŖmaları ile belirlemiŖ durumdadır. Madde 1.1 ' deki performans dŖklđ nedenleri açıklanırken, iŖe alımlarda görevin gerektirdiği niteliklerden daha dŖk nitelikli personele eŖitli gerekçeler ile iŖbaŖı verilebildiği belirtilmiŖti. Eğitim planlama alıŖmalarında bu farkın girdi teŖkil ettiği ve zaman içerisinde planlı olarak kapatıldığı aıklanmıŖtı. Bu nedenle görevsel yeterliliklerde tespit edilen performans dŖklđ makul karŖılanabilmektedir. Hatta performans faktörleri sıralandığında, kiŖisel nitelikler ve yetenekler faktörüne göre görevsel yeterlilikler faktöründe daha az performans dŖklđ tespit edilmesinin nedeni olarak, performans dönemi içerisinde yapılan etkinliklerin (eğitim, grup alıŖmaları vb.) olumlu sonuç verdiği Ŗeklinde yorum yapılabilmektedir. Yani kiŖisel nitelik ve yetenek dŖk olmasına rağmen personele sonradan öğretilenler ile görevin gerektirdiği ihtiyaçlar karŖılanabilmirmiŖtir. Bu sonuç gerekleŖtirilen planlamalar ve hayata geçirilen uygulamalarda doğru yolda ilerlendiğinin göstergesi kabul edilebilir.

Söz konusu uygulamaların gerekleŖtirilmesi sonrasında Tablo 11'de yer alan personel 10, personel 32 ve personel 34' n bu faktör ile ilgili problemi kalmamıŖtır.

- **Bireysel Hedefler (3.2.2.) :**

Personelin genel olarak bireysel hedeflere ulaŖmada baŖarılı olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeninin toplumsal yapımızdan kaynaklandığı ifade edilmiŖti. Performans değerlendirme alıŖması sonucunda bu durum avantaj gibi görünse de, amaç topyekn performans artıŖı sağlamak olduğundan, firma açısından çok büyük değer ifade etmemektedir. Yani noktasal baŖarılardan ziyade grupsal baŖarılar, daha da önemlisi süreçlerin performansının yüksek olması arzulanmaktadır. Bu nedenle sadece sürecin parçalarını ayrı ayrı değerlendirmek doğru olmayıp bir bütün olarak ele almak gerekmektedir. Bu nedenle tüm alıŖmalarda grupsal alıŖmalara odaklanılmakta, personel grup alıŖmalarına yönlendirilmektedir. Mevcut hedefler içerisinde bireysel hedeflerin bulunması, firma hedeflerine katkı sağlamak yerine, personel motivasyonunu arttırmada önemli bir araç olması açısından tercih edilmektedir. Firmada yeni iŖbaŖı yapan personel baŖlangıta bu durumu

kavrayamamakta, hedeflerini gerçekleştirdikçe motivasyonu artmaktadır. Sonraki dönemlerde kendisine ilave hedefler verilip grup hedeflerine katkı sağlaması beklendiğinde, bu durumu doğal gelişimin parçası olarak algılamayıp büyük oranda kendi başarısı olarak dikkate almakta, yeni hedeflere ulaşım başarısını tescilleyebilmek için ayrı bir efor sarfetmektedir. Bu nedenle bireysel hedefler düşük kıdemli personele daha yoğun olarak verilmekte kıdem artışı ile birlikte grupsal hedeflerin yoğunluğunda artış görülmektedir.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11'de yer alan personel 17' nin bu faktör ile ilgili problemi kalmamış, personel 10 ve personel 48' in performansında artış tespit edilmiş, ancak bir süre daha bu konuda desteklenmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

- **Genel Disiplin (1.1.2.) :**

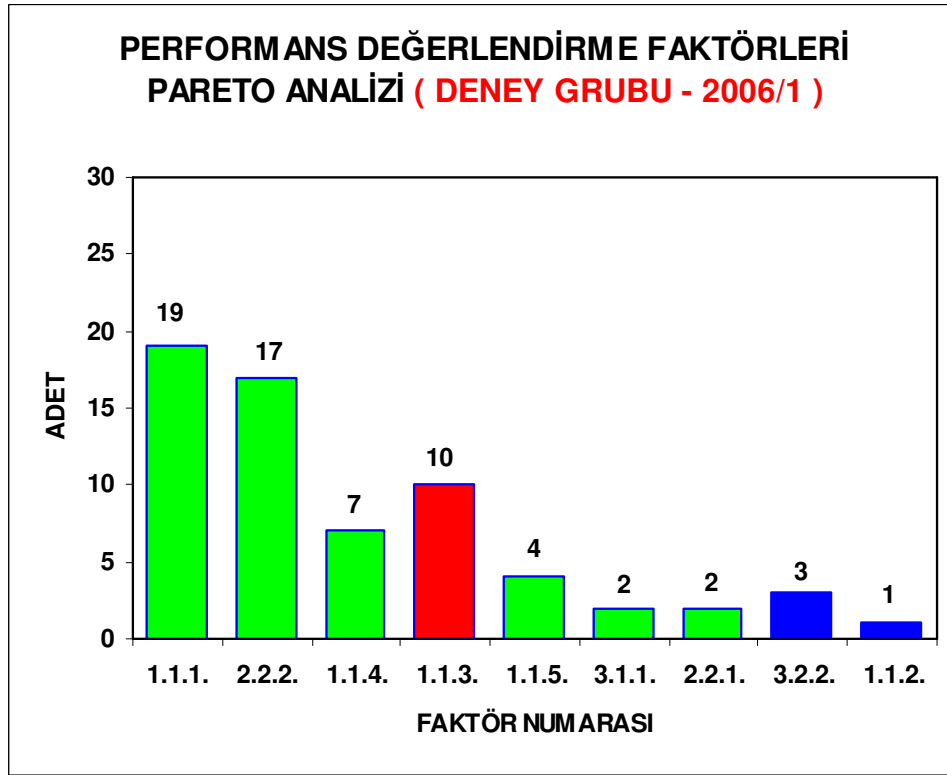
Disiplin uygulamaları firmanın çok önem verdiği ve kanuni yaptırımlar ile bütünselleştirildiği bir performans faktörüdür. Bu nedenle tüm personel içerisinde beklenen şekilde en az oranda performans düşüklüğü tespit edilen faktör olmuştur. Buna rağmen mevcut düzenin iyileştirilmesi adına yapılan inceleme de az sayıda tespit edilen performans düşüklüğünün en önemli nedeninin işe giriş saatlerine uyulmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Sonraki performans dönemlerinde bu durumla karşılaşmamak üzere uyarı ve ihtar mekanizması devreye sokulmuştur. Buna göre bir ay içerisinde her ne sebeple olursa olsun 3 kez geç işbaşı yapan yada erken paydos eden personel firma Disiplin Kuruluna sevk edilmektedir. Bu uygulama ile birlikte firma personel disiplin yönetmeliğinde eksiklik olduğu tespit edilmiş ve mevcut prosedür yenilenecek devreye alınmıştır. Sonraki performans değerlendirme döneminde bu konuda dahada az sayıda sorunla karşılaşılacağı beklenmekte olup hiç bir problem yaşanmaması hedeflenmiştir.

Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonrasında Tablo 11'de yer alan personel 34' ün performansında düşüş tespit edilmiş, personel 10' un bu faktör ile ilgili problemi kalmamıştır.

Tablo 11'de 2005/2 performans değerlendirme döneminde kırmızı renk ile işaretlenmiş olan düşük performanslı personel performans değerleri, 2006/1 performans dönemi değerleri ile kıyaslandığında iyileşme olduğu görülmektedir. Bu kıyaslamayı görsel olarak ifade edebilmek üzere 2006/1 dönemi sonrasındaki durumu da grafiğe yansıtmak gerekmektedir. Şekil 20'deki 2005/2 dönemi performans

değerlendirme sonuçları ile Şekil 21'deki 2006/1 dönemi performans değerlendirme sonuçları arasında bazı değişimler olduğu görülmektedir. Şekil 21' de Şekil 20 ile yapılan kıyaslama sonrasında faktörlere ait çubuk grafiklerde renklendirme yapılmıştır. Buna göre Şekil 21 üzerinde görülen;

- **Yeşil renk** : Bir önceki performans dönemine göre ilgili faktörde iyileşme olduğunu,
- **Kırmızı renk** : Bir önceki performans dönemine göre ilgili faktörde iyileşme olmayıp performans düşüklüğü yaşandığını,
- **Mavi renk** : Bir önceki performans dönemine göre ilgili faktörde herhangi bir değişim tespit edilmediğini ifade etmektedir.



**Şekil 21. Faktör Bazında Performans Değerlendirme Sonuçları
(2006/1 Dönem)**

Şekil 21, pareto tekniği kullanılarak hazırlanmış gibi görünmesine rağmen, performans değerlendirme dönemleri arasındaki karşılaştırmanın rahatlıkla yapılabilmesini

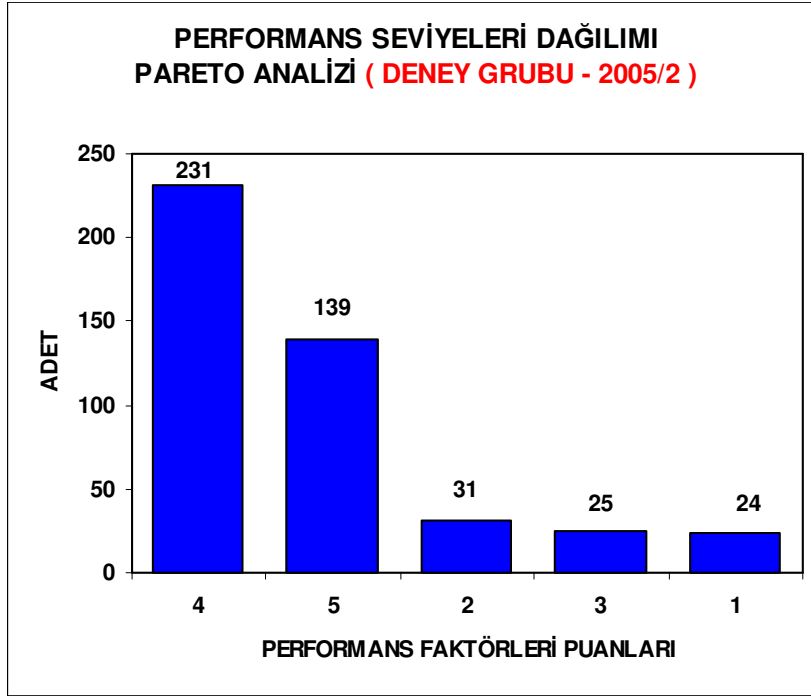
sağlamak üzere Şekil 20'deki performans faktörleri sıralamasına göre hazırlanmıştır. Grafik hazırlamada, faktörlerde yer alan adetsel dağılımlar sıralamada dikkate alınmamıştır.

Şekil 21 incelendiğinde bir önceki performans dönemine göre genellikle iyileşme olduğu, sadece 1.1.3. no' lu " İletişim " faktöründe tespit edilen performans düşüklüğünde, önceki döneme göre artış olduğu görülmektedir. Bu problem firma uygulamaları açısından olumlu değerlendirilmektedir. Çünkü problemin kaynağında diğer performans faktörlerindeki düşüklükleri ortadan kaldırmak üzere 2006/1 döneminde yoğun olarak yürütülen çalışmalar yer almaktadır. Özellikle personelin büyük kısmının grup çalışmalarına yönlendirilmesi ve grup içerisinde aktif rol almalarının sağlanması, başlangıçta iletişim konusunda sıkıntılar yaşanmasına neden olmuştur. Ancak alınan tedbirler ve yapılan planlamalar bir yıllık bir sürece yayılmış durumdadır. Bu nedenle 2006/1 döneminde iyileşme görülmekle birlikte 2006/2 dönemi performans değerlendirmelerinin çok daha iyi ve net sonuçları ortaya çıkaracağı beklenmektedir.

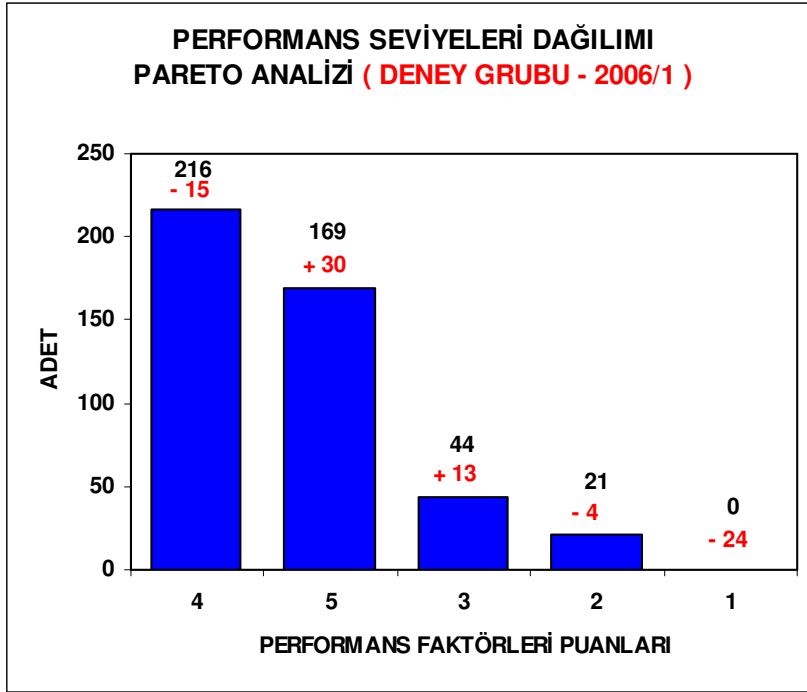
PPDS' nin etkinliğini gözlemleyebilmek için yukarıda gerçekleştirilen performans düşüklüğü adetleri bazındaki incelemenin yanı sıra performans puanı seviyeleri bazında tüm Deney Grubunu kapsayan inceleme yapılmasında fayda görülmüştür. Bu nedenle Şekil 22' de 2005/2 dönem performans puanları dağılımı, Şekil 23' te ise 2006/1 dönem performans puanları dağılımı sunulmuştur. Her iki grafikte, 50 kişilik Deney Grubunda yer alan kişilerin, Tablo 11'de sunulan toplam 9 ayrı performans faktörü puanı yer almaktadır. Performans puanı bazında yapılacak incelemede;

Personel Sayısı	:	50
Performans Faktörü Sayısı	:	9
Detaylı İncelenen Faktör Sayısı	:	50 x 9 = 450 adet

verinin incelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu inceleme PPDS' nin faktör bazında detaylı incelenmesidir. Her iki grafikte de pareto analizi tekniği kullanılmıştır. Şekil 23 üzerinde bir önceki performans dönemine göre performans puanları değişimini vurgulamak üzere kırmızı renk ile oluşan farklar ilave edilmiştir.



Şekil 22. Performans Seviyeleri Dağılımı Pareto Analizi (2005/2)



Şekil 23. Performans Seviyeleri Dağılımı Pareto Analizi (2006/1)

Şekil 22 ve Şekil 23 incelendiğinde, 4 performans puanında azalma (- 15 adet) olduğu görülmektedir. Ancak bu durum kötüye gidiş olarak yorumlanmamalıdır. Çünkü 4 performans puanında azalma görülürken 5 performans puanında artış (+ 30 adet) tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu durum 15 adet 4 performans puanı 5' e yükselmiştir şekilde yorumlanabilir. Bu değerlendirme de asıl dikkat edilmesi gereken performans düşüklüğü olarak değerlendirilen 1 ve 2 performans puanlarında azalma olup olmadığıdır. 3 performans puanındaki azalma da iyileşme belirtisi olarak değerlendirilebilir. Şekil 23 incelendiğinde 1 ve 2 performans puanlarında azalma (-24 ve -4 adet) görülmekte, ancak 3 performans puanında artış (+ 13 adet) olduğu gözlenmektedir. 3 Performans puanında azalma arzulanmasına rağmen uygulamamızda görülen artış kötüye gidiş olarak algılanmamalıdır. Birinci performans değerlendirme döneminde 3 performans puanına sahip olanların performans puanını 4 ve 5' e yükselttikleri, 1 ve 2 performans puanına sahip olanların ise performans puanlarını 3 ve daha yukarıya yükseltmeleri nedeni ile 3 performans puanında artışı olduğu düşünülmelidir.

Gerçekleştirilen faaliyetler sonrasında yapılan 2006/1 dönem performans değerlendirmelerinde elde edilen iyileşme Şekil 23'te görülmekte ve yapılan açıklamalar ile net olarak anlaşılmaktadır.

Tüm PPDS sonuçları, Kişisel Gelişim Planlarına aktarılarak sistemin personel açısından ücret haricindeki uygulamaları sonlandırılabilir. Kişisel Gelişim Planları, yönetici aday havuzu, eğitimde öncelikli personel, personel ihtiyaç ve nitelikleri vb. sonuçlara ulaşmada etkin olarak kullanılabilir.

Tüm sistem sonuçları Kişisel Gelişim Planlarına aktarılarak sistemin personel açısından ücret haricindeki uygulamaları sonlandırılabilir. Kişisel Gelişim Planları, yönetici aday havuzu, eğitimde öncelikli personel, personel ihtiyaç ve nitelikleri vb. sonuçlara ulaşmada etkin olarak kullanılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme ve Yönetim Sistemi Hakkında:

KYS'yi 1995 yılından beri belgeli olarak hakkı ile hayata geçirmiş bir işletmeyi seçerek yapılan Performans Değerlendirme çalışması sonunda; Kalite Sistemi alt yapısı olmadan Performans Değerlendirme'nin tek başına istenen sonuçları verip veremeyeceği araştırıldı. İş Analizi ile elde edilen görev bilgileri performans hedeflerine dönüştürülürken, mutlaka işletmenin genel politika ve vizyonunu içine alan kalite hedeflerine ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. İki sistem (KYS ve İKY), rahatlıkla uyumlu hale getirilerek müşterek çalışılabilmektedir. Ancak işletmenin Pazar'da rekabet halinde olduğu rakipleri incelenerek kalite politikası yorumlanmaya çalışıldığında, sadece KYS ve İKY ile vizyonu doğrultusundaki hedeflere ulaşamayacağını söyleyebiliriz.

Bu nedenle TKY destekli entegre yönetim sistemine niçin ihtiyaç duyulmakta olduğu sebepleri ile açıklanarak belirtilmiştir. Her bir çalışanın kaliteden çevreye, TVB'den Altı Sigma'ya uzanan bir dizi hedefi olacak ve bu hedeflere ulaşmak için ölçümlenebilir dönemsel başarısı işletmeyi vizyon ve hedeflerine taşıyacaktır.

İKY, PDS ve Ücretlendirme Sistemi Hakkında:

Uygulayıcılar olarak görüyoruz ki, yukarıda belirtilen hedeflere ulaşan çalışanlar, başarıları ölçüsünde maddi beklenti içerisine girmektedirler. Hedefe ulaşma sıklığı ve başarısı arttıkça, beklentinin de şiddeti orantılı olarak artmaktadır. Bu beklentilerine karşılık bulamayanlar ise memnuniyetsizlik, sadakatsizlik, yeni iş arayışı gibi olumsuz duygu ve davranışlar içine girmektedirler. Kariyer planlarına dahil etme, eğitimde öncelik verme, sorumluluk artırma gibi teknikler, kısa dönemli çalışan tatmini sağlamakla birlikte, ücret ile desteklenmediği sürece kalıcı bir etki yaratamamaktadır. Bu durumdan dolayı, önerilen uygulama modelinin etkinliği ve sürekliliği, yönetimden ve çalışandan gelen öneri ve isteklerin uygulanabilir hale getirilerek, İnsan Kaynakları süreçlerine yansıtılması ile mümkündür. Bu durumda, Performans Değerlendirme sonuçlarının mutlaka ücret ile ilişkilendirilmesi gerekir diyebiliriz.

Çalışan açısından ücret konusunun hassas bir konu olarak değerlendirilmesinden dolayı, Performans Değerlendirme sonuçlarının objektif deliller sunması gerekmektedir. Bu durum, PDS'ye olan katılımın iç ve dış müşteriyi de içine alarak, 360 Derece PDS uygulaması ile gerçekleştirilebilir. Uygulama kapsamında yer alan yaklaşık 3500 personelin çalıştığı işletmede, bilgi işleminden destek almadan sistemin işletilmesi büyük bir iş yükü getireceği için, internet ve intranet donanım destekli sanal formların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu işletmede, bilgi işlem yatırımını henüz tamamlamış bir işletme

olmasından dolayı, ciddi yatırımlara gerek görülmemektedir. Bu tür yatırımları yapmamış işletmelerde, bu durum bir engel olarak karşımıza çıkabilecektir. İşletmede yatırımın tamamlanmasını takiben, revize edilmiş bir İnsan Kaynakları master planı hazırlanmış olup, yukarıdaki öneriler dikkate alınarak 2007 yılı sonuna kadar tüm İnsan Kaynakları süreçlerinin hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

Çalışanların PDS ile ilgili olumsuz bakış açılarını değiştirmenin bir yolu olarak, Performans Değerlendirme sonuçlarının açıklandığı Performans Görüşmeleri'nin yılda bir ya da iki kez değil, daha sık aralıklar ile yapılması önerilebilir. Çalışana daha sık aralıklar ile verilen geribildirimler, kişisel gelişimini daha çok hızlandıracağı için, PDS'ye olan bakış açısını olumlu yönde değiştirecektir. Yöneticiler açısından değerlendirdiğimizde de, yılda bir ya da iki kez yapılarak, yoğun bir stres ortamı olarak algılanan görüşmeler, çalışanın güçlü ya da zayıf yönlerini, aynı zamanda ücretini de daha kolay tebliğ edebilecekleri bir ortama dönüştürülebilir.

İnsan Kaynakları Sistemi Uygulayıcıları Hakkında:

İnsan Kaynakları Uzmanları'nın kurdukları sistemleri geniş bir katılımı ve Kalite Güvence birimleri ile dirsek temasında uygulamaları gerektiğini söylemek mümkündür. Modelden de anlaşılacağı üzere, İnsan Kaynakları Uzmanı aynı zamanda Kalite Uzmanı bakış açısına sahip olmalı, topyekün katılımı sağlayabilme adına etkin bir eğitmen olarak mevcut bilgisini tüm personele aktararak coşku, heyecan, bağlılık ve sadakati sürekli kılabilmelidir. Bu coşku ile İnsan Kaynakları Uzmanlığı, entegre sistemin varlığı sonucu, İKY'nin içine girerek, Çevre Uzmanlığını, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığını da bünyesine almalıdır. Her bir çalışan bir nefer gibi, yaptığı her faaliyetin müşterideki olumlu-olumsuz sonucunu görmeli ve maddi-manevi karşılığını aldığına ikna olmalıdır. Aksi takdirde memnuniyeti ve sadakati bitmekte, katılımcılık ilkesi çöküntüye uğramaktadır.

ISO 9000:2000 Standardı Hakkında:

Standardın amaçladığı başarıyı elde etmesi (kapsam dışı bırakılmadan) iç müşteri kavramını tanımlayarak İKY'nin İş Analizi – Performans Değerlendirme fonksiyonlarını bünyesine alması ile mümkündür. “**Önce İnsan**” anlayışı ve İKY'ye uygulayıcı olarak inanç olmadan TKY'den, dolayısı ile ISO 9000:2000'den tam olarak bahsetmek pek mümkün görülmemektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ACAR, Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, No:640, Ankara, 2000

AKAL Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, Ankara, 1996

AKAL Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, 1998

ALDEMİR M. Ceyhan, ATAOL Alpay & BUDAK Gönül, **Personel Yönetimi**, İzmir, 1996

ALPUGAN Oktay, DEMİR M. Hulusi, OKTAR Mete & ÜNER Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1987

ANDERSON Dennis B, "Performance Appraisal", FBI, **Law Enforcement Bulletin**, Vol:63, Issue:4, 1994

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul, 2004

Türker BAŞ, **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2004

BERBEROĞLU C. Necat, **Çalışma Ekonomisi**, Eskişehir, 1992

BİLGİN Sami, **Yetişkinler Eğitimi (Özellikleri ve Prensipleri)**, Akşam Sanat Okulu ve Mesleki Eğitim Merkezi Yayını, Ankara, 1970

BOZKURT Rıdvan & ODAMAN Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara, 1995

BRYANT Donald T. & NIEHAUS Richard J., **Manpower Planning and Organization Design**, Plenum Press, New York, 1978

CANMAN Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesiminde Uygulama**, TODAİE Der., 1993

CANMAN Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, 1993

CLAYTON Susan, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Hayat Yayınları, 1999, İstanbul, s.42

ÇETİN Canan, AKIN Besim & EROL Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**,

ÇEVİKBAŞ Rafet, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

DECONZO David & ROBBINS Stephen, **Personnel/Human Resources Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988

DESSLER Gary, **Human Resource Management**, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000

DRUCKER Peter, **The Frontiers of Management**, Truman Talley Books, NewYork, 1986

EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç– ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110, Bursa, 1996

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşl.Fak.Yayını, No:246, İstanbul, 1991

ERGİN Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2002

ERGÜL Şebnem, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1996

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002

FINNIGAN John, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev.: Mehmet KILIÇ, Bireysel Yatırım Dizisi, 1995

FITZ-ENZ Jac, **How to Measure Human Resources Management**, McGraw-Hill Book Company New York, 1984

FİDAN Nurettin & ERDEN Münire, **Eğitim Bilimine Giriş**, Repa Eğitim Yayınları 1, Ankara, 1999

GÜRER Canan Çetin, **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990

KALKANDEREN A.Hayrettin, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, Adil Yayınevi, 1987

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 1992

KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996

KAYNAK Tuğray, ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cavide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet CEVAT, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen & ULUHAN Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 2000

KAYNAK, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul

LANDY Frank J., **The Measurement of Work Performance Methods, Theories and Application**, Florida, 1983

LEPSINGER R. & ANNTOINETTE D. Lucia, **The Art and Science of 360 Derece Feedback**, San Francisco, 1997

MINER John B., **Industrial Organizational Psychology**, McGraw-Hill Inc., USA, 1992

MUCHINSKY Paul M., **Psychology Applied to Work**, Wadsworth Publishing Sixth Edition

MULUK Zehra, Esra BURCU & Nazan DANACIOĞLU, **Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi**, KalDer Yayınları 30, İstanbul, 2000

MURATA Kazuo & HARISON Alan, Japon **Yönetim Teknikleri-“Batı'da Nasıl Uygulanabilir?”**, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1995

ÖZDEMİR Özkaya, **Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler**, Ankara, 1967

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, Yayın No 349, İstanbul, 1996

PALMER Margaret J.& WINTERS Kenneth T., **İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2**, Çev: Doğan ŞAHİNLER, Rota Yayınevi

PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 9**, American Management Association / Rota Yayın, Yapım Tanıtım, 1993

PALMER S. Margaret, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan ŞAHİNLER, Rota Yayıncılık, 1. Baskı, 1993, İstanbul

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 8.Baskı, Bursa, 1997

TALAS Cahit, **Sosyal Ekonomi**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1979

TAPTIK Yılmaz & KELEŞ Özgül, **Kalite Savaşı**, KalDer Yayınları 22, İstanbul, 1998

TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, 1997

TEKİN Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, 3. Baskı, Konya, 1996

TELMAN Nursel & ÜNSAL Pınar, **İnsan İlişkilerinde İletişim**, Opsiyon Yayınları, 2005

TEVRÜZ Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998

TEZCAN Mahmut, **Eğitim Sosyolojisi**, Mahmut Tezcan Yayınları, Ankara, 1997

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992

TURTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, Ankara, 1982

TURTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası Ltd Şti., Ankara, 1989

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yay. No: 179, Ankara, 1979

YAMAN Meltem, **İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1994

YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İksan Matbaa, Ankara, 1998

ZAIRI Mohamed, **Measuring Performance For Business Results**, Chapman & Hall, London, 1994

TEZ

KÖSE İrem, "İnsan Kaynakları Seçiminde Etkili Olan Faktörler", (Yayınlanmış Bitirme Projesi), D.E.Ü.Mühendislik Fak.Endüstri Müh.Bölümü, İzmir, 1997

MAKALELER

ALDAKHILALLAH Khalid A. & PARENTE Diane H., "Redesigning A Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", **Total Quality Management**, Vol:13, No:1 2002

BOSWELL Wendy R. & BOUDREAU John W., "Seperating The Developmental And Evaluative Performance Appraisal Uses", **Journal of Business and Psychology**, Volume:16, No:3, 2002

BECKER Geraldine A. & MILLER Charles E., "Examining Contrast Effects in Performance Appraisals: Using Appropriate Controls and Assessing Accuracy", **The Journal of Psychology**, 2002, Volume:136(6)

DİCLE Ülkü, "Ekonomik Forum", **TOBB Aylık Dergisi**, 1999, Yıl: 6, Sayı: 6

GRAY Gary, "Performance Appraisals Don't Work", **Industrial Management**, March-April 2002

KAYAN Nurcan, "Kalite Kavramı ve Gelişimi I", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Sayı 419, Kasım 1996

McAdams Richard P. & BARILLA Margaret A., "Theory and Practice in Performance Appraisal of School Administrators", **Research for Educational Reform**, Nolume:8, No:1

"Quick Tips: Conducting Effective Performance Appraisals: Tips for Supervisors", **Administrator**, January 2004,

RAMAZANOĞLU Fikret, ARSLAN Cengiz & KARAHÜSEYİNOĞLU M. Fatih, "İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, Fırat Üni., , Cilt:2, Sayı:1, Elazığ, 2003

RASCH Lee, "Employee Performance Appraisal and The 95/5 Rule", **Community College Journal of Research and Practice**, Volume:28, 2004

SCHREADER Mike & SİMPSON Jim, "How Similarity and Liking Affect Performance Appraisals", **The Journal for Quality & Participation**, İlkbahar 2006

YUN Gunna J., DONAHUE Lisa M., DUDLEY Nicole M. & McFARLAND Lynn A., "Rater Personality, Rating Format, and Social Context: Implications for Performance Appraisal Ratings", **International Journal of Selection and Assessment**, Volume 13, Number 2, Haziran 2005

DİĞER

Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, Öğrenen Organizasyonlar, KalDer Yayınları 16, Kasım 1997

<http://www.insankaynaklari.com>

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>

<http://www.sosyalsiyaset.com>

EKLER

- EK 1. Davranışsal ve Teknik Yeterlilik Değerlendirmesi Formu
- EK 2. Hedef Gerçekleştirme Değerlendirme Formu
- EK 3. Genel Değerlendirme Formu

DİKKAT !

- 1 - Bu değerlendirme çalışması, personelimizin belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini belirlemek amacı ile yapılmaktadır.
- 2 - Her bir hedef gerçekleştirme değerlendirme dönemi, geçen 6 aylık süreyi kapsamaktadır.
- 3 - Bu form, dağıtım tarihinden itibaren en geç 2 hafta içinde düzenlenerek, **İnsan Kaynakları Müdürlüğü' ne** teslim edilir.

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ

1. ALTI AYLIK DÖNEM

2. ALTI AYLIK DÖNEM

DEĞERLENDİRİLEN

FAB.NO.	ADI SOYADI	BÖLÜMÜ	GÖREVİ	ÜNVANI

GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELER

DEĞERLENDİREN / AMİR (Sorumlu / Grup Lideri / Müdür Yrd. / Müdür / Bölüm Yön.)	DEĞERLENDİRİLEN	ONAY (Müdür Yrd. / Müdür / Bölüm Yön.)

MUTABAKAT

Adı Soyadı / Görevi / Tarih / İmza	Adı Soyadı / Tarih / İmza	Adı Soyadı / Görevi / Tarih / İmza

HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI SKALASI

BEKLENEN SEVİYENİN ÇOK ALTINDA < % 60 1	BEKLENEN SEVİYENİN ALTINDA % 60 - % 75 2	BEKLENEN SEVİYEDE % 76 - % 85 3	BEKLENEN SEVİYENİN ÜSTÜNDE % 86 - % 95 4	BEKLENEN SEVİYENİN ÇOK ÜSTÜNDE % 96 - % 100 5
---	--	---------------------------------------	--	---

HEDEF TÜRÜ	HEDEFE ETKİ EDEN GÖREV KAPSAMINDAKİ FAALİYET ALANLARI (Tasarım, Üretim, Eğitim, Test vb.)	PERFORMANS GÖSTERGESİ (HEDEF ADI)	MEVCUT DURUM	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇ. ORANI	DEĞ. PUANI
A. GRUPSAL HEDEFLER							
	GRUPSAL HEDEFLER ORTALAMA PUANI						
B. BİREYSEL HEDEFLER							
	BİREYSEL HEDEFLER ORTALAMA PUANI						

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME PLANLARI

GRUPSAL HEDEFLER (Takım Çalışmaları, Proje Çalışmaları, vb.)

1. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

2. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

3. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME PLANLARI

4. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

5. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

BİREYSEL HEDEFLER			
1. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME PLANLARI

2. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

3. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

4. HEDEF			HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ OLASI GÜÇLÜKLER
FAALİYETLER	BAŞL. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	

KİŞİSEL GELİŞİM İHTİYAÇLARI

GÜÇLÜ YÖNLER	
GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLER	
EĞİTİM İHTİYAÇLARI NELERDİR?	

DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞLERİ :

AMİRİN GÖRÜŞLERİ :

ÖNCEKİ DEĞERLENDİRME DÖNEMİ SONUÇLARI (YIL / DÖNEM)	2005 / 1	2005 / 2	2006 / 1	2006 / 2	2007 / 1