

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA\*

Öğr.Gör.Kemal KARAYORMUK\*

## ÖZET

Bu araştırma ile toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde oluşturulacak bir işgören performans değerlendirme modeli ve uygulanmada karşılaşılan sorunlar incelenmiş ve çözüm yolları önerilmiştir. Araştırma da ülke çapında faaliyet gösteren bir alışveriş zincirinin Afyon şubesi çalışanları üzerinde bir alan araştırması yer almaktadır.

## ABSTRACT

This study examines employee performance appraisal model and problems faced in the performance appraisal system in the frame of the total quality management principles. In the light of the performance appraisal model some solutions for the problem faced by the organization have been suggested. In the article a field study task place on the employees branch of a nation wide shopping center in Afyon.

## I. GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle, bir kuruluşta tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir.

Toplam Kalite Anlayışı'nda sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir.<sup>1</sup> Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa toplam kalite yönetiminde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Yüksek rekabet gücüne dayalı bir yönetim

---

\* "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme Ve Özdilek A.Ş.' de Bir Uygulama" İsimli Yüksek Lisans Tez Özeti'dir

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

<sup>1</sup> <http://www.kalder.org/toplamkaliteyönetimi>

tarzı olan toplam kalite yönetimi gerekli kurumsal performansı ulaşmak için insan girdisinin etkili kullanılmasını gerekli kılmaktadır.<sup>2</sup>

Toplam kalite felsefesi, kalitenin herkesin içi olduğunu kabul eder. Müşteri odaklığını savunan bu anlayışta müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetlerin satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşteriler olarak algılanan işgörenleri de kapsamaktadır.<sup>3</sup>

İç müşteri kavramının “bir sonraki proses müşterinizdir” olarak ifade edilen bu teknik boyutun gerçekleşebilmesi için iç müşteri olarak tanımlanan işgörenlerin tatmin edilmesi gerekir. İşgörenlerin tatmin edilmediği, mutlu kılınmadığı bir kurumda çalışmaktan gurur duymadıklarında, onlardan dış müşterileri tatmin etmelerini, onların istek ve arzularını yerine getirmelerini istemek hayalcilik olacaktır.<sup>4</sup>

## II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek toplam kalite yönetimi uygulandığı kuruluşlarda yeni yönetim felsefesi çerçevesinde iş görenlerin kalite geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunmalarını özendirerek ve başarılı girişimleri ödüllendirecek bir alt yapı oluşturulmalıdır. Bu yapının oluşturulması için planlanması ve hayata geçirilmesi gereken önemli faaliyetlerden birisi performans değerlemedir.<sup>5</sup>

Toplam kalite yönetimde performans değerlemenin hedefi insanların kolektif olarak ya da birlikte potansiyelini geliştirip uygulayabilecekleri ve işgöreni işletmenin temel etkeni olarak ele alan bireysel zayıflıklarının üstesinden gelebilecekleri bir ortam yaratarak performansın değerlenmesi ve geliştirilmesidir.<sup>6</sup>

Performans değerleme; toplam kalite yönetiminin temel özelliklerinden bir olan sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır. Performans değerleme sonuçları işletmedeki insan kaynakları uygulamalarına veri sağlamaktadır. Bu uygulamalar ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer planlama, eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkarılması, gelecek dönem ile ilgili işgörelere bakış açısı kazandırmak

---

<sup>2</sup>Azmi KİŞNİCİ, “Toplam Kalite Yönetiminde İNSAN-Başarı Hikayeleri”, Kalite Derneği, *Aylık Sohbet Toplantısı Notları*, Ankara, 24.Eylül, 1998

<sup>3</sup>Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, (2. Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997), s.25; HARDJOND, a.g.e, s,49

<sup>4</sup>Tanju ARGUN, “Önce Müşteri” *Execentive Excellence*, Y.1, S.12, (1998), s.15

<sup>5</sup> Nazmiye DEMİR ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, (MPM Yay. No: 635, Ankara, 1998), s.1-9

<sup>6</sup> DEMİR ve diğerleri , a.g.e., s.29

sayılabilir. Doğru performans değerlendirme sonuçları bu uygulamaların haktanır bir şekilde gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır.

### **III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELER İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ**

Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde uygulanabilecek bir performans değerlendirme modeli Şekil 1'deki unsurları içermektedir.

#### **A) VİZYONER LİDERLİK**

##### **1. Vizyon**

Vizyon; içinde bulunulan anın ötesinde ve o an için başarılması imkansız gibi görünebilecek bir takım ölçülebilir hedeflerin ortaya konmasıdır ortaya konmasıdır.<sup>7</sup>

Vizyon üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar amaç, değerler ve imaj'dır. Amaç; işletmenin "var oluş nedeni"dir. Değerler, neyin uğrunda mücadele etmeye değecek kadar önemli olduğu konusunda süreklilik gösteren bir görüşür. İmaj ise zihinde yaratılan ve gelecekte olması istenilen durumun, amaçlar ve değerler tam olarak yerine geldiğinde neler olacağını resmidir.<sup>8</sup>

##### **2. Vizyoner Lider**

Vizyoner liderler; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktürler. İş görenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak ve kendilerine olan güvenlerini arttıracak onlardan normal olarak beklenilenden daha fazla sonuç almayı hedefleyen kişilerdir.

Vizyoner liderler kendi vizyonlarını dışsallaştırırlar ve derece derece bu varsayımları izlerler. Örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel, çevresel, bireysel kısıtları ve bireyin amaç ve değerlerini uyumlu hale getirirler. Bu uyumlaştırma sürecinde vizyoner liderin dikkate aldığı örgütsel amaç ve değerler,örgütsel,çevresel ,bireysel ve bireysel amaç ve değerlerdir.<sup>9</sup>

##### **3. Paylaşılan Vizyon**

Liderin oluşturduğu vizyon üstün ve çizgi dışı olacaktır. İşgörenler tepeden gelen bu vizyonu benimseyebilmek için soru sormak, kaygıları dile getirmek ve alternatifler sunmak isteyeceklerdir.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup>G.R. SULLIVAN ve M.V.HARPER, "Görmek ve Yapmak", *Executive Excellence*, Y.1, (Ekim 1997), S.10

<sup>8</sup>Ken BLANCHARD, "Anlaşılır Vizyon", *Executive Excellence*, Y.1, S.7, (Ekim 1997), s.3-4

<sup>9</sup> Tamer KEÇECİOĞLU, *Liderlik ve Liderler*, (Kalder Yayınları No: 24, İstanbul, 1998) s.109

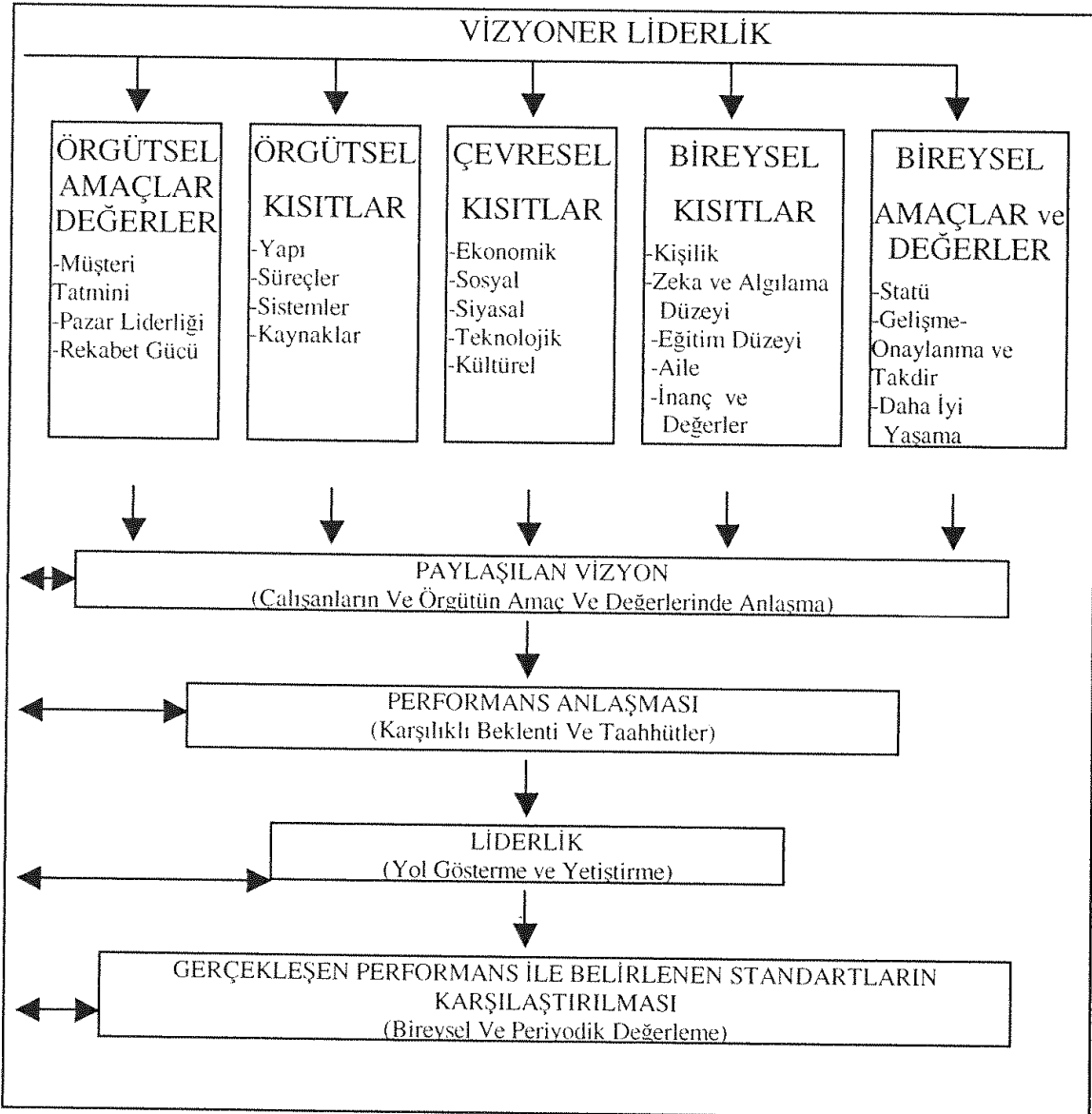
<sup>10</sup>Stephen R. COVEY, "Paylaşılan Vizyon", *Executive Excellence*, Y.1, S.7

## B) PERFORMANS PLANLAMA

### 1. Performans Anlaşması

Değerleme sisteminde haksızlıklara yer verilmemesi için paylaşılan vizyon doğrultusunda işgörenin ve örgütün, beklenti ve taahhütlerinin belirlendiği bir anlaşma yapılması gerekir. Buna karşılıklı gereksinimlerin giderilmesiyle yönetim de denilebilir. İşletmelerde performans değerlendirme bu sayede iki taraf içinde kabus olmaktan çıkarılarak iki tarafında amaç ve değerlerinin üzerinde anlaşıldığı bir uygulamaya dönüşecektir.

Şekil 1: Performans Değerleme Modeli



Kaynak: Belkıs ÖZKARA, İşletmenin Güncel Sorunları Yayınlanmamış Ders Notları, Afyon, 1999

## 2. Performans Anlaşmasının Hazırlanması

Performans anlaşması öncesinde lider ve işgörenlerin “işin gerekleri” üzerinde ortak bir anlaşmaya varmaları gerekir. İşin gerekleri, iş ve işin tanımlanmasıyla aynı değildir, daha çok çalışanın kuruma katkısının bir tanımı gibidir. “Çalışan aldığı ücreti hak etmek için ne yapıyor?” sorusuna verilen yanıtıdır.<sup>11</sup>

## 3. Performans Anlaşmasını Yönetme

Performans anlaşması liderin ve işgörenin karşılıklı kabul edebilecekleri bir planı birlikte bulacakları, iki yönlü sorun çözme toplantısına dönüşür.

Toplantı başladıktan sonra lider işgörenin toplantının kontrolünü ele almasına izin verir. İşgören gelişim ile ilgili hazırladığı amaçlarını ve değerlerini ortaya koyar. İşgörenin ortaya koyduğu bu amaç ve değerlerin örgütün amaç ve değerlerini karşılayıp karşılamadığı toplantı sırasında tartışılır ve sonuca bağlanır.

### C) UYGULAMA LİDERLİK

Örgütsel bakış açısından liderlik bireysel ve grup davranışlarını etkileme gücü nedeniyle çok önemlidir.

Bu tanımlar bir performans anlaşmasının uygulanması sırasında liderin göstereceği birleştirici ve uyumlaştırıcı rol ile karşılıklı beklenti ve taahhütlerin yerine getirilmesi için yol gösterici bir uygulama ile gerçekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.<sup>12</sup>

### D) PERFORMANS DEĞERLEME

#### 1. Kendi -Kendini Değerleme

Performans anlaşmasının en önemli amaçlarından biri, çalışanın performansının değerlendirilmesinin sorumluluğunu liderden çalışana geçirmektir.

Performansın işgören için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, karşılıklı beklenti ve taahhütler birlikte belirlendiği ve bir performans anlaşması üzerinde anlaşıldığı için dönem

---

Notları , Afyon, 19991997), s.4.

<sup>11</sup>Thomas GORDON, *Etkili Liderlik Eğitimi*, Çev. Emel Aksay, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1997), s.230

<sup>12</sup> KEÇECİOĞLU, *a.g.e.*,s.10

sonunda bu beklenti ve taahhütlerin ne oranda gerçekleştiğinin belirlenmesinde, astın kendi-kendini değerlemesi istenir.<sup>13</sup>

## 2.Periyodik Değerleme

Periyodik değerlendirme, tıpkı performans anlaşması için yapılan toplantılar gibi, liderin ve işgörenin toplantıya elde ettikleri sonuçları karşılıklı beklenti ve taahhütlerin ne kadar karşıladığı tespit edilir. İşgörenin performansı ile ilgili elde edilen sonuçların paylaşılan vizyonu oluşturan amaç ve değerlerine ölçüde karşıladığı değerlendirilir.<sup>14</sup>

### E) GERİ BESLEME

Bir performans değerlendirme sisteminde sonuçlar bireysel ve periyodik değerlendirmeler yoluyla elde edilir. Elde edilen bu sonuçlar dizayn edilmiş olan sistemin çıktılarıdır.

Elde edilen sonuçlar hedeflenen sonuçlar değilse sistemdeki eksikliklerin neler olduğuna bakılması gerekmektedir. Bu amaçla geri besleme sistemini oluşturan tüm aşamalara yöneltilmelidir.

Geri besleme ile söz konusu performans açıklarının hangi aşamalardaki eksiklikler nedeni ile meydana geldiği tesbit edilir.<sup>15</sup>

## IV. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, hangi varsayımlarla hareket edildiği, araştırma kapsamına alınan örneklem ve kullanılan yöntem ile ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

### A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Performans değerlendirme sistemi bir işletmenin yönetim sisteminin geri besleme sağlayan unsurlarından birisidir.

Toplam kalite yönetimi uygulayan bir işletmenin performans yönetimi sistemi ve dolayısıyla performans değerlendirme anlayışı ve yöntemlerinin değişmesi gerekmektedir.

---

<sup>13</sup> GORDON, *a.g.e.*, s.237

<sup>14</sup> Max LANDSBERG, *Koçluğun Taosu*, Çev.M.Betül Çelik,(Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1999), s.44-45

<sup>15</sup> Tito CONTİ, *Kurumsal Özdeğerleme*, Çev: Günhan Günay KalDer Yayın No: 20, İstanbul, Ekim, 1998.a.g.e., s.231

Bu amaçla performans değerleme sisteminden beklentisi olan tarafların sistemden memnuniyetlerini etkilenmektedir. Bu nedenle araştırmada iřęörenlerin, yöneticilerin ve işletmenin beklentilerini karşılayacak bir performans değerleme modelinin uygulanabilirliği, karşılaşılabilecek sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesine yönelik uygulamaların geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## B) ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI

Performans değerleme sistemi iřęörenlerin ve işletmenin performansının artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bu katkıyı en yüksek düzeye çıkarmak için değerlemeye taraf olan yöneticilere ve iřęörenlere çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Buna göre araştırmanın hareket noktasını oluşturan varsayımlar şunlardır.

Müşteri tatmininin sağlanması ,tam katılımın sağlanması, iřęörenlerin gereksinimlerinin dikkate alınması ,sisteminin tüm iřęörenlere herhangi bir ayrımcılık gözetmeden ve eşit olarak uygulanması, kullanılan kriterler iřęörenin işle ilgili yeteneklerini bir bütün olarak değerlendirebilmesi,yöneticiler gerekli olan liderliğe ilişkin rollerini eksiksiz olarak yerine getirmeleri ,değerleme sonuçlarının iřęörenin ihtiyaç duyduğu anlarda doğru ve yönlendirici bir şekilde iletilmesi varsayımlarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

## C) ARAşTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Toplam kalite yönetiminde performans değerleme sisteminin ne tür sorunlarla karşılaşılabileceğini belirlemeye ve bu sorunlara uygun çözümler geliştirmeye amaçlayan bu çalışmanın uygulama bölümünde uygun bir araştırma evreni için Afyon ilinde faaliyet gösteren ISO 9000 serisine ait bir belgeye sahip olan işletmeler tespit edilmiştir.

Bu işletmelerin bir kısmının ISO 9000 serisine ait belgeleri sadece almak ile yetindikleri belge almından sonra daha ileri çalışmaları tam olarak yapmadıkları gözlenmiştir. Buna göre, 1998 yılında ISO 9002 (üretim,tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli ) belgesini alan İşletme araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma için veri toplamak amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır.Anket sorularının kuramsal bir temele dayanabilmesi için literatür çalışması yapılarak konu ile ilgili bilimsel çalışmalar incelenmiştir.Bir pilot çalışma ile soru formunun güvenilirliği ve bilgisayarda değerlemeye elverişli olup olmadığı test edilmiştir.

Bunun sonucunda işletmede yer alan beş departmanda çalışan 125 iřęören tesadüfi bir seçimle araştırma evreni olarak alınmıştır. Araştırmada

likert ölçeği temel alınmış ankete katılanların uygulamalara katılım ve önemseme düzeyleri ile soruların anlaşılma düzeyleri ve sorular hakkındaki bilinç düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları istatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir.

## 1. Araştırmaya Katılanların Profili

Araştırmaya katılan işgörenlerin kişisel ve işletme profillerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Profil Dağılımları

Profiller		Sıklık	%	Profiller		Sıklık	%
Cinsiyet	Bayan	41	32.8	İş Tecrübesi	1 Yıl	21	16.8
	Bay	84	67.2		2 Yıl	28	22.4
Yaş	20-25	68	54.4	3 Yıl	35	28.0	
	26-30	44	35.2	4 Yıl	21	16.8	
	31-35	11	8.8	5 Yıl	20	16.0	
	36 ve Üzeri	2	1.6	Departman	İdari Birim.	19	15.2
Eğitim	İlkokul	16	12.8		Market	33	26.4
	Ortaokul	17	13.6		Mağaza	38	30.4
	Lise	66	52.8		Cafe -Restoran.	26	20.8
	Y.Okul	15	12.0		Genel Hizmetler.	9	7.2
	Fakülte	10	8.0	Pozisyon	Müdür	3	2.4
	Y.Lisans	1	0.8		Müdür Yardımcısı	4	3.2
					Şef	15	12.0
					Ustabaşı	14	11.2
					İşçi	89	71.2

## 2. Mevcut Uygulamaların Değerlenmesi

İşletmede uygulanmakta olan performans boyutlarına ait anket sorularına, işgörenlerin katılım düzeylerini gösteren yargıların, frekans ve yüzde dağılımlarını Tablo 3’de gösterilmiştir.

Bu dağılıma göre işgörenler gerekli yetiştirme ve yol göstermenin sağlanmasına %55.2 düzeyinde katılmaktadırlar.



Tablo 2.Varolan Uygulamalara Katılım Düzeyi

CEVAPLAR	Yanıtsız		Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Müşteri Tatminini Dikkate Alma	3	2.4	3	2.4	11	8.8	52	42.4	37	29.6	18	14.4
İşgörenlerin Katılımının Sağlanması	5	4.0	9	7.2	23	18.4	49	39.2	23	18.4	16	12.8
İşgörenlerin Gereksinimlerinin Dikkate Alma	7	5.6	9	7.2	27	21.6	48	38.4	18	14.4	16	12.8
Değerleme sisteminin adaletli olması	5	4.0	23	18.4	20	16.0	38	30.4	21	16.8	18	14.4
Sisteminin Ön Yargılardan Arınmış Olması	16	12.8	15	12.0	18	14.4	38	30.4	25	20.0	13	10.4
İşle İlgili Yeteneklerin Tümüyle Ölçülebilmesi	5	4.0	5	4.0	26	20.8	30	24.0	43	34.4	16	12.8
Yetiştirme Ve Yol Göstermenin Sağlanması	1	0.8	7	5.6	16	12.8	32	25.6	34	27.2	35	28.0
İşgörenin Kendi Kendini Değerlemesi	13	10.4	11	8.8	17	13.6	37	29.6	27	21.6	20	16.0
Performansın Gelişiminin Ortak Değerlenmesi	4	3.2	21	16.8	19	15.2	37	29.6	24	19.2	20	16.0
Sonuçlarla İlgili Geri Besleme Sağlanması	5	4.0	17	13.6	21	16.8	26	20.8	40	32.0	16	12.8
Değerleme Sisteminden Memnuniyetiniz	1	0.8	15	12.0	20	16.0	41	32.8	34	27.2	14	11.2

Uygulamalara katılım düzeyi en düşük olan soru ise %27.2 düzeyinde işgören gereksinimlerin dikkate alınmamasıdır,%30.4 düzeyinde sistemin ön yargılardan arındırılmadığını,değerleme sisteminin adaletli olmadığını %31.2 ve %31.2 düzeyinde işgörenlerin katılımının sağlanmadığı düşünüldüğü görülmektedir.

Bu sonuçlar işletme yönetiminin performans değerlendirme sistemini oluştururken işgörenlerin tam katılımını sağlayamadığı ve değerlendirme sisteminin içine çekilemediği görülmektedir.Değerleme sisteminden memnun olanların oranı bu sonucu desteklemektedir.

### 3. Mevcut Uygulamalara İlişkin Boyutların Önemlenme Düzeyi

İşletmede uygulanmakta olan performans boyutlarına ait anket sorularına, önemseme düzeylerini gösteren yargıların, frekans ve yüzde dağılımlarını Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.İşgörenlerin Varolan Uygulamaları Önemseme Düzeyi

CEVAPLAR	Yanıtsız		Kesinlik le Önemsiz		Önemsiz		Tarafsızım		Önemli		Kesinlikle Önemli	
	Sık lık	%	Sık lık	%	Sık lık	%	Sık lık	%	Sık lık	%	Sık lık	%
Müşteri Tatminini Dikkate Alma	8	6.4	0	0	1	0.8	3	2.4	31	24.8	82	65.6
İşgörenlerin Katılımının Sağlanması	9	7.2	0	0	1	0.8	12	9.6	35	28.0	68	54.4
İşgörenlerin Gereksinimlerinin Dikkate Alma	15	12.0	0	0	0	0	3	2.4	27	21.6	80	64.0
Değerleme sisteminin adaletli olması	13	10.4	1	0.8	1	0.8	7	5.6	24	19.2	79	63.2
Sisteminin Ön Yargılardan Arınmış Olması	27	21.6	0	0	1	0.8	11	8.8	34	27.2	52	41.6
İşle İlgili Yeteneklerin Tümüyle Ölçülebilmesi	14	11.2	0	0	0	0	5	4.0	46	36.8	60	48.0
Yetiştirme Ve Yol Göstermenin Sağlanması	13	10.4	0	0	1	0.8	4	3.2	25	20.0	82	65.6
İşgörenin Kendi Kendini Değerlemesi	23	18.4	0	0	2	1.6	16	12.8	32	25.6	52	41.6
Performansın Gelişiminin Ortak Değerlenmesi	12	9.6	1	0.8	1	0.8	8	6.4	36	28.8	67	53.6
Sonuçlarla İlgili Geri Besleme Sağlanması	15	12.0	0	0	2	1.6	8	6.4	34	27.2	66	52.8
Değerleme Sisteminden Memnuniyetiniz	8	6.4	1	0.8	1	0.8	9	7.2	24	19.2	82	65.6

Bu dağılıma göre işgörenler müşteri tatminini dikkate alınmasını 113 (%90.2) kişi önemsedikleri görülmektedir. Önemseme düzeyi en düşük olan soru ise 84 (%67.2) kişi işgörenlerin kendi kendini değerlendirme cevabını vermişlerdir.

Bu sonuçlar Tablo 2’deki sonuçları da desteklemektedir. İşgörenlerin müşteri tatmini %90.2 oranda önemsemesi işletme

yöneticilerinin gerekli yetiştirme ve yol gösterme sağlaması ile paralellik göstermektedir.

İşgörenlerin kendi kendilerini değerlemesini %67.2 oranında en düşük katılımın çıkması ve sistemin ön yargılardan arınmış olmadığını %68.8 oranında desteklemektedir.

#### 4. Anket Sorularının Anlaşılma Düzeyi

İşletmede uygulanmakta olan performans boyutlarına ait anket sorularının, anlaşılma düzeylerini gösteren yargıların, frekans ve yüzde dağılımlarını Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5.Soruların Anlaşılma Düzeyine İlişkin Yargıların Dağılımı

CEVAPLAR	Anladım		Anlamadım	
	Sıklık	%	Sıklık	%
Müşteri Tatminini Dikkate Alma	124	99.2	1	0.8
İşgörenlerin Katılımının Sağlanması	122	97.6	3	2.4
İşgörenlerin Gereksinimlerinin Dikkate Alma	120	96.0	5	4.0
Değerleme sisteminin adaletli olması	123	98.4	2	1.6
Sisteminin Ön Yargılardan Arınmış Olması	118	94.4	7	5.6
İşle İlgili Yeteneklerin Türünüyle Ölçülebilmesi	120	96.0	5	4.0
Yetiştirme Ve Yol Göstermenin Sağlanması	123	98.4	2	1.6
İşgörenin Kendi Kendini Değerlemesi	112	89.6	13	10.4
Performansın Gelişiminin Ortak Değerlenmesi	124	99.2	1	0.8
Sonuçlarla İlgili Geri Besleme Sağlanması	121	96.8	4	3.2
Değerleme Sisteminden Memnuniyetiniz	123	98.4	2	1.6

Bu dağılım sonuçlarına göre müşteri tatmininin dikkate alınması ve performansın ortak değerlendirilmesi soruları %99’u tarafından anlaşılmiştir. Anlaşılma oranı en düşük olan soru ise %89.62’si işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirilmesi olarak cevap vermişlerdir.

Soruların anlaşılma düzeyi ile ilgili cevaplarda işgörenlerin müşteri tatmini konusunda yeterli düzeyde bilgilendirildiği görülmektedir. En düşük anlama düzeyine sahip olan sorular ise işgörenin kendi kendini değerlendirilmesi ve sistemin ön yargılardan arınmış olması olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda işletmede performans değerlendirme sisteminin işgörenden kopuk olduğunu ve sistemin ön yargılar içerdiğini göstermektedir.

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket çalışması sonucu elde edilen bulgular işletmenin performans değerlendirme sistemi işgörenlerin beklentilerini, önem verdikleri düzeyde karşılanmadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin önemseme düzeylerine ilişkin verdikleri cevaplar performans değerlendirme sisteminde değişiklik yapılmasını istediklerini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun performans değerlendirme sisteminin mevcut yapısını ölçen uygulamalara katılım düzeyine ait sorulara “katılmıyorum ve tarafsızım” cevabı vermesi performans değerlendirme sisteminin belirli boyutlarının önemsendiğinin doğrulamaktadır.

Değerleme sisteminde müşteri tatmininin performans kriteri olarak belirlendiği, işletmenin amaç ve değerlerinin belirlenmesine işgörenlerin katılımının sağlanamadığı ve gereksinimlerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Bu öncelikle toplam kalite yönetimi ilkelerine ve önerilen modelin içeriğine uygun bir yapılanma değildir. Bu nedenle uygulamanın başarısız olması normaldir.

Araştırma bulgularına göre, işletmedeki işgörenler performans değerlendirme sisteminin adaletli olmadığını ve ön yargılar içerdiğini düşünmektedirler.

İşletmede uygulanan değerlendirme sisteminin işle ilgili yetenekleri tümüyle ölçmemesi önemli bir aksalıktır. Üst yönetimin desteğinin olmadığı bir uygulamanın başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle öncelikle üst düzey yöneticilerin sisteme inanması gerekmektedir.

İşgörenlerin kendi kendini değerlemeye ve performansın gelişiminin ortak olarak değerlendirilmesine verdikleri önemin uygulanan performans değerlendirme sisteminde karşılanmadığını tarafsızım ve katılmıyorum ve en çok düzeyde katılmıyorum cevaplarındaki yoğunluktan anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının işgörelere ihtiyaç duyduklarında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu ön yargıların önüne geçilmesi ve anlaşmazlıkların giderilmesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçları işgörenlerin önemli ve en çok düzeyde önemli cevapları ile önemsedikleri bu konunun uygulamada buna en çok ihtiyaç duyan işçi pozisyonundaki işgörenlerin en az düzeyde katılmıyorum, katılmıyorum ve tarafsızım cevaplarını vermişlerdir. Bu sonuçlar geri beslemenin beklenen düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir. Performansı konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan işgörenlerin eksik yönlerini bilmeleri ve bu eksiklerini tamamlama şansları yoktur.

Sonuç olarak; toplam kalite yönetimi ilkelerine göre dizayn edilecek bir performans değerlendirme sistemi işgörenlerin katılımının, üst yönetimin inancının ve tam desteğinin sağlanması ile başarılı olabileceği ortaya çıkmaktadır. İşletmenin performans değerlendirme sistemini bu ilkelere göre oluşturması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- ARGUN Tanju, "Önce Müşteri" *Executive Excellence*, Y.1, S.12, 1998
- BLANCHARD Ken, "Anlaşılır Vizyon", *Executive Excellence*, Y.1, S.7, Ekim 1997
- CONTİ, Tito, *Kurumsal Özdeğerleme*, Çev: Günhan Günay KalDer Yayın No: 20, İstanbul, Ekim, 1998
- COVEY Stephen R., "Paylaşılan Vizyon", *Executive Excellence*, Y.1, S.7, Ekim 1997
- DEMİR Nazmiye ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*", MPM Yay. No: 635, Ankara, 1998
- ERSEN Haldun, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2. Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997
- GORDON Thomas, *Etkili Liderlik Eğitimi*, Çev. Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1997
- <http://www.kalder.org/toplamkaliteyönetimi>
- KEÇECİOĞLU Tamer, *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları No: 24, İstanbul, 1998
- KİŞNİCİ Azmi, "Toplam Kalite Yönetiminde İNSAN-Başarı Hikayeleri", Kalite Derneği, *Aylık Sohbet Toplantısı Notları*, Ankara, 24.Eylül, 1998
- LANDSBERG Max, *Koçluğun Taosu*, Çev.M.Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1999
- SULLIVAN G.R ve HARPER M.V., "Görmek ve Yapmak", *Executive Excellence*, Y.1, Ekim 1997

